

الإدارة الرياضية

في القرن الـ ٢١

الدكتور

بادي حسيان الدسري

الدكتور

جمال محمد علي

الطبعة الأولى

١٤٤٠هـ - ٢٠١٩م

مكتبة الشد ناشرون

صفحة الردمك



﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

طه: ١١٤



كتوبيا الكتاب



محتويات الكتاب

٥.....	محتويات الكتاب
١٥.....	الفصل الأول : ماهية الإدارة الرياضية في القرن الـ ٢١
١٧.....	الإدارة
٢٠.....	تعريف الإدارة
٢١.....	مجالات الإدارة
٢١.....	أولاً: الإدارة العامة
٢٢.....	ثانياً: إدارة الأعمال
٢٤.....	الإدارة قديماً والادارة حديثاً
٣٠.....	تطور الفكر الإداري المعاصر
٣٠.....	الموجة الأولى (ما قبل الحضارة)
٣٠.....	الموجة الثانية (الحضارة الإغريقية)
٣١.....	الموجة الثالثة (ما بعد الحضارة)
٣١.....	الموجة الرابعة (حضارة المعرفة)
٣٢.....	الموجة الخامسة (حضارة النانوتكنولوجي)
٤٥.....	أهمية دراسة الإدارة في المجال الرياضي
٤٧.....	علم وفن الإدارة
٤٧.....	الإدارة علم
٤٨.....	الإدارة فن
٤٩.....	الإدارة علم وفن
٥١.....	خصائص الإدارة
٥٢.....	أركان الإدارة
٥٢.....	الركن الاول: الجهد الجماعي
٥٥.....	الركن الثاني: التدرج الرئاسي
٥٦.....	مبادئ الإدارة الرياضية

٦٠	مستويات الإدارة داخل المؤسسات الرياضية
٦٠	أولاً: الإدارة العليا
٦١	ثانياً: الإدارة الوسطى
٦٢	ثالثاً: الإدارة الاشرافية
٦٣	المستويات الإدارية ومهارات الإدارة
٦٤	المهارات الإنسانية
٦٧	المهارات الفنية
٦٨	المهارات الفكرية
٦٩	المهارات الابداعية
٧٠	حاجة المستويات الي المهارات الادارية
٧١	الادارة الرياضية في القرن ال ٢١
٧٣	الأساليب الإدارية الحديثة للرياضة في القرن ال ٢١
٧٣	أ- إدارة حافزة
٧٤	ب- إدارة مملوكة للأعضاء
٧٤	ج- إدارة تتميز بالذكاء الإداري
٧٥	د- إدارة موجهة بالنتائج
٧٦	هـ- إدارة تدار بالمستهلك
٧٧	و- إدارة إيرادية منشأة ومنوعة للأنشطة
٧٧	ز- إدارة متوقعة للأحداث
٧٩	ح- إدارة لا مركزية
٧٩	ط- إدارة تنافسية
٨٠	ي- إدارة تدار بالرسالة
٨١	رؤى مستقبلية في الرياضة
٨٥	الفصل الثاني : عناصر الإدارة الرياضية
٨٧	العملية الإدارية
٨٧	عناصر العملية الادارية

٩٠	العملية الادارية في الهيئات الرياضية.....
٩٢	التخطيط.....
٩٢	مفهوم التخطيط في اللغة العربية.....
٩٣	مفهوم التخطيط.....
٩٦	مكونات التخطيط.....
٩٦	أولاً: وضع الأهداف والمعايير.....
٩٧	ثانياً: رسم السياسات والإجراءات.....
١٠٠	ثالثاً: الموازنة التقديرية.....
١٠٠	رابعاً: البرنامج الزمني.....
١٠٢	أنواع التخطيط.....
١٠٢	أولاً: تخطيط طويل الأجل.....
١٠٢	ثانياً: التخطيط متوسط الأجل.....
١٠٢	ثالثاً: التخطيط قصير الأجل.....
١٠٣	أهمية التخطيط.....
١٠٣	أهداف التخطيط في النشاط الرياضي.....
١٠٤	معوقات التخطيط.....
١٠٥	(١) عدم دقة البيانات والمعلومات والإحصائيات.....
١٠٥	(٢) التوقعات والتقديرية الخاطئة.....
١٠٦	(٣) جمود الإجراءات وتعددتها.....
١٠٦	(٤) الصعوبات الفنية.....
١٠٦	(٥) العجز المالي.....
١٠٧	(٦) ضعف الوعي الخططي.....
١٠٧	(٧) المعوقات البشرية.....
١٠٨	كيفية وضع خطط الأنشطة والبرامج الرياضية.....
١١١	ثانياً: التنظيم.....
١١١	مفهوم التنظيم في اللغة العربية.....

مفهوم التنظيم	١١٢
تعريف التنظيم	١١٤
أهمية التنظيم	١١٦
واجبات العملية التنظيمية	١١٧
أ- تقسيم العمل	١١٧
ب- تحديد نطاق وحجم الهيكل	١١٧
ج- نطاق الإشراف	١١٧
د- تحديد المسؤوليات والسلطات	١١٨
هـ- مفهوم المسئولية	١١٨
و- مفهوم السلطة	١١٩
ز- التنسيق	١١٩
دعامات التنظيم	١١٩
أ- الدعامة البشرية	١٢٠
ب- الدعامة التنظيمية	١٢٠
ج- الدعامة القانونية	١٢٠
د- الدعامة المالية	١٢٠
مبادئ التنظيم	١٢٠
معوقات التنظيم	١٢١
١- سوء اختيار العنصر البشرى	١٢٢
٢- سوء توزيع الاختصاصات الإدارية	١٢٣
٣- تركيز السلطة في يد واحدة	١٢٣
٤- تعقد الإجراءات الإدارية	١٢٤
٥- تعدد أهداف المؤسسات الرياضية	١٢٤
٦- قصور القوانين واللوائح	١٢٤
٧- افتقار الهيئات الشبابية والرياضية إلى خبراء التنظيم	١٢٤
٨- المعوقات المادية	١٢٥

١٢٥.....	٩- المعوقات الفنية
١٢٦.....	ثالثاً: التوجيه
١٢٦.....	مفهوم التوجيه في اللغة العربية
١٢٧.....	مفهوم التوجيه
١٢٩.....	أهمية التوجيه
١٢٩.....	أبعاد التوجيه
١٣٠.....	أولاً: القيادة
١٣١.....	ثانياً: الاتصال
١٣٣.....	ثالثاً: الدوافع والحوافز
١٣٦.....	معوقات عملية التوجيه
١٣٧.....	أ- معوقات ترتبط بالحوافز
١٣٨.....	ب- معوقات ترتبط بالقيادة
١٤٠.....	ج- معوقات ترتبط بعملية الاتصال
١٤٢.....	رابعاً: الرقابة
١٤٢.....	"التأكد من أن ما تم تخطيطه يتم تنفيذه"
١٤٢.....	مفهوم الرقابة في اللغة العربية
١٤٣.....	مفهوم الرقابة
١٤٥.....	مراحل الرقابة
١٤٥.....	المقومات الأساسية لنجاح الرقابة
١٤٦.....	ميادين الرقابة
١٤٦.....	أ- الرقابة الداخلية
١٤٦.....	ب- الرقابة الخارجية
١٤٦.....	ج- الرقابة الفنية والإدارية
١٤٦.....	أهداف الرقابة
١٤٧.....	أ- ضيق مفهوم الرقابة لدى بعض القيادات
١٤٨.....	ب- الاعتماد في الرقابة على معلومات غير كافية

ج- عدم وجود معايير رقابة	١٤٨
د- بيروقراطية الرقابة	١٤٨
الفصل الثالث : الأمراض الوظيفية في الإدارة الرياضية	١٤٩
النفاق الإداري.....	١٥٤
أنواع النفاق الإدارى	١٥٤
أسباب النفاق الإدارى فى المجال الرياضى	١٥٦
آثار النفاق الإدارى	١٥٨
آثار النفاق الإدارى	١٦٠
التخلف الإداري.....	١٦١
عوامل التخلف الإدارى فى المجال الرياضى.....	١٦٢
البيروقراطية الإدارية	١٦٩
مفهوم البيروقراطية	١٦٩
أسباب تمسك العاملين بالهيئات الرياضية بالبيروقراطية	١٧٠
الانحراف الإداري	١٧١
أنواع الانحرافات الإدارية.....	١٧٤
مصادر الانحراف الإدارى	١٧٦
أسباب الانحراف الإداري	١٧٩
علاج ظاهرة الانحراف الإدارى	١٨٢
الفساد الإداري	١٨٧
مفهوم الفساد الإداري.....	١٨٧
أسباب الفساد الإدارى	١٨٨
الدوافع النفسية والفساد	١٩٣
الإحباط- العدوان.....	١٩٤
أنواع الفساد الاداري.....	١٩٥
آثار الفساد الإداري.....	١٩٦
معالجة الفساد الإداري	١٩٦

العلاج النفسي للفساد	١٩٨
الفصل الرابع : تنظيم وإدارة الأحداث والبطولات الرياضية	٢٠١
ماهية المسابقات الرياضية.....	٢٠٣
أنواع الدورات الرياضية.....	٢٠٣
اولا: الدورات الرياضية المحلية.....	٢٠٣
ثانيا: الدورة الرياضية الاقليمية.....	٢٠٣
ثالثا: الدورات الرياضية العالمية.....	٢٠٤
أهداف الدورات الرياضية.....	٢٠٤
أغراض الدورات الرياضية.....	٢٠٦
١- تطوير طرق التدريب والارتفاع بالمستوى الفني في الأداء الرياضي.....	٢٠٦
٢- الاهتمام بالمهارات العقلية.....	٢٠٧
٣- اكتساب ونمو الصحة المتكاملة ، وتوازن الشخصية وتكاملها.....	٢٠٧
٤- النمو الاجتماعي.....	٢٠٨
٥- ممارسة الأسلوب الديمقراطي في الحياة.....	٢٠٩
٦- التدريب على القيادة البناءة.....	٢٠٩
٧- تنمية النضج الانفعالي.....	٢١٠
٨- تدريب الصفات الخلقية الايجابية.....	٢١١
٩- حسن قضاء وقت الفراغ.....	٢١٢
١٠- المكاسب المادية والاقتصادية.....	٢١٣
القواعد ال ٢٠ لنجاح المسابقات الرياضية.....	٢١٣
المشاكل ال ٢٠ التي تواجه المسابقات الرياضية.....	٢١٤
ادارة وتنظيم المسابقات الرياضية.....	٢١٥
أولا: تحديد الهدف من المسابقات أو البطولات الرياضية.....	٢١٥
ثانيا: التخطيط للمسابقات أو البطولات الرياضية.....	٢١٦
ثالثا: الهيكل التنظيمي للدورات والمسابقات.....	٢١٦
رابعا: تنظيم المسابقات او البطولات الرياضية.....	٢٢١

٢٢٣.....	خامسا: اللجان المنظمة للمسابقات أو البطولات الرياضية
٢٤٦.....	سادسا: تنفيذ المسابقات أو البطولات الرياضية
٢٤٨.....	سابعا: تقويم المسابقات أو البطولات الرياضية
٢٥٠.....	شروط الدورات الرياضية
٢٥٣.....	الأسس الواجب مراعاتها عند تنظيم البطولات والدورات الرياضية
٢٦٠.....	طرق إجراء القرعة
٢٦٤.....	طرق تنظيم المسابقات الرياضية
٢٦٧.....	طرق تنظيم المسابقات الرسمية
٢٦٧.....	اولا: طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة
٢٧٦.....	ثانيا- طريقة خروج المهزوم من مرتين
٢٨٠.....	ثالثا: طريقة الدوري
٢٩٥.....	رابعا- طريقة كأس العالم (طريقة الخلط والمزج)
٣١٥.....	البطولات الغير الرسمية
٣١٥.....	طريقة الترضية
٣١٦.....	طريقة التحدى
٣١٦.....	الطريقة السلمية
٣١٩.....	الطريقة الهرمية
٣٢١.....	طريقة القمع
٣٢١.....	طريقة التمايز
٣٢٢.....	طرق خاصة ببطولات الالعب الفردية
٣٢٢.....	مراجع الكتاب

الفصل الأول

ماهية الإدارة الرياضية في القرن الـ ٢١

الإدارة :

تعريف الادارة:

مجالات الادارة:

الإدارة قديماً وحديثاً.

تطور الفكر الإداري المعاصر:

- الموجة الأولى (ما قبل الحضارة).
- الموجة الثانية (الحضارة الإغريقية).
- الموجة الثالثة (ما بعد الحضارة).
- الموجة الرابعة (حضارة المعرفة).
- الموجة الخامسة (حضارة النانوتكنولوجي).

أهمية دراسة الإدارة فى المجال الرياضى :

علم وفن الإدارة.

خصائص الإدارة.

أركان الإدارة :

مبادئ الادارة:

مستويات الإدارة داخل المؤسسات الرياضية :

المستويات الإدارية ومهارات الإدارة:

- المهارات الإنسانية.

- المهارات الفنية.

- المهارات الفكرية.

- المهارات الابداعية.

الادارة الرياضية في القرن الـ ٢١.

الأساليب الإدارية الحديثة للرياضة في القرن الـ ٢١.

- إدارة حافزة.

- إدارة مملوكة للأعضاء.

- إدارة تتميز بالذكاء الإداري.

- إدارة موجهة بالنتائج.

- إدارة تدار بالمستهلك.

- إدارة إيراديه منشأة ومنوعة للأنشطة.

- إدارة متوقعة للأحداث.

- إدارة لا مركزية.

- إدارة تنافسية.

- إدارة تدار بالرسالة.

رؤى مستقبلية في الرياضة.

الفصل الأول

ماهية الإدارة الرياضية في القرن الـ ٢١

الإدارة :

الإدارة في القرن الواحد والعشرين أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المنظمات والهيئات والمجتمعات المعاصرة تعتمد عليها في الارتقاء والتطور ومواكبة التقدم الحضاري والتكنولوجي، و يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات واحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات.

ولذا فإن الإدارة في القرن الواحد والعشرين أصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور السريع في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة بما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها.

والإدارة في المجال الرياضي توضح كيفية التعامل مع الآخرين للوصول بقدراتهم إلى أعلى المستويات الرياضية من خلال التفاعل الإجتماعي بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وفي أسرع وقت، ولكي تحقق الإدارة الرياضية أهدافها التي تسعى إليها فلا بد من وجود مبادئ وقواعد أساسية ترسم الطريق الصحيح أمام العاملين بمختلف الهيئات والمؤسسات الرياضية، تلك المبادئ والقواعد هي ما يطلق عليه السياسات الإدارية.

تعد الإدارة الرياضية الحديثة من أهم أنشطة الرياضيين ويرجع هذا إلى مهمتها في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بواسطة أفراد آخرين، وبتطور الحياة أصبحت المؤسسات الرياضية قائمة على أسس تعاونية لرفاهية المجتمع الذي نعيش فيه.

وتعد الكفاءة الإدارية هي المعيار الأساسي لتوضيح كفاءة الأفراد في تحقيق أهدافهم المشتركة في جميع ميادين الأنشطة سواء كانت اجتماعية أو صناعية أو دينية أو رياضية.

وتمثل الأساليب الإدارية والتنظيمية ناتج الثقافة والحضارة الذي نشأت فيه وبالتالي تعتبر جزءاً متكاملًا من العوامل البيئية التي تحكم المجتمع وليس من السهل استيرادها من الخارج كما هو الحال في استيراد الأساليب التقنية.

ولا تختلف الإدارة في المجال الرياضي عن الإدارة في المجالات الأخرى في كونها وسيلة كما أنها تتفق مع الإدارة بوجه عام في عناصرها الأساسية وهي (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة).

كما أن تطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطور في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

وتعد الإدارة في القرن الواحد والعشرين أكثر أهمية من التكنولوجيا فالإنسان هو أساس العمل الإداري، فالعمل الإداري يتخلله مواقف عديدة تضع المدير في مواجهة نوعيات مختلفة من الأفراد، ونوعيات معقدة من المشاكل يتعين عليه أن يتخذ إزائها تصرفاً أو سلوكاً معيناً، ولما كانت آثار هذا السلوك تنعكس علي أداء العاملين ومستوى قدرتهم علي الإنجاز، وبالتالي علي قدرة الهيئات الشبائية والرياضية في تحقيق أهدافها.

أصبحت الإدارة الحديثة تهتم بكل صغيرة وكبيرة حيث إنها تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف الهيئات الرياضية بصفة خاصة وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من جميع الموارد المادية والبشرية.

وكلمة Administration أصلها اللاتيني هو Minster=serve والإدارة بذلك تعنى الخدمة على أساس إن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.

وتعنى كلمة الإدارة في اللغة العربية أصلاً جعل الشئ يدور.

فيقول .. مجلس الادارة يدير النادي وإدارة النادي معناها التسبب في نشاط النادي أو دفعه إلى الدوران والاستمرار.

وتعتبر الإدارة علماً له أصوله وقواعده، وفناً عرفته البشرية وممارسته علمياً منذ أقدم العصور، وإذا كانت العملية الإدارية هي أساساً عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف محددة فردية كانت أم جماعية فإن القيادة

تشكل الجانب الهام في هذه العملية ولذلك فجدور القيادة تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية. فمنذ بدء الفطرة أوجد الخالق عز وجل، نظاماً إدارياً محكماً يكفل ديموقراطية الحياة وإبداع لكل مكنونه في هذا الكون، نواة نظام ترعى شؤونها العملية وفق أسس مميزة ومستقرة يقول الله تبارك وتعالى في القرآن الكريم: بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿١﴾ وَالشَّمْسُ وَضُحَاهَا ﴿٢﴾ وَالْقَمَرُ إِذَا تَلَّهَا ﴿٣﴾ وَالنَّهَارُ إِذَا جَلَّهَا ﴿٤﴾ وَاللَّيْلُ إِذَا يَغْشَاهَا ﴿٥﴾ وَالسَّمَاءُ وَمَا بَنَاهَا ﴿٦﴾ وَالْأَرْضُ وَمَا طَحَاهَا ﴿٧﴾ وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٨﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٩﴾ صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ.

إن أمور المخلوقات البشرية لم تترك عبثاً بل نظمت بهدى من التعاليم السماوية وبموجب إدارات معينة تعاونت مختلف المجتمعات على تصميمها سعياً لتحقيق غاياتها الحياتية عبر العصور التاريخية المتلاحقة.

وعملية الإدارة عملية اجتماعية تتصل بتنظيم علاقات إنسانية بين عدد من الأفراد تجمعهم وحدة الهدف سواء كانت هذه العلاقات رأسية أم أفقية فالإدارة تنصب في الأصل على الأشخاص لا على الأموال التي يستخدمها هؤلاء في تحقيق الأهداف ولا غنى عنها للإدارة أما إدارة الأموال وهي تعبير شائع الاستعمال فيقصد به حسن استثمارها أو استخدامها فيما أعدت من أجله .

ولا يختلف جوهر العملية الإدارية باختلاف مستوى المدير أو درجته في السلم الإداري وإن اختلف مدى السلطة التي يتمتع بها وتباينت أهمية وظائف الإدارة من مستوى إلى آخر فوظيفة التخطيط تزداد أهميتها في مستويات الإدارة العليا بينما يكون التوجيه أكثر أهمية في المستويات الدنيا كما أن أساسيات العملية الإدارية لا تختلف باختلاف الزمان أو المكان رغم اختلاف التفاصيل المتعلقة بمدى وعى العاملين ونوعية الماديات المستخدمة والوسائل التكنولوجية المساعدة، كما لا تختلف الإدارة باختلاف موضوعها سواء تمثل في مشروع خاص يهدف إلى تحقيق الربح أو في مرفق عام يعمل على تحقيق النفع العام.

تعريف الإدارة :

- هي فن الحصول علي أقصى النتائج الرياضية بأقل جهد حتي يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة للمؤسسة الرياضية وللاعبين والمدربين.
- هي إن يعرف القائد الرياضي ماذا يريد ثم يتأكد من إن المرؤوسين يؤدون بأحسن واكفاً طريقة ممكنة.
- هي تحقيق الأهداف الرياضية بأداء بعض الأنشطة التي تخلق مناخاً مناسباً للعمل والإنجاز.
- انجاز الأعمال الرياضية من خلال الآخرين.
- انجاز الأعمال مع الآخرين ومن خلالهم.
- عملية اتخاذ القرارات في المجال الرياضي.
- عملية اجتماعية و فنية تتطوي علي تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة العاملين و الموارد المؤسسية الأخرى بغرض تحقيق أهداف المنظمة
- التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
- العملية التي تقوم بموجبها مجموعة متعاونة بتوجيه أعمال آخرين نحو أهداف عامة.
- العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال آخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية باستخدام الموارد المحدودة بكفاءة في بيئة متغيرة.
- تنسيق جميع الموارد من خلال عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف محددة.
- خلق بيئة فعالة لأفراد يعملون في مجموعات ضمن تنظيم رسمي
- تتبع نشاطات تولها شخص أو أكثر من أجل تنسيق نشاطات الآخرين بغرض تحقيق النتائج التي يصعب تحقيقها من قبل شخص واحد.
- تصميم علاقات نشطة للسلطة بين النشاط والأفراد وأماكن العمل بهدف تمكين الأفراد من العمل مع بعضها بكفاءة.

مجالات الإدارة:

اولا- الإدارة العامة.

ثانيا - إدارة الأعمال.

أولاً: الإدارة العامة:

تعتبر الإدارة العامة هي (الإدارة الحكومية) وتعني مجموع الأفراد والأجهزة والعاملين تحت إمرة الحكومة وتوجيهه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً تأكيداً لاستمرار الحياة اليومية بالدولة وبوحداتها المختلفة، والإدارة العامة تعمل في أكثر من مجال وتسعى لتحقيق أكثر من هدف، وتتتبع المجالات والاهتمامات الحكومية والشؤون العامة من الدفاع والأمن الوطني إلى الرعاية الاجتماعية وتحسين خدمة البيئة، ومن تصميم الجسور، ومن إدارة التمويل والضرائب حتى إدارة الأفراد والموارد، وغيرها من الأنشطة، وفي المجال الرياضي على سبيل المثال الهيئة العامة للشباب و الهيئة العامة للرياضة وما يخضع لهما من مؤسسات رياضية.

الإدارة لها مدلول مادي يهتم بطبيعة النشاط في ذاته بغض النظر عن طبيعة المنظمة القائمة على هذا النشاط وماهيتها ومن ثم فإنها تنصرف إلى القيام بالنشاطات المختلفة عامة كانت أم خاصة وإلى تنظيم وإدارة الأموال كما إن لها مدلول عضوي بمعنى إن لفظ الإدارة- تبعاً لذلك- ينصرف إلى معنى مجموع الأشخاص المكونين لمرفق عام أو منظمة عامة فيقال على سبيل المثال "إدارة البريد والهاتف" وبعبارة أخرى فإن هذا المدلول العضوي يهتم بالمنظمة ذاتها ويتكوّناتها الداخلية.

وإذا كانت الإدارة تعنى تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة مجمع بشري في منظمة معينة لتحقيق هدف معين، فإن هذه الإدارة إن كانت تستهدف مصالح أشخاص القانون الخاص كفرد أو شركة مدنية أو تجارية أو جمعية مثلاً كنا بصدد إدارة خاصة، إما إذا كانت هذه الإدارة تستهدف تنفيذ السياسة العامة عن طريق منظمات عامة كنا بصدد إدارة خاصة إما إذا كانت هذه الإدارة تستهدف تنفيذ السياسة العامة عن طريق منظمات عامة كنا بصدد إدارة عامة وعلى هذا النحو فإن الإدارة العامة تستهدف تحقيق الأهداف العامة يستوي إن يكون ذلك بأسلوب مركزي أو لا مركزي

وسواء كانت هذه اللامركزية محلية أو مرفقية، وذلك حسب النظام الإداري المطبق في الدولة.

- الإدارة هي النشاط البشري الجماعي للمنظمات العامة لتحقيق السياسة العامة للدولة.

- الإدارة العامة هي مجموعة الأنماط المتشابهة والمتداخلة والمتعلقة بعملية صنع القرارات وتنفيذها المتمثل في النشاطات المختلفة التي تصدر من المؤسسات العامة في داخل المؤسسات السياسية الرسمية.

- الإدارة العامة هي نشاط الجماعات المتعاونة في خدمة المنظمة في الإدارة التنفيذية لتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسة العامة.

- الإدارة العامة هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يعنى بوصف وتفسير تكوين ونشاط المنظمات الإدارية العامة التي تعمل لتحقيق الأهداف العليا السياسية.

الأنشطة الإدارية وما تتضمنه من عمل مادي وفكري يطلق عليها "العملية الإدارية" تعبيراً عن صفة الاستمرارية والتدفق في تلك الأنشطة فهي لا تمثل أعمالاً منفصلة عن بعضها مستقلة بذاتها، وإنما الأعمال الإدارية مادية كانت أم فكرية ترتبط ببعضها ويؤثر كل منها في الأخرى. أن العملية الإدارية تمثل سلسلة من عملية اجتماعية لأنها تتصل أساساً بأهداف إنسانية وتتم من خلال العمل الإنساني، من ناحية أخرى فالإدارة عملية مستمرة على مدار الزمن، فهناك أهداف متجددة دائماً يسعى التنظيم إلى تحقيقها، كما أن هناك أساليب عمل جديدة تكتشف وإمكانات وموارد تنضب، وأخرى تنمو وتزدهر، أن العملية الإدارية تكتسب صفة الاستمرارية من تنوع المشاكل التي يقع على عاتق الإدارة والبحث عن حلول لها، ومن كثرة مجالات العمل التي يجب الإلمام بها والتحكم فيها.

ثانياً: إدارة الأعمال:

هي إدارة أوجه النشاط الخاص وتهدف إلى تحقيق الربح وتهتم بالتركيز على التنظيم والإدارة للمنشآت ذات الطابع الاقتصادي وهي محكومة بقرارات مجلس الإدارة وهذا يجعل إدارة الأعمال مرنة وتتيح حرية كبيرة في التصرف بالإضافة إلى أنها

يحكمها المنافسة ومن ثم تتميز بطابع المخاطرة. وعلى سبيل المثال في المجال الرياضي في الدول الأوروبية نجد أن الأندية مثل ليفربول وبرشلونة وغيرها هي مؤسسات رياضية ربحية قائمة على إدارة الأعمال.

أوجه التشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

تتشابه الإدارة العامة وإدارة الأعمال فيما يلي:

- العملية الإدارية بمراحلها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا تختلف باختلاف نوعية الإدارة سواء أكانت عامة أو خاصة.
- كل من الإدارة العامة والخاصة تسعى إلى تحقيق أهداف معينة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.
- المنظمات العامة والخاصة تقوم بإنتاج منتجات وخدمات لإشباع حاجات ورغبات إنسانية.
- كل من الإدارة العامة والخاصة تعمل على زيادة إنتاجية المجتمع الذي تعمل فيه وتساهم في رفع مستوى معيشة أفرادهم.
- تعمل المنظمات الخاصة أيضاً في ظل بيئة قانونية خاصة عند تأسيسها وتحديد شكلها ونوعية نشاطها، والمنظمات الخاصة تخضع إلى قوانين أخرى عند ممارستها لنشاطها كسداد الضرائب المستحقة.
- حجم الأعمال في بعض المنظمات الخاصة أصبح من الضخامة بحيث يتشابه مع حجم الأعمال في بعض المنظمات العامة.

أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

تختلف الإدارة العامة وإدارة الأعمال فيما يلي:

- المنظمة الخاصة تعمل أساساً لتحقيق الربح من تقديم خدمات، بينما المنظمات الحكومية تكون غالباً موجهة بتقديم الخدمات لأفراد المجتمع حيث أن الربح لا يمثل موضوع الإهتمام الأول.
- التنوع في المجالات والأنشطة في مجال واسع هو أحد الصفات المميزة للإدارة العامة.
- تعدد وتنوع المهارات البشرية المطلوبة لهيكل العمالة في الإدارة العامة سواء

- أكان ذلك في الحكومة المركزية أم في الوحدات اللامركزية من محافظات ومراكز.
- الإدارة الخاصة مازالت تتمتع بدرجة أعلى من الحرية والرقابة على قوانين العمالة من تعيينات، ونقل، وترقيات، ومكافآت، وفصل.
 - الإدارة العامة تعمل في إطار سياسي، فالمنظمة العامة عرضة للمساءلة والانتقاد والمحاسبة من جانب الجهات الرقابية، وكذلك الرأي العام وبشكل أكثر تبسيطاً، فالمساءلة الحكومية والشعبية للمنظمة العامة تجعل الإدارة العامة مميزة عن الإدارة الخاصة.
 - مسئولية العاملين بالإدارة الخاصة مسئولية خاصة، بمعنى أنهم مسؤولون أمام أصحاب رأس المال، بينما مسئولية العاملين بالإدارة العامة ووحداتها هي مسئولية عامة.
 - مسئولية ومراحل اتخاذ القرارات في المنظمات العامة تختلف عنها في المنظمات الخاصة، نتيجة للمساءلة التي تتعرض لها الإدارة العامة على المستويين القانوني والشعبي.
 - المنظمات العامة تعمل عادة في ظروف احتكارية، بينما تسود المنظمات الخاصة روح المنافسة الحرة.
 - الإدارة العامة هي التي تضع القوانين أو القواعد أو اللوائح الخاصة بإدارة العمال مثال الهيئة العامة للشباب والرياضة (إدارة عامة) تضع القوانين واللوائح لمنظمات أهلية أو خاصة مثل الأندية (إدارة أعمال).

الإدارة قديماً والادارة حديثاً:

مقدمة :

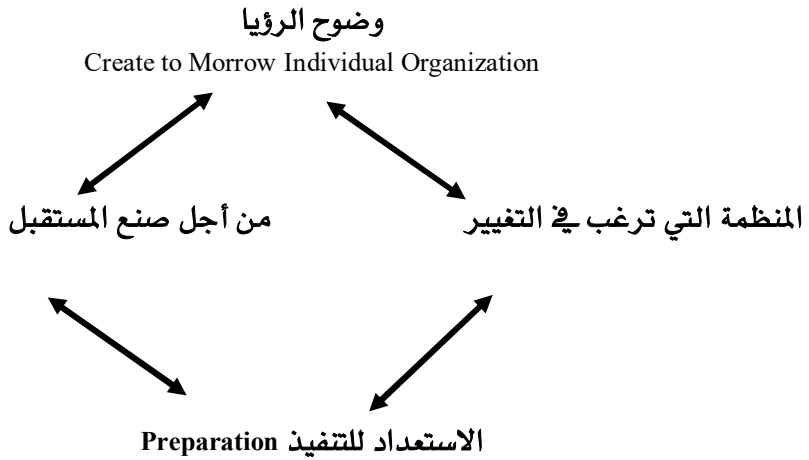
.. لكل قرار رؤية... ولكل حركة فكر... ولكل اتجاه مضمون.. والمضمون دائماً يجمع بين الرؤية والفكر والاتجاه والحركة ومن كل ذلك يأتي التغيير... والتغيير حقيقة إنسانية يصعب تجاهلها ويستحيل إنكارها فالتغيير حياة. فمنذ وجدت البشرية والعالم في حركة تغيير دائمة لا تهدأ ولا تستقر.. تغيرات في النظم، في

العلاقات، في الفكر الإنساني، في التطور، في نمط الحياة، في أشكال الحكم، في السلوك، في العادات في التقاليد في الميول.

والتغير يتطلب وضوح الرؤية التي تمكن القيادات من التعرف وتفهم الأشياء بوضوح وبالتالي التخطيط للمستقبل أي تكون لديهم القدرة على التعرف على الأشياء التي قد لا يراها الإنسان بعينه ولكنه يراها بعقله وفقاً للنص الإنجليزي الذي يردده علماء الإدارة في العصر الحديث

" Things not Seen With one's eyes but with ones min "

Vision



الرؤيا تصنع التغيير:

Vision Makes the Difference

الرؤيا أحد العناصر الخمسة الرئيسية للإدارة في بيئة ذات تكنولوجيا عالية وهي: الرؤية، التقديم، الوقت، الدعم، التقييم والرؤية تؤدي إلى توجيه القرارات المتعلقة بالشراء والاستهلاك والدعم وطرق استخدام التكنولوجيا الحديثة.

الإدارة قديما و الإدارة حديثا:

أصبحت الإدارة الحديثة جانبا أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع وفي جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية والصحية والرياضية.

فالإدارة تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق كما تعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل. وتلعب الإدارة الرياضية الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات الرياضية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات ومواجهة الصراعات والمنازعات وعلاج نقاط القصور والضعف وزيادة فاعلية نقاط القوة والتميز. ولذلك أصبحت الإدارة الرياضية هي العمود الفقري لأي عمل رياضي يرجى له النجاح، وإذا كانت الإدارة تهدف إلى تحقيق أغراض محددة مسبقاً بأقل قدر من الجهد وبأسرع وقت وبأقل تكلفة، فإن نجاح الهيئات الرياضية (المجلس القومي للرياضة - المجلس القومي للشباب - اللجنة الأولمبية - الاتحادات - الأندية - مراكز الشباب - المناطق الرياضية - مديريات وإدارات الشباب والرياضة) يعزى إلى نجاح الإدارة وأيضاً يعزى فشل هذه المؤسسات إلى فشل الإدارة.

وتعد الإدارة الرياضية من أهم الموضوعات التي تؤثر على حياتنا ومسيرتنا الرياضية في قطاع البطولة أو قطاع ممارسة الرياضة ذلك لأنها دائماً ترتبط بتحديد الأهداف وكيفية الوصول إليها، وتهتم بدرجة كبيرة بكيفية تجميع الكفاءات البشرية والموارد المالية والمادية واستخدامها الاستخدام الأمثل والفعال لتحقيق الأهداف المرجوة.

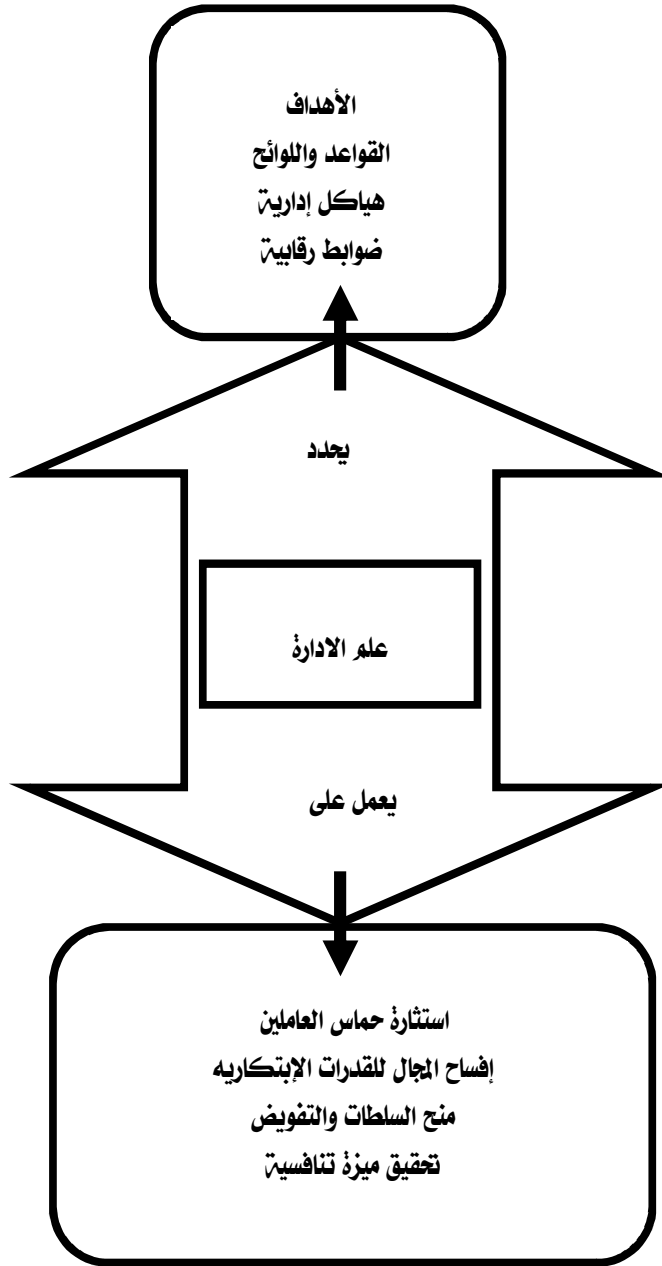
كما تعتبر الإدارة الرياضية هي المسؤولة عن نجاح أي خدمة أو نشاط أو إنتاج يقدم لأعضاء الهيئات الرياضية وهي التي تؤدي إلى تقدم أو تخلف أي مشروع وهي التي يمكن عن طريقها تحقيق أي فريق رياضي من الفرق الرياضية إلى أهدافه. ولقد اتجهت الإدارة الرياضية المصرية في العصر الحالي من خلال مؤسساتها المختلفة العامة والخاصة إلى تطوير وتحديث أساليب الإدارة بها لكي تساهم في التغيير الحادث في المؤسسات الرياضية العالمية (اللجنة الأولمبية الدولية - الاتحادات الرياضية الدولية) بكل أبعاد وعناصر العمل في هذه المؤسسات، واتجهت الإدارة بممارسة أساليب إدارية مستحدثة لكي تستطيع مجابهة متطلبات المنظمات الأهلية ولكي تستطيع المنافسة والصمود في تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

وفى الواقع أن مفهوم الإدارة بمنطلق العصر الحديث أوسع مما تتضمنه فكرة الإدارة ذاتها، ولذلك فإن مفهوم الإدارة لم يعد قاصراً على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بل أصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر والمتطور في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات البشرية. وقد استخدم مصطلح "الإدارة" ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في منظمة ما، كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عن الإدارة أيضاً بأنها علم أو فن أو نظام.

ولقد تعددت مفاهيم الإدارة بتعدد الكتاب والممارسين فهي:

- إنجاز الأعمال من خلال الآخرين.
- إنجاز الأعمال مع الآخرين ومن خلالهم.
- عملية اتخاذ قرارات.
- عملية اجتماعية و فنية.
- هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على العاملين والموارد البشرية والامكانيات المادية.

ولقد تغيرت الدنيا مع نهاية القرن العشرين وتغير معها علم الإدارة فبعد أن كان الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين لتنفيذها، ووضع القواعد واللوائح لكي يسيروا عليها، وتصميم هياكل إدارية للسيطرة، ووضع ضوابط رقابية لضمان التنفيذ، أصبح الهدف من الإدارة في القرن الـ ٢١ استثارة حماس العاملين، إفساح المجال للقدرات الابتكارية، منح سلطات واسعة والتفويض الفعال للمساهمة في وضع المستقبل، تحقيق ميزة تنافسية ومعدل نمو للإيرادات أو العضوية أو المستوى وأصبح التغيير هو الحقيقة الثابتة الوحيدة والمستقبل يتحدد بالحاضر. وقد أدت التحولات والتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والعسكرية، والمناخية، والتكنولوجية إلى تغيير الإدارة القديمة إلى إدارة حديثة.



الإدارة القديمة

الإدارة الحديثة

- سمتها رفض ومعارضة التغيير.
- الدافعية منخفضة.
- إدارة المجتمع الصناعي/ الزراعي.
- تعمل مع التكنولوجيا المحدودة.
- تعمل مع الاقتصاد الوطني.
- اهتمامات ذات مدى قصير.
- تنظيمات هرمية قائمة على المركزية.
- تعمل في سوق مستقل مغلق.
- هيكل تنظيمي جامد.
- نظم وسياسات ثابتة ومركزية.
- تقييد تداول المعلومات.
- التمسك بالماضي والانحصار في الحاضر.
- عناية خاصة بواجبات ومحتوى العمل.
- تفكير في البدائل المتعارضة.
- تلقى بالتعليمات والأوامر.
- سلبية وحيادية.
- المشاركة في حل المشكلات ظاهرية.
- إشباع الحاجات الشخصية.

- سمتها قبول وإدارة التغيير.
- الدافعية عالية.
- إدارة مجتمع المعلومات.
- تعمل مع التكنولوجيا الأعلى.
- تعمل مع الاقتصاد العالمي.
- اهتمامات ذات مدى بعيد.
- تنظيمات تداخلية قائمة على التفاعل والتكامل.
- تعمل في سوق مفتوح متحرر ومتغير.
- هيكل تنظيمي متغير ومتقلب.
- نظم وسياسات متغيرة ولا مركزية.
- الانفتاح العالمي في المعلومات.
- النظر دائماً للمستقبل.
- التطلع للاستقلال وحرية الحركة.
- التفكير في البدائل المتكاملة.
- تحلل الأرقام والبيانات.
- مشاركة فعالة وإيجابية.
- التحسين والتطوير هدف أساسي.
- الاهتمام بالمصلحة العامة.

تطور الفكر الإداري المعاصر:

تهدف عملية تتبع تطور الفكر الإداري إلى فهم التطورات الحالية وعدم الوقوع في الأخطاء السابقة وأيضاً التعرف على التطور الذي لحق بنظريات الإدارة من وقت لآخر.

ولقد توصل المؤلف إلى ٣٨ نوعاً من أنواع الفكر الإداري الذي يعد قديماً قدم الإنسان فالمصريون القدماء عرفوا الإدارة من حوالي ١٣٠٠ سنة قبل الميلاد وكذلك الحضارة الإغريقية والإمبراطورية الرومانية قدموا الكثير من الأدلة على المعرفة الإدارية وما أدل على ذلك من تنظيم أول أولمبياد في التاريخ سنة ٧٧٦ ق.م. ويوضح الشكل التالي أنواع الفكر الإداري بدءاً من الإدارة العامة إلى التعدد والتنوع والتخصص الدقيق الذي ظهر مع التطور الحضاري والتقدم المذهل في جميع مجالات الحياة عامة والرياضة خاصة.

يعد أفضل الطرق لدراسة تطور الفكر الإداري هو توزيع الفكر الإداري على مر العصور بناء على تتبع مراحل التغيير والتحول الحضاري للمجتمعات والتي قسمها العلماء إلى أربع موجات (ما قبل الحضارة- الحضارة الصناعية- ما بعد الحضارة- حضارة المعرفة).

الموجة الأولى (ما قبل الحضارة):

اعتمدت الإدارة في بدايتها على تسلسل القيم الرمزية للأفراد في الجماعات وتشكلت التنظيمات المستمرة التي قامت عليها الحضارات وظهرت التنظيمات الحكومية والعسكرية ودور العبادة ثم تطورت حركة الإدارة مع حركة التقدم وتتضمن هذه المرحلة مرحلة الإدارة العامة التي تعد أساس الفكر الإداري.

الموجة الثانية (الحضارة الإغريقية):

بدأت الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر وزاد حجم المصانع والتوسع في استخدام الآلات وتأثر المجتمع وبدأ يتحول من مجتمع زراعي إلى صناعي وصاحب ذلك تحول كبير في الفكر الإداري، وبدأ ظهور ما يسمى بالإدارة العلمية، وإدارة الأفراد، والإدارة المالية، والإدارة باللوائح، والإدارة بالأداء، وإدارة الذات، وإدارة العمليات.

الموجة الثالثة (ما بعد الحضارة):

صاحب هذه الموجة تحولات غير مسبوقه في تاريخ التطور الإنساني حيث تصاعدت قوى التغيير التي سادت النظم والهياكل السياسية والاجتماعية وظهور العديد من الإبداعات التكنولوجية التي تستند إلى تراكمات علمية متعاظمة انصهرت لتخرج للعالم ثورته الجديدة "ثورة المعلومات".

وقد تنوع وتطور الفكر الإداري خلال هذه الحقبة وظهرت خلالها الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالمبادئ، الإدارة بالاتصالات، إدارة في ظل الغموض، الإدارة الاستراتيجية، إدارة التغيير، الإدارة الافتراضية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الانطباعات، الإدارة المتحررة، إدارة الشاردين.

الموجة الرابعة (حضارة المعرفة):

تحول المجتمع من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة وأهم ما يميز هذا العصر هو التدفق الشامل للمظاهر العالمية وهيمنة المنافسة المستندة إلى التفوق والإبداعات العلمية والتطورات التكنولوجية، وخاصة في تقنية المعلومات والاتصالات والبيولوجيا الحيوية وتزايد الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني سمة العصر الجديد عصر المعرفة.

وفى هذا العصر انفجر السلوك الإداري بشكل غير مسبق وظهرت أفكار وآراء عالمية في ضوء المستجدات التكنولوجية والمعرفية الهائلة والمتغيرة المتجددة باستمرار، ومع حدوث التسابق والتنافس في تكنولوجيا المعلومات حدث التصادم الذي أدى لظهور مشاكل من نوع جديد وأزمات غير مسبوقه كل ذلك أدى إلى ظهور أنواع من السلوك الإداري التي لم تكن موجودة من قبل مثل:

الإدارة المفتوحة، الإدارة فائقة السرعة، إدارة الدقيقة الواحدة، الإدارة المرحة، الإدارة المعلوماتية، الإدارة الإلكترونية، إدارة العقل، إدارة العوامة، الإدارة من موقع الأحداث، الإدارة بالسيناريوهات، الإدارة بدون إدارة، إدارة الانتباه، الإدارة على المكشوف، الإدارة الرقمية، الإدارة بالحب، إدارة الأزمات، إدارة الصراع، إدارة الوقت، الإدارة بالتجوال، الإدارة بتمكين العاملين.

وفيما يلي توضيح لكل أسلوب من هذه الأساليب الإدارية:

الإدارة بالحب :

الحب هو مركز المشاعر النبيلة والفطرة هي مصدر الحكمة وعليهما يتم البناء الثابت و بدونهم تتهار السلوكيات لتذرهما رياح التغيير وهل يحتاج الإنسان لغير الحب لكي ينضبط سلوكه وتزداد دوافعه لتحقيق الأهداف ويلتهب حماسة للعمل وتزداد رغباته في الإبداع والابتكار. ولقد كان الحب هو السلاح الذي استخدمه القادة في قيادة وتحرير الشعوب والارتقاء بها.

والإدارة بالحب تعتمد على العلاقات الإنسانية الحسنة بين القائد والمرؤوسين وتبادل المعلومات والمعارف والتعاون في تحقيق الأهداف بحب، والإدارة بالحب لا تتوقف عن العطاء وهي قيادة التغيير عن طريق رعاية نمو الآخرين لمواجهة متطلبات التغيير وهي أيضا تتيح الفرصة لأدوار قيادية على كل المستويات الإدارية.

إدارة الفوضى:

الفوضى غياب العلاقة المباشرة بين السبب والنتيجة والفوضى عكس النظام و العصر الحالي انتشرت فيه الفوضى في أركان كثيرة من الهيئات الشبابية والرياضية وأصبحت الفوضى هي السائدة في بعض الاتحادات والأندية، ولهذا ظهر ما يسمى بإدارة الفوضى التي تعتمد على إيجاد حلول عملية لإدارة الوقت والمعلومات عن طريق اكتساب المعلومات والاستغناء عن المناهج والنظريات الروتينية المعقدة، والانتقال لعصر سرعة القراءة مثل العدو وليس الجري فكلنا نعرف كيف نقرأ ولكن لا نعرف كيف نسرع في القراءة أي نقرأ ما هو مفيد ومناسب ونقرأ المعلومات التي تزيدنا قوة ومعرفة. وكلما زادت سرعة القراءة (النتقل بين الكلمات المكونة للجملة) كلما زادت السرعة في قراءة الجمل التالية. وسرعة القراءة تعنى التحول من القراءة الحرفية إلى القراءة البصرية ويتطلب ذلك عدم التركيز على الكلمات التي تثير الذهن بقدر التركيز على علاقات المعاني بين الجمل. وإدارة الوقت في زمن الفوضى تلزمنا تعلم كيفية إدارة واستثمار الوقت كمورد بإعادة صياغة مفهومنا عن الوقت وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات والمراحل والقضاء على التسويف واستخدام التفويض الفعال.

الإدارة المرححة:

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " روحوا القلوب ساعة بعد ساعة فإن القلوب إذا كَلَّتْ عميت " صدق رسول الله.

اللعب والمرح أشياء فطرية خلق بها الإنسان و لغة سائدة يفهمها كل البشر على مختلف لغاتهم ومن هنا ظهرت الإدارة المرححة التي تبنى على وجود مناخ من السعادة والبهجة يسود الهيئة و بالتالي تزداد العلاقات الحسنة والمودة بين العاملين فتزداد قدرتهم على العمل والإنجاز والإبداع والإدارة المرححة تؤمن بأن الضحك والمرح يجعل العاملين في حيوية دائمة ولكن مع ألا يتحول الضحك والمرح الهادف إلي دعابات ومرح زائد إلى الحد الذي يضيع الوقت ويزيد من الاستهتار وعدم الالتزام.

الإدارة بدون إدارة:

الإدارة بدون إدارة عكس المركزية في الإدارة، لقد فشلت المركزية وفشلت الحكومات في إدارة المصانع والشركات وفشلت الاتحادات في إدراة أنشطتها الرياضية مع اتساع القاعدة وزيادة عدد المشاركين والممارسين، وفشلت الأندية الكبيرة مثل الأهلي والزمالك مع زيادة الأنشطة والعضوية ولذا بدأت إنشاء أفرع لها وتعيين قيادات لهذه الأفرع، ومع اتساع رقعة النشاط سوف يتقلص دور الإدارة التقليدية وتظهر الحاجة لاستخدام مبدأ الإدارة من دون إدارة والتي تعتمد على قوة البساطة والتخلص من قوة التعقيد، وقوة القيادة دون الحاجة إلي مستويات إدارية كثيرة، وقوة الشخصية المقنعة المؤثرة وليس الادارة من خلال قوة المكتب باستخدام القوة والتعسف، والاعتماد على الرقابة الذاتية النابعة من الإيمان القوى بالدور والهيئة والهدف.

الإدارة في ظل الغموض:

جميع الهيئات الشبابية والرياضية قبل بداية كل موسم وبنهاية مجلس الإدارة بعد أربع سنوات يحيط بهذه الهيئات الغموض مع اختلاف درجته (بسيط- متوسط- كبير- حاد) وهذه الدرجات تتحدد بمدى وضوح المستقبل والاستعداد له. والإدارة في ظل الغموض تعنى جعل الهيئة الرياضية قادرة على التعلم والاستجابة السريعة للمؤثرات والمتغيرات السريعة الحادثة في ظل عصر ثورة المعلومات والعولمة.

وتتطلب الإدارة في ظل الغموض تكوين نماذج إدارية تستطيع التعامل مع الغموض تكون قادرة على تحديد التهديدات التي تتعرض لها الهيئة في المستقبل والقدرة على مواجهتها دون خوف وجمع المعلومات بسرعة واتخاذ القرار دون خوف أو تردد والإيمان بأن الغموض يظهر باتخاذ القرار ويزول بتصحيح القرار.

الإدارة الهندسية:

يقصد بالإدارة الهندسية أو الهندرة إعادة تصميم الهياكل الإدارية بشكل جزري والتخلص من اللوائح والقوانين القديمة التي تحكم الهيئة بقوانين ولوائح جديدة والهندرة تهتم بالعمليات لا بالهيئات والمنظمات. وتتمثل خصائص الهندسة الإدارية في دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وتضع خطوات منطقية لإجراءات العمل والاعتماد على التقنية الحديثة في توفير المعلومات واستخدام التفكير الاستباقي وليس الاستتاجي والاعتماد على الرقابة الشخصية ووضع الاحتمال الحسن حتى يثبت العكس.

الإدارة بالسيناريوهات:

السيناريو هو ترتيب للأحداث والأوضاع والأبعاد المحتملة الحدوث في المستقبل، والسيناريو يفترض دائماً أن المستقبل مفتوح دائماً لجميع الاحتمالات المتوقعة وغير المتوقعة، وهي خلاف الإستراتيجية التي تضع تصورا وشكلا محددًا للمستقبل وعلية تسير الهيئات لتحقيق أهدافها ولذا فالخطة الاستراتيجية واحدة من السيناريوهات المحتملة.

والإدارة بالسيناريوهات تعتمد على الأحداث المتوقعة والدافعة للتغيير بين الوضع الحالي والمستقبلي، وعلى القصة التي تحدد خط السير من البداية للنهاية، وتحديد فريق لوضع السيناريو، ووضع رؤيا مستقبلية لكل العاملين.

إدارة الانطباعات:

انطباع المرؤوسين عن القائد يبنى على المظهر الشخصي، أسلوب الكلام، نبرة الصوت، مضمون الكلام، السلوك، القدرة والخبرة والعلم، الذكاء، اللزمات، الإيماءات، الملابس.

والانطباع الأولى إذا كان سلبيا مال المرؤوسون لتدعيم هذا الانطباع ويحتاج الرئيس أو المرؤوس فترة كبيرة من الزمن لتغيير هذا الانطباع. وإدارة الانطباع تعنى فن اختصار تأثير الزمن في الانطباعات السريعة وتعتمد إدارة الانطباعات على النوايا الحسنة وهي وسيلة الإنسان وهو الذي يحدد لها الغاية.

إدارة الانتباه:

الانتباه هو قدرة الإنسان على التركيز الذهني في فكرة أو معلومة معينة من المعلومات والأفكار الكثيرة جدا التي تطرأ على عقل وفكر الإنسان فيركز على إحداها بشكل أكثر من الأفكار والمعلومات الأخرى والانتباه هو الذي يربط بين العقل و الفعل.

وإدارة الانتباه في العصر الحالي ظهرت بسبب ظهور عصر المعلومات الذي سهل الحصول على المعلومات بشكل يفوق الخيال وأصبح العالم في ثورة هي ثورة المعلومات، وأصبح الإنسان محاطاً بكم هائل من المعلومات. وإدارة الانتباه تعنى كيفية التركيز الذهني على معلومات محددة يمكن استخدامها في تحقيق الأهداف الموضوعية. وتحتاج إدارة الانتباه إلى التركيز على الابتكار و تغيير نظام الحوافز من مكافأة العاملين على سرعة إنجاز الأعمال في أقل وقت إلى مكافأتهم على الأفكار والابتكارات الحديثة في إنجاز العمل وفقا للمعلومات المتوفرة، وأيضا تتطلب دقة تحديد الأولويات تجاه المعلومات الكثيرة المحيطة بنا.

الإدارة الافتراضية:

الإدارة عن بعد استخدمها تايلور عن طريق إدارة المرؤوسين عن بعد، والإدارة عن قرب تعنى مراقبة المرؤوسين عن قرب لا لكي يضبط القائد المقصرين والمخالفين ليعاقبهم بل ليضبطهم يؤدون أعمالا ممتازة فيحفزهم ويوجههم.

والإدارة الافتراضية تجمع بين الإدارة عن بعد والإدارة عن قرب فهي تعتمد على الأرقام والنتائج وأيضا على التفاهم والثقة التي يضعها القائد في المرؤوسين. والقائد الافتراضي يهتم بالدقة و تحليل المعلومات وليس بالشكليات وتغيير أنماط و هيكلية الإدارة بسرعة، وأولوياته هي: أولا: المعلومات والمعرفة، ثانيا:

الاتصال، ثالثاً: الأداء، رابعاً: الموظفون، خامساً: يركز في الثواب والعقاب على الأهداف دون النوايا والعلاقات.

إدارة الشاردين:

يرغب الناس في إشباع حاجاتهم الشخصية إلى جانب حاجات الهيئة والقادة أو المرؤوسين لكل منهم شروط خاص ولذا تعتمد إدارة الشاردين على وضع خطوط مستقيمة وواضحة وخطوات محددة ومبادئ يسير عليها القادة والمرؤوسين، وذلك لضمان عدم الشرود عن الأهداف العامة المطلوبة.

الإدارة الرقمية:

الأرقام ليست معلومات فعن طريق الأرقام يمكن الوصول للمعلومات، والعصر الحديث يعتمد على الأرقام للوصول للمعلومات والمجال الرياضي هو أكثر مجالات الحياة اعتماداً على النتائج والأرقام للتعبير عن المستوى. إن الأرقام الرياضية واحدة على مستوى العالم وبالتالي فالأرقام هي مصدر المعلومات ولذا فالإدارة الرقمية أسلوب حديث يعتمد على الإنجازات في شكل أرقام.

الإدارة بالتجوال:

مع التقدم العلمي وظهور الحاسب الآلي وأجهزة المتابعة والاتصال زادت عدد الساعات التي يقضيها المدير في المكتب وقد أدى ذلك إلى التباعد بين المدير والمرؤوسين وبالتالي ابتعد عن التعرف على مقدار وطريقة وأسلوب العمل وسلوك العاملين، وضعفت قدرته على اكتشاف نقاط القوة التي تحتاج لدعم وزيادة واكتشاف نقاط الضعف ومحاولة علاجها.

وقد دفع كل ما سبق إلى ظهور ما يسمى بالإدارة بالتجوال وهي منظومة إدارية متكاملة ذات طابع ارتقائي يعتمد على المعيشة الفعلية القائمة على التفاهم والعلاقات الإنسانية الحسنة بين القائد والمرؤوسين. وتواجد القائد في موقع العمل والتنفيذ يساعده على الرؤية والفهم والإحساس وتكوين الأفكار الصحيحة والوصول للمعلومات بشكل مباشر وحقيقي وبالتالي القدرة العالية على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

وتستهدف الإدارة بالتجوال إلى زيادة القدرة على الإبداع والابتكار، وفهم الحقائق الصحيحة الواقعية، والقدرة على إعادة بناء الهيكل التنظيمي بصورة جديدة

وصحيحة، وزيادة الانتماء والولاء للهيئة، وإزالة عوامل الملل وزيادة الدوافع النفسية للعمل والإنجاز.

إدارة الدقيقة الواحدة:

إدارة الدقيقة الواحدة تعنى الاختصار والاقتصاد وتوفير الوقت عن طريق ثلاثة أشياء رئيسية وهي: تحديد أهداف سريعة التحقيق، والتنفيذ السريع عن طريق تعزيز السلوك والفكر والاتجاه الذي يتناسب مع الأهداف المحددة، والثالث أنها تركز على النواتج وليس على ساعات العمل ولذا فالتوجيه والعقاب يكون لمدة زمنية قليلة وبعدها يستمر الفرد في عملة محاولاً الإنجاز متلافياً للأخطاء السابقة.

إدارة فائقة السرعة :

هي الإدارة التي تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة، و عصر ثورة المعلومات، وعصر التغيير المستمر في كل شئ، ولذا فالإدارة فائقة السرعة تعتمد على اعتبار الوقت مصدراً للتنافس وليس قييداً موجهاً للعاملين والعملاء، وتستخدم من التكنولوجيا وتقنية المعلومات وسيلة لتحقيق رغبات وحاجات العملاء.

إدارة العولمة :

العولمة هي عملية تعميق مبدأ الاعتماد المتبادل بين الفاعلين في الاقتصاد العالمي بحيث تزداد نسبة المشاركة في التبادل الدولي والعلاقات الاقتصادية الدولية من حيث المستوى والحجم في مجالات السلع والخدمات.

والعولمة تعنى تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وحرية التجارة الدولية إلى سوق واحدة الأمر الذي أدى إلى منافسة أشد وطأة وأكثر شمولية ليس في سوق السلع فقط بل في سوق العمل ورأس المال .

وحيث إن الرياضة أصبحت مصدراً من مصادر الاقتصاد العالمي حتى أنه جاء إجمالي دخل البرازيل من تصدير اللاعبين لمختلف دول العالم ثالثاً بعد البترول والمحاصيل الزراعية وأولاً في بعض الدول الأفريقية، ومع انتشار الاحتراف في جميع الرياضات وفي معظم دول العالم أصبحت الرياضة بعداً رئيسياً من الأبعاد التي مستها العولمة.

الإدارة المعلوماتية :

تتجه المعلومات والمعارف الجديدة إلى الانتشار والتكاثر السريع بفضل تكنولوجيا الاتصال والحاسبات الآلية. والعالم الجديد هو عالم المعلومات الفورية وتكنولوجيا الاتصالات الكونية التي دفعت بالناس إلى سباق محموم على التعلم والتكيف والتغير السريع مع مستحدثات العصر.

وجوهر الإدارة المعلوماتية هو تحويل الأطراف الفاعلة التي تسعى استراتيجيا إلى تحقيق أهداف الهيئة إلى كل منها في تخصصه إلى نظام تعاوني عقلاني. إن المعرفة هي التي تؤمن العقلانية التعاونية أي التكامل بين النشاط العقلي وبين المعرفة العلمية والمعلومات وسلوك الأفراد. والإدارة المعلوماتية تعتمد على إدارة المعلومات التي يكتسبها الأفراد العاملون

الإدارة بالمبادئ:

الإدارة بالمبادئ تعتمد على التغيير والتطوير والتحسين من خلال الاستقامة والثقة والالتزام من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وترتكز الإدارة بالمبادئ على الاهتمام بتنمية العاملين بالهيئة والسعي إلى خلق بيئة ومناخ صالح للعمل يساعد على الابتكار والإبداع ووضع أولويات لاستثمار الموارد البشرية المادية، والإيمان بأن الهدف الأسمى للهيئة هو تقديم خدمات متميزة ورغبة الأعضاء في التغيير والتطوير. وتهتم الهيئة التي تدار بالمبادئ ببناء جسور الثقة بين الهيئة والعملاء، والمرونة والتفاهم في التعامل مع الهيئات الأخرى.

الإدارة المتحررة:

هي الإدارة التي لا ترتبط بقوانين أو لوائح، أي المتحررة من قيود الروتين والإجراءات الإدارية المعقدة، فهي إدارة تؤمن بالحرية في التفكير والتغيير بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الهيئة أو المؤسسة، وتثير الإدارة المتحررة في العاملين الرغبة في التطوير والإبداع والابتكار لتحقيق أفضل النتائج.

الإدارة الإلكترونية :

هي الإجراءات التخطيطية والتنظيمية والرقابية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات باستخدام الحاسب الآلي في مزج الموارد البشرية مع المعلومات مع

التكنولوجيا الحديثة مزجا مناسباً لطبيعة العمل والأهداف المحددة سلفاً.

وتعتمد الإدارة الإلكترونية على خمسة أبعاد هي:

١ / إدارة غير محددة المكان:

حيث يرتبط العاملون بالمنظمة بشبكة كومبيوتر خاصة بالهيئة على مستوى الدولة من مكاتب مختلفة أو في مدن مختلفة وأيضاً يمكن أن تكون على مستوى بعض الدول التي تضم أفرع للهيئة، وبذلك يمكن الاجتماع والتشاور واتخاذ القرارات من أماكن مختلفة وفي وقت واحد

٢ / إدارة بلا أوراق:

حيث تعتمد الهيئة أو المنظمة على أرشيف إلكتروني خاص بالهيئة يضم كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل من موثيق وقوانين ولوائح وإجراءات إدارية وأساليب تطبيق العمل وفلسفة العمل، والبيانات الإدارية والمالية وما يخص شؤون الأفراد وإجراءات المخازن والبيع والشراء ونظم تطبيقات المتابعة الآلية. والإدارة الإلكترونية تعتبر الإنترنت مخزناً للحصول على البيانات والمعلومات.

٣ / إدارة عن بعد:

حيث تعتمد على الاتصال بين العاملين بواسطة الطرق الإلكترونية الحديثة (البريد الإلكتروني/ الكون فرنس/ التليفون المحمول/ التليفون الدولي/ الفاكس).

٤ / إدارة غير محددة الزمن:

حيث يمكن للعاملين العمل في أي وقت حسب الحاجة وطبيعة العمل بالليل أو النهار وذلك عن طريق الكومبيوتر النقال (اللاب توب).

٥ / إدارة بلا هياكل تنظيمية ثابتة:

لا تعترف الإدارة الإلكترونية بالهياكل التقليدية الجامدة للوظائف؛ إنما تعتمد على التخصص الدقيق لكل موظف وتغيير الهياكل بصفة مستمرة في المستجدات العصرية وحاجة العمل والمعلومات المتوفرة وقدرات ومواهب العاملين.

إدارة الصراع:

الصراع عملية تظهر بين القادة و أيضاً بين المرؤوسين وتزيد لتصبح بين مجموعات أو أقسام أو هيئات أو وزارات. والصراع عملية تظهر في حالة عدم الاتفاق على قرار

معين أو من أجل الحصول على مميزات أو مناصب، و يزيد الصراع حدة نحو المواجهة بالتهديد أو باتخاذ قرارات مضادة أو إحباط و عدم تنفيذ قرارات محددة. وإدارة الصراع تحتاج لأن يأخذ المدير بزمام المبادرة في التعامل مع مواقف الصراع، وقد تتعدد صور التعامل بدءاً من محاولة منع الصراع ومروراً بالتدخل بين الأطراف والانتهاء بحل الصراع وأخذ الحيطة والإجراءات التي تمنع تكراره.

وإدارة الصراع الدائريين الأفراد أو الأقسام أو الإدارات يسلك القادة فيه العديد من السلوكيات التي تعبر عن خبرة وقوة القائد فمنهم من يستخدم التحاشي أو التجنب، ومنهم من يتنازل أو يذعن، ومنهم من يحاول التوفيق والعدل والتوازن، ومنهم الأكفأ الذي يقوم بالتعامل الخلاق. وطرق مواجهة الصراع تتمثل في المساومة أو التوسط بالعلاقات الإنسانية الحسنة أو استغلال السلطة والقوانين واللوائح أو التفاوض للوصول للحلول الصحيحة.

الإدارة بالأهداف:

الهدف هو عبارة عن نتيجة يراد الوصول إليها في زمن محدد بمواصفات وكميات معينة. والإدارة هي كيفية توحيد وتوجيه جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة ومن معنى الهدف والإدارة فإن الإدارة بالأهداف هي وضع الأهداف من أجل تحقيق الأهداف بواسطة الأهداف.

وتعتمد الإدارة بالأهداف على عنصر الاتصال بين جميع المستويات في الهيئة الرياضية من رئيس مجلس الإدارة حتى العمال بحيث يستطيع كل فرد في النادي أو الاتحاد أو المركز أن يعرف ما هو المطلوب أداءه وما هو متوقع منه وكيف ومتى يحصل على التعاون اللازم من الآخرين والطريقة التي سيتم بها مكافأته وتقدير علمه. والإدارة بالأهداف هي نظام تفاعلي يربط بين حاجة الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها الخاصة بالارتقاء بالأنشطة وتحقيق البطولات والرفاهية للأعضاء مع حاجة القادة الرياضيين بالهيئة للإسهام وتطوير أنفسهم.

الإدارة من موقع الأحداث:

الإدارة من موقع الأحداث كالنقل التلفزيوني المباشر من موقع الحدث الإخباري مدعم بالصوت والصورة والقادة الذين يديرون من خلال المكاتب وبناء على التقارير

وآراء المساعدين ولا ينزلون لموقع الأحداث داخل الأندية والاتحادات وغالبا ما يكونوا غرباء عن حقيقة الأحداث وحقيقة سلوك المرؤوسين وقدراتهم.

والإدارة من موقع الأحداث تعنى تطبيق أسلوب التطوير المستمر بالهيئات الرياضية (اتحادات/ أفرع اتحادات/ أندية/ مراكز شباب) من موقع الأحداث والعمليات والتعرف على المشاكل ودراستها ودراسة الحلول من موقع الأحداث فيتم التعرف على كل شئ ثم تحديد الإجراءات التي تتبع من التغيير أو التطوير وتتطلب الإدارة من موقع الأحداث أن يكون القائد سريع البديهة وثاقب النظر ومتواجد.

الإدارة على المكشوف:

تعتمد الإدارة على المكشوف على تغيير سلوك العاملين و إطلاق إبداعاتهم وتشجيعهم على الابتكار عن طريق التعاون والاستثمار الجيد لكل الطاقات الخلاقة الموجودة بالهيئة، في ضوء تحديد هدف واحد وفلسفة وسياسة واضحة وواحدة والتحدث بأرقام مفهومة للجميع.

علم إدارة الأزمات هو علم إدارة توازنات القوى ورصد حركاتها واتجاهاتها والتكيف مع المتغيرات وتحريك قوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية سواء سياسية أو اقتصادية أو عسكرية أو ثقافية أو إدارية أو رياضية وعلى مستوى الدولة، أو الهيئة، أو الاتحاد، أو النادي.

وتعنى إدارة الأزمة على مستوى أي هيئة رياضية (لجنة أولمبية/ اتحاد/ ناد/ مركز شباب/ فرع اتحاد) رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات، سواء على مستوى العمل الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات أساليب الإدارة القديمة التي تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة.

إدارة الوقت:

إدارة الوقت هي البداية الحقيقية لإدارة أي عمل آخر.. وهي فن وعلم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي إدارة الذات والعمل. وهي مهارات سلوكية في القدرة على تغيير السلوك وتعديل العادات السلبية. وهي مهارة الإنسان في السيطرة على الوقت نفسه وهي إدارة الأنشطة والأعمال.

إدارة الجودة الشاملة :

هو منهج تستخدمه الهيئة أو المنظمة لتحسن أداءها وخدماتها وفقاً لأسس وفلسفة محددة عن طريق اشتراك جميع القادة والمؤوسين في تلبية احتياجات العملاء وأيضاً التحسين والتطوير المستمر في جودة الخدمة.

ومصطلح إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاث مقاطع:

الإدارة: Management تعنى وجود فلسفة وفكر إداري يعمل على دراسة احتياجات السوق والأعضاء

الجودة: Quality التأكد من أن الهيئة تحقق رغبات أعضائها وتوفر طلباتهم من خلال الاتصال مع الأعضاء ودراسة حاجاتهم واتجاهاتهم وميولهم والنظر للمستقبل والتوقع والتنبؤ والاستعداد له بتقديم خدمات جديدة وحديثة تناسب وربما تسبق العصر الحالي أو البيئة المحيطة.

الشاملة: Total تعنى أن كل إنسان في الهيئة له دور ويجب أن يشترك في برنامج التطوير وتقديم الخدمات من إدارته أو بالتعاون مع الإدارات الأخرى.

الإدارة بتمكين العاملين:

يقصد بها تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين والثقة بهم وتدريبهم وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الهيئة وأهدافهم الشخصية.

والتمكين هو أسلوب حديث يعتمد على تحفيز العاملين ومنحهم الثقة ومساعدتهم على تحمل المسؤولية ويتضمن التمكين أربعة أبعاد هي الأهمية، الكفاءة، حرية الاختيار، التأثير.

والإدارة بتمكين العاملين تعتمد على تطوير الفعالية التنظيمية داخل الهيئات اعتماداً على أن المؤوسين هم الأكثر قرباً من المشكلات والأقدر على إيجاد الحلول السريعة و المناسبة في نفس الوقت.

الإدارة بتوازن الأداء:

التوازن في الأداء يتمثل في تكافؤ الجهود مع المكافآت أو توازن الأخذ مع العطاء من كل الجوانب، فالهيئة الرياضية التي تمنح اللاعبين أو الأجهزة الفنية والإدارية

أجورا أو مكافآت أو عقودا تتناسب مع الخبرة والمجهود والعطاء يحقق توازنا بين العمل والأجر.

والتوازن أيضا يتمثل في الالتزام بالمواعيد في الصرف مع الوقت المحدد للإنجاز و يتمثل في تحقيق العدل والثواب والعقاب العادل في ضوء العقود واللوائح وتوازن الهيئة الرياضية يقصد به إن كل المتعاملين مع الهيئة قد أعطوها بقدر ما استفادوا منها فيتحقق بذلك العدل ويزيد الانتماء وتزيد دوافع الإنجاز.

الحوكمه:

هو الحكم الرشيد الذى يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد والمبادئ التى تؤدى إلى الشفافية وإعمال القانون.

ويشير مصطلح الحوكمه إلى مجموعة من القواعد والمبادئ التى يتم من خلالها إدارة الهيئات والمؤسسات داخليا بهدف حماية المصالح وتحقيق الأهداف المراد بلوغها كما تحدد الحوكمة توزيع الحقوق والمسئوليات داخل العمل الإدارى، كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات، وتوفر أيضاً الهيكل الذى يتم من خلاله وضع الأهداف ووسائل بلوغ تلك الأهداف والرقابة على الأداء.

والحوكمة تتميز بعدد من الخصائص هي:

- الانضباط: أى اتباع السلوك الاخلاقى المناسب والصحيح.
- الشفافية: أى تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الاستقلالية: أى لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة: أى إمكان تقييم وتقدير أعمال القيادات والإدارة التنفيذية.
- المسئولية: أى وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوى المصلحة .
- العدالة: أى يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة .
- المسئولية الاجتماعية: أى النظر إلى الهيئة كمواطن جيد.

الهندرة:

أصل كلمة هندرة هي كلمة فارسية (الإندازة) وتعنى القدرة على حل المشكلات وتمثل الهندرة اتجاه جديد فى علم الادارة يؤدى الى تغيرات جذرية فى اداء المنظمات تتناسب ومتطلبات العصر ، فى ظل مقاييس الأداء الحديثة

مثل السرعة والجودة والتكلفة ويتميز هذا الأسلوب بأنه يبدأ من الصفر والتخلي عن اجراء العمل القديمة و ايجاد اسلوب عمل للأداء يختلف تماماً عن الاسلوب القديم فهو يعتمد علي إعادة التفكير بصورة أساسية في عمليات المنظمة ، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية لتحقيق تحسينات هائلة في معايير الأداء العصرية مثل (التكلفة - الجودة - الخدمة - سرعة إنجاز العمل) ووسيلة للتغيير و الابتكار بهدف تحقيق تطور جوهري في الأداء وتحتاج الهندرة الي الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج ، من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل ، بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية بسيطة ."

سيجما ستة :

يعد مفهوم آسيجما من المفاهيم القديمة المشتقة من الابدجية اليونانية ويستخدم حالياً في المؤسسات الرياضية بشكل حديث فهو مفهوم إحصائي مرجعي لقياس التباين في البيانات والمعلومات و يعني مستوى ومقدار الاخطاء أو العيوب التي تحدث في العملية الواحدة .

وبالتالي هو المنهج المستخدم لادارة وتصميم وتحسين العمليات التي تهتم بمتطلبات العملاء داخل المؤسسة الرياضية و هو منهج منظم لتحسين عمليات المنظمة علي اساس تجميع وتحليل صارم للبيانات . ويركز المفهوم علي مساعدة المنظمات علي انتاج منتجات وتقديم خدمات افضل واسرع وارخص من خلال تحسين قدرة العمليات علي تلبية احتياجات العميل .

ويقوم مصطلح " آسيجما " علي اساس إحصائي إستراتيجي ينطوي علي " التعريف - القياس - التحليل - التصميم - التحقيق " ، وهي Define-Measure – Analyze- Improve- Control مختصرة بـ DMAIC

أهمية دراسة الإدارة في المجال الرياضي :

إن الإدارة تمس وتؤثر في حياة وممارسات كل إنسان، فالإدارة تجعل كل فرد منا على علم تام بقدراته، وتدله على الطريق الأفضل لتحقيق غاياته، كما أنها تقلل من العقبات التي تعترض طريقه، ويتميز علم الإدارة عن أي علم آخر في أن كل فرد يعلم

بعضاً أو جزءاً من هذا العلم كنوع من المعلومات العامة، ويبدو هذا واضحاً من خلال المحاولات الغريزية للإنسان للتأثير في الآخرين والتأثر بهم، وذلك لأن عملية التأثير المتبادل إنما تعني في الأصل ممارسة علمية للإدارة.

إن إسهام الإدارة الرياضية في تنمية الرياضة يأتي من خلال التأثير الذي يحدثه في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته، مما يؤدي بدوره إلى تحسن معدلات العمل، المنتجات، الخدمات، والعلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة تتمى ملكات التخيل والإبداع والتطوير، ومن ثم فهي الأساس الأول للتقدم الإنساني.

لدراسة الإدارة أهمية كبيرة في المجال الرياضي وذلك لما يلي:

- تحديد الاهداف العامة والفرعية للمؤسسة الرياضية.
- الأداة الأساسية في تنفيذ العمل داخل منظمات العمل.
- تحقيق مسؤولية تحقيق الأهداف.
- تعمل علي الاستقرار في منظمات الأعمال.
- الإدارة مسؤولة عن معدل النمو والتطور والتحديث.
- الإدارة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة.
- الإدارة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة.
- إعداد البرامج الرياضية التي تتبثق من الأهداف العامة للدولة.
- وضع السياسات والاجراءات لتحقيق الاهداف.
- تحديد الامكانيات المادية والبشرية المطلوبة.
- العمل في المؤسسات الرياضية بوعي وإدراك لما يقوم به من أعباء إدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التعرف على المشاكل والمعوقات والتنبؤ بالاحتمالات المتوقعة.
- وضع طرق العمل وإجراءاته في المجال الرياضي.
- تساعد علي التوازن بين الإمكانيات المتوافرة البشرية والمادية.

وحتى تتحقق أهمية الادارة وتصبح واقع يجب مراعاة الاتي:

١- استخدام قوة الماضي وواقع الحاضر و بعقلية المستقبل.

٢- تجنب السلبية والتسوييف.

- ٣- إدارة المعلومات أفضل من ادارة الأشياء.
- ٤- تفضيل المصلحة العامة علي المصالح الخاصة.
- ٥- ولاء الرياضيين للمؤسسة وليس للأفراد.
- ٦- الاتصالات والمعلومات الرياضية الصحيحة اساس القرار السليم.
- ٧- قد يصبح المدرب أفضل منافس.
- ٨- لا تتوقف عن التطوير.

علم وفن الإدارة:

الإدارة علم:

هو نوع من أنواع المعرفة المنظمة والمنسقة التي تنشأ عن الملاحظة والقياس والدراسة بهدف ترسيخ الحقائق والمبادئ والمناهج بواسطة التجارب والفروض والمساعدة علي فهم الحقائق الأساسية المتعلقة بظاهرة معينة أو موضوع محدد.

والمعلومات هي ناتج العلم والبحث (حقائق-قوانين-مسلمات-مفاهيم-مهارات).

شكوت الى وكيع سوء حفظي

فارشش دني الى تترك المعاصي

واخبرني بان العالم نور

ونور الله لا يهدى لعاصي

الامام الشافعي

وعلم الإدارة لا يتصف بالشمول والدقة كما هو الحال في العلوم الطبيعية مثل الكيمياء والفيزياء. ومن ثم فإن علم الإدارة لا يعتبر من العلوم الطبيعية بل هو ينتمي إلى مجموعة العلوم الانسانية.

والمفهوم العام للعلم هو أنه مجموعة مصنفة من المعرفة نظمت حول واحدة أو أكثر من النظريات الرئيسية وعدد من المبادئ العامة يعبر عنها عادة بشكل كمي وحيث تسمح المعرفة بالتنبؤ. وعلى أساس هذا المفهوم، فإن الأغلبية الكبرى تعتقد أن الإدارة لا تتوافر فيها هذه المعايير، وبالتالي فإن الإدارة ليست بالعلم حسب هذا المعنى التقليدي.

ويستند أنصار هذا الاتجاه إلى الحجج التالية:

- ١ - ذهب أنصار هذا الاتجاه إلى القول بأن الإدارة العامة علم، وذلك على أساس أنها تقوم على مجموعة من المبادئ والقواعد التي استمدت وجودها عن طريق الملاحظة والتجربة.
- ٢ - إن الإدارة العلمية منذ نشأتها تستعين بالأسلوب العلمي في البحث والدراسة عن كل ما هو جديد في جميع المستويات عامة ومستوى الإدارة خاصة.
- ٣ - إن العملية الإدارية وما تتضمنه من مراحل كال التخطيط والتنظيم والرقابة تقوم على مبادئ ثابتة وتعتمد على البحث العلمي.
- ٤ - إن الإدارة العامة علم تطبيقي لا تجريدي.
- ٥ - إن وصف الإدارة العامة بالفن قول غير سديد لما يتضمنه ذلك من الخلط بين الدراسة والتطبيق.
- ٦ - إن علم الإدارة العامة يحرص على الاستفادة من نتائج أبحاث العلوم الإنسانية الأخرى.
- ٧ - العلم هو مجموعة المبادئ والنظريات القابلة للتطبيق في كل زمان ومكان.

الإدارة فن:

إن معنى الفن هو الوصول إلى النتيجة المنشودة عن طريق تطبيق المهارة، أى أن الفن يتعلق بتطبيق المعرفة أو العلم أو الخبرة فى الأداء. وهذا مهم بصفة خاصة فى الإدارة لأنه فى الكثير من الأحيان يكون من الضرورة استخدام الكثير من الخلق والمهارة عند تطبيق الجهود الإدارية لتحقيق الهدف المنشود. يضاف إلى ذلك أن الاهتمام الملائم بالأشخاص المندمجين فى العمل الإدارى يعتبر من الأمور الحيوية ويضيف إلى مفهوم "فن الإدارة".

وتتطوى تنمية علم الإدارة على المعرفة التى تتعلق بالتطبيق الإدارى، ففى أى موقف معين، يمكن للعلم أن يخفض من مقدار الفن الإدارى اللازم، ولكنه لن يقضى عليه كلياً. فن الإدارة سيكون موجوداً دائماً. بل أنه من وجهة النظر الشاملة، فإن الزيادة فى العلم تجلب معها زيادة فى الفن على الأقل إلى الدرجة التى عندها تطبق هذه

الزيادة في العلم ويواجه المديرون من وقت لآخر مجالات لا يوجد بها الا القليل نسبياً من العلم أو المعرفة.

وينبغي على المدير في مثل هذه الأحوال أن يعتمد إلى حد كبير على معتقداته وتخميناته وقدرته على الخلق، وعلى مهارته في تطبيقها واستخدامها، أى بعبارة أخرى، يجب عليه أن يعتمد على ما يمتلكه من فن الإدارة.

و العلم يعلم المرء

"أن يعرف To know"

بينما الفن يعلمه

"أن يعمل To do".

يستند أنصار هذا الاتجاه إلى الحجج التالية:

- ١ - ذهب أنصار هذا الاتجاه إلى القول بأن الإدارة العامة فن لأنها تعتمد أساساً على المهارات الذاتية والقدرات والمواهب الشخصية.
- ٢ - إن الإدارة العامة تقوم على قواعد غامضة وغير مؤكدة وهو ما يتنافى مع مفهوم العلم.
- ٣ - إن الإدارة لم تقم في بدايتها على أسس علمية أو مبادئ نظرية وإنما قامت في التاريخ القديم.
- ٤ - إن الإدارة نشاط حتمي تتحقق بصورة تلقائية وتفرض نفسها داخل كل المنظمات.
- ٥ - إن الإدارة فيما مضى لم تكن تعتمد على أية قواعد موضوعية.
- ٦ - إن الإدارة المدنية القديمة نجحت في مباشرة نشاطها قبل ظهور علم الإدارة العامة في ثوبه الحديث كالإدارة الإسلامية والإدارة المصرية القديمة.

الإدارة علم وفن:

العلم والفن يوجدان في الإدارة فهناك المعرفة الإدارية التي ينبغي الحصول عليها واستيعابها لعرض تحقيق أكبر قدرة في الإدارة. وبالمثل فهناك التطبيق الماهر لهذه المعرفة الإدارية.

وفى وقتنا الحاضر حيث التقدم التكنولوجى الهائل، فمن السهل التركيز على أهمية العلم فى الإدارة. وبالتأكيد فإن المعرفة الإضافية الجديدة ستثبت فائدتها، وبالتالى ينبغى الاعتراف به اعترافاً كاملاً. ويمكن تحقيق تنمية هذا الفن عن طريق الدراسة والتجربة والملاحظة. وينبغى أن يلاحظ أنه فى فن الإدارة توجد اختلافات رئيسية بين أفراد المديرية، ترجع أساساً إلى التفاوت فى الحكم الشخصى، والفهم، والحافز، والمقدرة على العمل مع الناس.

وبالضرورة فإن المدير عالم وفنان، فهو يحتاج إلى مجموعة منظمة من المعرفة التى تزوده بالحقائق الجوهرية التى يمكنه استخدامها فى عمله. وفى نفس الوقت ينبغى عليه أن يقنع ويدرس ويحمس ويرغب ويمدح ويرفع من معنويات الآخرين لكن يعملوا كوحدة ويساهموا بأفضل ما عندهم من جهود فردية ومتخصصة لتحقيق الهدف المشترك.

الإدارة علم

في كونها تقوم على الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات

الإدارة فن

في كونها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية للقيادات

يستند أنصار هذا الاتجاه إلى الاتي:

١ - من يتولى وظيفة إدارية أياً كان القدر من العلم الإداري الذي حصل عليه، لا يكون هذا دليلاً قاطعاً على حسن قدرته في تصريف الأمور الإدارية، وإنما ينبغي أن يضيف إلى هذه العلوم معارف أخرى من المواقف التي تقابله.

٢ - الإدارة ليست علماً تجريبياً خالصاً كسائر العلوم الطبيعية التي تعتمد على الظواهر والمشاهدة، وهي ليست أيضاً فناً بحثاً يعتمد فقط على المواهب والتصورات الذاتية الشخصية، وإنما هي مزيج من العلم والفن في آن واحد.

فالإدارة علم، من حيث إنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في بعض مجالاتها المهنية مثل التخطيط والتنظيم، والعلاقات الإنسانية وعملية اتخاذ القرارات وتخطيط وإدارة الموارد المالية.

والإدارة فن من حيث إنها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية على كيفية وضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة.

٣ - الإدارة هي فن استخدام العلم، فالعلم يرسم لرجل الإدارة ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد ومبادئ تم اكتشافها عن طريق المشاهدة والتجربة، والفن يتيح له تطبيق القواعد بأكبر قدر من الفاعلية.

٤ - الجمع بين العلم والفن في مجال العمل الإداري هو أحد الأسباب المهمة التي تزيد من قدرات الشخص الإدارية، فرجل الإدارة الناجح يمكنه أن يزيد من قدراته في العمل الميداني إذا ما سعى إلى تطوير أفكاره وتنمية معلوماته عن طريق التعرف على نتائج التجارب العلمية.

٥ - توصف الإدارة بأنها علم وفن حيث إنهما ليسا متناقضتين ولا بديلين بل أنهما يكمل كل منهما الآخر.

خصائص الإدارة:

أ- إنسانية الإدارة:

الإدارة عبارة عن نشاط انساني مهني ليست نشاطاً ميكانيكياً أو آلياً ذلك لأن الإدارة تصدر عن أشخاص في مواجهة آخرين ولذلك يزيد اهتمامها وعنايتها بالجوانب الشخصية على الجوانب الشبئية.

ب- حتمية الإدارة:

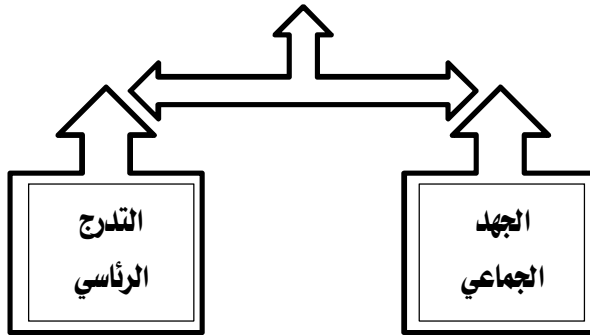
ليس هناك جدال أن لكل نشاط أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها وأنه لا يمكن تحقيقها بالصورة المطلوبة إذا ترك لكل فرد من الأفراد المشتركين في النشاط حق التدخل أو فوض لك فرد سلطة تنفيذ الأعمال لأن اشتراكهم جميعاً في القيام بمثل هذه المهام يؤدي إلى اختلاف آرائهم وتعدد قراراتهم وتعم الفوضى بما ينتج عنه في النهاية عدم تحقيق الأهداف ومن أجل ذلك يتحتم توزيع السلطات والاختصاصات بناء على الأهلية القانونية والمؤهلات العلمية والمقدرة الفنية والصلاحيات العلمية واللياقة الخلقية والصحية.

ج- غاية الإدارة :

تتسم الإدارة بالهادفية إلى جانب اتسامها بالإنسانية والاحتمية ذلك أن كل نشاط ادارى يسعى إلى تحقيق هدف قريب وهو الغرض وهدف بعيد وهو الغاية ويمكن القول بأن الإدارة ليست هدفاً فى حد ذاتها وإنما هى الوسيلة أو الأداة التى تمكن من تحقيق أهداف مضمّنية.

ومن المعروف أن غرض الإدارة العامة هو إشباع الحاجات العامة وأن غايتها هو تحقيق الصالح العام.

أركان الإدارة :



الركن الاول: الجهد الجماعي :

يشترط لكي نكون بصدد إدارة أن يكون هناك مجموعة من الأفراد يقومون بعمل جماعي ويتولى شخص مهمة التنسيق بين جهود أفراد هذه المجموعة والإشراف على نشاطهم وحثهم على الوصول إلى هدف معين وهذا الشخص يطلق عليه المدير أو القائد إما إذا كان القائم بالنشاط فرد واحد فإننا لا نكون بصدد إدارة ولا يكون القائم بهذا النشاط مديراً .. مثال لذلك الطبيب والمحامى. ذلك إن كلا من هؤلاء يعمل بمفرده لتحقيق أهداف معينة ومن ثم لا يكون هناك جهد جماعى مشترك وإنما جهد فردى.

بينما الأنشطة الرياضية بالهيئات الحكومية او الاهلية تعتمد علي الجهد الجماعي من حيث توزيع المسئوليات القيادية بين أفراد الجماعة حسب قدرات كل منهم.. فالجهد الجماعي ضد تركيز القيادة في يد فرد بل ينتظم الأعضاء في تنظيم

ينبع من تعاون المجموع في تحديد الأهداف والعمل معا على الوصول اليها و هكذا نجد ان القيادة الجماعية تتبع من المبادئ الديمقراطية.

ويعتمد الجهد الجماعي علي المشاركة كأسلوب قيادي أي اشتراك القادة للأعضاء في القيادة وبمعنى هذا تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع سياسات وإصدار الأوامر وكلما ازدادت المشاركة الايجابية كلما كان ذلك محققا لمفهوم العمل الجماعي.

وتحدد القيادة الجماعية وتتطور حسب بناء الجماعة ونوع الاتصال بين أعضائها وبين القائد ونوع العلاقات الاجتماعية بينهم ومراكز القوة فيها وحرية الحركة فيها.

أهداف الجهد الجماعي في الادارة الرياضية ما يلي :

- خدمة الفرد من حيث الاهتمام به وإشباع حاجاته في الحرية والمساواة وسائر الحاجات العاطفية والمادية والاجتماعية الأخرى
- خدمة الجماعة من حيث تنمية القدرة على القيادة وتحقيق الولاء والتعاون واكتسابها الخبرة بالعمليات الجماعية وتحقيق الثقافة الجماعية وتنظيم العمل وشعور الأفراد بالرضا وزيادة الإنتاج وتحمل مسئوليات القيادة والاعتماد على النفس و تكامل الشخصية.
- تنظيم المجتمع وتعاون الجماعات فيه وتحسين السلوك الاجتماعي.
- تؤدي إلى تنمية شخصية الفرد سواء كان قائدا أم عضوا بحيث تشعر كل فرد في الجماعة بانه من الممكن له أن يجد نفسه في اي وقت قائدا أو موجهها للجماعة
- تخفف العبء عن القائد وتقلل اعتماد الأعضاء على القائد اعتمادا كلياً وتزيد من اعتمادهم على أنفسهم وتحمل المسئولية الجماعية.
- تساعد الفرد في حق تقرير مصيره في حدود مصالح الجماعة.
- تعتبر الطريق السليم لحل مشكلة توافق الفرد مع المجتمع وتواصل المجتمع مع الفرد.
- تتسم بالديمقراطية وتنقي النفوس من النزعات الفردية والاتجاهات الاستبدادية التسلطية أو الاتجاهات الفوضوية.

- تدفع القائد للتفاعل مع الجماعة والانسجام معها والاحتفاظ لأعضائها بحريتهم في المشاركة والمساهمة الايجابية. تزيد فعالية الجماعة وتكفل تحقيق أقصى استغلال لمهارات كل عضو من أعضاء الجماعة حيث تنطلق طاقات الأعضاء وابتكاراتهم مما يحقق لخدمة الجماعة وتحقيق أهدافها.

ومن عيوب القيادة الجماعية:

- قد تؤدي إلى الفوضى وعدم تحديد المسؤولية وان يصبح لكل فرد الحق في ان يقول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة.
- قد تؤدي إلى فوضى وعدم تحديد المسؤولية .
- قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والابتكارية في الجماعة
- قد تثير الصراع بين القائد والأتباع.

والمدير قد يقوم بجانب عمله الادارى بأعمال تنفيذية وتبدو هذه الحالة أكثر وضوحاً في حالة المدير الذي بدأ وظيفته بالأعمال التنفيذية فإذا ما صار مدير استمر في أداء بعض الأعمال التي كان يقوم بها قبل أن يتولى منصب المدير بجانب عمله الذي تولاه باعتباره مديراً ولكن هذا لا يعنى بالضرورة أن كل مدير يجب أن يكون ملماً إماماً تفصيلياً بالأعمال التنفيذية التي تتم في إدارته ذلك أن فالعملية الإدارية تختلف عن العملية التنفيذية في طبيعتها ومقوماتها ومعارفها وتقل أهمية المعرفة الفنية بالنسبة للمدير كلما ارتفعت مكانته في درجات السلم الادارى ويستطيع المدير ان يلم بالخطوط العريضة للأعمال الفنية أو التنفيذية التي تتم في إدارته سواء عن طريق مستشاريه ومرءوسيه أو عن طريق الإطلاع.

فلا يشترط فيمن يقوم بأعباء الإدارة أن يكون متخصصاً وفنياً في نوع الأعمال التي تقوم بها المنظمة التي يتولى إدارتها فالمدير لا يحتاج دائماً وأبداً إلى خبرته الفنية لذلك قد ينجح القائد العسكري في إدارة مؤسسة مدنية وكما إن المدير قد لا يحسن القيام بالأعمال الفنية التي تتم في إطار المنظمة التي يتولاها فقد لا يستطيع التنفيذي الناجح القيام بعملية الإدارة.

الركن الثاني: التدرج الرئاسي:

تعد فكرة التدرج الرئاسي ركناً جوهرياً في الإدارة لأنها تعنى أن الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة يعملون تحت سلطة شخص معين يحتل عادة مركز متميز عن بقية الأعضاء يمكنهم من ممارسة مهام الإدارة.

و لا توجد إدارة إذا كان القائمون بهذا النشاط على قدم المساواة ولو تعددوا فالإدارة تقتضى أن يكون هناك مجموعة من الأشخاص تفاوتت مستوياتهم داخل المنظمة بحيث يعمل بعضهم تحت إمارة البعض الآخر وان يكون من بينهم من يتولى توجيه الآخرين والتنسيق بين جهودهم ففي هذه الحالة نكون بصدد إدارة فمدير النادي يعد إدارياً ومدير إدارة الشباب والرياضة يعد مديراً لأن كلاً من هؤلاء يقومون بالإشراف والرقابة والتوجيه على أعمال من يحتل مرتبة تاليه لهم في المنظمات التي يعملون بها.

فالإدارة تتمثل في قيام من تؤهله قدراته أن يشغل درجة عليا في التنظيم بين أفراد الجماعة ويلتزم كلا من يشغل درجة أدنى من درجته بتوجيهاته وأوامره بحيث يتحقق في النهاية الهدف المنشود والمتفق عليه وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة واحدة في وظائفها أيا كان المستوى الإشرافي الذي يتولاه المدير في المنظمة فكل ادارى يوجه المرؤوسين الذين يخضعون لإشرافه ويكون مسئؤلاً عنها وذلك بطبيعة الحال مع وجود فوارق يقتضيها مركزه في التنظيم وحدود مسئولياته فإذا كان المدير العام يوجه نائبه فان هذا الأخير سوف يوجه الذين يعملون معه ويتسلسل هذا الإشراف والتوجيه حتى نصل إلى الرؤساء من المستويات الدنيا في المنظمة مثل رؤساء العمال من الملاحظين وهم الذين يوجهون العمال التنفيذيين. وإذا كانت الإدارة واحدة في وظائفها أيا كان المستوى الإشرافي الذي يتولاه المدير في المنظمة فان الإدارة واحدة في وظائفها كذلك أيا كان نوع النشاط الذي تقوم به المنظمة وآيا كان هدفها.

فوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال والرقابة لا تختلف باختلاف النشاط الذي تقوم به المنظمة أو باختلاف الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه فهي واحدة سواء كانت المنظمة عامة أو خاصة / عسكرية أو مدنيه تهدف إلى تحقيق الربح أو تحقيق النفع العام.

فالمركيزة الأساسية التي تنهض عليها الإدارة تتمثل في وجود جهد جماعي مشترك وقيام شخص بمباشرة مهام الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن نوعية النشاط الذي تتولاه المنظمة أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

$$\begin{array}{l} \text{الأداء الرياضي} = \text{القدرات} + \text{الدافعية} \\ \text{عوامل وراثية} \quad \text{الاتجاهات} \\ \text{التعلم} \quad \text{الأحاسيس} \\ \text{الخبرات} \quad \text{التوقعات} \end{array}$$

مبادئ الإدارة الرياضية:

المبادئ هي معيار يستخدم للحكم علي فعل أو أداء معين ومبادئ الادارة هي عبارة عن مفاهيم أو أحكام عامة يتفق عليها القائمين علي العمل الاداري وتبني علي الحقائق العلمية أو الأحكام الفلسفية والتي تستمد من العلوم المختلفة عن طريق التجريب والمعرفة والخبرة والفهم وتستخدم كموجهات في صياغة الأحكام أو لقرارات وتحديد شكل الأعمال أو الأفعال أو الأداء الذي تقوم به .

- النظام
- الهيكل التنظيمي
- المركزية
- تغليب المصلحة العامة.
- المساواة.
- المبادرة
- الترتيب
- السلطة والمسئولية
- تقسيم العمل
- وحدة التوجيه
- تناسب الأجور مع حجم الأعمال.
- روح التعاون.
- استقرار العاملين
- التفويض

النظام:

النظام هو اساس لنجاح اي عمل رياضي فالارتقاء بمستوي النادي ينتج عن نظام فعال ونجاح المدرب في تحقيق اهداف الوحدة التدريبية يرجع الي النظام ونجاح تنظيم البطولات و من الصعب إحداث العملية الإدارية بصورة فعالة في غياب النظام.

السلطة والمسئولية:

السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والقدرة على فرض الطاعة والحق في اتخاذ قرارات تحكم تصرفات المرؤوسين في الهيئة التي يعملون فيه والسلطة بواسطتها يتمكن الرؤساء من الحصول على استجابة المرؤوسين للقرارات والسلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين.

بينما المسؤولية هي تعهد أو التزام المرؤوس بتنفيذ أعمال أو نشاطات محددة مكلف بتنفيذها وفق معايير أداء، والالتزام هو أساس المسؤولية وينشأ هذا الالتزام من طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فالرئيس يملك سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة ومصدر هذه السلطة العلاقة التعاقدية التي بمقتضاها يلتزم المرؤوس بأداء واجبات معينة مقابل تعويض محدد، وهو مسئول أمام رئيسه عن أداء الواجبات.

والسلطة تتمثل في الحق بتكليف المرؤوسين بالقيام بأعمال ضرورية لتحقيق هدف ما، وهذا هو جوهر العملية القيادية، أما المسؤولية فهي الحق في محاسبة المرؤوسين عن أداء واجبات معينة وفي نفس الوقت يجب ان تتكافأ السلطة مع المسؤولية ولا يزيد أو يقل أحدهما عن الآخر فبقدر السلطة تكون المسؤولية حتى لا يكون هناك خلل في العملية القيادية.

الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي المرن الذي يحدد خطوط السلطة والمسؤولية من اهم مبادئ الادارة الرياضية فإن عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي و عدم وضوح من يرأس من؟ ومن يتبع من؟ يحدث ارتباك للعملية الإدارية بأكملها ويؤدي الي الازدواج والتضاد.

تقسيم العمل:

تحديد الاختصاصات وتقسيم الأعمال علي المرؤوسين عملية هامة لانجاز الأعمال ويجب أن تكون دقيقة كما وكيفا بحيث يكون الفرد المناسب للعمل المناسب في الوقت المناسب.

المركزية:

المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ وهذا يعنى مركزية لكل فرد فى مقدار وحدود العمل المحدد له سلفا فى تقسيم العمل.

وحدة التوجيه:

فيجب تجميع الأنشطة التى تعمل على تحقيق هدف واحد تحت خطة موحدة وإشراف موحد حتى يكون التوجيه فعال وذو جدوى ولا يعوق العملية الإدارية.

تغليب المصلحة العامة:

من المبادئ الأساسية للإدارة الناجحة مراعاة المصالح الشخصية والمصلحة العامة للهيئة الرياضية وعند التعارض لأبد من تفضيل المصلحة العامة.

ويعنى هذا المبدأ تطويع المصلحة الشخصية لمصالح العمل ولا يكون هناك تعارض بينهما فلو تصورنا أن من سياسة أحد الهيئات الرياضية ترشيد الانفاق لقلّة الموارد ويرغب مجلس الإدارة فى تخصيص مكافأة للعاملين الذين هم فى أمس الحاجة إلى هذه المكافأة فلا يكون من الحكمة إلغاؤها ولكن تصرف بما تسمح به الميزانية.

تتناسب الأجور مع حجم الأعمال:

يجب أن تتناسب الأجور مع حجم الأعمال التى يقوم بها الأفراد حتى يمكن تنمية عامل الولاء للهيئة الرياضية ونعطي فرصة للمرؤوسين كي يبتكروا ويبدعوا ولن يكون ذلك إلا إذا سيطر عليهم شعور الرضا ولن يشعروا بالرضا إلا بشعورهم بالعدالة.

المساواة:

العدالة لا تعنى فقط عدالة التوزيع المادي أو الوظيفي إنما تعنى أيضا العدالة فى المعاملة الإنسانية من حيث العطف ووضع الاعتبار الإنسانية موضع التطبيق أثناء سير العملية الإدارية.

روح التعاون:

التعاون وروح الفريق من أهم أسس الارتقاء بالروح المعنوية للعاملين بالهيئة الرياضية أو الفريق الرياضي وتمارسه عمليا فإذا غاب التعاون بين اللاعبين فى الرياضات

الجماعية يتعزز علي الفريق تحقيق الانجازات وإذا غاب التعاون بين الاداريين واللاعبين والجهاز الفني والطبي لا تتحقق الاهداف المرجوة.

المبادرة:

التعزيز عكس الإحباط والتعزيز وليد النجاح والنجاح غالبا هو الوليد الشرعي للمبادرة فاللاعب يتحمس لتنفيذ خطة فريقه إذا كان له رأى فيها وشارك فى وضعها فنجده يبذل قصار جهده لإنجاح هذه الخطة لإحساسه أنها نابعة منه فهو يحاول دائما أن يعمل على نجاح اى عمل يشعر أنه صاحبه ، وقلما تكون هناك مبادأة من فرد يعمل لتحقيق أعمال الغير وهذه عملية نفسية هامة لا يتجاهلها أبدا المدير الناجح.

استقرار العاملين:

استقرار الاجهزة الفنية والادارية وتوفير المناخ المناسب يؤدي إلى استقرار العمل والعاملين وعدم استقرار العاملين يبعد عنهم عامل الطمأنينة، إن عمليات التبديل والتغير التى لا تبنى علي أسباب موضوعية تكون مكلفة ماديا ومعنويا فتغير المديرين الفنيين باستمرار لمجرد أن الادارة تسعى الي الانتصارات العاجلة قبل ان يتعرف الجهاز الفني علي قدرات واستعدادات وميول اللاعبين حيث يؤدي التغير المستمر الذي يتم بأسباب واهية إلى إرباك العمل.

الترتيب:

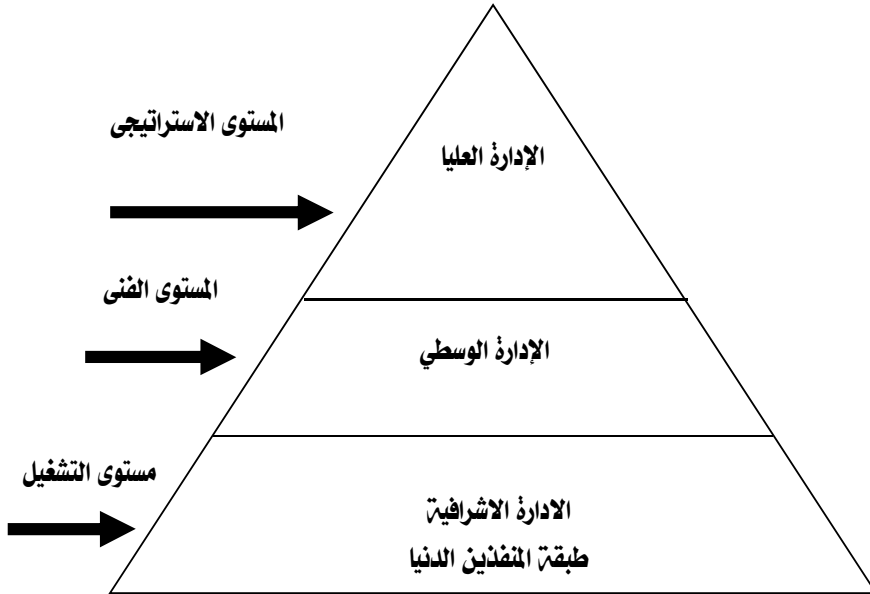
الترتيب فى تنفيذ المهام ووضع الأوليات من العمليات الحيوية وأيضا ترتيب الأفراد أو المعدات أو السجلات ..الخ. فالترتيب يسهل مهمة الإدارة ويختصر الوقت لتحقيق الأهداف، والترتيب مبدأ هام فى عملية اقتصاد الوقت والجهد والمال.

التفويض:

التفويض من الوظيفة الإشرافية أو التنفيذية الأعلى وهو يعنى ببساطة: "أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من مرؤسيه بجزء من العمل الإدارى المناط به. وتفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسى فى أى برنامج لتنمية المرؤوسين، فكل مكاسب وفوائد برامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباء إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة.

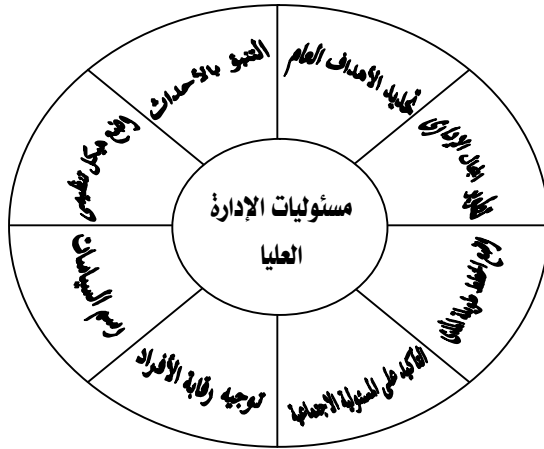
وكل منشأة من المنشآت الرياضية تحتاج بالضرورة إلى عمق فى تنظيمها ، ففى أى لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم... إلخ ، وفى هذه الحالة على غيرهم شغل هذه المناصب لكى يستمر التنظيم فى سيره ، وتتوقف مقدرة هذا التغير على مدى اشتراكهم فى اتخاذ القرارات أى على مدى السلطة المفوضة إليهم من قبل .

مستويات الإدارة داخل المؤسسات الرياضية:



أولاً: الإدارة العليا:

هى المجموعة الصغيرة من الأفراد فى أعلى السلم الإداري والتي تقوم بوضع السياسات والخطط العامة للمنظمة ، ويتم تحقيق الهدف من خلالها. وهو ما يطلق عليه مستوى الإدارة العليا ، ويمثل هذا المستوى قمة التنظيم ، ويشغل هذا المستوى مجلس الإدارة ، رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب ، ويختص هذا المستوى الإداري بإعداد وصياغة الأهداف العامة طويلة الأجل للمنظمة ، وكذلك وضع الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف العامة ومن ثم فإن هذا المستوى الإداري المتمثل فى الإدارة العليا يتعامل مع المنظمة ككل



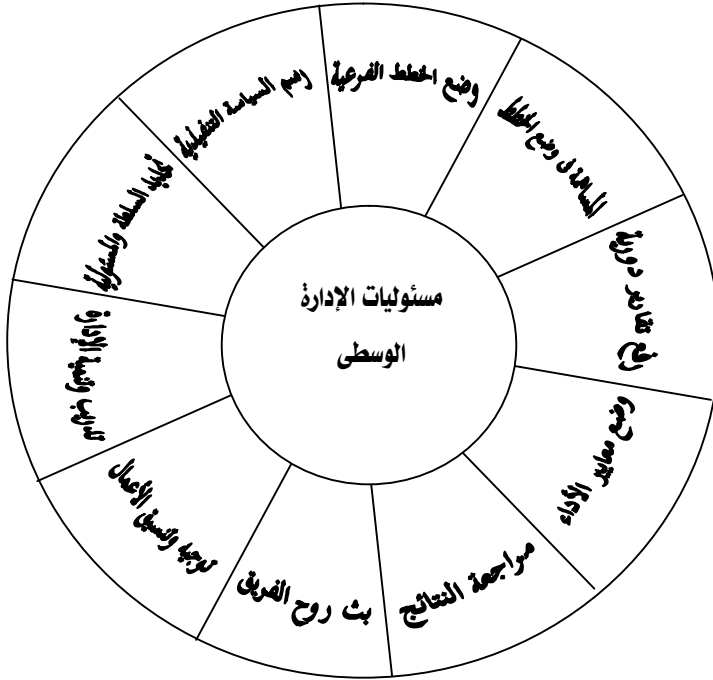
ثانياً: الإدارة الوسطى:

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

مستوى الإدارة الوسطى أو ما يطلق عليه مستوى الإدارة التنفيذية أو الوظيفية، ولعل تعبير الإدارة الوظيفية هنا يعتبر أكثر ملاءمة وذلك لأن هذا المستوى الإداري يكون مسؤولاً عن تنفيذ الأهداف العامة والخطط الاستراتيجية ولكن فيما يخص المجال الوظيفي، وعلى سبيل المثال فهنا تظهر تقسيمات المنظمة في مجالاتها الوظيفية المختلفة من تسويق، إنتاج، تمويل، أفراد وغيرها، وبالتالي فإن المهارة الأساسية التي يحتاجها هذا المستوى الإداري تتمثل في المهارات الإنسانية، التي تمكنه من الاتصال وفهم الاتجاهات، وحفز وقيادة البشر في قطاع معين لتحقيق الأهداف التنظيمية فيما يتعلق بهذا القطاع، وفي نفس الوقت الاتصال الفعال والتنسيق مع المديرين في الإدارات الوظيفية الأخرى.

وهناك عدة مسؤوليات للإدارة الوسطى داخل المؤسسات الرياضية مثل: المساهمة في وضع الخطط، وضع الخطط الفرعية، رسم السياسات التنفيذية، تحديد السلطة والمسئولية، تدريب وتنمية الإدارة، كما تقوم بعملية توجيه وتنسيق الأعمال وبث روح الفريق ومراجعة النتائج ووضع معايير الأداء ورفع التقارير الدورية، ويوضح الشكل هذه المسؤوليات. وهناك عدة مسؤوليات للإدارة الوسطى داخل المؤسسات الرياضية مثل:

المساهمة في وضع الخطط، وضع الخطط الفرعية، رسم السياسات التنفيذية، تحديد السلطة والمسئولية، تدريب وتنمية الإدارة، كما تقوم بعملية توجيه وتنسيق الأعمال وبت روح الفريق ومراجعة النتائج ووضع معايير الأداء ورفع التقارير الدورية، ويوضح الشكل هذه المسئوليات



ثالثاً: الإدارة الاشرافية:

تمثل مختلف أفراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ وهم مجموعة المديرين الذين يشرفون على مجهودات الأفراد الذين يؤدون العمليات التنفيذية للعمل، مثل المدرب والاداري مع اللاعبين او المشرف أو الرئيس أو على العمال أو مدير وحدة أو قسم أو مكتب.

وهو مستوى الإدارة المباشر، الإشرافية أو التشغيلية، ويختص المديرين في هذا النوع من الإدارات بتنفيذ أعمال وإجراءات محددة لإنجاز مهام في حدود وقت ومكان محددين أيضاً وفي حدود تكلفة محددة وهنا فإن المتطلبات الأساسية من المهارات الإدارية تكون المهارات الفنية، وذلك يعني توافر المعرفة والخبرة بأداء الأعمال وتنفيذ المهام التي توكل إلى المدير في هذا المستوى الإداري

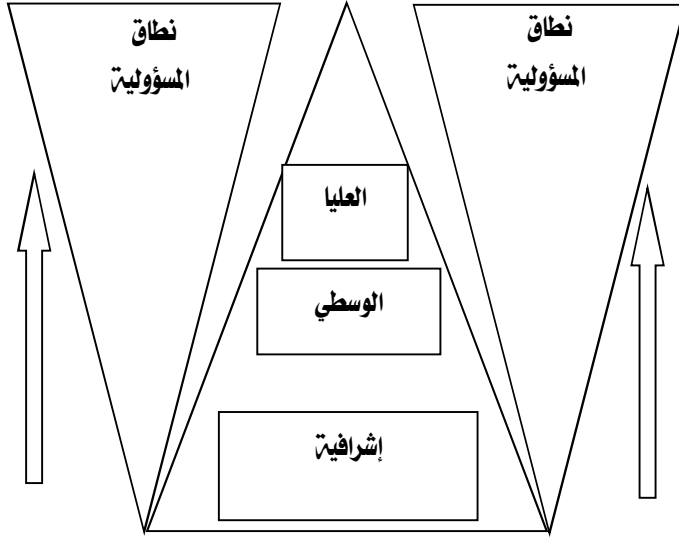
المستويات الإدارية ومهارات الإدارة:

للإدارة مستويات (عليا - وسطى - إشرافية) وعلى الرغم من أهمية مكونات العمل الإداري في كل هذه المستويات، فإن نسبة كل مكون قد تختلف في كل مستوى ويحدد نوع المؤسسة الرياضية وحجم نشاطها وأهدافها مقدار هذا الاختلاف. ولإدارة مهارات (فنية - إنسانية - إدارية - وابتكارية) وتعتبر هذه المهارات متطلباً أساسياً في كل مستويات الإدارة وتتمثل المهارات الفنية في المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط، كأن يكون المدير الرياضي دارساً وممارساً لأي نوع من النشاط الرياضي، وإلى مستوى يسمح بإمكان استيعاب متطلبات العمل الإداري في هذا النشاط أو الأنشطة المماثلة.

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 والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العمل.

وتأتى المهارات الإنسانية لتلعب دوراً أساسياً في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية، فهي تعتمد على دراسة سيكولوجية الأفراد والجماعات، وكيفية التعامل باختلاف المواقف.

يعكس مصطلح "مهارة" الطرق والأساليب التي تمكن الفرد من أدائه للوظائف، والمهارة ليست شيئاً غريزياً، حيث يمكن إكتساب المهارات وتعلمها وتطويرها من خلال الخبرة، والصقل، والتأهيل، والدراسة. وتنقسم المهارات الإدارية إلى أربعة أنواع المهارات الإنسانية وهي القاعدة الأساسية للمهارات و المهارات الفنية والمهارات الفكرية والمهارات الابداعية.



المهارات الإنسانية:

بالنسبة للمرؤوسين هي القدرة على التفاعل والتعامل والتكيف السريع بنجاح مع الرؤساء والقدرة على الإقناع والحصول على موافقة ودعم الرؤساء. وبالنسبة للقادة هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد الذين يتولى قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف ويبني كل ذلك على أساس الثقة والاحترام المتبادل والعلاقات الطيبة. وتتطلب المهارات الإنسانية القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم وميولهم واتجاهاتهم وعاداتهم ونقاط الضعف والقوة في شخصياتهم وأهداف كل منهم. وترتبط المهارات الإنسانية بقدرة الفرد على التفاعل والتعامل بنجاح مع الآخرين وذلك بغرض التأثير في سلوك الأفراد الذين يتولى قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق

الأهداف في إطار من العلاقات الإنسانية التي تبني على أساس من الثقة المتبادلة والإحترام المتبادل والعلاقات الطيبة.

فالمهارات الإنسانية تتضمن مدي كفاءة الفرد في التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين وفي التعرف على احتياجاتهم وتحقيق الرضا النفسي للأفراد وتوليد الثقة المتبادلة بين القائد وأفراد جماعته.

وهي تعني فن التعامل مع الآخرين .. وهي مهارة التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم سواء داخل المؤسسة، أو على مستوى المجتمع المحلي بكافة مؤسساته والعاملين فيه، وهذه المهارة أولى المهارات، بل وتعتبر مرتكز القيادة التربوية، لأنها تتطلب من القائد - بصفته قائداً للعلاقات الإنسانية - أن يكون مطلعاً بعمق في الطبائع البشرية ويستطيع توجيه تلك العلاقات الإنسانية بطريقة مدروسة ومحددة لتفعيل العملية التربوية بالمؤسسة.

يتفق مجموعة من الباحثين على عدد من المهارات يطلقون عليها مهارات المساواة، يمكن أن يستخدمها القائد في تحسين العلاقات الإنسانية وهي :

- كل فرد مهم وكل واحد يحتاج إلى الاعتراف بجهد.
- القائد ينمو حين تتوزع مهام القيادة.
- القيادة يجب أن يشترك فيها الآخرون.
- إذا أراد القائد أن تحترم قراراته وآراءه ، فليحترم قرارات الآخرين وآرائهم.
- إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة، أو ابتسامات توزع بين الحين والحين سواء مجاملة أو غير ذلك، بل هي فهم عميق لقدرات وطاقات ودوافع وحاجات البشر الذين تتعامل معهم القيادة، محاولة استثمار كل هذه الإمكانيات لحفزهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة، سواء الخاصة بالعمل أو بالعاملين.
- وتشير الأبحاث الحديثة في مجال الإدارة إلى أن النقص في المهارات الإنسانية، يؤدي الي فشل كثير من الإداريين في عملهم، وفي ضعف تحقيق أهداف العمل، أكثر من أن يكون السبب قصوراً في مهارتهم العملية.

والعلاقات الانسانية تتطلب من القائد الاتي:

- العضوية: إختلاطه بأعضاء الجماعة.
 - التمثيل: تمثيل المرؤوسين والدفاع عنهم .
 - التكامل: العمل علي الحد من حدة الصراع بين المرؤوسين.
 - التنظيم: وضع اختصاصات ومسؤوليات لكل فرد في الجماعة
 - تحديد: العلاقات التي تحكم العمل وايضا المرؤوسين ببعضهم.
 - السيطرة: علي سلوك الأفراد الطامحين في السيطرة وفرض الرأي عند إتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.
 - الاتصال: تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.
 - التقدير: تقدير الرأي الصائب لصالح المجموعة ومخالفة الرأي اللذي يسعى لأهداف شخصية علي حساب الجماعة.
 - الإنجاز: تحديد مستويات الجهد والإنجاز والسعي الدائم للإنجازات.
 - التفويض: تفويض بعض السلطات للمرؤوسين.
 - التوجيه الجيد.
 - الإستشارة: الاهتمام بمشورة المرؤوسين عند الاقدام علي القرارات المصيرية.
 - الدوافع: الاهتمام بتنمية وتعزيز الدوافع الإيجابية لدي المرؤوسين.
 - التعاون: تنمية روح التعاون الايجابي في انجاز العمل.
 - تنمية: السعي للنهوض بالمستويات الإدارية المساعدة لخلق قيادات جديدة
 - القدوة الحسنة: في الحديث والتعامل والسلوك والعفة وانكار الذات.
- والقائد يجب أن يكون قادراً على توفير روح التعاون بين أفراد المجموعة التي يرأسها، وكذلك تفهم خصائص ودوافع الأفراد للعمل وقدراتهم حتى يستطيع تنمية قدراتهم والتنسيق بينهم. وكذلك قدرة القائد على الاتصال بالآخرين والاستماع إليهم حتى يستطيع نقل المعلومات وأن يحفزهم ويشجعهم ويفهمهم بما يريد إنجازه.
- وتحتاج المستويات الإدارية والفنية والإشرافية التنفيذية للمهارات الإنسانية في جميع مستويات الإدارة للمهارات الإنسانية بجانب المهارات الفنية والفكرية.

وتتضمن المهارات الإنسانية الآتي:

- مهارات الفهم والإدراك.
- مهارات التحفيز المادي والمعنوي
- مهارات التوجيه والإرشاد.
- مهارات الروح المعنوية
- مهارات روح الفريق.
- علم وفن القيادة
- التوجيه الإنساني.
- الحفز الإنساني.
- مهارات التدريب والتربية.
- مهارات حل المشاكل.
- مهارات العمل الجماعي.
- الوعي بالسلوك
- التواصل البشري

المهارات الفنية:

المهارات الفنية مهارة الفرد في أداء عمله وتفهمه لطبيعة العمل الذي يمارسه والإلمام بجوانبه الفنية والتنظيمية والإجراءات واللوائح .

وتتطلب من الفرد القدرة على التحليل والتخيل والابتكار والتفكير الخلاق والقدرة على استخدام المعلومات وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة لتحقيق الأهداف .

وترتبط المهارات الفنية بالطرق والأساليب التي يتبعها الفرد في عمله ومواجهته للمواقف. ولذا فإن تلك المهارات تتطلب توافر قدرة المعلومات والمعرفة والأصول العلمية المرتبطة بالمجال الذي يعمل به الفرد أو بمجال إدارته (التدريب/ التعليم/ الإدارة/ التحكيم).

كما ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما يستند إليه من حقائق مفاهيم وأصول علمية.

ولذا فإن توافر تلك المهارات في القائد تزيد من قدرته على إدارته لمتطلبات خصائص مجال عمله ودرايته بكل ما يجب إنجازه من أعمال المهارات الفكرية أو التصويرية وترتبط تلك المهارات بمدى كفاءة الفرد في الإحساس بالمشكلات وإيجاد الحلول وابتكار الأفكار. ولذا فإن تلك المهارات تشير إلى قدرة الفرد على تصور وإدراك الموقف ودراسة كل أبعاد الموقف للتمكن من استنتاج الحقائق والنتائج وتفسيرها وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة وبما يتناسب مع الموقف.

وتعد معرفة وتفهم الفرد الذي يعمل في المجال الرياضي للأصول العلمية لإدارة الرياضية عاملا مهما ومساعدة يعطي القائد الرياضي القدرة على المتابعة والتنسيق بين الأعمال التي يشرف عليها.

وترتبط المهارات الفنية بالطرق والأساليب التي يتبعها الإداري في عمله ومواجهته للمواقف المختلفة داخل وخارج المؤسسة الرياضية، لذلك لا بد من توافر قدر كبير من المعلومات والمعارف المرتبطة بالمجال الرياضي الخاص الذي يعمل فيه الفرد، كما ترتبط هذه المهارات بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية.

وتختلف المستويات الإدارية في مدى احتياجها للمهارات الفنية، فالمستويات الإدارية العليا (مجلس الإدارة) لا تحتاج للمهارات الفنية بقدر احتياج المديرين والمشرفين والإداريين الذين يحتاجون إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية في عملهم حتى يستطيعوا أن يتخذوا قرارات سليمة.

وتتضمن المهارات الفنية الآتي:

- تنسيق الوظائف.
- طرق وأساليب العمل.
- طرق تنفيذ العمل.
- فلسفة العمل.
- طرق تطوير الأداء.
- طرق استثمار الوقت.
- طرق ادارة الازمات.
- طرق ادارة الصراعات.
- طرق ادارة التفاوض.
- طرق تقييم الأداء.

المهارات الفكرية :

هي المهارات التي ترتبط بالقدرات العقلية و المستوى التعليمي والثقافة للقائد وقدرة القائد على التنبؤ والتصور والتوقع وبعد النظر، ورؤية الصورة المتكاملة لأي موقف أو مشكلة تتعرض لها الهيئة الرياضية وكذلك قدرته على تصور العلاقة بين المتغيرات المختلفة والاستعداد للتعامل معها.

وترتبط المهارات الفكرية بمدى كفاءة الفرد في الإحساس بالمشكلات الرياضية وإيجاد الحلول وابتكار الأفكار، ولذا فإن تلك المهارات تشير إلى قدرة الفرد على تصور وإدراك المواقف وخاصة مواقف الأزمت والصراعات.

ويجب أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والاستنباط والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

والمهارات الفكرية ترتبط بالقدرة على التفكير وامتلاك رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرهم والمهارات الفكرية أو الإدراكية غاية في الأهمية في مستوى الإدارة العليا، فمديري الإدارة العليا يحتاجون إلى مستوى عال من المهارات الفكرية والإدراكية ومستوى أقل من المهارات الإنسانية والفنية. وذلك على عكس المستوى التنفيذي، أما المديرون في المستوى الأوسط فيحتاجون إلى قدر متوسط ومتساو من جميع المهارات. والكثير من المهارات الإدارية يمكن اكتسابها ولكنها تحتاج إلى الصقل والتأهيل والتدريب والدراسة لتحقيق النجاح في العمل الإداري.

وتتضمن المهارات الفكرية الآتي:

- الاستعداد الذهني.
- الرؤية المستقبلية للعمل.
- القدرة على التنبؤ.
- القدرة علي المبادرة
- التخيل.
- التحليل.
- التكامل.
- بعد النظرة.
- الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل.
- التوازن بين النضج الوظيفي والانفعالي.

المهارات الابداعية:

ويقصد بها مهارات تكوين الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلى تفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط وظائفها ومكوناتها الفرعية ببعضها، والعلاقات التي تربطها بالمرجعية التنظيمية لها، على المستوى العام للمؤسسة أو مكوناتها. كما ان المؤسسات الرياضية تحتاج الي مهارات الابداع والابتكار والتطوير للارتقاء بالمؤسسة في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات المحلية والدولية.

وتتضمن المهارات الابداعية:

- الابتكار والإبداع.
- الطلاقة " الفكرية، اللفظية " .
- المرونة.
- الحساسية للمشكلات.
- الاصاله.
- التفكير الابتكاري التغيير الايجابي.

حاجة المستويات الي المهارات الادارية:



الإدارة العليا:

يحتاج الافراد الذين يتولون الادارة العليا الي مهارات عالية في المهارات الفكرية والابتكارية والانسانية ومستوي قليل في المهارات الفنية.

الإدارة المتوسطة:

يحتاج الافراد الذين يتولون الادارة المتوسطة الي مهارات متوسطة في المهارات الفكرية والابتكارية المهارات الفنية ومستوي عالي في المهارات الانسانية.

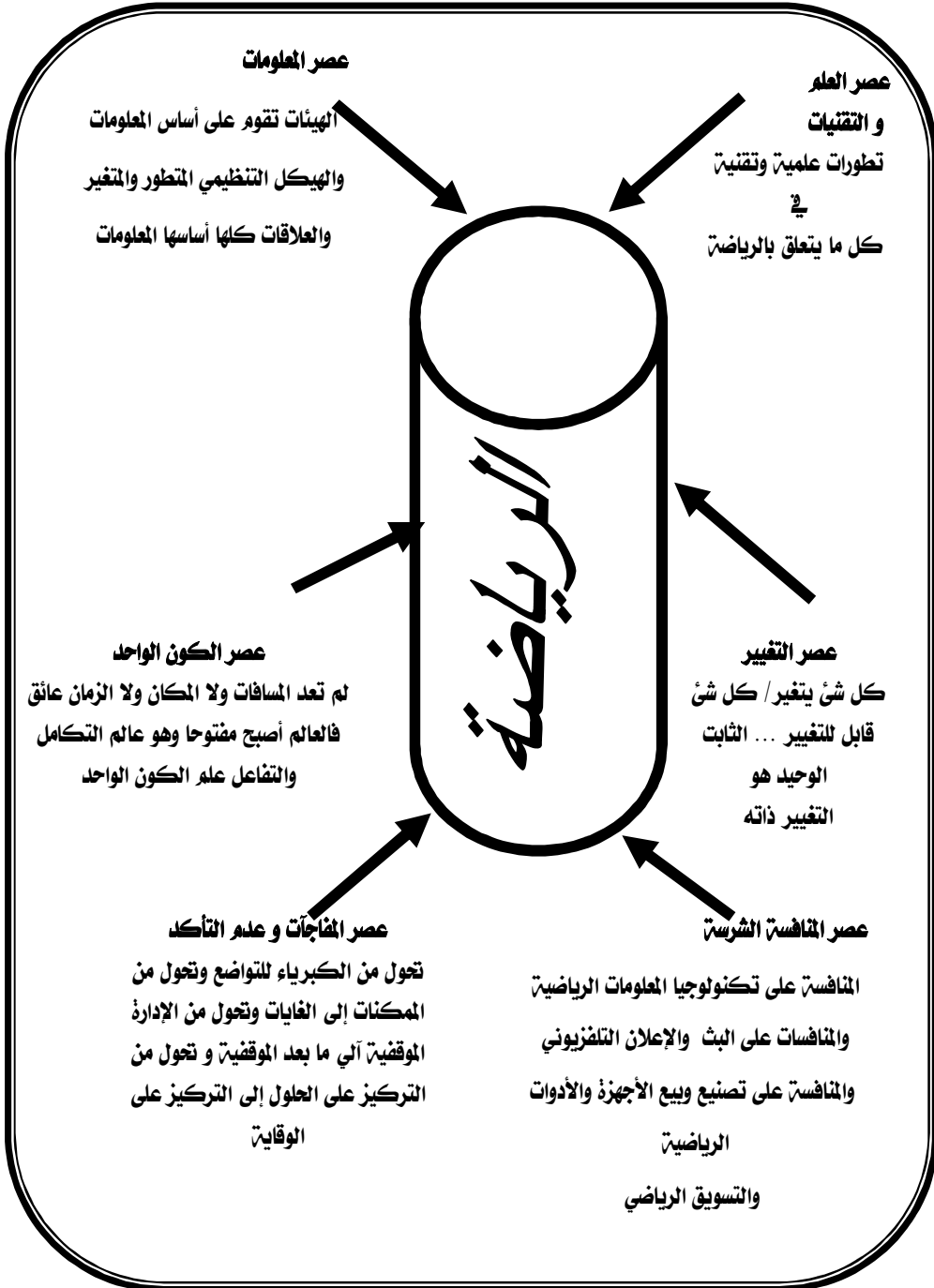
الإدارة الإشرافية:

يحتاج الافراد الذين يتولون الادارة الإشرافية الي مهارات فكرية وابتكارية قليلة بينما يحتاجون الي مهارات ذات مستوي عالي في المهارات الفنية والانسانية.

الإدارة الرياضية في القرن الـ ٢١:

إذا كان القدماء المصريين عرفوا الإدارة حوالي سنة ١٣٠٠ ق.م فإن تايلور وضع أول كتاب في الإدارة عام ١٩١١م بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" ثم وضع "بيتر دراكر" كتاب "ممارسة الإدارة" عام ١٩٥٤م وقد شهدت الإدارة تطوراً كبيراً مع التقدم التكنولوجي ولم تعد الإدارة مهمة القادة فقط بل أصبحت تهتم كل إنسان لأننا نعيش جميعاً في مؤسسات تحتاج إلى إدارة.

وقد دخل علم الإدارة في السياسة/الاقتصاد/الصناعة/التجارة/الرياضة/الحروب/الاختراعات/.... الخ. ويعد العصر الحالي والمستقبل المنتظر هو عصر شديد السرعة، ودائم التغيير وهو عصر الكون الواحد والاقتصاد الواحد. وأصبح السباق هو سباق مع الزمن لمواكبة التقدم الحضاري والمجال الرياضي هو أحد مجالات الحياة الذي يتأثر بدرجة كبيرة جداً بتقدم العلوم الأخرى وبذلك تتنوع أساليب التدريب/الإدارة/التعليم ويحتاج ذلك لقادة قادرين على قيادة الرياضة المصرية بسرعة شديدة لمواكبة ما يحدث في عالم الرياضة العالمية. ويمكن تحديد التوجهات التي تواجه الرياضة وسوف تواجهها بشكل أكبر في المستقبل في الرسم التالي



الأساليب الإدارية الحديثة للرياضة في القرن الـ ٢١:

- وفى ضوء التوجهات الحديثة التي تواجه وسوف تواجه المجال الرياضي يتطلب لإدارة الرياضة الأساليب الإدارية الحديثة التالية في عصر العولمة والمعلوماتية.
- أ- إدارة حافزة.
 - ب- إدارة مملوكة للأعضاء.
 - ج- إدارة تتميز بالذكاء الإداري.
 - د- إدارة موجهة بالنتائج.
 - هـ- إدارة تدار بالمستهلك.
 - و- إدارة إيرادية منشأة ومنوعة للأنشطة.
 - ز- إدارة متوقعة للأحداث.
 - ح- إدارة لا مركزية.
 - ط- إدارة تنافسية.
 - ى- إدارة تدار بالرسالة.
- أ - إدارة حافزة :**

الرؤية الجديدة للإدارة الرياضية إنها حافزة لجميع العاملين والأعضاء أكثر من كونها إدارة تنفيذية لأراء ورغبات أعضاء الجمعية العمومية. والإدارة الجديدة في ظل هذه الرؤية عليها ليس مجرد تقديم الخدمات وتنفيذ الخطط الموضوعية بل وظيفتها أن تتأكد أن الخدمات والتنفيذ يقدم بأعلى مستوى وبأقل تكلفة.

والمنافسة العالمية الشديدة في البطولات العالمية والقارية المختلفة وبين الهيئات في القطر الواحد تتطلب من إدارة الهيئات مدخلات على أعلى مستوى من الجودة وتتطلب مدربين على مستوى من الخبرة والعلم والمعرفة بأسس التدريب الحديثة، وتتطلب بحوثاً دقيقة في المجال الرياضي، وتتطلب عملية الاحتراف أموالاً كثيرة وبنية أساسية على أعلى مستوى. وكل ذلك يتطلب من الإدارة أن تكون المعلم والمدرّب والممول لذلك يجب على الإدارات أن تطور نفسها بكل قوة. تقدم أعلى مستوى من المدربين / الحكام / الإداريين / اللاعبين / التنظيمات / الخطط.

ويعد سعى الإدارة الرياضية في البحث عن أفضل الخدمات وخطط الأنشطة يجعل الإدارة قادرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. والمستقبل الرياضي يحتاج إلى إدارة قوية حافزة تنشط الغير لتقديم أفضل خدمة بالمعايير المختلفة. أكثر مما تحتاج إلى إدارة تنفذ العمل بنفسها.

ب- إدارة مملوكة للأعضاء:

يتطلب المستقبل إدارة رياضية مملوكة للأعضاء (الجمعية العمومية / الجماهير) وليس إدارة رياضية تتحكم في الأعضاء. إدارة رياضية متخصصة محترفة في العمل الرياضي وليس إدارة رياضية باحثة عن الشهرة والمكسب المادي الغير مباشر فالأعضاء هم الملاك وهم أصحاب المصلحة الحقيقية وتعتمد الإدارة المملوكة للأعضاء على:

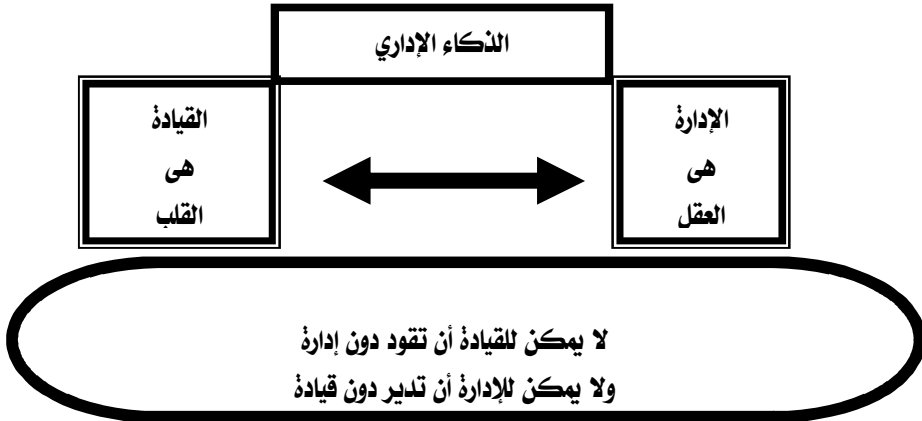
١ / الاعتماد على نحن بدلاً من أنا.

٢ / الأفكار محددة سلفاً من الجماعة.

٣ / الالتزام نحو الجماعة والمجتمع وليس نحو الأشخاص.

ج- إدارة تتميز بالذكاء الإداري:

الذكاء الإداري = قيادة + إدارة



فالمدير في الهيئات الرياضية يقوم بأعمال المراجعة المالية والمشاركة في وضع الميزانيات ووضع خطط النشاط وهنا يمارس الإدارة ثم يخرج لمتابعة التنفيذ ويستمع للمقترحات وتحفز العاملين (مدربين / لاعبين.. الخ) على العمل والتدريب وهنا يمارس

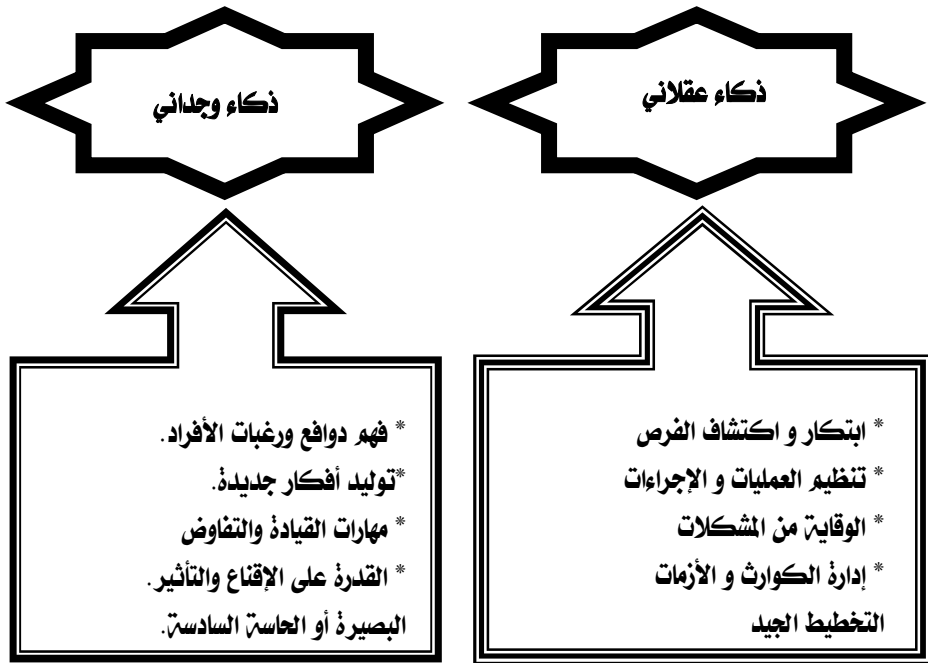
القيادة ولذا فالمدير فالإدارة الرياضية المستقبلية لابد أن يجمع بين القيادة والإدارة وهذه فكرة الذكاء الإداري.

والذكاء الإداري هو :

مجموع القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة مشروع خاص أو عام وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة.

ويتكون الذكاء الإداري من القدرات البشرية الموضحة في الذكاء العقلاني و

الوجداني.



د- إدارة موجهة بالنتائج:

تعد عملية تركيز الإدارة على الوصول وتحقيق النتائج من أهم العمليات التي

تقلل الاهتمام باللوائح والإجراءات والبنود الروتينية المعقدة المعرقة لتحقيق الأهداف.

وإن إدارة الهيئات الشبابية والرياضية بالنتائج تجبر مجالس الإدارات على

البحث عن الإنجازات التي تحققها الفرق الرياضية أو لجان الأنشطة المختلفة.

و نظام الإدارة بالأهداف والنتائج عملياً هو نظام ديناميكي متحرك ليس مرتبطاً بسلطات ثابتة ولا علاقات جامدة أو تقارير ولوائح جامدة أو نظم مكافآت وترقيات تقليدية فالتعديل والتحسين والابتكار المستمر وارد.

وتعد النتائج الجيدة هي أسى ما تسعى إليه المنظمات لتحقيقه وللوصول إلى النتائج لابد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة والهدف منها تطوير الأداء في المنظمات بهدف تحسين جودة الخدمة، وتمثل إدارة الجودة الشاملة أسلوباً يتميز بالشمولية حيث أنها تشمل كل جزء من أجزاء المنظمة.

وإدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرين والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح من أول مرة مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية.

وتتطلب عملية وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي عدداً من الخطوات والمراحل التي تسهم في تهيئة ثقافة الهيئة وخلق مناخ يتقبل فلسفة الجودة الشاملة.

هـ- إدارة تدار بالمستهلك:

كلمة المستهلك غير متداولة أو مستخدمة في المجال الرياضي عامة وداخل الأندية والاتحادات خاصة وكثيراً من الهيئات لا تدرك من هم مستهلكيها والمستهلكين في الهيئات الرياضية هم الذين يستفيدون من خدمات وأنشطة الهيئة (الأعضاء) وأسلوب الإدارة بالمستهلك هو ما يركز عليه أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي تركز على حاجات المستهلك وتوقعاته.

وتتطلب الهيئات الرياضية التي تدار بالمستهلك الآتي :

- استقصاء (الأعضاء- الجماهير- اللاعبين) لقياس درجة الرضا.
- متابعة الأعضاء لقياس درجة رضاهم.
- تواجد مجلس الإدارة والمشرفين مع الجمهور.
- مقابلة الأعضاء.
- اختبار الخدمات والأنشطة والمشرفين والمدربين قبل تقديمهم للأعضاء.

- إتباع نظام فحص ومناقشة الشكاوى.
- وهناك مميزات للهيئات التي تدار بالأعضاء:
- تجبر الهيئات على أن تكون مسئولة أمام الأعضاء.
- تعطى العضو فرصة الاختيار.
- أكثر كفاءة وتوفيراً للأموال حيث تطابق الخدمة مع الحاجة لها.
- تحقق عدالة وتكافؤ الفرص.

و- إدارة إيراده منشأة ومنوعة للأنشطة :

إدارة الهيئات الرياضية التقليدية لا تفكر في الإنفاق على مشروعات استثمارية تحقق لها إيراد ومعظم الهيئات تعتمد على الدعم المالي من وزارة الشباب ولذلك يمكن أن يطلق على هذه الإدارات إدارات إنفاقية. أما الإدارات الإيرادية فهي تفكر في مشروعات تحقق لها إيرادات تدعم بها الموقف المالي للهيئة.

ويمكن تقسيم الأنشطة والخدمات بالهيئات الرياضية إلى قسمين الأول أنشطة وخدمات لا تحقق أرباح والثاني أنشطة وخدمات تحقق أرباح ويصرف من الثاني على الأول.

والمستقبل يحتم علينا أن تقدم الهيئات الرياضية أعمال تغطي تكاليفها من نفسها وهنا لا بد من استخدام نظام للتكاليف يوضح التكلفة الحقيقية للخدمة.

ز- إدارة متوقعة للأحداث :

تركز الإدارات التقليدية في الهيئات الشبابية والرياضية على تقديم الأنشطة والخدمات للأعضاء لمواجهة المشكلات أو لتنفيذ خطط وزارة الشباب أو الخطط الداخلية.

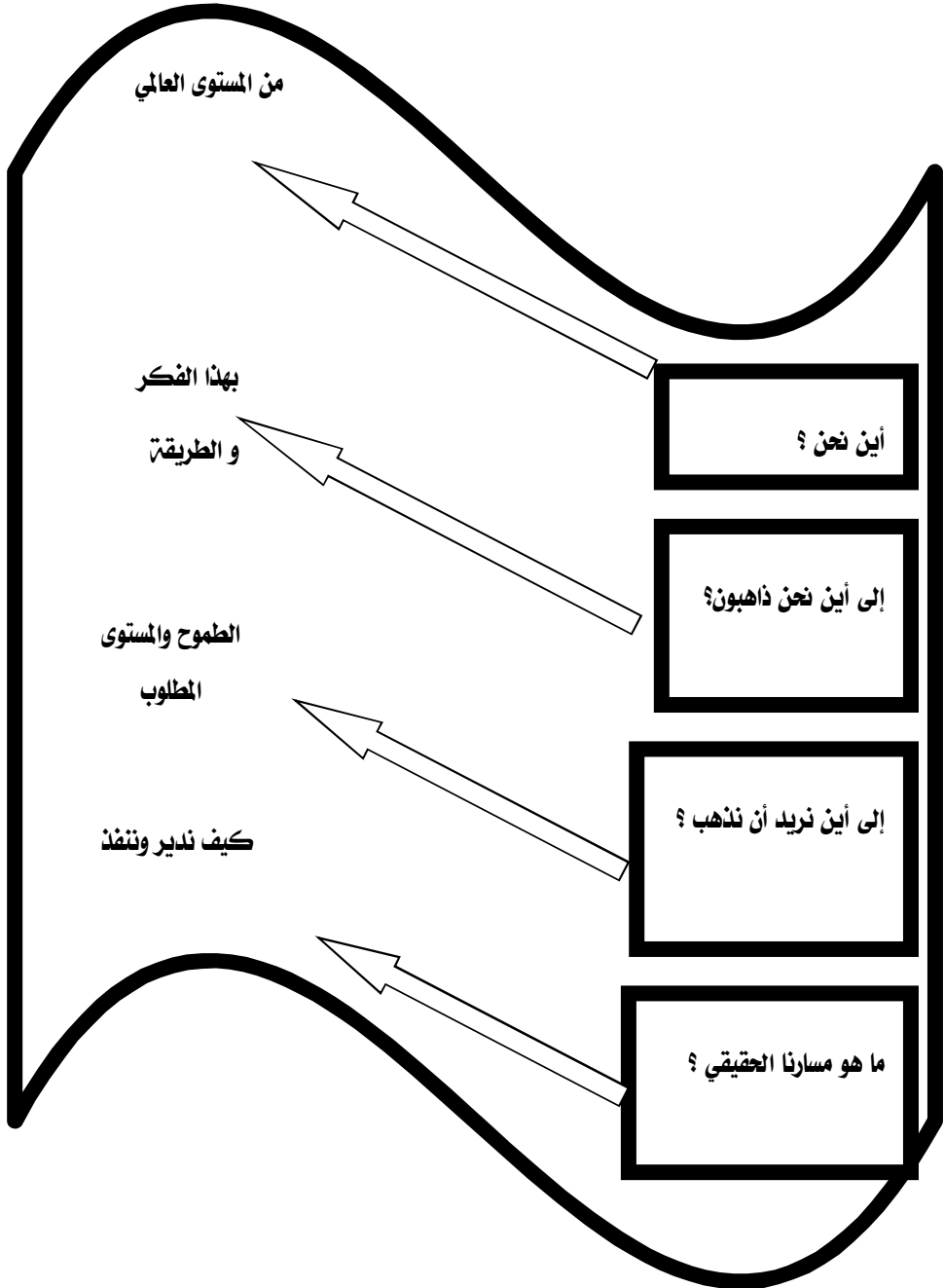
والهيئات الرياضية التي تشغل نفسها بذلك لا تجد وقتاً للتوجيه أو التفكير في المستقبل وما سوف يصاحبه من إحداث ومشاكل غير متوقعة تحتاج إلى استعداد وإجراءات وقائية تبدأ من الآن.

والإدارة الواقعية بالاتحادات والأندية الرياضية لا بد أن تفكر تفكيراً استراتيجياً وأن تضع إجابات للأسئلة الأربعة التالية :

إلى أين نحن ذاهبون ؟

أين نحن ؟

إلى أين نريد أن نذهب ؟ ما هو مسارنا الحقيقي ؟
ويوضح الشكل التالي التفكير الإستراتيجي لمجالس إدارات الهيئات الرياضية.



ح- إدارة لا مركزية :

مع التقدم العلمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال السريع والتغيير في كل مكان وفي كل زمان وفي كل شئ أصبحت المركزية الإدارية غير مطلوبة في العصر الحديث فالمعلومات أصبحت متاحة للجميع وبذلك أصبحت متاحة لجميع المديرين في الهيئات الرياضية وعلى كافة المستويات ولذا أصبحوا أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة السريعة.

**المعلومات الصحيحة هي أساس
اتخاذ القرار
الصحيح / السريع / الرشيد**

وتتميز الإدارة اللامركزية بالآتي :

- المرونة والقدرة على اتخاذ القرارات في حدود الواقع الفعلي.
- إطلاق القدرات الإبتكارية والإبداعية.
- زيادة الإحساس بالمسئولية وأهمية الدور.
- ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الالتزام.

ط- إدارة تنافسية :

يقصد بالتوجه الحديث "إدارة تنافسية" أي تنافس الإدارة الرياضية أولاً مع الذات ومع الهيئات الأخرى سواء اتحادات أو أندية في تقديم الخدمات والأنشطة للأعضاء والجمهور بأعلى كفاءة.

وإدارة التنافس هي القدرة على تجميع معلومات على أساس كوني لمصادر التمويل، وللتكنولوجيا، وللموردين، وللفرص التسويقية، وللموارد البشرية والقدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية وتحقيق ربحية أكبر وتشمل عملية إدارة التنافس الكوني :

- وضع معايير النجاح الضابطة.
- وضع نظم معلومات فردية وجماعية تبين السلوك والأهداف.
- وضع نظام للتوصل للمعلومات السليمة في الوقت المناسب.

- التطوير المستمر في طرق التنافس.
والتنافسية هي سمة العصر، والقدرة التنافسية هي الأهم والمورد البشري هو أساس القدرة التنافسية والنتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي: الانفتاح، التحرر، المرونة، التواصل، ومن ثم المنافسة.
وفى المستقبل سوف تتحول الأندية والهيئات إلى التمويل الذاتي وسوف يتم خصخصة بعض الأنشطة الرياضية بل يمكن خصخصة الأندية والاتحادات لتدخل بذلك عصر جديد و هو عصر التنافس على استثمار وتسويق الخدمات والإمكانات والأنشطة.

والتنافس دائماً يخلق الآتي :

- المنافسة تحقق كفاءة أعلى.
- المنافسة تجبر مقدم الخدمة الاستجابة لحاجات المستهلكين.
- المنافسة ترفع الروح المعنوية للعاملين.
- المنافسة تسقط القيم والمفاهيم والأساليب البالية.
- المنافسة تلغى مفهوم التحيز لجانب ما.
- المنافسة تفتح النطاق والحيث الذي تتعامل فيه الإدارة.

ي- إدارة تدار بالرسالة :

جميع الهيئات الشبابية والرياضية تدار بالقوانين واللوائح المنظمة للهيئات الشبابية والرياضية. واللوائح الداخلية للأندية والاتحادات تحتوى على قواعد وتفاصيل بل تفاصيل التفاصيل. والهدف من القوانين واللوائح والقواعد هو التأكد من أن كل شئ يتم بدقة وانضباط وبعيد لا تقوم إدارة بتحقيق منافع شخصية أو مصالح شخصية للآخرين فالهدف سامي وعندما تحدث أزمات ومشاكل رياضية توضع قواعد جديدة شديدة التحكم والتعقيد. وتعد بنود الميزانيات، وتعيين الأجهزة الفنية والإدارية، من أصعب القرارات لوجود كثير من القواعد / اللوائح / القوانين التي تحكم وتتحكم. ولذلك فإن الرؤية الجديدة للإدارة الرياضية الحديثة هو أن:
"تدار بالرسالة أي أن تدار ميزانية أي هيئة رياضية بالرسالة لتحقيق الأهداف الرئيسية للهيئة وليس من خلال ميزانية البنود".

والإدارة بالرسالة تتطلب وضوح الرسالة لكل العاملين وموجهة نحو التنفيذ. ويفضل أن يكون لكل وحدة تنظيمية رسالة خاصة بها حتى يمكن الحكم على أدائها ومعنى ذلك عملياً أن يتم تنظيم أي جهة حكومية على أساس الرسالة بحيث يمكن عمل عدد أكبر من الوحدات التنظيمية، لكل وحدة رسالة خاصة بها بدلاً من أن يكون هناك رسالة فضفاضة لوحدة تنظيم كبرى والميزانيات المدارة بالرسالة تحقق مجموعة من المزايا :

- تحرر الموارد المالية لاختبار أفكار جديدة
 - تعطى المديرين الحرية في مواجهة التغيرات الجديدة لمرونتها.
 - تخفض الوقت اللازم لمناقشة الميزانيات ووضع بنودها.
 - توخى الميزانية من تكاليف المراجعين قبل وبعد الصرف.
 - تقلل من وقت الجهات الرقابية.
 - في دراسة بنود الميزانية حيث يوجه الوقت للقضايا الأكبر المطروحة.
- ويضيف "سيد الهواري" أن الخوف من تطبيق الميزانية التي تدار بالرسالة يرجع إلى الخوف من انتشار الفساد.

وصياغة الرسالة لا بد أن تتضمن ثلاث عناصر هي: الرؤية والرسالة والمبادئ: والرؤية بمثابة الأهداف التي ترغب الهيئة في تحقيقها، والرسالة هي الطريق والوسيلة لتحقيق الأهداف المحددة والمبادئ أساس سلوك الرؤساء والمرؤوسين ولا بد أن يكون لكل هيئة قيم ومبادئ تحكمها.

رؤى مستقبلية في الرياضة:

في ضوء ما سبق من دراسة تطور الفكر الإداري المعاصر مطلعاً على ٢٨ نوع من أنواع الإدارات بدءاً من الإدارة العامة حتى الإدارة بتمكين العاملين ومن خلال التوصل إلى ملامح الفكر الإداري الحديث ومتطلبات الإدارة الرياضية في القرن الواحد والعشرين ودراسة إدارة الوقت وإدارة الأزمات وتمكين العاملين وحتى نستطيع الارتقاء بالإدارة الرياضية التي أصبحت هي المشكلة الرئيسية المعيقة للنهوض بالرياضة العربية.

وحيث أن المستقبل يفرض علينا تحديات معينة تحتاج إلى الرؤى المستقبلية الاتية للإدارة الرياضية :

- ١- أن يكون لكل عمل رياضي رؤى مستقبلية واضحة ومحددة.
- ٢- أن تكون سمة الإدارة الرياضية قبول وإدارة التغيير.
- ٣- المشاركة الفعالة أساس نجاح الإدارة الرياضية.
- ٤- التحديث والابتكار في الأساليب والنظم الإدارية بما يتفق مع التغيير.
- ٥- رغم التقدم الحضاري إلا أن الإنسان هو الأساس، فالعمليات والخطط والحاسب الآلي لا يفكر ولا يتعلم أما البشر فهم من يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون.
- ٦- العمل على زيادة القدرة التنافسية للهيئات وزيادة معدلات نموها وتحسين قدرتها وكفاءتها.
- ٧- التنمية الإدارية أساس التقدم ويجب إخضاع كافة الإدارات لحضور برامج إدارية حديثة والإطلاع على أحدث الأساليب الإدارية الحديثة.
- ٨- الشمول والتكامل والمناخ التنظيمي الجيد والثقافة التنظيمية والشورى والعلاقات الإنسانية الحسنة والتدريب والتعلم أسس لا غنى عنها في الإدارة الحديثة.
- ٩- الوقت مورد يجب استثماره وإذا لم تستطع إدارة الوقت لن تستطيع إدارة أي شئ آخر.
- ١٠- لابد من تعلم كيف تتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب لأنه معيار نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها.
- ١١- يعيش الإنسان في صراع دائم من النفس والآخرين والحياة ويخرج الإنسان من أزمة إلى أخرى، ولذا يجب أن تتعلم الإدارة كيف تدير الصراع وتدير الأزمات.
- ١٢- التمكين هو أحدث وأهم مداخل للإصلاح الإداري في القرن الـ ٢١ ويجب أن يتعلم العاملين في المجال الرياضي كيفية تطبيق الإدارة بتمكين العاملين.
- ١٣- المستقبل الرياضي يحتاج إلى إدارة حافزة تنشط الغير لتقديم الخدمات.
- ١٤- الذكاء الإداري يجمع بين القيادة والإدارة وهذا يتطلب للمدير في العصر الحديث.
- ١٥- العصر الحديث يحتاج إلى إدارة تتجنب المشاكل قبل أن تحل المشاكل.

- ١٦- التقدم العلمي والتكنولوجي والتغيير في كل مكان وزمان يلغى المركزية في الإدارة.
- ١٧- لكل هيئة رياضية رسالة ولذا يجب أن تدار الميزانيات بالرسالة.
- ١٨- التفكير والتغيير، السيطرة والقبول، الطمع والطموح، القيادة والنظم، الفضيلة والرذيلة، التجديد والتطوير، الجري وراء التاريخ موهبة الإدارة والمعرفة هي مكونات شخصية المدير الفعال في القرن الـ ٢١.
- ١٩- تركيز الانتباه على المعلومات الحديثة هو الذي يحدد فرص الإدارة في البقاء والقدرة على المنافسة والإنجاز.
- ٢٠- المبادرة والأخذ بزمام المبادرة ولكي تكون الإدارة سباقاً يجب أن تعمل على تغيير الظروف بما يخدم الأهداف لا أن تغير الأهداف وفقاً للظروف.

عندما
لا يشاهدني احد.
ولا يسمعي احد.
ولا يشعر بي احد.
فسوف اكون لا احد.

الفصل الثاني

عناصر الإدارة الرياضية

العملية الإدارية.

- عناصر العملية الإدارية.

التخطيط .

- مفهوم التخطيط في اللغة العربية.

- مفهوم التخطيط.

- مكونات التخطيط .

- أنواع التخطيط .

- أهمية التخطيط.

- أهداف التخطيط في النشاط الرياضي.

- معوقات التخطيط.

- كيفية وضع خطط الأنشطة والبرامج الرياضية.

التنظيم:

- مفهوم التنظيم في اللغة العربية.

- مفهوم التنظيم.

- تعريف التنظيم.

- أهمية التنظيم.

- واجبات العملية التنظيمية:

- دعائم التنظيم.

- مبادئ التنظيم.

- معوقات التنظيم.

التوجيه:

- مفهوم التوجيه في اللغة العربية.

- مفهوم التوجيه.

- أهمية التوجيه.

- أبعاد التوجيه.

- معوقات عملية التوجيه .

الرقابة :

- مفهوم الرقابة في اللغة العربية.

- مفهوم الرقابة.

- مراحل الرقابة.

- المقومات الأساسية لنجاح الرقابة.

- ميادين الرقابة.

- أهداف الرقابة.

- معوقات عملية الرقابة.

الفصل الثاني

عناصر الإدارة الرياضية

العملية الإدارية:

الإدارة هي ممارسة الأنشطة الفنية و المادية والفكرية الهادفة الى خلق مناخ مادي وفكري يساعد على تحقيق الاهداف الجماعية للمؤسسة الرياضية، وكذلك الأهداف الخاصة بأعضاء المؤسسة، والإدارة هي العضو الديناميكي الذي يحدد ويدفع ويوجه النشاط الإنساني نحو أكفأ استخدام للموارد المتاحة لتحقيق أهداف التنظيم، وتتضمن هذه المهمة الملقاة على عاتق الإدارة العديد من الأعباء والأعمال تبلغ في نوعها وبيائها درجة كبيرة من التعقيد، هذه المهمة إذن تتركب من مهام عديدة فرعية سميتها التنوع في طبيعتها.. وفي أهدافها.. وفي الأعباء التي تتضمنها وفي المهارات المطلوبة في أدائها.. وفي تخصصات العاملين على إنجازها.. وفي طبيعة المشكلات التي تواجهها.. وفي الأدوات والأساليب المستخدمة في حل المشكلات.. وفي ميول الأفراد المتصلين بها ويزداد هذا التنوع بازدياد حجم العمل والعاملين فيه وتختلف بزيادة عدد الممارسين للأنشطة وعدد الأعضاء وعدد الأنشطة ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة إلى تحديد عناصر العملية الإدارية.

والعملية الإدارية: هي تلك المسؤوليات المتعلقة بتكوين التنظيم الملائم وتحديد أولويات العمل وتوجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف.

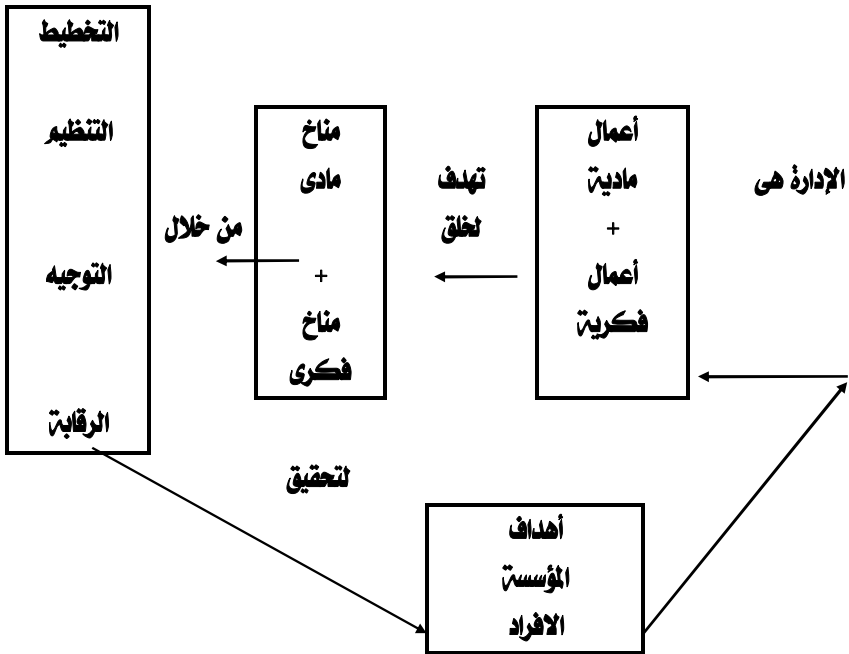
عناصر العملية الادارية:

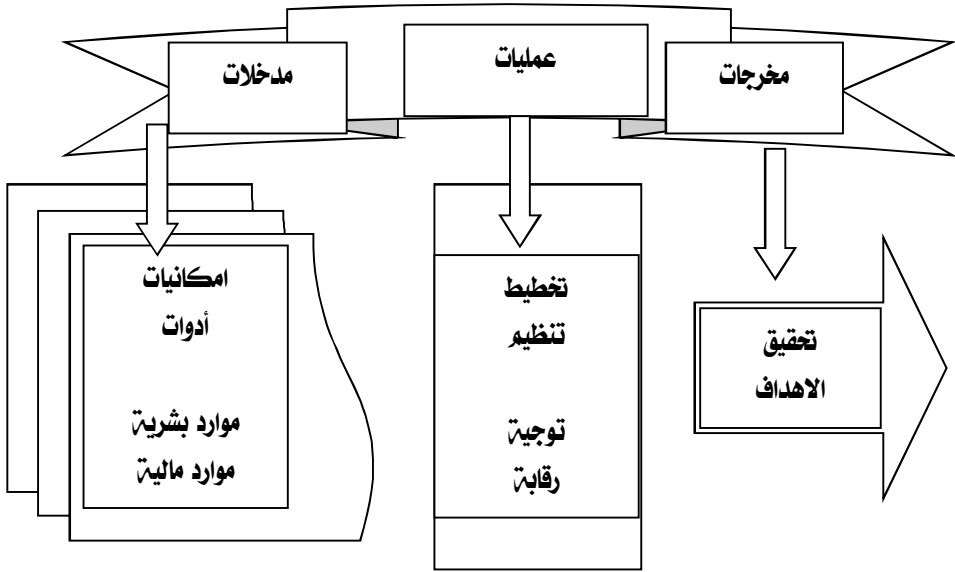
وقد اختلف العلماء في تحديد عناصر العملية الإدارية نظراً لزيادة تعقد المشروعات والمشاكل المحيطة بها واختلاف تخصصات العلماء. وفي حدود ما توصل إليه المؤلف من مراجع علمية بلغت (٣٣) مرجعاً في الإدارة حدد العلماء (١٥) عنصراً رئيسياً للعناصر العملية الإدارية واتفق ٥٠٪ فأكثر منهم على أن عناصر العملية الإدارية تتمثل في التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة.

تحليل آراء الخبراء لوظائف الإدارة (ن = 33)

أ	أه الجبراسمو	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة	التسيق	القيادة	اتخاذ القرار	إدارة الأفراد	حوافز العمل	الاتصال	إصدار الأوامر	رفع التقارير	الميزات	العلامات العامة
١	إبراهيم الفهمى	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢	إبراهيم عبد المقصود	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٣	أحمد رشيد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٤	أحمد مصطفى	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٥	أوليفر شيلدن	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٦	بليفرال أيورث	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٧	مريفت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٨	جميل أبو توفيق	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٩	جيك ثور	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
١٠	حسن أحمد توفيق	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
١١	حسن معوض	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
١٢	سيد الهوارى	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
١٣	شكريّ خليل ملوخيّ	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
١٤	صديق محمد عفيفى	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
١٥	صلاح الشوانى	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
١٦	طلحّ حسين	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
١٧	عبد السلام بلوى	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
١٨	عبد الكريم درويش	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
١٩	عبد المجيد عبد الحفيظ	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢٠	عصام بلوى	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢١	عطيات خطاب	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢٢	على شريف	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢٣	كمال أبو الخير	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢٤	ندل أورثك	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢٥	تقيّد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢٦	ليوناردو	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢٧	ماجد الطو	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢٨	محبوب جمعّ	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢٩	محمد يسرى	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٣٠	مصطفى كامل	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٣١	ناجى اسماعيل	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٣٢	هنرى فايول	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٣٣	والتر	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
١	المجموع	٣١	٣٢	٢٧	٣٠	٢٠	١٧	٨	١٠	١	٢	٢	١	١	١
	النسبّ %	٩٤%	٩٧%	٨٢%	٩١%	٥٢%	٥٢%	٢٤%	٣٠%	٣%	٦%	٦%	٣%	٣%	٣%

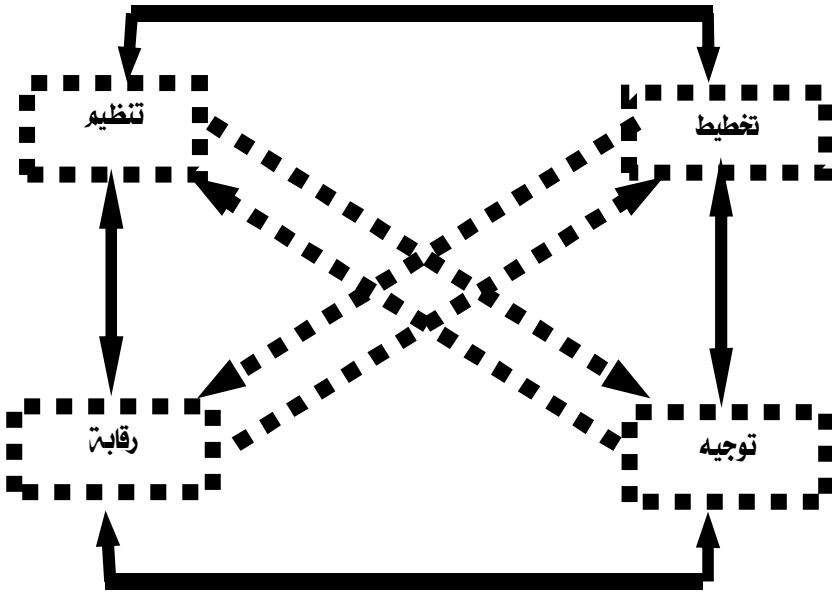
يوضح الجدول آراء الخبراء لوظائف الإدارة طبقاً لآراء المهتمين بدراساتها، ويتضح من ذلك أن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أهم العناصر الإدارية. والعملية الإدارية تعبر عن النشاط الإداري المتعلق بتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة والممكن تحقيقها باستخدام القوى البشرية وغيرها من الموارد المساعدة وتنقسم العملية الإدارية المتكاملة إلى مجموعة من العمليات الفرعية التي تتفاعل معاً لتحديد النتائج النهائية للعمل، بمعنى أن نجاح عملية التخطيط مثلاً يتطلب وجود تنظيم ملائم، كذلك فإن فاعلية عملية المتابعة وتقييم الأداء تتوقف على وجود خطة واقعية وقابلة للتنفيذ. والشكل التالي يوضح العملية الإدارية من خلال المدخلات والمخرجات المرتبطة بالعملية الإدارية.





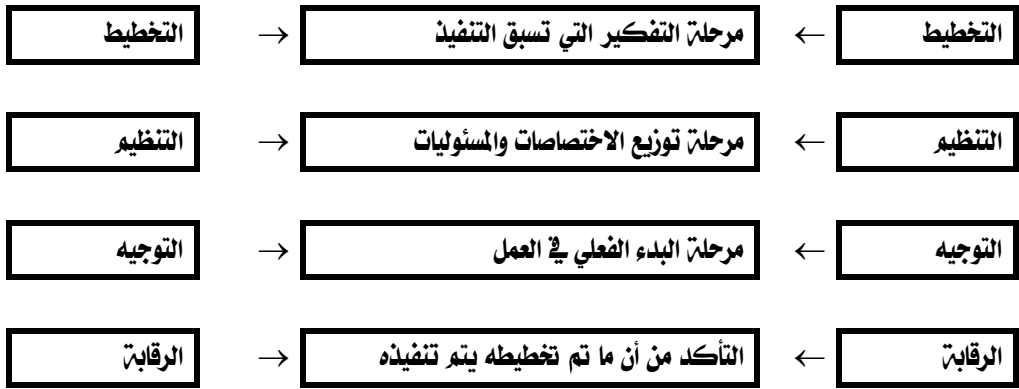
العملية الادارية في الهيئات الرياضية

العلاقات المتداخلة لعناصر العملية الإدارية



يتضح من الشكل السابق ما يلي :

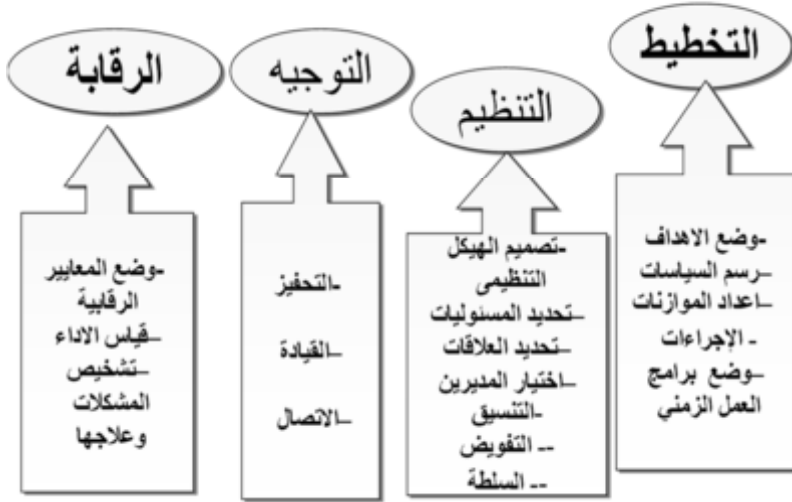
- العملية الإدارية كل واحد مترابط الأجزاء.
- العلاقات المتبادلة بين أجزائه أمر حتمي.
- العملية الإدارية متتابعة الأجزاء.
- العملية الإدارية متكررة الأداء.
- العملية الإدارية لها صفة الاستمرار.



تتلخص عناصر ووظائف الإدارة في الآتي :

- ١- التخطيط: توقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لتحقيق الهدف.
- ٢- التنظيم: وظيفة إدارية تمزج الموارد البشرية مع الموارد المالية من خلال هيكل اساسي للمهام والصلاحيات.
- ٣- التوجيه: إرشاد وتحفيز المرؤوسين والإداريين باتجاه اهداف المؤسسة.
- ٤- الرقابة: رقابة ومتابعة أداء المرؤوسين وتحديد ما إذا كانت الخطة حققت أهدافها أم لا .

عناصر العملية الادارية



التخطيط:

مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ

مفهوم التخطيط في اللغة العربية:

(تعريف ومعنى تخطيط في: معجم المعاني الجامع / معجم عربي عربي / في قاموس

المعجم الوسيط / اللغة العربية المعاصر / قاموس عربي عربي)

تخطيط: (اسم)

مصدر حَطَطَ

/حَطَطَ لِيُحَطِّطَ ، تَحَطِّطًا ، فهو مَحَطِّطٌ ، والمفعول مَحَطَّطٌ

حَطَّطَ: (فعل)

حَطَّطَ الكِتَابَ : سَطَّرَهُ

حَطَّطَ رَسْمًا : رَسَمَهُ

حَطَّطَ: قَدَّمَ تَحَطِّطًا اِقْتِصَادِيًّا لِمَرْحَلَةِ الْقَادِمَةِ : بَرْنَامَجًا اِقْتِصَادِيًّا يَتَضَمَّنُ كَيْفِيَّةَ

التَّمْوِيلِ وَالْاِنْجَازِ وَطُرُقِ التَّنْفِيذِ

وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها

للدولة

تخطيط القلب : تسجيل حركاته ونبضاته بطريقة آلية وبيانية

تخطيط الطريق : تحديد موضعه بخطوط وشواخص ،

تخطيط مدنيّ : رسم خريطة مفصلة للمدن

تخطيط إقليميّ : تدابير متخذة لإحلال التوازن الاقتصاديّ في مختلف أقاليم البلد

تخطيط : مصدر حَطَطَ

يُحَطِّطُ مَشْرُوعاً خَاصّاً بِهِ : يَهَيِّئُهُ ، يَضَعُ لَهُ حُطَّةً تُحَطِّطُ الحُكُومَةُ

مَشَارِيعَ اقْتِصَادِيَّةً

حَطَّطَ طَرِيقاً : وَضَعَ لَهَا حُطُوطاً وَحُدُوداً

حَطَّطَهُ المَكَانَ : قَسَمَهُ وَهَيَّأَهُ لِلعِمَارَةِ

حَطَّطَ البِلَادَ / حَطَّطَ الأَرْضَ : جَعَلَ لَهَا حُطُوطاً وَحُدُوداً وَهَيَّأَهَا لِلعِمَارَةِ

حَطَّطَتِ المَرَأَةُ حَوَاجِبَهَا : طَلَّتْهَا بِالْحُطُوطِ ، وَهُوَ طَلَاءُ الحَوَاجِبِ

حَطَّطَ لِمُسْتَقْبَلِهِ : أَعَدَّ حُطَّةً لِأَعْمَالِهِ وَمَشَارِيعِهِ فِي المُسْتَقْبَلِ

تخطيط إقليميّ : تدابير متخذة لإحلال توازن اقتصاديّ في مختلف أقاليم البلد.

مفهوم التخطيط :

هو عملية اتخاذ القرار الآن بشأن ما يجب عمله غدا وما هي أفضل الطرق لتنفيذه.

ومن هم أفضل العناصر للقيام به ومتى يجب تنفيذه.

فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات

المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم.

ويعنى التخطيط التحديد المقدم للأهداف والأعمال اللازمة لتحقيقها خلال فترة

زمنية محددة مع تحديد موعد البدء والانتهاء من كل عمل ومن ثم فإن التخطيط

ضروري لأنه يزيد من الكفاية والفاعلية الإدارية، فهو يزيد من الفاعلية الإدارية عن

طريق التحديد السابق للأهداف المطلوب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها

لتحقيق هذه الأهداف، كما يزيد من الكفاية الإدارية عن طريق التحديد السابق

لكيفية استخدام العناصر المختلفة استخداماً أمثل.

وقد يكون القائد في معظم الأحيان مشغولاً بالتخطيط قصير الأجل (سنة فأقل)، كما قد يخطط لفترة ستة أشهر أو ثلاثة أشهر أو أسبوع أو حتى يوم واحد، بل أنه قد يخطط لفترة زمنية محددة من اليوم، كما قد يقوم القائد بالتخطيط لفترات زمنية أطول كأن يخطط رئيس مجلس إدارة نادى أو اتحاد لمدة أربع سنوات التي هي عمر مجلس الإدارة.

ويعد التخطيط ظاهرة أساسية من ظواهر العصر الحديث ليس على مستوى الدولة فقط بل على مستوى الأفراد في حياتهم الخاصة، فلا يوجد مجتمع لا يفكر في المستقبل ويحاول تشكيله بالصورة التي توافق آماله وتطلعاته في حدود إمكانياته. والتخطيط يعد أهم عناصر العملية الإدارية لأنه ركن أساسي في كافة المهام والوظائف في المجتمع المعاصر الذي يتم بالتغيير والتطوير الدائم والمستمر في الجوانب الإدارية والسياسية والاقتصادية والعلمية بل في كافة جوانب الحياة.

والتخطيط هو أساس الإدارة وجوهرها وهو وثيق الصلة بعناصر العملية الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فهو الذي يحدد ما يجب تنفيذه وكيف يتم التنفيذ ومن هو الشخص المناسب للتنفيذ فإذا لم تكن هناك واجبات محددة على أساس من التخطيط فلا معنى للتنظيم وما يتضمنه من توزيع اختصاصات وتحديد مسؤوليات وتنسيق جهود دون خطط موضوعة مسبقاً، ولا قيمة للتوجيه وما يشملها من قيادة وحوافز واتصالات دون تخطيط يحدد دور القيادة ويوضح كيفية استخدام واستغلال الحوافز للوصول إلى الأهداف وتوضيح أسس الاتصال الرأسي والأفقي بين القيادات والمرؤوسين حتى تزيد الفاعلية بين كافة المشاركين وصولاً للأهداف المنشودة، لا أهمية للرقابة إذا لم تكن تعمل على التأكد من أن الخطط تتحقق ما هو مقصود منها، فالتخطيط هو قاعدة الارتكاز للعناصر التي تحمل الإدارة.

ولذا فإن الرقابة دون خطة عمل واضحة وأهداف محددة ليس لها جدوى طالما أنه ليس في الإمكان القول أن ما تم تنفيذه قد طابق ما أريد إنجازه وإتمامه.

ولذا فالهدف من التخطيط يختلف باختلاف المجتمعات وباختلاف طبيعة المشروعات، كما أنه يتأثر بمتغيرات عديدة كالزمن، البيئة، الإمكانيات المادية، الإمكانيات البشرية، العادات والتقاليد والظروف المختلفة لكل مجتمع فما يسعى إليه

مجتمع ما قد يختلف عما يسعى إليه مجتمع آخر، بل إن ما يسعى إليه مجتمع ما في وقت من الأوقات قد يتغير في وقت آخر.

والمجتمع الرياضي من أكثر المجتمعات حاجة واستخداما للتخطيط لما يصاحبه دائماً من رغبة في الإنجاز والتطوير وتحقيق البطولات والارتقاء بالمستوى وما يبنى عليه من تغيير في مجالس إدارات الأندية ومراكز الشباب والاتحادات والمناطق كل أربع سنوات وما يتبعه من تغيير فكري وتطوير وتغيير في الخطط الموضوعة.

والمجال الرياضي لم تعد المشكلة فيه هل نخطط أم لا، فكل الهيئات الشبابية والرياضية تقوم بالتخطيط بوسيلة أو أخرى ولكن المشكلة كيف نخطط بطريقة أكثر فعالية.

وعدم وجود خطط ممتازة، وعدم وضوح الأهداف، ينتج عنه ضياع جهود العاملين (إدارة- مدربين- لاعبين- حكام- أطباء- عمال) في الهيئة الرياضية وتغلب الفوضى على الجهود الجماعية فالتخطيط إذن عامل هام لتجنب الفشل وتجنب الأعمال والتكاليف الغير ضرورية والمحافظة على الوقت.

والتخطيط هو عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية وله أولوية على جميع العناصر الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها، فالتخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ العمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم.

ولقد تعددت تعريفات التخطيط لاختلاف نوعية المفكرين وارتباطهم بالمهن المختلفة ورغم التباين إلا أن "المستقبل" هو القاسم المشترك لكل التعريفات سواء ذكرت بشكل مباشر أو من خلال مضمون الكلمات والمستقبل قصد به العلماء الأهداف المرجوة وما تحتاجه من إمكانيات وأفراد ذو خبرات معينة وبرنامج زمني مستقبلي وأسلوب وطريق يوصلنا إلى الأهداف، وكل هذه الجوانب تعد هي العناصر الرئيسية لعملية التخطيط.

فيعرف على السلمي التخطيط بأنه "تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذاً في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع" ..

مكونات التخطيط:

أولاً- وضع الأهداف والمعايير.

ثانياً- رسم السياسات والإجراءات.

ثالثاً- التنبؤ وإعداد الموازنات.

رابعاً- وضع برنامج العمل.

خامساً- البرنامج الزمني.

أولاً: وضع الأهداف والمعايير:

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي. وهي بهذا نتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل. فإذا كانت النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد فهي أهداف "استراتيجية" وإذا كانت أهدافاً من الأجل القصير أطلق عليها أهداف تكتيكية. وعلى ذلك فالأهداف في الأجل القصير يجب أن تستمد من الأهداف أهداف تكتيكية. وعلى ذلك فالأهداف في الأجل القصير يجب أن تستمد من الأهداف في الأجل الطويل، وذلك من متطلبات الاستمرارية في ضوء الظروف المتغيرة. إن الانتقاء الجيد للأهداف يزيد من فاعلية الإدارة، في حين أن الانتقاء العشوائي يقلل من تلك الفاعلية ويشير إلى عدم الدقة في التخطيط. والأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في المستقبل، سواء في المستقبل القريب أو البعيد، وعلى ذلك فالأهداف في الأجل القصير يجب أن تستمد من الأهداف في الأجل البعيد في ضوء الظروف المتغيرة وأفضل ضمان لفاعلية الإدارة هو تحديد الغرض أو الهدف بوضوح.

والأهداف العامة لأي هيئة تتمثل في تحقيق الرخاء والنمو والاستمرار ويمثل عنصر الاستمرار أكثر الأهداف صعوبة في التحقيق في مجتمع تزداد فيه درجة المنافسة والأهداف هي الركيزة التي يعتمد عليها في وضع السياسات، حيث أن السياسات تعد انعكاساً للأهداف.

أ- أهمية تحديد أهداف التخطيط:

- تعد هي أولى خطوات التخطيط.

- تساعد في تحديد السياسات والإجراءات الإدارية.

- تساعد في وضع المعايير.
- تحدد الأهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية والفردية.
- تسهل الأهداف عمليات التنظيم والتوجيه والرقابة.
- تساعد في تحديد الاحتياجات المادية والبشرية.
- تساعد في وضع قواعد ونظم التشغيل.
- تساعد في تحديد الواجبات والمسؤوليات.
- تحدد اساليب الرقابة.

ب- معايير الأهداف:

أهم معايير الأهداف هي:

- أن يكون العمل أو النشاط نابعا من السياسة العامة للدولة وقيم المجتمع.
- أن يكون مقبولاً لدى العاملين بالهيئة، و يتلائم مع أهدافهم.
- أن يكون واقعياً.
- يكون قابلاً للتحقيق في حدود القدرات والطاقات والإمكانات.
- أن يكون قابلاً للقياس .
- لا تتركز الأهداف في شئ واحد مثل التركيز على الربح فقط.
- تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية أو مرحلية.
- التسلسل المنطقي في الأهمية والأولوية.
- تكون نابعة من منطلق النتائج والمتغيرات.
- مرنة قابلة للتغيير والتطوير.

ثانياً: رسم السياسات والإجراءات:

إن إدارة أى عمل ليس من الأمور اليسيرة، فهناك العديد من المشاكل المطلوب حلها والعديد من القرارات الواجب اتخاذها إلا أن بعض هذه المشاكل ذات طبيعة متكررة تحدث في فترات كثيرة لذلك لابد من وضع قواعد تطبق في الحالات المماثلة تسمى (السياسات).

السياسات والإجراءات مجموعة من القواعد العامة توضح معرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الأقل. ورسم السياسات

يشمل السياسات الأساسية وهى السياسة التى تحكم السياسات الأخرى وتكون مدونة فى اللائحة.

وإذا كان الهدف يمثل الغاية المنشودة من العمل أو النشاط، فالسياسات تمثل مجموعة القواعد والنظم والتعليمات التى تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصل إلى الهدف، فبينما يوضح الهدف ما نريد أن نحققه توضح السياسة كيفية التنفيذ.

أ- أهمية السياسات الإدارية:

للسياسات الإدارية أهمية وفوائد تؤثر فى نجاح العملية الإدارية وتحقيق الأهداف المراد بلوغها وترجع أهميتها لما يلى:

- تعد جوانب مرشدة فى التفكير فى اتخاذ القرارات.
- تفسر وترجم الأهداف.
- تعد الإطار العام الذى تعمل فى نطاقه الإدارة.
- التعرف على مدى سلامة التصرفات نحو المشكلات القديمة.
- توافر اتخاذ قرارات جديدة فى المشاكل المماثلة القديمة.
- تجنب حدوث الفوضى فى إنجاز العمل من خلال تحديد ما يجب وما لا يجب أدائه فى العمل.
- تحديد مراحل السير فى المشروع والخطوات الواجب اتباعها.
- تعد من الوسائل الضرورية للرقابة.
- تقلل من المجهود ذهنى والعصبى نحو اتخاذ القرار.
- تحقق التنسيق بين تصرفات مختلف العاملين.
- تؤدى إلى تحقيق الأهداف وتحقيق أفضل النتائج بكفاءة.

ب- الشروط الواجب توافرها فى السياسات:

هناك مجموعة من الشروط والأسس والمبادئ الواجب توافرها فى السياسات حتى يتحقق الهدف من رسمها ووضعها يمكن إبراز أهم، الوصايا العشر التى اتفقت عليها معظم مراجع الإدارة هى:

- أن تكون مستمدة وتؤدى إلى تحقيق الأهداف الموضوعه.
- أن تكون مرتبطة مع بعضها.

- أن تكون ممكنة التطبيق أى غير خيالية.
- أن تكون مرنة بحيث تسمح للمرؤوسين بالتعرف فى حالة حدوث تغييرات داخل المشروع أو خارجه.
- أن تتفق مع فلسفة المجتمع وسياسته العامة.
- أن تعبر عن آراء وفكر المنظمة أو الهيئة.
- الاستناد فى وضعها ورسمها إلى الحقائق العلمية.
- أن تكون مكتوبة.
- أن تكون واضحة المعنى والمفهوم.
- أن تكون شاملة بقدر الإمكان لجميع أنواع المشكلات المتوقع حدوثها فى المستقبل.

ج- الشروط الواجب توافرها فى الإجراءات:

هناك مجموعة من الشروط والأسس والمبادئ الواجب توافرها فى الإجراءات حتى يتحقق الهدف منها ويمكن إبراز أهم الوصايا العشر التى اتفقت عليها معظم المراجع فيما يلى:

- توضع داخل إطار السياسة الإدارية للمشروع.
- يجب أن تؤسس على حقائق ومعلومات كافية وصحيحة.
- يجب أن تكون خطوات التنفيذ متكاملة وغير متعارضة.
- توافر فيها عنصرى الاستقرار والمرونة.
- تتميز بالبساطة والوضوح.
- يجب أن تكون مكتوبة.
- أن تكون قابلة للتنفيذ والتطبيق.
- أن تكون واضحة ومفهومة من جميع العاملين بالهيئة الرياضية.
- أن تكون مبسطة وغير معقدة.

ثالثاً: الموازنة التقديرية:

تعتبر من أهم أدوات التخطيط، فهي ترجمة الأهداف المنشأة وسياساتها فى شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل وهى بهذا تبرز سياسات المنشأة بشكل واضح وغالباً ما يتطلب الأمر رسم سياسات جديدة أو إلغاء سياسات قديمة. وتعد الموازنات التقديرية نوع من أعداد الخطة أو الخطط فى صورة مالية أو كمية فبعد تقسيم العمل إلى أوجه النشاط أو الوظائف التى يحتوىها المشروع يصبح لكل وظيفة أو مجال موضوع لميزانية تقديرية وكذلك موازنات تقديرية خاصة فى الأقسام، ويتم تجميع كافة الموازنات الوظيفية فى ميزانية موحدة أو رئيسية

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد الموازنات التقديرية:

هناك مجموعة من الاعتبارات والشروط والمبادئ الواجب توافرها فى الميزانيات التقديرية حتى تحقق الهدف منها ويمكن إبراز أهم تلك الشروط فى شكل وصايا عشر اتفقت عليها معظم المراجع هى:

- توضع الميزانية بما يتناسب مع الامكانيات المتاحة.
- اتباع مبدأ اللامركزية فى تحضير واعداد الموازنات.
- مراعاة الموضوعية وواقع الظروف المعاصرة والمتوقعة.
- تحقيق عنصر التنسيق والتجانس والتكامل بين الموازنات الوظيفية.
- أن توزع الموازنة على فترات قصيرة، حتى يمكن متابعتها بسهولة، واكتشاف الانحرافات فى التنفيذ قبل استحقاقها.
- أن تكون الميزانية أداة تساعد الإداريين.
- تتوافر مرونة كافية لمواجهة ما يحتمل أن يحدث فى النشاط .
- أن تسمح الموازنة بمواجهة الحالات الطارئة.

رابعاً: البرنامج الزمني:

أ-برنامج العمل:

لكى يتم تحقيق أى هدف لابد من التفكير فى الأنشطة التفصيلية الواجب القيام بها لتحقيق ذلك الهدف وعلى ذلك فإن الكشف الذى يحوى مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق هدف يسمى برنامجاً.

ب- جدول الزمن:

هو تحديد الوقت النسبى الذى يجب أن تبدأ فيه عملية معينة ولا سيما إذا كان هناك عدة عمليات أو مراحل.

ج- خطوات وضع البرامج الزمنية:

الخطوات الرئيسية التى يجب اتباعها عن وضع البرامج الزمنية لضمان نجاح

الأهداف هى:

- ١- تحديد الهدف المنشود للبرنامج.
- ٢- تقسيم العمليات المراد إنجازها إلى عمليات فرعية ثم تقسم الأخيرة إلى عمليات أصغر.
- ٣- يحدد البرنامج الزمنى للتنفيذ وفقاً للتسلسل المنطقى للعمليات.
- ٤- يراع صلة ودرجة الارتباط بين كل عملية وأخرى.
- ٥- يحسب الوقت الإجمالى للبرنامج.
- ٦- اتخاذ قرارات بشأن كيفية تنفيذ العمليات
- ٧- تحديد كم ونوع الإمكانيات المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.
- ٦- تقدير الوقت اللازم لكل عملية وفقاً لدراسة عملية وبحوث تدريبية.
- ٧- تحديد موعد وابتداء كل عملية وكذلك موعد انتهائها وربط تلك العمليات بعضها البعض.
- ٨- تحديد المسئولية عن تنفيذ البرنامج أو أجزائه والأفراد الذين يقومون بعملية المتابعة بغرض تيسير عملية التقييم.

الخطّة مهما كانت جيدة

لا تستطيع أن تعوض عجز الإدارة الضعيفة.

في حين أن الإدارة الجيدة

يمكنها أن تعوض عجز الخطّة الضعيفة.

أنواع التخطيط:

أولاً: تخطيط طويل الأجل.

ثانياً: تخطيط متوسط الأجل.

ثالثاً: تخطيط قصير الأجل.

أولاً: تخطيط طويل الأجل:

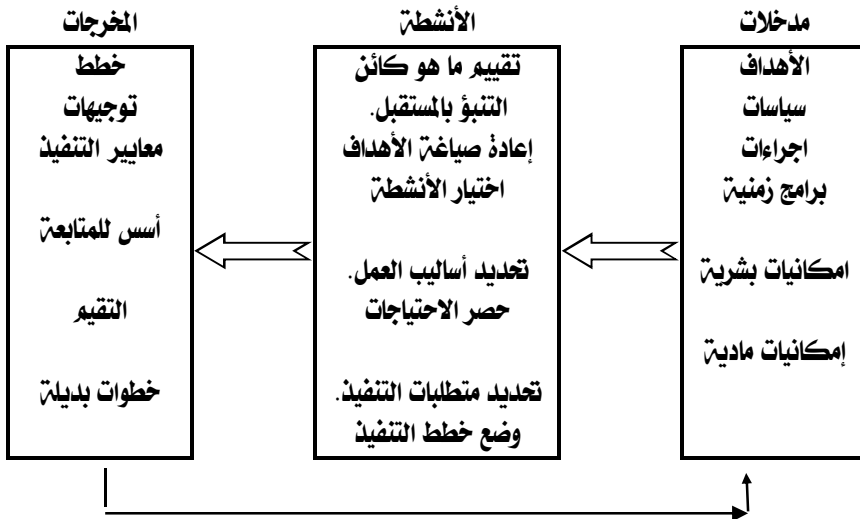
قد يتراوح من ٨ إلى ١٢ سنة ويكون هذا النوع من التخطيط بإعداد تكوين الأبطال على المدى الطويل فى الأنشطة الرياضية أى يتولى هذه الأنشطة اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة البطولة والاربع سنوات تعد بمثابة دورة انتخابية والثمانية دورتين والاثني عشر ثلاث دورات.

ثانياً: التخطيط متوسط الأجل:

مدة الخطط متوسطة الاجل من سنتين الي اربع سنوات وهي دورة انتخابية لمجلس الادارة تقريباً وينبثق من التخطيط طويل الأجل وهذا النوع من التخطيط يتم للإعداد للدورات الأولمبية وبطولات العالم وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دورة أولمبية أو كأس العالم استعداداً للبطولة القادمة.

ثالثاً: التخطيط قصير الأجل:

ومدته سنة تقريباً ومهمته الاستعداد لبطولات إقليمية أو محلية على مستوى عالى.



أهمية التخطيط :

- يظهر الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفراد المجموعة أن يعرف الآمال المرجو تحقيقها.
- يبين مقدماً الطريق الذي يسلكه العاملون في تنفيذهم للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة.
- يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل.
- يمكن من معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تلافيها.
- يحدد الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة.

أهداف التخطيط في النشاط الرياضي:

- توضيح أهداف العمل المراد تنفيذه.
- توضيح الأهداف الفرعية المنسقة من الأهداف العامة.
- توضيح فلسفة العمل الجماعي لإنجاز الأهداف الموضوعية.
- تحديد المسار الذي يجب اتباعه لتنفيذ العمل.
- التحديد الكمي والنوعي للإمكانيات المادية الأزمة للتنفيذ.
- تحديد القيادات والأفراد اللازمين لتنفيذ العمل.
- وضع تصور لكيفية الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- تحديد الوقت الذي تتطلبه كل مرحلة من مراحل العمل.
- التنبؤ بالمشكلات المتوقع حدوثها ووضع الحلول لمواجهتها.
- التنبؤ بالصعوبات المحتملة وكيفية مواجهتها.
- يحدد أسلوب الرقابة المتبع للتأكد من أن ما تم تخطيطه يتم تنفيذه.
- يحدد أسلوب تكوين الهيكل التنظيمي للعمل.
- يحقق الارتباط المنطقي بين القرارات.
- تحديد البناء التنظيمي لبلوغ هذه الأهداف.
- تحديد البرنامج الزمني لتحقيق تلك الأهداف.

أي أن التخطيط الرياضي هو عملية التنبؤ ورسم السياسات ووضع الميزانيات التقديرية وإقرار الإجراءات ووضع البرامج الزمنية بغرض تحقيق الأهداف المحددة.

معوقات التخطيط :

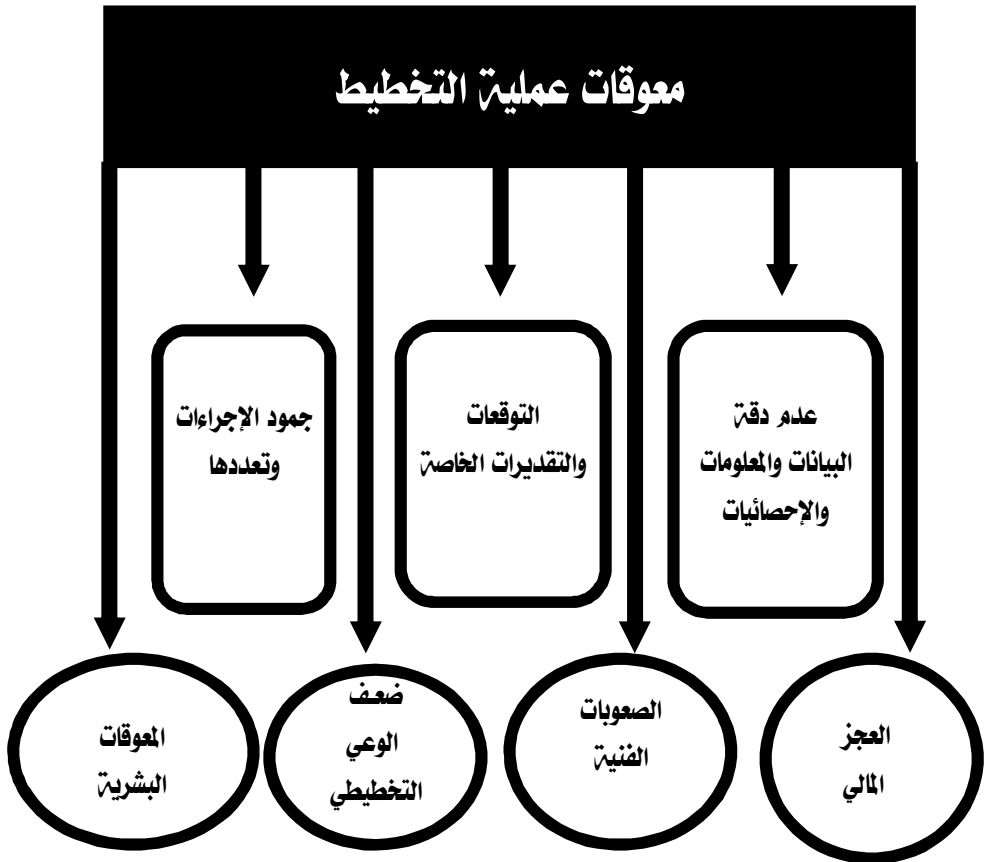
هناك بعض المعوقات التي تعترض مسيرة التخطيط الناجح سواء على مستوى وزارة الشباب أي على مستوى الدولة أو مستوى الهيئات الشبابية والرياضية وهذه المعوقات قد تكون معاصرة لعملية وضع الخطة وقد تكون معاصرة لعملية تنفيذ الخطة، وقد تكون معاصرة لتقييم التخطيط بعد التنفيذ.

توقعات وافتراسات خاطئة



بيانات ومعلومات خاطئة

اتخاذ قرارات خاطئة



(١) عدم دقة البيانات والمعلومات والإحصائيات :

تقوم الخطة أساساً على مجموعة من المعلومات والبيانات والإحصائيات التي يتم الحصول عليها من عدة مصادر والتي يتم على أساسها وضع مجموعة من الافتراضات والتوقعات بالنسبة للمستقبل، وحتى تصبح تلك الافتراضات قريبة من المستقبل فإن ذلك يفترض دقة وصدق وصحة هذه المعلومات. وكثيراً ما تواجه عملية التخطيط في الهيئات الرياضية عجزاً في كفاءتها وفعاليتها بسبب نقص المعلومات التي تقوم عليها إذ تبالغ في تصوير بعض الأمور وتجاهل أموراً أخرى ضرورية، ومن ثم فعلى المخطط أن يتأكد قدر الإمكان من دقة المعلومات والبيانات. وأيضاً فهم مدلول الإحصائيات والأرقام والبيانات المتوفرة فهماً صحيحاً.

ولعلاج هذه المشكلة لابد من إنشاء شبكة معلومات ووجود سجلات تمدد القائم على التخطيط بأحدث وأصدق المعلومات والبيانات وأن تكون هذه المعلومات والبيانات بالقدر الكافي. وتشمل هذه البيانات كافة أعضاء الجمعية العمومية والمدربين والإداريين والأطباء واللاعبين والإمكانات والموارد المادية والبرامج الزمنية والنتائج.

(٢) التوقعات والتقدير الخاطئة :

التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. ولكن الإنسان لا يستطيع بما أوتى من قدرات فكرية وذهنية محدودة أن يتنبأ بما يحمله المستقبل على نحو صادق مائة بالمائة. إلا أن هذا لا يعنى إعفاء المخطط من واجبه في بذل الجهد في الاحتياط للمستقبل برؤية واضحة في حدود خبرته وخبرة معاونين. ويرتبط هذا المعوق من معوقات التخطيط بالمعوق السابق المتصل بدقة البيانات والمعلومات والإحصائيات التي تقوم عليها الخطة فالاعتماد على بيانات قديمة وغير دقيقة يؤدي إلى عدم صحة التوقعات والافتراضات.

وإذا كان التخطيط يرتبط بالمستقبل وأن هناك احتمالات لحدوث ظروف غير متوقعة مما يجعل الافتراضات والتوقعات التي تقوم عليها الخطة غير دقيقة فإنه يمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق وضع مجموعة من الخطط البديلة وأن يراعى

المرونة في الخطة الأصلية بحيث يمكن التغلب على ما قد يحدث من أمور لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة.

(٣) جمود الإجراءات وتعددتها :

لنجاح التخطيط يجب أن تكون الإجراءات والسياسات المتبعة ملائمة لظروف العمل داخل الهيئة وبالتالي فإن جمود الإجراءات والسياسات وتعددتها يمثل إحدى العقبات الرئيسية في عملية التخطيط خصوصاً إذا كانت هذه الإجراءات قديمة ومرت عليها فترة زمنية طويلة فتصبح بمثابة القانون الذي يحكم تصرفات الأفراد بالمنظمة. وأيضاً إذا كانت الإجراءات والسياسات معقدة وتلزم الكثير من الوقت لإنهائها.

وجمود الإجراءات والسياسات تمتد على مراحل التخطيط بدء من مجموعة العمليات التي يقوم بها القادة المتخصصين ومروراً بتكوين الخطة ووضع البرامج والاختيار من بين البدائل المطروحة وتوفير وإعداد الإمكانيات المطلوبة. ويمكن التغلب على هذه المشكلة بتعديل السياسات والإجراءات على نحو يجعلها تتناسب مع الأوضاع الحديثة والظروف المستجدة وبناء على الإمكانيات المتاحة.

(٤) الصعوبات الفنية :

قد تقف الحاجة الفنية كمعوق في سبيل تنفيذ الخطط، فقد يحدث بعد أن توضع الخطة وفقاً لتقديرات وتوقعات سليمة واستناداً إلى بيانات ومعلومات دقيقة أن يعترض تنفيذها بعض الصعوبات الفنية والتي تتمثل في عدم صحة تقدير حجم وأنواع الإمكانيات المادية، والخطأ في توظيف واستخدام الموارد المادية والخطأ في تحديد أولويات الإنفاق وتوجيه الإنفاق إلى أغراض هامشية لا تؤثر على تقدم الخطة نحو تحقيق أهدافها.

(٥) العجز المالي :

تتمثل الصعوبات المالية في عدم صحة تقدير حجم وأنواع الإمكانيات المادية، والخطأ في توظيف واستخدام الموارد المادية والخطأ في تحديد أولويات الإنفاق وتوجيه الإنفاق وإلى أغراض هامشية تؤثر سلباً على تقدم الخطة نحو تحقيق أهدافها.

(٦) ضعف الوعي التخطيطي :

يعتبر ضعف الوعي بالتخطيط من أهم معوقات التخطيط في المجال الرياضي خصوصاً في الهيئات الحديثة أو الصغيرة حيث يسيطر على تصرفات القائمين على التخطيط أفكار وعقائد مرجعها إلى البيئة التي يعيشون فيها، أو العرف الجاري في المجتمع، أو بسبب ما اعتادوا عليه لفترة طويلة من الزمن من قيم خلقية أو تقاليد وعادات انطبعت في نفوسهم ربما لا يكون لها أساس من الصحة.

ويبدو هذا العائق من عوائق التخطيط في صور عدة منها :

- بعض القادة لا يؤمنون بعملية التخطيط، وولناً منهم بعدم جدوى التخطيط وأن الاعتماد عليه مضيعة للوقت والجهد والمال خاصة وأن نتائج الخطة قد لا تكون مضمونة تماماً.
- بعض القادة يعارضون التخطيط لأنهم يعارضون التغيير والتجديد في الأنظمة أو أساليب العمل التي اعتادوا عليها وأصبحت روتين في حياتهم.
- بعض القادة يعارضون التغيير والتجديد لأنهم يخافون أن التغيير والتجديد يشملهم.
- بعض القادة يعارضون عملية التخطيط لأنها تمس مصالحهم الخاصة أو مكاسبهم الشخصية.
- عدم تحقق التآزر والتناسق بين الخطط وبعضها.
- عدم مطابقة التخطيط للواقع والظروف والإمكانيات المتاحة.
- عدم تحديد المسؤولية عن تنفيذ كل جزء من أجزاء عمليات التخطيط.
- المبالغة في صنع خطة مثالية للخطط طويلة المدى بنسبة ١٠٠٪.

(٧) المعوقات البشرية :

ومن هنا تبدو أهمية العنصر البشري في التخطيط سواء في مرحلة إعداد الخطة أو في مرحلة تنفيذها وهو أمر لا يستطيع أحد إنكاره ما دمنا نسلم بأن القوة المحركة على الأرض لكل ما هو ملموس في عالمنا هي قوة الإنسان وقدراته التي وضعها فيه المولى سبحانه وتعالى. وبالتالي فإن المعوقات البشرية تؤثر بشكل ملموس على نجاح الخطة.

ويمكن أن تأخذ المعوقات البشرية الصور الآتية :

- عدم وجود المخططين الأكفاء أو نقص الكوادر الفنية والإدارية في أجهزة التخطيط سواء على مستوى الوزارة أو على مستوى الاتحادات أو الهيئات التابعة لها.
- انعدام الرغبة أو الدافع نحو المشاركة في إعداد الخطط أو المساهمة في تنفيذها ومتابعة الإشراف على هذا التنفيذ بالرغم من توافر القدرة والتأهيل اللازمين لذلك.
- عدم تأهيل العاملين المشاركين في تنفيذ الخطة بالإطار العام لها ، فضلاً عن عدم معرفتهم للمهام الدقيقة المكلفين بها وهو الأمر الناجم عن عدم مساهمتهم في وضع الخطة وفقاً لمقتضيات مبدأ ديمقراطية الخطة ويتضح ذلك جلياً في العلاقة بين الاتحادات وأفرعها بالمحافظات.
- عدم تمتع المخططين بالقدرة على اتخاذ القرار النهائي من الناحيتين الفنية والإدارية بشأن ما يقومون بإعداده من خطط وبرامج للعمل ، بسبب تدخل القيادات المتحكمة سياسياً في تحديد استراتيجيتها وخطوطها العامة وبشأن كافة مراحل تنفيذها مثلما يحدث من توصيات اللجان المنبثقة من الاتحادات ومجلس إدارة الاتحاد.
- انعدام الرقابة والمتابعة الفعالة لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة ومدى ما تحرزه من تقدم في سبيل تحقيق أهدافها.
- الاستعانة بخبراء من خارج الهيئات الرياضية لوضع الخطة بالكامل.
- المبالغة في الاعتماد على نتائج الأبحاث العلمية.
- تطبيق خطط أجنبية لا تتناسب مع البيئة المصرية.

كيفية وضع خطط الأنشطة والبرامج الرياضية:

الخطط

تعتبر الخطط مخرجات عملية التخطيط ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

مفهوم الخطة

تتكون الخطة من مراحل أداء محددة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة ، فنجد أن

جزءاً كبيراً من وقت الإدارة موجه لوضع وتطوير الخطط ثم اتخاذ الخطوات أو الإجراءات المناسبة لوضع هذه الخطط موضع التنفيذ ومهما اختلفت الخطة فهي مشتقة من الأهداف التي يمكن أن تحدد طبيعة ونوع الخطة المستخدمة.

ما يجب أن تجاوب عليه الخطة:

- ١- من نحن؟
- ٢- من يكون؟
- ٣- أين نحن من الخطة؟
- ٤- ماذا نعمل الآن؟
- ٥- لماذا نعمل ذلك؟
- ٦- أين نحن؟
- ٧- أين نريد أن نكون؟
- ٨- متى نعمل ذلك؟
- ٩- ما هي الخطوات القادمة التي يجب اتخاذها؟
- ١٠- ماذا بعد ذلك؟

فالخطة تحتوي على عدة بنود رئيسة في شكل خطوط عريضة شاملة وفي نفس الوقت بعيدة عن التفاصيل الدقيقة، ويمكن أن تشمل البنود التالية:

١ - العنوان

بحيث يكون واضحاً وشاملاً ومقروءاً يليه أسماء المشتركين في وضع هذه الخطط.

٢ - الهدف

وتشمل الخطة على الهدف العام ويكون واقعياً يسهل تحقيقه ويجب أن يكون هذا الهدف مفهوماً وواضحاً مرتبطاً بآمال الأفراد ليكون دافعاً لهم على تبني هذه الخطة والعمل على تنفيذها، هدف يجسد الحس، يكون قادراً على تحريك دوافع الأفراد نحو العمل بهذه الخطة، إمكانية استنباط أهداف إجرائية منه توصلنا إلى الهدف العام.

٣ - المحتوى

يصاغ محتوى الخطة في شمول ودقة ووضوح بشكل عام يظهر فيه مراحل الخطة

وما يجب أن تشتمل عليه هذه المراحل بصورة إجمالية، بحيث يسهل التخطيط لها فيما بعد ويجب أن يصاغ المحتوى على أساس الأهداف المطلوب تحقيقها، وأن تكون هناك علاقة مباشرة بين المحتوى والهدف لأن تنفيذ هذا المحتوى يؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، فوجود اتساق بين المحتوى والهدف أمر حتمي، فإذا كان الهدف هو الوصول باللاعبين إلى أداء بدني ومهاري وتربوي على مستوى كبير خلال فترة معينة فيجب أن يشمل المحتوى على تمارين إعداد بدني عام وخاص وعلى المهارات الحركية المطلوب إنجازها وعلى مواقف يتحقق من خلالها تنمية النواحي التربوية.

٤ - أسلوب العمل المقترح:

يحتوي هذا البند من الخطة على الأسلوب الأفضل الذي يمكن اتباعه في تنفيذ هذا المحتوى مع التنويه إلى الطرق التي يمكن استخدامها في إنجازه وكل ذلك في صيغة إجمالية.

٥ - التمويل:

حيث يجب وضع تصور لميزانية تقريبية لهذه الخطة ويظهر في هذا البند الكيفية التي يمكن بها تدبير هذه الميزانية ومصادر التمويل المنتظرة والأكيدة وبنود الإنفاق منها.

٦ - تنبؤات الخطة:

يشتمل هذا البند على النتائج المتوقعة في كل مرحلة من مراحلها وعن المشكلات التي قد تعترض سير الخطة والحلول المقترحة لهذه المشكلات فور ظهورها، وكذا النتائج النهائية التي يجب أن تصل إليها هذه الخطة في نهايتها.

٧ - الفترة الزمنية للخطة:

وتحتوي هذه الفترة من الخطة على إجمالي الفترة الزمنية التي تستغرقها وعن القيود الرئيسية فيها والتي تكون ملزمة للمخططيين أثناء إجراء العملية التخطيطية مثل مواعيد الفترات الرئيسية للخطة ومواعيد البطولات المحلية والدولية وإقامة المعسكرات الداخلية والخارجية وكذا مواعيد دورات الصقل للمدربين والحكام والإداريين إن وجدت.

مميزات الخطة الجيدة:

- تشير هدى سيد لطيف إلى أن الخطة الجيدة تمتاز بكونها تكمن في:
- ١ - مؤدية إلى هدف واضح.
 - ٢ - يسهل فهمها والسير في تنفيذها.
 - ٣ - أن تكون على أساس معدلات أداء سليمة.
 - ٤ - مرنة حتى تحتفظ بالتوازن اللازم بين نتائج الأعمال في الفترات الدورية المحددة وتحقيق الهدف.
 - ٥ - شاملة لكافة الإمكانيات والموارد الطبيعية والمادية والبشرية المتاحة التي يمكن الاستفادة منها مع الأخذ في الاعتبار ما هو متوقع من الموارد الجديدة.
 - ٦ - قابلة للمتابعة والتطوير عند التنفيذ بما يتفق والمرونة اللازمة لمقتضيات الظروف بحيث يسهل تقويم العمل من حيث المدة والجودة

ثانياً : التنظيم:

"مرحلة توزيع الاختصاصات والمسئوليات"

مفهوم التنظيم في اللغة العربية:

تنظيم. (اسم)

تنظيم: مصدر نَظَّمَ

نَظَّمَ: (فعل)

نَظَّمَ يَنْظِمُ ، تنظيماً ، فهو مُنظَّم ، والمفعول مُنظَّم

نَظَّمَ اللُّؤْلُؤَ : وَضَعَهُ وَرَتَّبَهُ فِي عَقْدٍ

نَظَّمَ الشَّعْرَ : نَظَّمَهُ ، أَي أَلْفَهُ

نَظَّمَ أُمُورَهُ : رَتَّبَهَا ، نَسَقَهَا

نَظَّمَتِ الْمَدْرَسَةُ رِحْلَةً دَرَسِيَّةً لِلتَّلَامِيذِ : هَيَّأَتْ نَظْمَ الْمَعْهَدِ مَهْرَجَاناً ثَقَافِيّاً

نَظَّمَتِ الدَّجَاجَةَ : ائْتَلَأَ بَطْنُهَا بِالْبَيْضِ

نَظَّمَ الْأَشْيَاءَ : نَظَّمَهَا

نَظَّمَ اجْتِمَاعاً : هَيَّأَهُ وَأَعَدَّهُ نَظْمَ حَفْلَةٍ / رِحْلَةٍ ،

نَظَّمَ الْكِتَابَ : بَوَّبَهُ وَرَتَّبَهُ مِنْهَا جَيِّدًا

تنظيم العمل : ترتيبه وتديره ليأخذ نسقاً معيناً

التنظيم: تحديد الاختصاصات والسلطات والعلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق هدف محدد

التنظيمات الإدارية: الإجراءات التي يتخذها المسؤولون لإصلاح الإدارة وتنظيم أمورها
تنظيم سرّي: مجموعة أشخاص يجمعهم هدف مشترك يعملون في الخفاء
التنظيم السياسي: (السياسة) مجموعة من الناس ذوي الاتجاه الواحد فيما يتعلق بالبرامج والمبادئ السياسية ، ويرتبطون ببعضهم وفقاً لقواعد تنظيمية مقبولة من جانبهم تُحدّد علاقاتهم وأسلوبهم ووسائلهم في العمل والنشاط
التنظيم الحراري: (الطبيعة والفيزياء) المحافظة على درجة حرارة الجسم الداخلية بعيداً عن درجة حرارة البيئة أو الجو
التنظيم الاجتماعي: منهج يعيّن العلاقات القائمة بين الأطراف التي تتألف منها الجماعة.

تنظيم العمل: جعل الناس يفكرون ويسلكون بطريقة واحدة وهي ميزة من ميزات المجتمعات الاستبدادية

تنظيم الإجراءات: تنظيم خطوات الأداء وفق طبيعة العمل

التنظيم الهديفي: تنظيم الوحدة الإدارية حسب هدف مطلوب

التنظيم الوظيفي: تقسيم أوجه النشاط في المؤسسة على أساس الوظائف.: الإدارة

التنظيم الإداري: التركيب الهيكلي بوحداته ووظائفه وأفراده الذين يتعاونون معاً لأداء واجبات تحقق الأهداف الموضوعية

التنظيم الاجتماعي: منهج يعيّن العلاقات القائمة بين الأطراف التي تتألف منها الجماعة.

التنظيم المؤسسي: الهيمنة التدريجية لمؤسسات الاستثمار على الأسواق المالية.

مفهوم التنظيم:

للتنظيم مفهوم عام يعبر عن وضع كل شئ وكل شخص في مكانه وربط كل من الأشياء والأشخاص بعضهم ببعض من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها. ولقد تعددت تعريفات التنظيم فيرى "هنرى فايول" H. fayol أنه

"إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته من مواد أولية وعدد ورأس المال ومستخدمين، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.

أما "عبد الحميد بهجت" فيعرفه بأنه "الشكل الذي تبدو فيه الجماعة الإنسانية بغرض تحقيق هدف مشترك". بينما تعرفه "عطيات خطاب" بأنه "تحديد وتنسيق الجهود البشرية لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة.

والتنظيم هو عملية تقسيم وتوزيع وتنسيق للسلطات والمسئوليات والاختصاصات بهدف تحقيق الخطة الموضوعية.

والتنظيم هو توحيد الجهود وتجميعها في محصلة واحدة وانطلاقها نحو الهدف بتحديد المسئوليات ومعرفتها وتقسيمها إلى أقسام محددة وكذلك تحديد العلاقات التنظيمية و التنظيم هو أحد عناصر العملية الإدارية الهامة وهو الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة كما أنه العمود الفقري للعملية الإدارية فهو عنصر حتمي لأنه يحدد الوظائف التنظيمية للمستويات من أعلاها حتى المستوى التنفيذي ويوضح العلاقات بين الإدارات والأقسام مما يساعد على منع الانحرافات. والتنظيم سابق العملية الإدارية رغم أنه أحد عناصرها لأنه لا يمكن تعيين مدير إلا بعد تصميم هيكل تنظيمي.

ويعتبر التنظيم من أهم موضوعات علم الإدارة حتى أن بعض العلماء يطلقون اسمه على علم الإدارة فيقولون علم التنظيم، ولعل في ذلك إطلاقاً لاسم الجزء على الكل إظهار لأهمية هذا الجزء وتزداد أهمية التنظيم وتبدو أكثر جلاء كلما تضخم حجم أعمال الإدارة وبالتالي اتسع إطار الجهاز الإداري الذي يتولى هذه الأعمال.

التنظيم والإدارة عنصران متكاملان وإن كان بينهما اختلاف فالتنظيم يعنى تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة وهو يهدف إلى توفير نوع من المهارات والمسئوليات عن طريق التوزيع المناسب للأشخاص والواجبات وتحديد الاختصاصات بحيث يمكن بواسطة الأشراف والتوجيه تحقيق التنسيق ووحدة الهدف ومن ثم يمكن النظر إلى التنظيم على أنه البناء أو الهيكل العام الذي يحدد العلاقات

الرسمية المختلفة في المنظمات الإدارية. أما الإدارة فهي العنصر الحي الذي يجعل البناء أو الهيكل في حالة عمل ونشاط هادف وهى بذلك تختص بالسلوك داخل المنظمات. والتنظيم في مفهومه العام هو العمل المشترك الذي تنصهر فيه جهود شخص أو أكثر في شكل من التنظيم الذي يتكامل من خلاله التطلعات الجماعية في اتجاه الأهداف المشتركة للجماعة.

ربما لا تحوى كلمة أمالاً للتقدم الحضارى والرفاهية مثل ما تحويه كلمة تنظيم فالتنظيم هو أداة الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تعاون البشر.

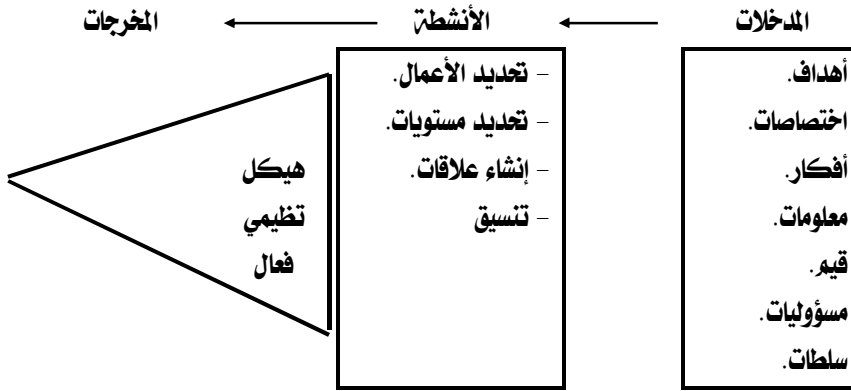
يعنى التنظيم وضع كل شئ في مكانه، وكل شخص في مكانه، ثم إيجاد علاقة بين الأشياء بعضهم ببعض، والأشخاص بعضهم ببعض، ومثال ذلك السيارة التي يتم فك أجزائها وعرضها في إحدى الصالات، هل يمكن أن نطلق على هذه الأجزاء بأنها سيارة، بالقطع لا، وبالرغم من أن جميع أجزائها موجودة لكن إذا تم تجميع هذه الأجزاء وإيجاد علاقة بينهم وبين الحركة الميكانيكية والكهربائية، لعجلة السيارة، وهنا فقط يمكن أن نطلق عليها سيارة، وبهذا المثال البسيط، نجد أن التنظيم هو الذي يحدد المستويات الوظيفية والاختصاصات والمسئوليات ويكون التنظيم ناجحاً إذا روعى فيه:

- تحديد وتوزيع المسئوليات وتقسيم العمل.
- اتفاق المسئولية والسلطة اللازمة له.
- نقل القرارات إلى الخبراء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى.
- توفير نظام معلومات للاتصال.
- وللتنظيم مبررات تتمثل في كبر حجم الاعمال ويتطلب ذلك توزيع العمل والاستفادة من مزايا التخصص وتحديد المسئوليات.

تعريف التنظيم:

بالرغم من تعدد تعاريف التنظيم إلا أنها مكمله لبعضها البعض فالتنظيم يعتبر وظيفة إدارية وفي نفس الوقت بناء تعمل من خلاله الإدارة.

- يرى رالت ديفز Ralt Devis التنظيم الجيد "عبارة عن تعاون أى مجموعة أشخاص، سواء كانت صغيرة أم كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث تحذوهم رغبة أكيدة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة مع قدر من العناية بالعمل الإنسانى".
 - ويرى شستربنراند Chester Barnard أن التنظيم "هو نظام للتعاون يظهر إلى حيز الوجود عندما يكون هناك أفراد قادرين على الاتصال، ويرغبون فى المشاركة فى العمل وأن تكون هذه المشاركة بغرض تحقيق هدف مشترك".
 - يرى فولتمر Voltmer ، ايسلنجر Esslinger ، تلمان Tillman نقلاً عن باركى Barki بأن التنظيم "هو العملية أو الحالة التى يكون فيها شخصين أو أكثر متعاونون فى الجهد لتحقيق هدف محدد".
- يمكن أن تتصور عملية التنظيم كما فى الشكل التالى على أنها نظام System يتكون من مدخلات، أنشطة داخلية ومخرجات.



يتضح من الشكل السابق:

المدخلات:

- الهدف أو الأهداف التى يسعى إليها المشروع.
- الأفكار والمعلومات من الظروف المحيطة.
- الموارد المتاحة.

الأنشطة:

- عملية تحديد الأعمال المطلوب تأديتها.
- عملية تجميع الأعمال المتوافقة فى أقسام.

- عملية تحديد المسؤوليات الإدارية.
- عملية تحديد العلاقات بين الأقسام.

المخرجات:

هيكل تنظيمي يمثل الجهاز القائم بالفعل في المشروع والقادر على تحقيق الأهداف المحددة له في إطار الظروف العامة المحيطة مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة.

أهمية التنظيم :

تعتبر وظيفة التنظيم الآلية الرئيسية التي بواسطتها يعد المديرين خططهم، يخلق التنظيم ويحافظ على العلاقات بين جميع الموارد التنظيمية بتحديد أي الموارد الواجب استخدامها في نشاطات متخصصة ومتى، وأين وكيف يجب استخدامها. إن الجهد التنظيمي الكامل يساعد المديرين في تقليل نواحي الضعف المكلفة في المنظمة وذلك مثل ازدواجة الجهد والموارد التنظيمية الخاملة (غير المستعملة أو قليلة الاستعمال).

- وضع الهيكل التنظيمي.
- تحديد المسؤوليات.
- تحديد العلاقات.
- اختيار المديرين.
- يقسم العمل بين العاملين.
- يحدد الاختصاصات.
- يوزع المسؤوليات.
- ينسق بين الوظائف واللجان وأعمالها.
- ينقل القرارات إلى أجزاء المنظمة على المستويين الأفقي والرأسي.
- يحدد أسلوباً نمطياً للعمل.
- يوفر نظاماً معلوماً للاتصالات.
- تيسير انجاز الاعمال.
- الاستخدام الامثل للموارد.
- الاستقرار الذي يؤدي الي زرع الثقة في الهيئة.

- تجنب التضارب والازدواجية.
- توفير الجهد والمال والوقت.
- يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه.
- يسهل من عملية الرقابة والمتابعة.

واجبات العملية التنظيمية:

إن للعملية التنظيمية واجبات أساسية يجب أن تضطلع بها حتى يتحقق من خلالها أهداف التنظيم والإسهام في نجاح العملية الإدارية وتتحدد تلك الواجبات في:

أ- تقسيم العمل:

إن تقسيم العمل يعتمد على التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص وفقاً لقدراته. لذا فإن كل وظيفة يجب أن تحوى عملاً واحداً للاستفادة من مزايا التخصص الدقيق. ويتطلب تقسيم العمل بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة وكذلك التنسيق فيما بينها بشرط:

- الاستفادة من التخصص.
- تحقيق التنسيق.
- الاقتصاد في التكاليف.
- سرعة الانجاز.
- جودة العمل.

ب- تحديد نطاق وحجم الهيكل:

المقصود به الهرم التنظيمي - هرم الوظائف/ أن كل مجموعة من الأشخاص يشرف عليها رئيس وكل مجموعة من الرؤساء يشرف عليهم رئيس... وهكذا حتى تتمركز المسؤولية والسلطة في شخص واحد

ج- نطاق الإشراف:

هو تقرير عدد الذين يمكن لمدير أن يشرف عليهم بفاعلية، ولذلك من أجل استعمال الموارد الإنسانية بفاعلية، يجب على المديرين أن يشرفوا على عدد من الأفراد الذين يستطيعون توجيههم أفضل ما يمكن نحو حصص الإنتاج. فإن كانوا يشرفون

على عدد قليل جداً من الأفراد ، فإنهم بذلك يضيعون جزءاً من طاقتهم الإنتاجية. وإذا كانوا يشرفون على عدد كبير جداً ، فإنهم بذلك يفقدون جزءاً من فاعليتهم لكن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو. كم عدد الأفراد الذين يمكن المدير الإشراف عليهم؟

و ليس هناك اتفاق بين رواد الفكر الإدارى فى هذا الشأن. مع أن العدد المثالى لنطاق الإدارة يتراوح بين ثلاثة وستة أفراد ، ويرى البعض الآخر أن هذا العدد يتراوح بين أربعة وثمانية بين المستويات العليا من التنظيم. فى حين يتراوح بين ثمانية وخمسة عشر أو أكثر فى المستويات الدنيا ، بينما يرى آخرون أن المدير يمكن أن يكون قادراً على إدارة عدد من المرؤسين بين عشرين وثلاثين.

د- تحديد المسؤوليات والسلطات:

تتضمن كل المهام الإدارية قدراً من السلطة والمسئولية إذ أن خطوط السلطة والمسئولية تشكل النسيج الذى يربط التنظيم ويجمعه فى وحدة واحدة .
أن بعد تصميم الهيكل التنظيمى وتصويره والتوصيف الوظيفى للمناصب الإدارية والفنية وتحديد الاختصاصات يصبح لكل فرد أو شخص أو وحدة إدارية مسئولية إنجاز العمل والواجبات التى تتدخل فى نطاق الاختصاصات. ولذى يروى فايول Fayol أن المسئولية نتيجة طبيعية للسلطة. ولذا يجب تحديد درجة المسئولية بالسلطة ولذا يجب أن تتوازن وتتكافئ السلطات مع المسئوليات.

هـ- مفهوم المسئولية:

يعرف بريك Breck المسئولية بأنها التزام المرؤسين بأداء واجباتهم وفقاً لما يريد الرئيس ويرى ايرويك urwick بأنها هى محاسبة الفرد عن أداء واجباته. أما براون Brown فإنه يشير إلى المسئولية بأنها هى ذلك الجزء من الإدارة الذى يخص عضواً معيناً من المشروع - فى حين يعرفها برنارد Barnard بأنها قوة مفاهيم أخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد فى حالة وجود رغبات متعارضة.

والمسئولية هى الالتزام أو واجب المرؤوس الذى كلفه رئيسه بأدائه. ويشير كذلك إلى المسئولية بأنها التزام الفرد نحو نفسه أولاً والالتزام نحو الغير ثانياً بتحقيق

نتائج معينة. فالأساس الذى تقوم عليه المسئولية هو الالتزام ومن ثم فإن المسئولية واجب والالتزام ومن المنطق

و- مفهوم السلطة:

يعرف جلوفر Glover السلطة بأنها هى الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر والتصرف. ويشير كذلك إلى السلطة بأنها محددة ونهائية ومطلقة فى حدود. نطاق العمل المفوض. والسلطة هى الحق فى مطالبة الآخرين والسلطة هى السمة التى يتسم بها اتصال أو أمر معين فى تنظيم رسمى وبمقتضاها يقبل الأفراد بالمنظمة ذلك الأمر الذى يملى عليهم ما سوف يقومون به أو يمتنعون عن القيام به فيما يرتبط بعملهم فى تلك المنظمة أن تفويض السلطة لا يعنى اعفاء رئيس العمل من مسئولياته. إذ لا يمكن تفويض المسئوليات.

ز- التنسيق:

يشير تشستر برنارد Chester Barnard إلى أن التنسيق يعد الجانب الخلاق أو المبدع للتنظيم وهو الأساس الذى يقوم عليه التعاون وينبغى على المدير أن ينسق أوجه النشاط المختلفة التى تدخل فى نطاق مسئولياته وسلطاته من خلال مراعاته لمبدأ التوازن ومبدأ التوقيت فى إطار تكامل المشروع.

ومراعاة التوازن والتوقيت والتكامل فى التنسيق يعد ضرورة حتمية فى جميع المراحل الإدارية. والغرض الأساسى من التنظيم هو تحديد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض فى الاختصاصات. وطالما أخذنا بمبدأ التخصص بين الأفراد فى مجال العمل، يصبح التنسيق أمراً حتماً كضرورة لفاعلية الإدارة.

وإذا كان تقسيم العمل أمر لا مفر منه فإن التنسيق يصبح فى هذه الحالة أمراً مفروضاً. فهو يودى إلى تعاون الأفراد والأقسام فى إنجاز الأعمال التى يتطلب المشروع للقيام بها لتحقيق الأهداف. وعملية التنسيق هى الترتيب المنظم لمجهودات الجماعة فى سبيل وحدة العمل لتحقيق هدف مشترك.

دعائم التنظيم:

تحتاج الهيئات أو المنظمات إلى مقومات أو دعائم أساسية حتى تتمكن من الاستمرار فى أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة.

أ- الدعامة البشرية:

وتمثل مجموع الأفراد العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

ب- الدعامة التنظيمية:

الشكل الذي تتخذه المنظمة والذي على أساسه توزع السلطات والمسئوليات وتحدد الأعمال المسندة إلى كل وحدة من الوحدات.

ج- الدعامة القانونية:

لا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تمارس عملاً من الأعمال دون أداة تشريعية أو قانونية تحدد نشاطها وأهدافها وتستند إليها في ممارسة نشاطها.

د- الدعامة المالية:

لن تتحقق سبل النجاح للمنظمة إلا إذا هيأنا لها الموارد المالية اللازمة والتي تتيح لها الفرصة لتدبير ما يلزمها من معدات ولاستخدام الخبرات والمهارات البشرية و في الواقع المال هو عصب المنظمات. ومن ثم فإن تلك الدعائم الأربع تتفاعل مع بعضها وتتأثر ببعضها وتساهم في العمليات الإدارية التي تتولاها المنظمات.

مبادئ التنظيم:

المبادئ أو الأسس هي عبارة عن قاعدة أو محك أو معيار يستخدم للحكم على فعل أو أداء معين بشرط أن يكون هذا الفعل أو العمل مقبول من الناحية الاجتماعية أي إن المبدأ يحدد الأسلوب أو الطريقة التي تتم بها الأعمال المختلفة وبذلك تكون المبادئ هي عبارة عن مفاهيم أو أحكام عامة يتفق عليها الناس وتبني على الحقائق العلمية أو الأحكام الفلسفية والتي تستمد من العلوم المختلفة عن طريق التجريب والمعرفة والخبرة والفهم وتستخدم كموجهات في صياغة الأحكام أو القرارات وتحديد شكل الأعمال أو الأفعال أو الأداء الذي نقوم به هناك إجماع بين المهتمين بدراسة التنظيم والإدارة على وجود عدد من المبادئ يسترشد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي، وأن تلك المبادئ يمكن أن تكون أسس ومقاييس التنظيم الجيد .

ومن أهم المبادئ الرئيسية للتنظيم :

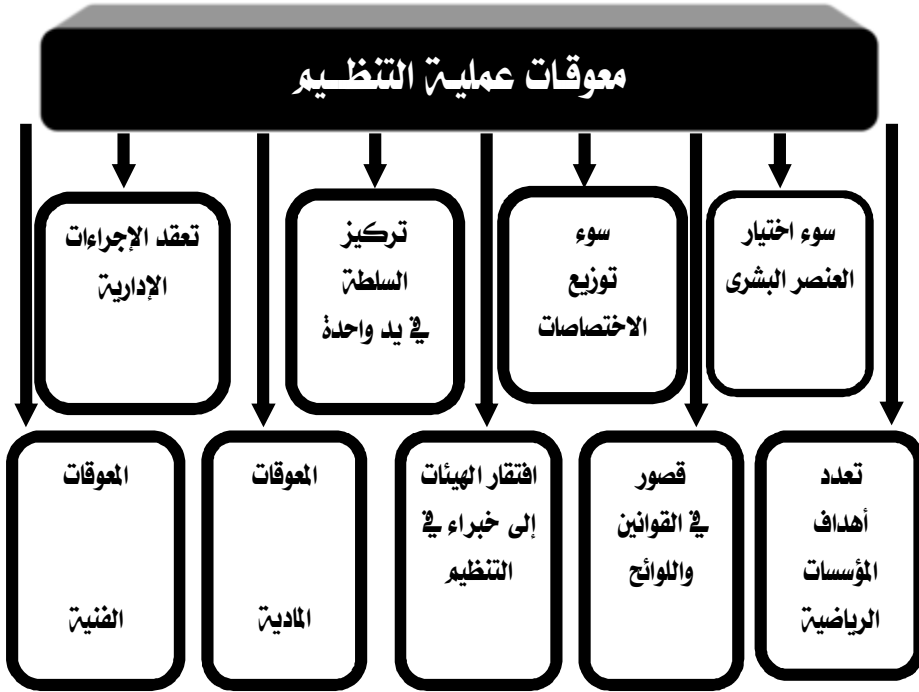
- Unity of objective. - مبدأ وحدة الهدف.
- Efficacy - مبدأ الكفاءة والفاعلية.
- مبدأ نطاق الإدارة أو مبدأ الإشراف
- Span of management - span of supervision - مبدأ تدرج السلطات.
- Scalar principle - مبدأ تفويض السلطة.
- Delegation principle - مبدأ المسؤولية
- principle of responsibility - مبدأ تناسب أو تعادل السلطات مع المسؤوليات.
- parity of authority and responsibility - مبدأ وحدة القيادة.
- unity of command - مبدأ مستويات السلطة
- The Authority level principle - مبدأ تقسيم العمل
- Division of work - مبدأ تحديد الوظائف
- Principle of functional Definition - مبدأ التوازن والمرونة
- Balance and flexibility - مبدأ الاستمرارية
- Continuity - مبدأ الدورية في مراجعة التنظيم
- periodical check organization - مبدأ التنسيق
- Co - ordination - مبدأ توازن المركزية واللامركزية
- Balance of centralization and Decentralization - مبدأ البساطة في التنظيم
- Simplicity - مبدأ التسهيلات القيادية
- Leadership facilitation

معوقات التنظيم:

تواجه المؤسسات الرياضية عند إنشائها وأثناء ممارستها مهامها وعند تنفيذ الخطط الموضوعية وأثناء تشكيل الهياكل التنظيمية الكثير من الصعوبات والعراقيل والمشاكل مما يؤدي أحياناً إلى الفشل الكلي أو الجزئي في تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة مسبقاً.

وتقع مسئولية مواجهة هذه المشكلات على عاتق القادة الرياضية المسؤولين بالاتحادات والأندية الرياضية والمناطق الرياضية ومديريات الشباب والرياضة وأيضاً على الدعم المعنوي والمادي من القيادات السياسية والتنفيذية بالمحافظات وأيضاً يشترك في مواجهة هذه المشكلات العاملين أنفسهم المسؤولين في المقام الأول عن واجب عدم خلق هذه الصعوبات والمشاكل أو على الأقل الحد من تفاقمها وانتشارها بصورة تعرقل مسيرة الهيئة الشبابية.

ومن هنا فإن مسئولية الحل والمواجهة تدعو كافة المسؤولين (قادة ومنفذين) إلى التضامن والمشاركة في إزالة معوقات التنظيم. وتتمثل أهم معوقات التنظيم في الشكل التالي:



١- سوء اختيار العنصر البشري :

يعد العنصر البشري هو أهم مكونات أي مؤسسة رياضية بل هو الأساس في وجود أو عدم وجود الهيئة مهما استخدمت الهيئة من أسس ومقومات تكنولوجية حديثة ومهما توفر للهيئة من موارد فالعنصر البشري هو الأهم.

والعنصر البشرى يشمل كل من القادة والمرؤوسين والملاحظ أن هناك عدد ليس بقليل من القادة لا يحسنون اختيار المرؤوسين فكثير منهم يقومون بأعمال بعيدة الصلة عن مجال تخصصهم وهناك كفاءات عالية وخبرات واسعة تقوم بأعمال ذات مستوى أقل من قدراتهم وأيضاً أحياناً يتم اختيار قادة صغار لأعمال تحتاج إلى ذوى الخبرة والحنكة والمعرفة أي لا يجيد القادة وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.

كل ذلك يؤدي إلى ضياع الأموال واهدار الوقت وزيادة المشاكل وانتشار البيروقراطية أو الانحراف الإداري أو النفاق الإداري ويؤدي ذلك في النهاية إلى القصور أو العجز عن أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة الرياضية.

٢- سوء توزيع الاختصاصات الإدارية:

تتعدد اللجان والإدارات داخل الاتحادات الرياضية والأندية وجميع الهيئات الشبابية دون تحديد اختصاصات دقيقة لكل لجنة أو إدارة مما يؤدي إلى تضارب الأعمال الإدارية وازدواجيتها أحياناً أخرى. وأيضاً شيوع المسئولية نتيجة شيوع السلطة ويؤدي ذلك إلى ضياع الوقت وتفتيت الإمكانيات ولذا يعد سوء توزيع الاختصاصات والمسئوليات وازدواجها من أهم معوقات عملية التنظيم التي تعتمد أساساً في نجاحها على التوزيع الجيد للاختصاصات والمسئوليات.

٣- تركيز السلطة في يد واحدة:

يؤمن بعض القادة بمبدأ أن توزيع الاختصاصات والسلطات على المرؤوسين من شأنه الإنقاص من هيبتهم ومن هنا تتركز معظم الأعمال وتكون سلطة اتخاذ القرارات في يد الرئيس فلا يتم العمل ولو قلت أهميته إلا بعد الحصول على موافقته ويؤدي ذلك إلى البطيء في اتخاذ القرارات وتعطيل الأعمال. أو صدور قرارات خاطئة غير مدروسة لانفراد الرئيس بإصدارها دون المشورة وهذا يعكس أسلوب القيادة الدكتاتورية في الإدارة

٤- تعقد الإجراءات الإدارية:

تتمثل هذه التعقيدات في تعدد مراحل العمليات الإدارية وكثرة الإجراءات وكثرة التوقيعات وتعدد مراحل المراجعة كل ذلك يؤدي إلى ضياع الوقت وتعطيل العمل مما يؤدي إلى خسائر جسيمة للهيئة.

٥- تعدد أهداف المؤسسات الرياضية:

عدم وجود التخصص وعدم تحديد الاهتمامات في المؤسسات الرياضية وأيضاً على مستوى اللجان أو الإدارات الأهداف الكثيرة المرجوة من المؤسسات الرياضية كل ذلك يؤدي وجود معوقات تمنع سير العمل وتعوق تحقيق الأهداف للتشتت والتفرغ وأيضاً عدم تناسب الأهداف مع القدرات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسات الشبابية والرياضية.

٦- قصور القوانين واللوائح:

قد يؤدي قدم القوانين واللوائح وعدم مسابقتها للتطور والتقدم الحضاري وقد يكون تعقد القوانين وغموضها سبباً رئيسياً في سوء تنظيم العمل الإداري ويؤدي ذلك إلى إصدار تشريعات معدله لها خلال فترات وجيزة أو صدور لوائح تفسر وتوضح حسب الأهواء والآراء الشخصية.

وغالبا ما تصدر اللوائح المنظمة للعمل والقرارات الإدارية من القيادات ويشوبها التضارب والأخطاء وعدم الدقة بسبب الذاتية والتحيز.

كل ما سبق يؤدي إلى سوء في العمل الإداري وإعاقة العملية التنظيمية. ولذا يجب أن يشترك في وضع القوانين واللوائح في مجال الشباب والرياضة من لهم الدراية والمعرفة والخبرة في العمل الشبابي والرياضي وأن توضع القوانين واللوائح في ضوء متطلبات العصر الحاضر والواقع الملموس والمستقبل المرجو للرياضة والشباب العربي.

٧- افتقار الهيئات الشبابية والرياضية إلى خبراء التنظيم:

الإدارة لم تعد علم فقط أو فن فقط بل الإدارة علم وفن. علم من حيث اعتماد الإدارة على الأساليب العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات وفن من حيث اعتمادها على المهوبة والقدرة الشخصية للقيادات.

والمجال الرياضي يفتقر إلى القيادات التنظيمية التي تمتلك الخبرة والمعرفة والدراية والقدرات الخاصة التي تؤهلها لعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وبالتالي يكون هذا القصور سبباً رئيسياً في سوء التنظيم. ولذا يجب أن يكون لدى الهيئات الشبابية والرياضية العدد الكافي من الخبراء المتخصصين في مسائل التنظيم حتى يتمكن من إدراك المبادئ العلمية التي يؤدي تطبيقها إلى إصلاح شأن الهيئات الشبابية والرياضية وأيضاً معرفة ما ينطوي عليه تنظيمها من عيوب فتحاول تلافيها والقضاء عليها.

٨- المعوقات المادية:

تعد مرحلة التنظيم هي مرحلة التنفيذ في ضوء الخطط الموضوعية وتعتمد عملية التنظيم على توفر الإمكانيات المادية من أموال ومعدات وأدوات تستخدم تنفيذ البرامج الموضوعية.

والمجال الرياضي بما يشمله من مجالات تعليم أو تدريب أو إدارة أو تحكيم تحتاج إلى الكثير من الأموال والمعدات والأدوات التي تستخدم في تنفيذ البرامج الرياضية وبدون هذه الإمكانيات المادية أو حدوث قصور في هذه الإمكانيات يؤدي إلى ظهور مشكلات ومعوقات شديدة في عملية التنظيم. ولذلك فمن المهم أن يتم توفير كافة الإمكانيات المادية التي يحتاجها البرنامج الرياضي قبل البدء الفعلي في عملية التنفيذ حتى لا يتوقف العمل أو يتم وبه شوائب أو أخطار أو قصور.

٩- المعوقات الفنية:

تتمثل المعوقات الفنية في علمية التنظيم في التداخل أو التعارض بين القيادات والأجهزة الاستشارية مثل التعارض بين مجلس إدارة الاتحاد ووزارة الشباب أو المناطق والأندية الرياضية مع مديرية الشباب والرياضة وذلك بما يبيده كل منهما من أوامر وتعليمات صادرة بنفس الموضوع أو المسألة التنظيمية كل في نطاق مهامه ووظيفته.

وتتبع هذه المعوقات الفنية من عدم وضوح الاختصاصات والمسئوليات الموزعة بين الهيئات المختلفة وأيضاً داخل الهيئة الواحدة بين الأجهزة الفنية والأجهزة الإدارية. أيضاً من المعوقات الفنية التي تواجه التنظيم عدم قدرة الهيئات الرياضية على تطوير الأقسام والوحدات الإدارية والوظيفية بحيث تسير الظروف الواقعية المتغيرة

بصورة طارئة أو حتى متوقعة وآلتى يمكن أن تحدث تأثيراً سلبياً ضاراً على حسن سيره وانتظامه وهى الصعوبة التى نجمت أساساً عن افتقار التنظيم للمرونة والقدرة على التكيف الواقعي.

ومن ضمن المشكلات الفنية فى مرحلة تأسيس الهيئة أو إعادة هيكله الوظائف والأقسام الإدارية والفنية المغالاة فى تحديد الوظائف والوحدات الإدارية سواء كان ذلك بالإفراط كماً وكيفاً مما يعقد سير العمل ويعرقل انسيابه السريع لتحقيق أهدافه. أو حدوث العكس التقليل من أعداد اللجان والإدارات مما يثقل كاهل الكائن بالفعل منها بالمسئوليات والمهام المفترض توزيعها على عدد أكبر من ذلك مع التنوع فى الاختصاصات.

"يجب أن يكون لكل فرد الدور الذى يؤديه وفق استعداده الطبيعي، بمعنى وضع كل فرد فى موقعه، أى الإنسان المناسب فى المكان المناسب"

ثالثاً: التوجيه:

"مرحلة البدء الفعلي فى العمل مرحلة البدء الفعلي فى العمل"

مفهوم التوجيه فى اللغة العربية:

توجيه: (اسم)

الجمع: توجيهات

مصدر وجَّهَ / وجَّهَ إلى إرشادات أو نُصح أو بيان
 إِخْتَارَ تَوْجِيهًا يَتَلَاءَمُ مَعَ تَكْوِينِهِ : اِتِّجَاهًا ، تَوْجُهًا
 يَحْتَأَجُ إِلَى تَوْجِيهِ سَلِيمٍ : أَي إِلَى إِرْشَادٍ
 وجَّهَ إلى يوجِّهه ، توجيهاً ، فهو مُوجِّهٌ ، والمفعول مُوجَّهٌ
 وجَّهَ الشَّيْءَ أو الشَّخْصَ : جعله يأخذ اتِّجَاهًا معيَّنًا
 وجَّهَ الشَّخْصَ : شَرَّفَه وجَّهه أمام الحاضرين
 وجَّهَ الشَّيْءَ إلى جهة كذا : أداره إليها
 وجَّهَ الكلامَ إِلَيْهِ مُبَاشَرَةً : خَاطَبَهُ وجَّهًا لُوَجِّهِ

وَجَّهَ الميِّتَ إلى القبلة : جعل وجهه نحوها
 وَجَّهَ إليه تُهْمَةً : ألصقها به ،
 وَجَّهَ جُهدَهُ نحو الهدف : ركَّزَ جهده عليه
 وَجَّهَ الشَّخْصَ في حاجة : أرسله
 وَجَّهَ نَظْرَهُ صَوْبَ الحَاضِرِينَ : حَوَّلَهُ صَوْبَ
 وَجَّهَ إلى الشيء : توجَّهَ ، بمعنى ولى وَجَّهَهُ إليه
 وَجَّهَ رسالة : عنونها ،
 وَجَّهَ إِلَيْهِ رِسَالَةً : بعثها ، أَرْسَلَهَا إِلَيْهِ
 وَجَّهَ الشيءَ : جعله على جهة واحدة
 وَجَّهَ الناسَ الطريقَ : وطَّئوه و سلكوه حتَّى استبان أثرُهُ لمن يسلكهُ

التعليمات التي يُزودُّ بها المسئولُ مرؤسيه والتي ترسم كيفية تنفيذ الأعمال

التوجيهات:

التوجيه المهنيّ : إعلام الفرد نظراً لذكائه وقدراته ونظراً لفرص العمل الميسرّ بالمهنة التي يمكن أن ينجح فيها -:- قَدَّمَ لَهُ تَوْجِيهَاتٍ تَرْبِوِيَّةً :-:- تَعْلِيمَاتٍ ، إِرْشَادَاتٍ . :-:- يَسْتَتِيرُونَ بِأَرَائِهِ وَتَوْجِيهَاتِهِ

مفهوم التوجيه:

التخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال فهي مراحل تجهيزية قبل التنفيذ ولذلك فمن الضروري للإداريين على اختلاف مستوياتهم الاتصال بمرءوسيههم وإصدار التعليمات إليهم وإرشادهم عن كيفية إتمام الأعمال عن طريق الشرح والوصف وضرب الأمثلة ورفع الروح المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري ، وأن يكونوا لهم بمثابة القادة في أفعالهم وتصرفاتهم.

وعلى هذا فالحاجة للتوجيه تفرضها جماعية الجهود المبذولة في التنظيم ، فما دامت هناك جماعية وما دما نحتاج لجهود الجماعة المشتركة فلا بد من تحقيق التعاون بين أعضائها وسبيلها المباشر إلى ذلك هو التوجيه. فهو الذي يبعث الحياة في التنظيم والخطط.

والتوجيه يتضمن التوجيه بأنه "إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات والإرشادات إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم من أجل إنجاز الأعمال الموكلة إليهم على أن يؤدي كل عامل عمله.

وتهدف وظيفة التوجيه إلى خلق مناخ ملائم للعمل لتحقيق أهداف الهيئة الرياضية.

والخطط الجيدة والتنظيم المثالي ليس وحدهما كفيلا بقيام الأفراد بإنجاز ما يكلفون به من أعمال، بل يتطلب الأمر أن يتم توجيه الأفراد إلى الطريق السليم والاتجاه الذي يحقق الأهداف الموضوعة والتوجيه يعنى البدء في تنفيذ عمليات التخطيط والتنظيم.

والتوجيه عملية إرشاد المرؤوسين إلى طريق الأداء الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس، وتحفيزهم بطريقة يمكن بها استئارة دوافعهم نحو بذل أقصى جهد ممكن تسمح به استعداداتهم وقدراتهم وإمكاناتهم في القيام بالأعمال الموكلة إليهم برضا تام، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

والتوجيه هو القائد المستمر والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وتوجيه جهودهم نحو العمل الصحيح ومنع السلوك الذي يسيئ إلى المنظمة.

والوظيفة الأولى للمدير أن يوجه جهود الآخرين، وفي بعض الأحيان قد يستطيع المدير أن يتهرب من بعض مسؤولياته في توجيه جهود الناس تحت إشرافه لأن كفاءته الإدارية تتوقف إلى حد كبير على مدى مهارته في التوجيه.

كما أن التوجيه هو "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسين لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف". كما يعرف التوجيه بأنه "العمل الدائب أثناء التنفيذ ذاته لمواجهة أية مشكلات، ولضمان سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوماً التحقيق المتكافئ للأهداف".

ويعرف عبد الحميد شرف التوجيه "بأنه الاتصال بطريقة ما بالمرؤوسين وإرشادهم واستشارتهم لتنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف المرجوة". ويقول على السلي أن

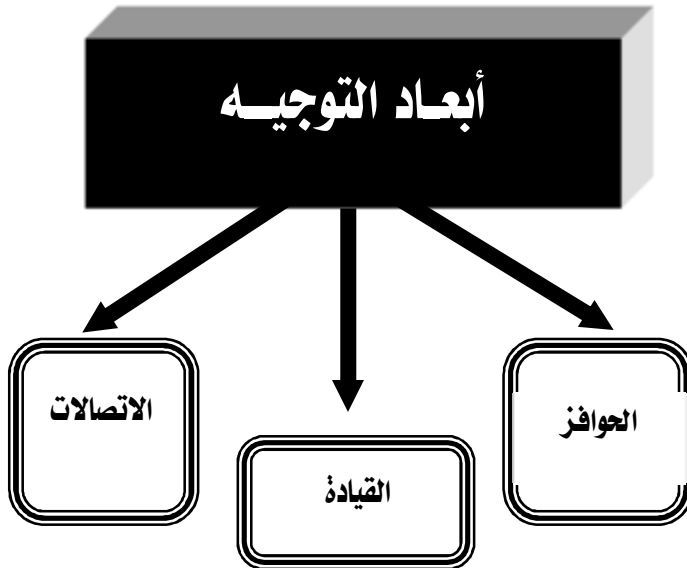
المعنى الشامل للتوجيه هو توفير الإرشاد الذى يحتاج إليه الفرد لكى يمارس مسؤولياته فى العمل.

أهمية التوجيه:

- تحقيق التعاون بين أعضاء الهيئة.
- توحيد جهود المرؤوسين فى خط واحد.
- خلق المناخ السليم للعمل.
- تحفيز المرؤوسين على العمل.
- تنمية روح الولاء والانتماء للهيئة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تحديد خطوط الاتصال الافقية والرأسيّة.
- تفعيل دور القيادات الادارية والفنية.

أبعاد التوجيه:

التوجيه يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل فى الحوافز والقيادة والاتصالات.



وتتمثل الحوافز فى رغبة الفرد فى العمل والروح المعنوية العالية وتمثل القيادة التنسيق بين جهود الأفراد لتحقيق الأهداف بأعلى قدر من الكفاية والكفاءة وفى أقل

وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة بينما يمثل الاتصال عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء والانفعالات التي تسهل من تحقيق الأهداف الموضوعية.

أولاً: القيادة:

هناك العديد من التعاريف لمصطلح القيادة يشير معظمها إلى أن القيادة عملية تأثير في جماعة من الأفراد وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق هدف أو عدة أهداف فمثلاً عرفت القيادة بأنها "عملية تأثير متبادل يمارس في موقف معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة من خلال عملية الاتصال وعرفت بأنها "الأساليب التي يساعد بها شخص الجماعة على تحديد أهدافها واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها والخلاصة. أن القيادة هي عملية التأثير في الأفراد مستمدة من السلطة الرسمية للقائد ومن قدراته التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية.

أن كل الظواهر في العصر الحديث سواء في مجتمعنا أو غيره من المجتمعات تشير بصورة جلية على أن العالم هو عالم المنظمات سواء كانت منظمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها، هذه المنظمات أصبحت تعكس نوعية المجتمع التي تعيش فيه بل ونوع الحياة في هذا المجتمع وفي تصوري أن القائمين بإدارة المنظمات وقيادتها هم الذين يكتبون تاريخها، ويقرون حاضرها بل ومستقبلها أيضاً ويحددون مستوى الأداء وكمية ونوع الانتاج ومن هنا أصبحت القيادة في وقتنا الحاضر على درجة كبيرة من الأهمية والخطورة.

كما تعد ظاهرة القيادة والتبعية من الظواهر المهمة في الحياة البشرية، فطالما توجد حياة ومجتمعات بشرية تبدو ظاهرة القيادة، غير أنها تأخذ أشكالاً وأنماطاً تتباين من زمان إلى آخر، وتختلف من مجتمع لآخر في ظل تطور الحياة وشكل الحكم وما يسود المجتمع من قيم وعادات وعرف وتقاليد وإتجاهات.

ومع التقدم العلمي والحضارى والتكنولوجى ظهرت أهمية الإدارة في تنمية وتطوير الدول، ومن ثم مدى قدرتها على إستخدام ثرواتها واستغلال القوى البشرية وجهدها في اكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لديها.

وقد أدى التطور السريع الذى تعيشه الإدارة الحديثة إلى ازدياد حاجتها إلى قيادة ديناميكية قادرة على مواجهة التحديات، وإلى أفراد لديهم الكفاءة على قيادة عملية التنمية.

وتعد القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك، فهى تؤثر فى دافعية الأفراد وفى اتجاهاتهم ورضائهم عن العمل، وهى محور رئيسى للعلاقة بين الفرد والجماعة.

فالقائد عادة يمد الجماعة بالوسائل التى تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وفى المقابل يقوم المرؤوسون بتقبل آرائه وتقديرها وإنجاز الأعمال فى أسرع وقت وأفضل صورة، وبالتالي يكتسب القائد شرعيته وسلطته من الجماعة. وترجع كثير من المشكلات التى تواجه إدارة المنظمات والهيئات الشبابية المختلفة إلى نقص المهارات القيادية اللازمة لتوجيه عملية تحقيق الأهداف فنقص القيادات المؤهلة لقيادة الشباب وقلة خبرات القادة ينعكس على كفاءة وقدرة الرياضيين على تحقيق الاهداف المرجوة.

ثانياً: الاتصال:

الاتصال على أنه العملية أو الطريقة التى يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى يصبح مشاع بينهما وتؤدى إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر.

والاتصال عبارة عن الأنشطة التى يتم من خلالها تبادل المعلومات والافكار من اجل تحقيق مفهوم موحد او متقارب لتحقيق اهداف العمل ومن ذلك يتضح أنه إذا اجتمعت مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف محددة. فإنه من الضروري إعطائهم الكمية المناسبة من التعليمات والحصول منهم على الكمية الملائمة من المعلومات حتى يتم العمل على أحسن وجه ويشير سيد الهوارى إلى الاتصال على أنه عملية تتم عن طريقها إيصال معلومات من أى عضو فى الهيكل التنظيمى إلى عضو آخر بغرض إحداث تغيير ومن ذلك يتضح أن الاتصال يتم من رئيس إلى مرؤوسين أو من مرؤوسين إلى رئيس أو بين الرؤساء وبعضهم فى مستوى أفقى، وذلك بشرط إحداث تغيير.

أنواع الاتصالات:

أ- الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية خلال خطوط السلطة الرسمية، فى إطار بناء تنظيمى يحدد قنوات الاتصال الرسمية ومجاريها وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية:

- ١- من أعلى إلى أسفل، أى اتصالات هابطة (أوامر- توجيهات- قرارات- نصائح- ارشادات- تعليمات).
- ٢- ومن أسفل إلى أعلى، أى اتصالات صاعدة (تقارير- آراء- مذكرات- شكاوى- مقترحات- طلبات).
- ٣- اتصالات على المستوى الواحد أى أفقية أو عرضية. (تبادل للمعلومات / للمعارف والاراء)

ب- الاتصالات غير الرسمية:

ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية. وهى تلك التى تتم بأسلوب غير رسمى، أو خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال.

أساليب الاتصال:

أساليب الاتصال عديدة ومتباينة، واختيار أى منها يتوقف على الظروف المتاحة بالمنظمة وعلى نمط التعامل السائد بها أو نوع المادة المراد نقلها، وتتضمن أساليب الاتصالات عدة أنواع منها:

أ- الاتصال الشفوى:

وطرقه متعددة ويمكن حصرها فى:

- المؤتمرات والاجتماعات. - الحديث الشفوى. - المقابلات.

ب- الاتصال الكتابى:

طرق الاتصال الكتابى متعددة ونعرض بعضها فيما يلى:

- التقارير. - المذكرات والاقتراحات. - الشكاوى.
- الأوامر والتعليمات المكتوبة والمنشورات والكتب الدورية.

ج- الملاحظة:

عن طريق ملاحظة الحركات والأفعال الهادفة، حيث يؤدي "الإحساس" الذي يتولد أثناء الملاحظة إلى إتمام الاتصال.

د- الاتصال المصور:

عناصر الاتصال:

١. المرسل: وهو مصدر الرسالة أو التوجيه.
٢. الرسالة: وهو المعلومات التي نريد إرسالها.
٣. الوسيلة: وهى القناة التي من خلالها يتم نقل الرسالة.
٤. المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذى ترسل إليه الرسالة.
٥. التغذية الرجعية: وهى استيعاب المرسل نفسياً أو سلوكياً لاستجابة المستقبل للرسالة التى سبق وإرسالها.

ثالثاً: الدوافع والحوافز:

الدوافع "الحالات أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين. او الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به.

- الدوافع هي أحاسيس انفعالية ومشاعر إنسانية وهي عملية اجتماعية بطبيعتها.
- الدوافع عملية لا شعورية، أي لا يكون الفرد منتبهاً في جميع الحالات إلى دافع السلوك.

- الدوافع تختلف عند الشخص الواحد من وقت إلى آخر، أي أنها تخضع للظروف والمواقف فيتغير الترتيب الهرمي للدوافع.

والفرق بين "الدوافع" و "الحوافز". الحافز ما هو إلا موقف خارجي موجود في البيئة الخارجية (حافز اجتماعي أو معنوي أو مادي مثلاً) يستجيب له الدافع. إذ أن استثارة الدافع تؤدي إلى حالة توتر الكائن الحي وعدم استقراره فيسعى للبحث عن حافز (مُشبع) في البيئة الخارجية يعمل على إشباع هذا الدافع.

هناك اختلافات فردية بين الأفراد ليس فقط في قدراتهم ولكن في رغباتهم أو دوافعهم. واختلاف الدوافع يتأثر باختلاف الأهداف والأغراض التي يرمى تحقيقها.

وعلى ذلك فالتحفيز للأفراد هو معرفة دوافعهم وقوتها واستخدامها لتنشيط السلوك، وتعتبر هذه العملية أساسية وضرورية لتحقيق أهداف المنشأة، وهو ما يوضح أن الدوافع وراء كل سلوك للأفراد. والموقف التحفيزي له جانبان: إحداهما شخصي وهو حاجة الفرد والآخر موضوعي وهو الحافز الذي يثير الحاجة .

أهمية الدوافع:

أن الدوافع تحرر الطاقة الكامنة في الفرد، وتتعاون المثيرات الخارجية مع الظروف الداخلية في استثارة النشاط أو العمل.

إن تحديد الغرض من النشاط أو السلوك أو التنبؤ بالنتائج المستقبلية يكون بمثابة تهيئة الظروف لعمل الدوافع.

- اختيار نوع النشاط فالدوافع تجعل الفرد يستجيب لبعض المواقف ويهمل بعضها الآخر.
- للدوافع دور هام في توجيه السلوك نحو الهدف الذي يشبع الدوافع.
- الدافع القوى يؤخر ظهور التعب ويحول دون الملل، وبذلك يزيد من انتباه وإدراك الفرد ويزيد من قدرته على المقاومة والتغلب على ما يصادفه من عقبات وصعوبات في طريق تحقيق الهدف.
- تضع الدوافع أمام اللاعب أهدافاً معينة يسعى وينشط لتحقيقها بناءً على وضوح الهدف وحيويته والغرض منه وقربه أو بعده .
- تمد السلوك بالطاقة وتثير النشاط . فالتدريب والتعلم يحدث عن طريق النشاط الذي يقوم به اللاعب، ويحدث هذا النشاط عند ظهور دافع (حاجة تسعى إلى الإشباع) ويزداد ذلك النشاط بزيادة الدافع.
- تساعد الدوافع على تحديد أوجه النشاط المطلوب لكي يتم التعلم، فالدوافع تجعل اللاعب يستجيب لبعض المواقف أو حول موقف معين حسب اللزوم ومقتضيات الظروف.

أسباب الاهتمام بالدافعية:

- تساعد الإنسان على زيادة معرفته بنفسه وبغيره، وتدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة.

- تجعل الفرد أكثر قدرة على تفسير تصرفات الآخرين،
- تساعد الدوافع على التنبؤ بالسلوك الإنساني إذا عرفت دوافعه، وبالتالي يمكن توجيه سلوكه إلى وجهات معينة مفيدة.
- لا تقتصر أهمية الدوافع على توجيه السلوك بل تلعب دوراً مهماً في ميدان التربية والتعليم والصناعة والقانون وكل المجالات.
- تلعب الدوافع دوراً مهماً في ميدان التوجه والعلاج النفسي لما لها أهمية من تفسير استجابات الأفراد وأنماط سلوكهم .

أنواع الحوافز:

أ- الحوافز الداخلية او المعنوية:

نوع من الحوافز يوجد عن طريق الافراد أنفسهم، وينمو من داخلهم ومن ذاتهم وهي التي تؤثر نفسياً علي الفرد وتجعله راضياً او سعيداً او مكتئباً وتعيساً ولا تقوم بدون الحافز الخارجى الإيجابى أو السلبى وينم عن مجموعة من العوامل مثل أخلاقيات الشخص وفلسفته وطموحه الشديد إلى المزيد من الداخل، الجشع، الخوف.ومن امثلتها المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الاجتماعات والندوات.

ب- الحوافز الخارجية او المادية:

الحافز الخارجى هو شئ محايد وأخلاقى يدفع الإداريين واللاعبين والمدربين والقيادات إلى القيام بعمل أكثر إيجابية أو اتخاذ قرار أفضل لتحقيق بعض الأغراض والحوافز المادية تشجع حاجات الفرد المادية مثل الحاجة للماكل والملبس وتتمثل في مكافآت مالية، أو المشاركة فى الأرباح، أو العمولات او الارتقاء في الدرجة الوظيفية. إن التوجيه عملية إرشاد المرؤوسين إلى طريق الأداء الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس، وتحفيزهم بطريقة يمكن بها استنارة دوافعهم نحو بذل أقصى جهد ممكن تسمح به استعداداتهم وقدراتهم وإمكاناتهم فى القيام بالأعمال الموكلة إليهم برضا تام، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. والتوجيه هو القائد المستمر والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وتوجيه جهودهم نحو العمل الصحيح ومنع السلوك الذى يسيئ إلى المنظمة.

والوظيفة الأولى للمدير أن يوجه جهود الآخرين، وفى بعض الأحيان قد يستطيع المدير أن يتهرب من بعض مسئولياته فى توجيه جهود الناس تحت إشرافه لأن كفاءته الإدارية تتوقف إلى حد كبير على مدى مهارته فى التوجيه.

معوقات عملية التوجيه :

معوقات عملية التوجيه

الاستخدام الغير سليم لمبدأ الثواب والعقاب	←	معوقات الحوافز
عدم توفر الحوافز المادية	←	
عدم عدالة توزيع المكافآت والحوافز	←	
قتل روح الحماس في نفوس العاملين	←	معوقات القيادة
.. السلوك القيادي المتسلط	←	
عدم توفر العناصر القيادية	←	معوقات الاتصالات
عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات	←	
عدم الدفاع عن العاملين بالهيئة وحمائهم	←	
المباغرة أو الإخلال في عملية الاتصالات	←	
سوء توقيت الاتصال	←	
وجود فروق شخصية بين طرفي الاتصال	←	
الحالة النفسية لأطراف الاتصال	←	
البعد المكاني بين المرسل والمرسل إليه	←	
وجود بعض العيوب التنظيمية	←	
عدم دقة التعبير عن مضمون الاتصال	←	
الضوضاء المادية		
الضوضاء اللغوية		

حيث أن عملية التوجيه تتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي الحوافز والقيادة والاتصالات، ولذا فإن كل جانب من هذه الجوانب له معوقات خاصة به وفى نفس الوقت ترتبط بالمعوقات الأخرى للتوجيه.

أ - معوقات ترتبط بالحوافز:

١- الاستخدام الغير سليم لمبدأ الثواب والعقاب :

يعد الثواب والعقاب من أهم المبادئ التى ترسم قواعد العمل وتزيد من فاعليته ولكن قد يودى الأسلوب الغير سليم فى استخدام هذا المبدأ إلى انخفاض الروح المعنوية وتفشى المشاكل داخل العمل. حيث أن هذا المبدأ يجب أن يرتبط بالنتائج والجدية فى أداء العمل. وأن يتناسب الثواب مع الإنجاز المحقق وتتناسب العقوبات مع التقصير الحادث فزيادة كلاهما عن الحد المناسب أو انخفاضهما عن الحد المناسب كلاهما يؤدى إلى مشاكل إدارية كثيرة.

ولابد أن يكون هناك أيضاً عدل ومساواة فى الثواب والعقاب ما بين كافة العاملين دون تفرقة أو وجود لميول أو اتجاهات شخصية.

٢- عدم توفر الحوافز المادية :

كلما اجتهد العاملين فى أداء العمل وأتموا العمل على أكمل وجه فإنهم ينتظرون المكافآت المادية التى تعقب الإثابة والاستحسان المعنوي خلال العمل. فعند بذل اللاعبين للجهد الكبير فى التدريب والمباريات والفوز وتحقيق النتائج المرجوة يتلقون الحوافز المعنوية من الجماهير والأجهزة الإدارية والفنية خلال وبعد المباراة، ثم ينتظر اللاعبون الحوافز المادية لتكون وسيلة أو حافز لتوليد الدوافع التى تحركهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق انتصارات جديدة.

ولذا فإن عدم توفر الحوافز المادية للمجتهدين فى ضوء اللوائح الموضوعة أو توفرها وعدم صرفها للاعبين أو العاملين (مدربين- إداريين- عمال- أطباء) يضعف من الروح المعنوية وبالتالي تطفو على السطح المشاكل المختلفة سواء كانت إدارية أو فنية.

٣- عدم عدالة توزيع المكافآت والحوافز :

قد تكمن عدم العدالة فى الجوانب المعنوية وأيضاً قد تكمن فى الجوانب المادية فالإثابة اللفظية والاستحسان والثناء لبعض المجتهدين دون الآخرين أو تخصيص

الإثابة لفرد دون الآخر من المجتهدين والمحققين للإنجازات وحتى إذا تساوت المكافآت المادية قد يؤدي إلى غضب بعض الأفراد ويؤثر ذلك على الإنسان معنوياً ونفسياً وتضعف الروح المعنوية وبالتالي تظهر المشكلات الإدارية والتقصير في أداء المهام والواجبات، وأيضاً فإن عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز المادية ووجود الإستثناءات أو تدخل الأهواء والأغراض الشخصية في توزيع المكافآت يؤدي إلى مشاكل كثيرة تأتي بثمار ونتائج عكسية.

٤- قتل روح الحماس في نفوس العاملين :

القيادة الحكيمة تعمل على بث روح الحماس والإقدام التلقائي لدى العاملين (لاعبي- إداريين- مدربين الخ) من خلال المساواة والعدالة في المعاملة ومحاولة إقناع العاملين بالهيئة الرياضية بأهمية النجاح في تحقيق الهدف العام للهيئة الرياضية أو الشبابية، وبالتالي فإن السلوك القيادي السلبي الذي يؤدي إلى شيوع روح الإحباط في النفوس وكبت المشاعر يؤدي إلى تفتش اللامبالاة بين كافة الأعضاء.

ب- معوقات ترتبط بالقيادة:

١- السلوك القيادي المتسلط :

يعتمد السلوك القيادي المتسلط على اللوائح والقوانين بدلاً من الاعتماد على التأثير الذاتي ويتصف هذا السلوك بالحزم المفرط والتحديد الدقيق لواجبات المرؤوسين والرقابة الشديدة على الأعمال والتركيز المطلق على أداء الواجبات. والسلوك القيادي المتسلط غالباً ما تكون نتائجه الإغفال التام لمصالح العاملين وحقوقهم. والحد من الابتكار والاختراع والإبداع وعدم تنمية المواهب والقيادات الجديدة والخوف الشديد من الخطأ في العمل. كل ذلك يؤدي إلى الكثير من المعوقات الإدارية التي تتمثل في البيروقراطية والتمسك الحرفي بالقوانين واللوائح وكثرة الإجراءات الروتينية.

٢- عدم توفر العناصر القيادية :

ليس من السهل العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة، ورغم التقدم التكنولوجي لم يزل القائد الفعال هو الهدف الذي تسعى المنظمات إلى اجتذابه ليكون حلقة الوصل بين فرق العمل من جهة وبين خطط

المنظمة وتصوراتها المستقبلية من جهة أخرى فهو البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة مفاهيم الهيئة وسياساتها واستراتيجيتها مع الخبرات والقدرات والمهارات الفنية والإدارية ويشكل مردود هذا التخطيط سلوكاً فعالاً وقرارات صائبة يتم نقلها إلى كافة العاملين فيمارسون أعمالهم في مناخ عملي مناسب يساعد على تحقيق أهداف الهيئة في التطور والنجاح.

ومن هنا تبدو المشكلة الحقيقية في إيجاد العدد الكافي من الأفراد الذين تتوافر فيهم السمات القيادية القادرة على قيادة الهيئات الشبابية والرياضية بنجاح.

٣- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات :

لما كانت القيادة هي الروح المحركة للإدارة ولما كان حسن القيادة يتوقف إلى حد كبير على ما يتمتع به القائد الإداري من صفات فإن اختيار القادة الإداريين وإعدادهم هو أول وأهم ما تعنى به الدول الحديثة، على أن طرق اختيار القادة الإداريين تختلف من دولة إلى أخرى حسب النظم الإدارية السائدة في كل دولة، بل تختلف من هيئة إلى هيئة أخرى ومن مصلحة حكومية إلى أخرى (الانتخاب- التعيين- الإعداد- الكفاءة) ولذا فإن أي خلل في أسلوب الاختيار يؤدي إلى تولى المراكز القيادية (مجالس إدارات- مدربين- حكام- إداريين) من جانب أشخاص تنقصهم العديد من القدرات والكفاءات والخبرات وبالتالي تكون القيادة هي السبب في فشل الهيئة في تحقيق ما تصبوا إليه وما يصبوا إليه المجتمع كافة.

٤- عدم الدفاع عن العاملين بالهيئة و حمايتهم :

ترتكب القيادات الإدارية خطأ جسيم عندما تنفصل من مسؤولياتها في التصدي للمشكلات التي تواجه العاملين بالهيئة من مدربين وإداريين وأطباء ولاعبين وغيرهم. وأيضاً عدم المطالبة بحقوقهم لدى الجهات الرئاسية صاحبة القرار سواء تم ذلك بصورة تلقائية دون طلب أو تنبيه من العاملين أو بناء على رغبة العاملين. ولذا يعد عدم تحمل المسؤولية والتصدي للمشكلات والمعوقات التي تواجه العاملين بالهيئة الرياضية من أكبر المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق الإنجازات المرجوة.

ج- معوقات ترتبط بعملية الاتصال :

أن الاتصال السليم ينقل نقلاً سليماً فكره من عقل إلى عقل وقد يحدث عدم نقل سليم للأفكار من القائد إلى مرؤوسيه أو رؤسائه أو العكس نتيجة مجموعة من العوامل أهمها :

١- المبالغة أو الإقلال في عملية الاتصال :

إذا كانت الاتصالات تعد عاملاً هاماً وحيوياً في التنظيم وأمرأ لازماً لاستمرار الحياة في جميع أطرافه، إلا أن الإفراط فيها أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فاعليتها بل إلى فشلها. فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتافهة إلى أن يصبح الاتصال عبئاً ثقيلاً على المستقبل، ويكون في كثير من الحالات مضيعة للوقت ويهدر الجهود البشرية والأموال.

ومن ناحية أخرى فإن الإقلال أو الاختصار أو ندرة الاتصالات يشل أعمال المنظمة ويضعف من مقدرتها على الوفاء بالتزاماتها لأنه يؤدي إلى حجب الكثير من المعلومات التي قد تكون هامة عن الرؤساء الإداريين أو المنفذين في الإدارة الدنيا.

٢- سوء توقيت الاتصال :

يقتضي حسن الإدارة أن يتم الاتصال في الوقت المناسب فإجراء الاتصال قبل هذا التوقيت يجعله عرضه للإهمال لعدم الحاجة إليه. وعندما يحين الوقت قد ينعدم أثر الاتصال لصعوبة استرجاعه أو دخول النسيان عليه، وكذلك فإن الاتصال بعد الوقت المناسب يهدد الفائدة المرجوة منه أو على الأقل يقلل من فاعلية الاتصال. والوقت المناسب لا يتوقف فقط على إجراءات العمل داخل المنظمة الإدارية وإنما يجب علاوة على ذلك أن نضع في الاعتبار ظروف المرسل إليه ومدى استعداده لتقبل الرسالة.

٣- عدم دقة التعبير عن مضمون الاتصال :

الكلمات والعبارات المستخدمة من جانب الراسل لها أهمية بالغة في نقل مضمون الرسالة إلى المرسل إليه فاستخدام عبارات غامضة أو مبهمه يقلل من فاعلية عملية الاتصال كذلك فإن استخدام عبارات متخصصة لا يجيد المرسل إليه فهمها يمثل عقبة أمام وجود أو تحقيق فهم مشترك بين الراسل والمرسل إليه.

لذلك يجب البعد عن استخدام الأساليب الإنشائية المطاطة أو العبارات الغامضة أو المعقدة أو الموجزة.

وإذا ظهر بالرسالة أي غموض أو إبهام وجب على الراسل المبادرة بتفسيرها وإذا صيغت الرسالة بطريقة تقديرية أو حرية في الاختيار لمن صدرت له وجب أن يكون المرسل متوقفاً وقابلاً للاختيارات المختلفة التي قد يخبئها المستقبل.

٤- وجود فروق شخصية بين طرفي الاتصال :

المرسل حينما يريد إبلاغ أو نقل معلومات معينة للمرسل إليه فإنه يعرض هذه المعلومات وفقاً لمشاعره وسلوكه وخبرته ومركزه الوظيفي... الخ وكذلك الوضع بالنسبة للمرسل إليه فهو يستقبل الرسالة وفقاً لثقافته وسلوكه وقيمه ومركزه الوظيفي....

والاختلاف في مثل هذه الأمور بين المرسل والمستقبل قد يؤدي إلى اختلاف في فهم مضمون الرسالة وبالتالي يمثل عقبة في نقل المضمون الحقيقي للاتصال وبالتالي يؤثر على مدى فاعليته.

٥- الحالة النفسية لأطراف الاتصال :

قد يتأثر المرسل في نقل مضمون الرسالة بالحالة النفسية التي يوجد فيها وقت الاتصال مثل الضيق أو القلق أو انخفاض الروح المعنوية... الخ وكذلك يتأثر المستقبل بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية لذلك يتعين مراعاة الحالة النفسية لكل من المرسل والمرسل إليه وقت الاتصال وانعكاسات ذلك على مضمون الرسالة أو مفهوماً.

٦- البعد المكاني بين الراسل والمرسل إليه :

ترتب على تنوع وظائف العاملين في المجال الرياضي وزيادتها اتساع نطاق الإدارة العامة بحيث انتشرت وحداتها في أرجاء الدولة وهذا يؤثر بدون شك على عملية الاتصال.

فاتساع الهوة المكانية بين المرسل والمستقبل يشكل عقبة من عقبات الاتصال الجيد ما لم تكن قنوات الاتصال سهلة وسريعة وفعالة وحتى رغم التقدم العلمي الهائل في وسائل الاتصال فإنها قد لا تصلح بديلاً عن المقابلات الشخصية في بعض الحالات.

٧- وجود بعض العيوب التنظيمية:

قد يكون لتعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري أثره السيئ على عملية الاتصال فكثيراً ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بالمستويات الإدارية المتعددة لعملية التحريف أو التبديل سواء في حالة الاتصالات الهابطة أو الصاعدة.

٨- الضوضاء المادية :

التي تمنع من سماع المتحدث أو فهمه أو تصعب من عملية التركيز فالحديث الجانبي أو أصوات خارجية أو الأصوات العالية أو صوت بعض الآلات تعوق عملية الاتصال.

٩- الضوضاء اللغوية :

والتي تتمثل في استخدام ألفاظ مبهمه أو غير واضحة أو قد تحمل معان متعددة ومختلفة تعوق عملية الاتصال أو عدم القدرة على التعبير الجيد وانتقاء الكلمات المناسبة وأيضاً كيفية الاستخدام السليم لنبرة الصوت أو عدم معرفة كيفية المدخل الصحيح للحديث كل ذلك يعد ضوضاء لغوية تعوق عملية الاتصال الجيد.

رابعاً : الرقابة :

"التأكد من أن ما تم تخطيطه يتم تنفيذه"

مفهوم الرقابة في اللغة العربية:

رَقَابَةٌ: (اسم)

الرَّقَابَةُ: حارس المتاع ونحوه

رَقَابَةٌ: (اسم)

رَقَابَةٌ ، رَقَابَةٌ

مصدر رَقَبَ

رَقَبَ يَرَقِبُ ، رَقَابَةٌ وَرَقَبًا وَرُقُوبًا ، فهو راقب وراقب ، والمفعول مَرَقُوبٌ

رَقَبَ لِصَاحِبِهِ : حَرَسَ لَهُ

لَا يُرَاقِبُ اللَّهُ فِي أُمُورِهِ : لَا يَنْظُرُ إِلَى عِقَابِهِ فَيَرْكَبُ رَأْسَهُ فِي الْمَعْصِيَةِ

رَقَبَ الشَّيْءَ : انتظره

لَا يَرَقِبُ فِيهِ إِلَّا وَلَا ذِمَّةً : لَا يِرَاعِي عَهْدًا وَلَا حَقًّا

رَقَبَ النُّجْمَ : رصده

بات يرقب النجم : أرق فلم ينم

رَقَبَهُ : حذرته وخافه

رَقَبَهُ فَلَانًا رَقْبًا : أصاب رقبته

رَقَبَهُ : جعل الحبل ونحوه في رقبته

الرَّقَابَة : القيام بالمراقبة والإشراف على عمل

مهنة مَنْ يراقب ويطلع على المطبوعات قبل نشرها تم فرض رقابة مشددة على

المصنّفات الفنيّة / الأسعار

الرَّقَابَة الصَّحْفِيَّة / الرَّقَابَة الصُّحْفِيَّة : اطلاع السُّلْطَة على الصُّحُف قبل نشرها ،

رقابة المطبوعات : عمل من يراقب الكتب والمطبوعات والأفلام والمسجّلات

قبل التّصريح بتداولها

(علوم النفس) منع الأفكار والمشاعر عن الوصول إلى الوعي إلا بشكل مقنع

رَقَابَة الصَّرْف : (الاقتصاد) تدخّل الحكومة أو المصرف المركزيّ في سعر

الصَّرْف للعملات.

رَقَبَ : (فعل)

الرقابة

التحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط الموضوعة . والأهداف المحددة .

المجال : الادارة

الرقابة بالموازنة

الرقابة بمقارنة النفقات الفعلية والدخل الفعلي بالتقديرات المالية المقدرة لهما

الرَّقَابَة الإِدَارِيَّة : مراقبة الإدارة للتأكد من مطابقتها لتصرّفات القانون ، وذلك

بناءً على طلب الأفراد أو من تلقاء نفسها

مفهوم الرقابة:

إذا كان التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ ، وإذا كان التنظيم

هو مرحلة توزيع الاختصاصات والمسئوليات والتسيق بين الأعمال وإذا كان التوجيه هو

مرحلة البدء الفعلي في العمل ، فإن الرقابة هي مرحلة التأكد من أن الأعمال التي تمت

أو تتم مطابقة للخطط الموضوعة. والرقابة تعنى ملاحقة عمليات التنفيذ والتأكد من أن الأعمال التي تؤدي تتفق مع ما هو محدد لها وكشف أي انحرافات في التنفيذ وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

والرقابة لا تكون دائماً بعد التنفيذ، فيفضل أن تتم أثناء التنفيذ للتأكد من أن ما يتم مطابق لما هو مطلوب ولإمكان تصحيح أي اختلاف قبل أن يزيد وينتشر ومن أمثلة الذين يقومون بالرقابة أثناء التنفيذ المدير الفني للفريق الذي يتابع تنفيذ الخطط والواجبات المحددة للاعبين ويقوم باتخاذ اللازم من توجيه لتصحيح الأخطاء، وأيضاً ما يقوم به مجلس إدارة النادي أو الاتحاد الرياضي من متابعة الخطط الموضوعة المكلف بتنفيذها الجهاز الفني والإداري والهادفة إلى الإعداد والارتقاء بالمستوى وتحقيق النتائج المرجوة ومن ثم تصحيح الأخطاء وعلاج المشكلات التي تظهر حتى يسير العمل في ضوء ما تخطط له.

وكل قائد يقوم بعملية الرقابة في حدود الخطط التي وضعها، فالإدارة العليا في أية هيئة تراقب الأعمال المتعلقة بالعمل كافة، والمدير الفني يقوم بالرقابة الفنية على الفريق، ومدير التسويق يقوم بالرقابة على تسويق المباريات أو البطولات، والمدير الإداري يقوم بالرقابة على الأعمال الإدارية الخ.

والرقابة تعنى وجود قوة دافعة في المشروع توجه أعماله إلى أهداف محددة بواسطة سياسات وقرارات محددة من قبل والرقابة تحدد "كافة الإجراءات التي تتخذ للتحقق من مطابقة عمليات التنفيذ وإنجازاته مع الخطط المقررة وتحديد الانحرافات وتحليلها ومعالجتها"،

والرقابة هي "مختلف أوجه النشاط اللازمة للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقاً للخطة الموضوعة". والهدف الذي تسعى إليه الرقابة هو التأكد من أنه قد تم تنفيذ الأعمال بالطريقة التي سبق تحديدها أو بالطريقة الكفيلة بتوصيل المشروع إلى أهدافه.

تعد الرقابة عنصر من عناصر العملية الإدارية، لأن الرقابة لها هدف أساسي هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية ولكي تكون الرقابة ناجحة يجب أن يتوافر فيها قدرًا كبيراً من التروى والحكمة إلى جانب

الإمام بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين والرقابة هي وسيلة الإدارة في متابعة التنفيذ والتحقق من أن أنشطته وفقاً للخطة الموضوعة.

مراحل الرقابة:

تتكون مراحل الرقابة من الآتى:

تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية:

هي مقاييس ومستويات لما ينبغي انجازة من مهام محددة واهداف موضوعة وقد تكون المعايير معنوية مثل تهيئة المناخ المناسب ورفع الروح المعنوية والعلاقات الانسانية الحسنة.

قياس الأداء:

يقصد بها متابعة قياس ماتم وما يجب ان يتم وذلك باستخدام الملاحظة المباشرة او الغير مباشرة او التقارير.

معرفة وتصحيح الانحرافات:

التعرف علي الانحرافات والكشف عن أسباب الانحرافات والعمل على تصحيحها والتركيز علي ما تم وما كان يجب ان يتم والاهم التنبؤ بحدوث المشكلات والمعوقات والعمل علي تفاديها.

المقومات الأساسية لنجاح الرقابة:

- ١- تناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجاته.
- ٢- مرونة خطة الرقابة على أن تجرى في الوقت والمكان المناسب.
- ٣- ينبغي أن يكون النظام الرقابى مفهوماً وأهدافه واضحة.
- ٤- وضع معدلات ومعايير رقابية يقاس على أساسها الأداء والأعمال.
- ٥- عدم تصيد الأخطاء والاتجاه إلى الإصلاح ومعالجة المشاكل.
- ٦- العمل على معالجة المشكلات التي تؤدي إلى الأخطاء.
- ٧- يجب أن تكون الرقابة موضوعية بعيدة عن الأهواء الذاتية.
- ٨- يجب على النظام الرقابى أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة وفي الوقت المناسب.
- ٩- الاقتصاد وعدم الإسراف في تكاليف عملية الرقابة.
- ١٠- تطوير أساليب ونظم الرقابة مع تطوير أساليب نظم العمل.

مبادئ الرقابة:

أ- الرقابة الداخلية:

يقصد بالرقابة الداخلية ما تمارسه كل وزارة أو هيئة أو منظمة أو إدارة على أوجه النشاط والمهام التي تؤديها. فالرقابة الداخلية تمتد إلى جميع العمليات التي تؤديها الوحدات التنظيمية، كما تمتد خلال المستويات المختلفة للتنظيم. وإلى جانب الرقابة المفروضة بحكم التدرج الرئاسي يوجد في كثير من المنظمات الإدارية أجهزة متخصصة للرقابة والتفتيش ومن أمثلتها "وحدة الرقابة المالية، وحدة التنظيم والإدارة، وحدة الحسابات، وحدة لشئون العاملين، وحدة للتفتيش العام والفنى" وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقررت بما يحقق الصالح العام للهيئة ومن حسن استخدام الموارد المادية والبشرية.

ب- الرقابة الخارجية:

فأجهزتها عادة تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي وفي الغالب يشمل هذا النوع من الرقابة الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والمسائل المالية أكثر مما يهتم بالجوانب التخصصية والفنية.

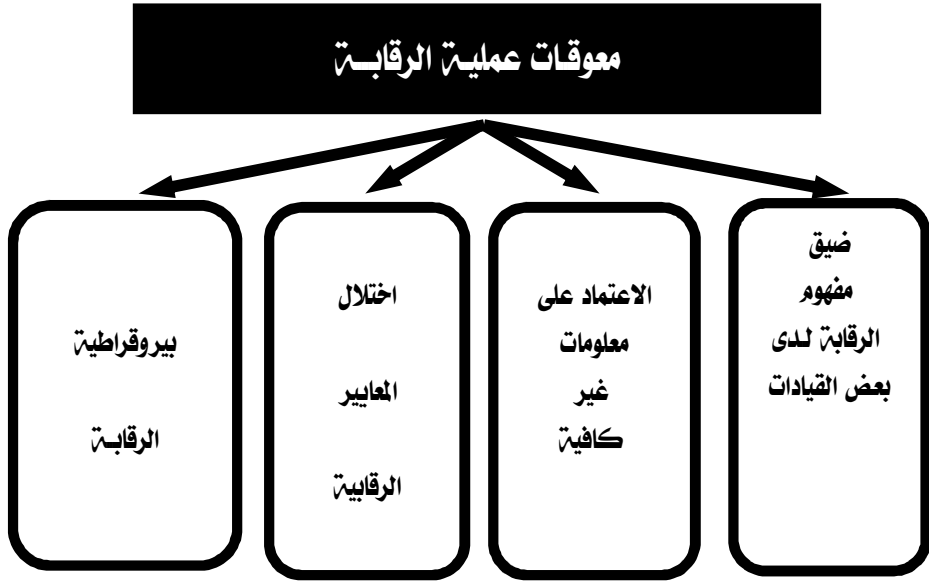
ج- الرقابة الفنية والإدارية:

الرقابة الفنية تتناول المهام التي نشأت من أجلها الإدارة والرقابة الإدارية فتتصب على تشغيل الوسائل المستخدمة للمساعدة في تحقيق المهمة الأصلية للإدارة وهو عادة ما تقصد به الرقابة الداخلية على الإدارة سواء بالمهمة الأصلية أو الأعمال الأخرى المساعدة على إنجاز تلك المهمة.

أهداف الرقابة:

- ١- التأكد من أن القوانين منفذة وأن قرارات السلطة التشريعية والقضائية محترمة.
- ٢- التأكد من تنفيذ الواجبات والمسؤوليات علي الوجه الاكمل.
- ٣- الوقوف على المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل.

- ٤- التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة.
- ٥- إكتشاف الأخطاء وسوء التصرفات وحالات الانحراف والسلبيات ومحاولة تلافيها.
- ٦- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة.
- ٧- التأكد من أن المسائل الفنية تؤدي على أكمل وجه ووفقاً للقواعد والأصول الفنية.
- ٨- ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وأهدافه.
- ٩- التأكد من استخدام السلطة بالأسلوب السليم وعدم استغلالها.
- ١٠- المساعدة على وضع الخطط المستقبلية.



أ- ضيق مفهوم الرقابة لدى بعض القيادات :

يعتقد بعض القادة أن عملية الرقابة تتضمن الرقابة على العمل من الجانب الإداري والمالي فقط ولا دخل للقادة بالجانب الفني وأيضاً يعتقد بعض القادة أن عملية

الرقابة تتم بعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال. وتعتبر هذه المفاهيم ضيقة وتؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف المرجوة وأيضاً لا تتيح الفرصة لتعديل المسار وتصحيح الأخطاء.

ب- الاعتماد في الرقابة على معلومات غير كافية :

قد يعتمد القادة على معلومات وبيانات غير كافية وفي ضوءها يتم اتخاذ القرارات التصحيحية أو تعديل المسار ثم يصل إلى نتيجة مخالفة للأهداف الموضوعية ويتبين أن ما اعتمد عليه من بيانات ومعلومات لتعديل وتصحيح الأخطاء غير كافية أو مضللة أو صادر من مصادر غير موثوق بها أو ليس لديها الخبرة الكافية. وبالتالي تؤثر هذه البيانات والمعلومات سلباً على العمل والعاملين.

ج- عدم وجود معايير رقابة:

تعد عملية اعتماد الرقابة على الذاتية والخبرة فقط دون وجود معايير ثابتة ومحددة مسبقاً من الأمور التي تحد من فاعلية عملية الرقابة، ولذا يجب أن تحدد بدقة المعايير التي في ضوءها تتم عملية الرقابة وهذه المعايير تحدد في ضوء الأهداف والخطط الموضوعية وفي ضوء فلسفة وخط سير العمل والبرامج الزمنية المحددة.

د- بيروقراطية الرقابة:

البيروقراطية ظاهرة وثيقة الصلة من حيث طبيعتها بالمنظمات الإدارية المعقدة وتطلق البيروقراطية مع التعقيدات المكتبية والإدارية داخل الهيئات الشبابية والرياضية وبيروقراطية الرقابة تعني تعدد وتعقد الوسائل المتبعة في الرقابة ومتابعة تنفيذ الأعمال وأيضاً اعتماد القيادات على رقابة الأعمال من خلال التواجد في المكاتب وإصدار القرارات في ضوء التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تنقل من خلال هيئات الإشراف دون التأكد من هذه التقارير بالمتابعة المباشرة.

الفصل الثالث

الأمراض الوظيفية في الإدارة الرياضية

الأمراض الوظيفية في الإدارة:

النفاق الإداري.

- أنواع النفاق الإداري.
- أسباب النفاق الإداري في المجال الرياضي.
- آثار النفاق الإداري.

التخلف الإداري.

- عوامل التخلف الإداري.
- مظاهر التخلف الإداري.

البيروقراطية الإدارية

- مفهوم البيروقراطية الإدارية.
- أسباب تمسك العاملين بالهيئات الرياضية بالبيروقراطية.

الانحراف الإداري

- أنواع الانحرافات الإدارية. - مصادر الانحراف الإداري.
- أسباب الانحراف الإداري. - علاج ظاهرة الانحراف الإداري.

الفساد الإداري:

- مفهوم الفساد الإداري.
- أنواع الفساد الإداري.
- أسباب الفساد الإداري.
- آثار الفساد الإداري.
- معالجة الفساد الإداري.



الفصل الثالث

الأمراض الوظيفية في الإدارة الرياضية

" ليس بحسن النوايا تنصلح الأمور ولا يغير الله ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم "

إذا أردنا أن نصلح الأجهزة الإدارية الرياضية من مجالس إدارات الأندية ومراكز الشباب والاتحادات والمناطق الرياضية ووزارة الشباب ومديريات وإدارات الشباب والرياضة، فلا بد من القضاء على المشكلات والمعوقات التي تعترض مسيرة التنمية الإدارية في المجال الرياضي وبذلك تصبح قضية التنمية الإدارية هي قضية الحاضر والمستقبل وتصبح الإدارة الرياضية هي المشكلة وهي الحل.

التنمية الإدارية هي قضية الحاضر والمستقبل
و الإدارة هي .. المشكلة .. وهي الحل

وتعد المشكلات والأمراض الوظيفية التي تصيب كاهل الجهاز الإداري الذي يتولى إدارة الرياضة على كافة المستويات بدءاً من وزارة الشباب حتى أصغر مركز للشباب معوقاً خطيراً للتقدم الرياضي، وهذه الأمراض الوظيفية تتمثل في النفاق الإداري والتخلف الإداري والبيروقراطية الإدارية والانحراف الإداري والفساد الإداري وسوف نتناول دراسة كل منهما بالإيضاح والتفسير.

إذا كانت الإدارة هي العمود الفقري لأي عمل رياضي يرجى له النجاح، وإذا كانت الإدارة تهدف إلى تحقيق أغراض محددة مسبقاً بأقل قدر من الجهد وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة، فإن نجاح الهيئات الرياضية (وزارة الشباب والرياضة - رعاية الشباب - اللجنة الأولمبية - الاتحادات الرياضية - الأندية - مراكز الشباب - المناطق الرياضية - مديريات وإدارات الشباب والرياضة) يعزى إلى نجاح الإدارة وأيضاً يعزى فشل هذه المؤسسات إلى فشل الإدارة.

ولقد تطورت وظائف التنظيم الإداري في مختلف المجالات عامة والرياضية خاصة وهناك علاقة بين الوظيفة والإدارة حيث يرتبط تطور الإدارة بتطور الوظيفة، ويرتبط التنظيم والمنظمة بتطور الدور الذي يقع على عاتق كل منهما أو الوظيفة التي يجب أن يُنهض بها.

وفى ظل التقدم العلمى والتكنولوجى فى مختلف مجالات الحياة وارتباط التقدم الرياضى والإنجاز بمقدار ارتباطها بالعلوم المختلفة النفسية والسيولوجية والتشريح والاجتماع أصبحت الإدارة أكثر تعقيداً فالإدارة الرياضية الحديثة يقع على عاتقها تقديم وظائف فنية غاية فى الدقة، وعلى مستوى رفيع جداً من الأداء، وبدرجة عالية جداً من الكفاية وعندما تعجز الإدارة فى الهيئات الشبابية والرياضية بعناصرها المختلفة "العنصر البشرى والأساليب والإجراءات والإمكانات" عن مواجهة متطلبات التطور أو إحداث التغيير من أجل التقدم والإنجاز.... ينشأ اختلال وعدم توازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وتظهر المشكلة الإدارية متمثلة فى هذا العجز.

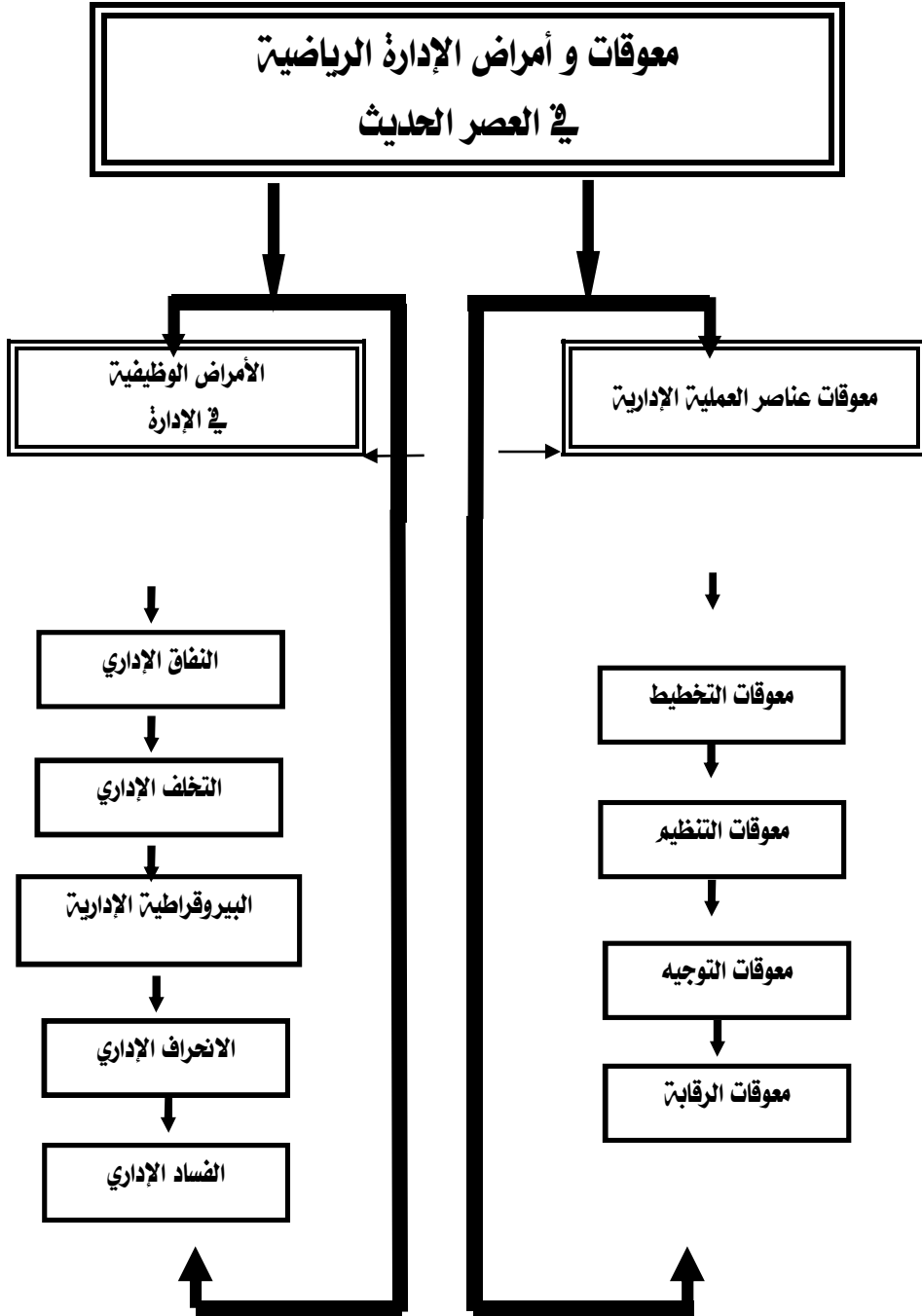
والمجال الرياضى يستطيع تحقيق الإنجازات والنمو والتقدم بقدر ما يستطيع تنميته من حلول لمشكلات الإدارة.

ومشكلات الإدارة تكمن فى كيفية تغيير ما هو كائن بقهر حالة التخلف وإحداث ما يجب أن يكون من تنمية إدارية لإيجاد إدارة قادرة على التغيير من أجل التقدم وتحقيق أهداف التنمية الرياضية الشاملة.

وهناك عقبات ومشكلات تحول دون تحقيق الأهداف وإحداث فجوة بين المطلوب إنجازه وما تم إنجازه بالفعل بحيث يكون ما تم إنجازه أقل من المطلوب إنجازه أو أن ما تم إنجازه يشوبه الكثير من الأخطاء وفى النهاية يؤدى إلى قصور فى أداء الجهاز الإدارى من حيث الكم والكيف.

وتتمثل مشكلات الإدارة الرياضية الحديثة فى مشكلات وعقبات تتعلق بعناصر العملية الإدارية من (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة)

(وقد تم تناولها فى الفصل الثانى) وأمراض وظيفية تتمثل فى (النفاق الإدارى - التخلف الإدارى - البيروقراطية الإدارية - الانحراف الإدارى - الفساد الإدارى) ثم يتم تناولها بالشرح والتوضيح فى هذا الفصل.



النفاق الإداري:

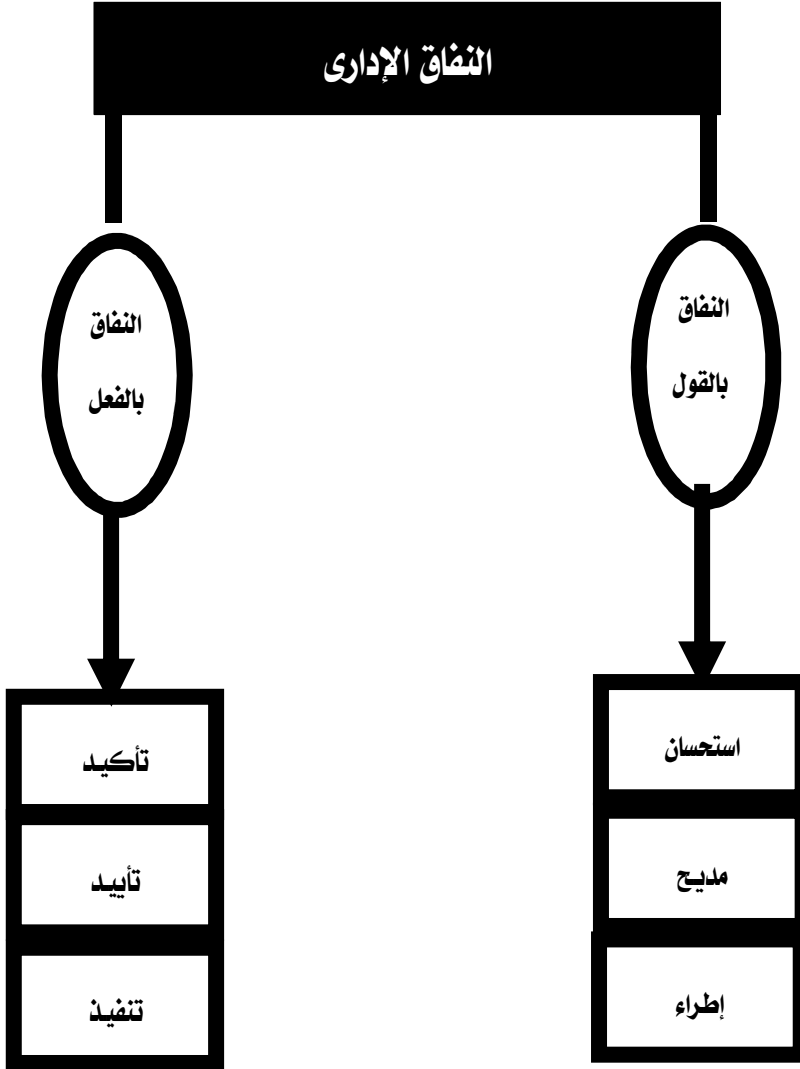
كثيراً ما نسمع اليوم في دنيا الإدارة عن ما يسمى بظاهرة النفاق الإداري وما يصحب هذه الظاهرة من "شيل الأصدقاء" أو "جماعات الضغط" أو "جماعات المنتفعين" وتعتبر ظاهرة النفاق الإداري من أخطر الأمراض العصرية التي تصيب الأجهزة الإدارية فتجعلها غير قادرة علي النهوض والوفاء بمسئولياتها وأعبائها.

يقصد بالنفاق الإداري أن يظهر الإنسان قولاً أو فعلاً خلاف ما يبطن بداخله أو يقصده و يرغب في فعله أو قوله.

أنواع النفاق الإداري:

والنفاق الإداري نوعان: النفاق بالقول والنفاق بالفعل، أما النوع الأول فيتمثل في كلمات المديح والإطراء، واستحسان كل تصرفات الرئيس دون وزنها وتقبيمها لتأييد الصالح منها ومحاولة منع الفاسد منها. أما النفاق بالفعل فيكون عن طريق القيام بالأعمال والتصرفات المؤيدة والمؤكددة لمواقف الرئيس وإن كانت خاطئة غير مقنعة دون مراجعة أو دراسة.

وتتمثل ظاهرة النفاق الإداري في أن ينبرى جماعة من المرؤوسين ضعاف النفوس بالظهور أمام القيادات أو الرؤساء بمظهر الأمانة المخلصين الغيورين على مصلحة العمل والنهوض بمستواه. فإذا ما اتخذ القائد أو الرئيس قراراً يمس حياة التنظيم، أو تطبيق مبدأ معين في مجال الإدارة، أو اتباع سياسة جديدة في التنظيم تخالف سياسة الرئيس السابق، تطوع هؤلاء المرؤوسين بوصف القرار بالرشد والكمال، وأن المبدأ الذي اختاره الرئيس هو الصواب، وأن السياسة الجديدة للمدير الحالي هي أفضل سياسة اتبعت في عالم الإدارة، رغم إيمان المرؤوسين بأن القرار المتخذ أو المبدأ المطبق والسياسة المقترحة من جانب المدير ليست في الصالح العام.



وإذا ما أصاب الهيئة تخبط في السياسة وتعثر في المسيرة نتيجة لقرارات المدير وما اتبعه من سياسات، سارع المنافقون مبررين ما حدث بسبب آخر كعدم إخلاص من دونهم من المرؤوسين في العمل. هكذا تؤدي ظاهرة النفاق إلى إحاطة الرؤساء بهالة من التضليل تعمي بصيرتهم عن صالح التنظيم عما هو خير ومفيد للصالح العام. وقد انتشر النفاق الإداري في الآونة الأخيرة بصورة مؤسفة، حتى أصبح ظاهرة عادية لا تثير السخط أو الاستهجان لدى أكثر العاملين، فترى أغلب المقربين من

الرئيس يزينون له سوء عمله، ويؤيدونه بالحق أو بالباطل فى كل ما يصدر عنه من قرارات بصرف النظر عن الصواب وتحرى المصلحة العامة.

ويحدث النفاق فى الإدارة على جميع مستوياتها من المرؤوسين لرؤسائهم، وإن كان ينتشر بصورة أكبر بالنسبة للرئيس الأعلى نظراً لسلطاته الكبيرة، فنجد أن جميع العاملين بالهيئة من أصغرهم إلى أكبرهم - كل فى حدود إمكانياته - يحاولون إرضاءه والثناء على تصرفاته، إلا أنه يلاحظ أن فرصة الاتصال به لا تتاح فى العادة إلا لكبار العاملين وشاغلى الدرجات العليا الذين يمكن أن نطلق عليهم: بطانة الرئيس أو حاشيته.

ويحدث النفاق عند اتخاذ قرارات معينة حيث يقوم العاملون بتأييد القرارات التى توافق رغبة المدير، أو عند انتظار الترقيات والعلاوات أو فى بعض المناسبات أو بدون مناسبة من جانب من تعودوا على ذلك وأصبح النفاق جزءاً من طباعهم.

ويظهر النفاق الإدارى فى المجال الرياضى بصورة صاخبة لدى المديرين أو الإداريين الراغبين فى تولى مناصب التدريب أو الإدارة فى الأندية أو المنتخبات القومية فيظهرون بالقول أو الفعل خلاف ما يبطنون تجاه مجالس الإدارات أصحاب القرار فى التعيين والاختيار، وبمجرد انتخاب أو تعيين مجلس إدارة جديد لا يتوقف رنين التليفون ولا تتوقف المراسلات والهدايا أحياناً إلى أعضاء مجالس الإدارات وينتهى كل ذلك بصدور قرار تعيين الجهاز الفنى أو الإدارى أو الطبى، ولكن البعض لا يفقد الأمل بل يستمر فى نفاقه أملاً فى التغيير وربما يكون له دور فى التغيير الجديد.

أسباب النفاق الإدارى فى المجال الرياضى:

- أ- سوء الأخلاق.
- ب- الحقد على الناجحين.
- ج- شخصية الرئيس.
- د- محاولة إخفاء التقصير والأخطاء.
- هـ- القيادة الدكتاتورية.

أ- سوء الأخلاق:

يعد سوء الأخلاق من أهم أسباب النفاق الإداري وذلك لأن صاحب الخلق الكريم لا يسمح لنفسه بتأييد الخطأ والتظاهر بالافتتاع به أو التملق لأصحاب السلطة والجاه بغية الحصول على مكسب مادي كالحصول على حوافز أو ترقية أكثر من الزملاء أو بهدف الحصول على مكسب معنوي كالظهور أمام الزملاء بمظهر صديق القائد أو من شلته التي تشاركه في صنع القرار، فمثل هذه التصرفات تستهجنها النفس السوية ولا يقرها الشرع ولا الدين، لذلك ينتشر النفاق مع أزمات الضمير والأخلاق.

ب- الحقد على الناجحين:

قد يرجع النفاق الإداري إلى حقد بعض المنافقين على زملائهم المخلصين في العمل، محاولين تشويه صورتهم الحقيقية لدى الرئيس تطلعاً إلى الاستئثار لأنفسهم بحب الرئيس وتقديره وقد يكون الحقد على الزملاء الناجحين في عملهم (من يطلق عليهم أعداء النجاح) سبباً في النفاق بهدف التقليل من قيمة الإنجاز وفائدته.

حيث يوجد النجاح يظهر أعداء النجاح

ج- شخصية الرئيس:

قد يعزى النفاق الإداري إلى شخصية الرئيس نفسه، بل إن شخصية الرئيس تلعب الدور الأعظم في مدى انتشار هذه الظاهرة بين العاملين داخل التنظيم، فإذا كان المنافقون من المرؤوسين يمثلون الطرف الإيجابي لظاهرة النفاق... فإن الرئيس يمثل طرفها السلبي، حينما يشجع العاملين على المدح والثناء ويبدى ارتياحه واستعداده لقبول النفاق من مرؤوسيه على الرغم من إيمانه بعدم إخلاصهم تجاهه، ولذلك كان الرئيس هو المسئول الأول عن انتشار ظاهرة النفاق داخل الإدارة، فالرئيس الجاد الصالح هو الذي يترفع عن حب المديح والتملق ويصد ممارسيه من المرؤوسين ويحاسب من يثبت منهم أنه وافق على خطأ أو قام به وهو يعلم لمجرد النفاق ومسايرة الرئيس.

د- محاولة إخفاء التقصير والأخطاء:

قد يدفع التقصير في العمل والخطأ المستمر وعدم المعرفة من بعض المرؤوسين إلى النفاق، لإخفاء التقصير في العمل أو لتفادي المسؤولية عن الخطأ، وقد يرضى بعض الرؤساء ضعاف النفوس بهذا النفاق ويتجاوزون عن التقصير ويغفرون أخطاء مرؤوسيه، وقد يكون الدافع إلى النفاق جهل المرؤوس بموضوع أو مسألة يتعين عليه أن يعلمها، وهنا يكون تأييد الرئيس بهدف إخفاء جهل المرؤوس بجانب الصواب في شأنها.

هـ- الدكتاتورية:

القيادة الدكتاتورية لا تهتم بآراء الآخرين بل تقوم بتحجيم أو منع الآراء الأخرى وقد يؤدي كبت حرية الرأي إلى انتشار ظاهرة النفاق الإداري بين العاملين الذين يخشون التعبير عن آرائهم الحقيقية ولا يجدون وسيلة إلى المناصب العليا أو الاشتراك في السلطة إلا بالنفاق والتقرب إلى الرؤساء، لذلك ينتشر النفاق الوظيفي في الهيئات التي تدار بأسلوب دكتاتوري أو فوضوي ويقل أو يندر في الهيئات التي تدار بأسلوب ديمقراطي.

آثار النفاق الإداري:

تمثل ظاهرة النفاق الإداري مرضاً وظيفياً خبيثاً يؤثر على كفاءة أداء مجالس الإدارات أو الموظفين بالهيئات الرياضية ويؤدي إلى التخبط والفسل ويبعد الإدارة عن أداء خدماتها للأفراد وما يقتربن بذلك من ضياع للوقت والجهد والمال وبالتالي سوء مستوى الخدمات وسوء النتائج على المستوى الدولي.

وتتمثل أهم آثار النفاق الإداري فيما يلي:

(١) التمييز والمجاملة في التقييم:

يؤدي النفاق إلى مكافأة المرؤوس المنافق وإن قل عمله عن غيره من زملائه المجيدين في العمل فيحصل على أعلى التقديرات عند وضع التقارير السنوية، وتسند إليه بعض المناصب المهمة لا لإخلاصه في العمل وإنما لكفاءته في النفاق، في حين يحصل من هم أفضل منه في العمل على تقديرات أقل، وقد يحرمون من بعض المناصب العليا.

(٢) حدوث أخطاء وخسائر:

قد يؤدي النفاق إلى حدوث أخطاء وخسائر بسبب بعض التصرفات السيئة التي تصدر من القادة بتأييد من المرؤوسين المنافقين الذين كان بإمكانهم منع صدورها أو تعديلها بتبنيه وتوجيه القيادات على ما تنطوى عليه القرارات من أخطاء، وقد يؤدي النفاق إلى إهدار المال وخسارة الهيئة للكثير من الأموال.

(٣) إهمال العمل:

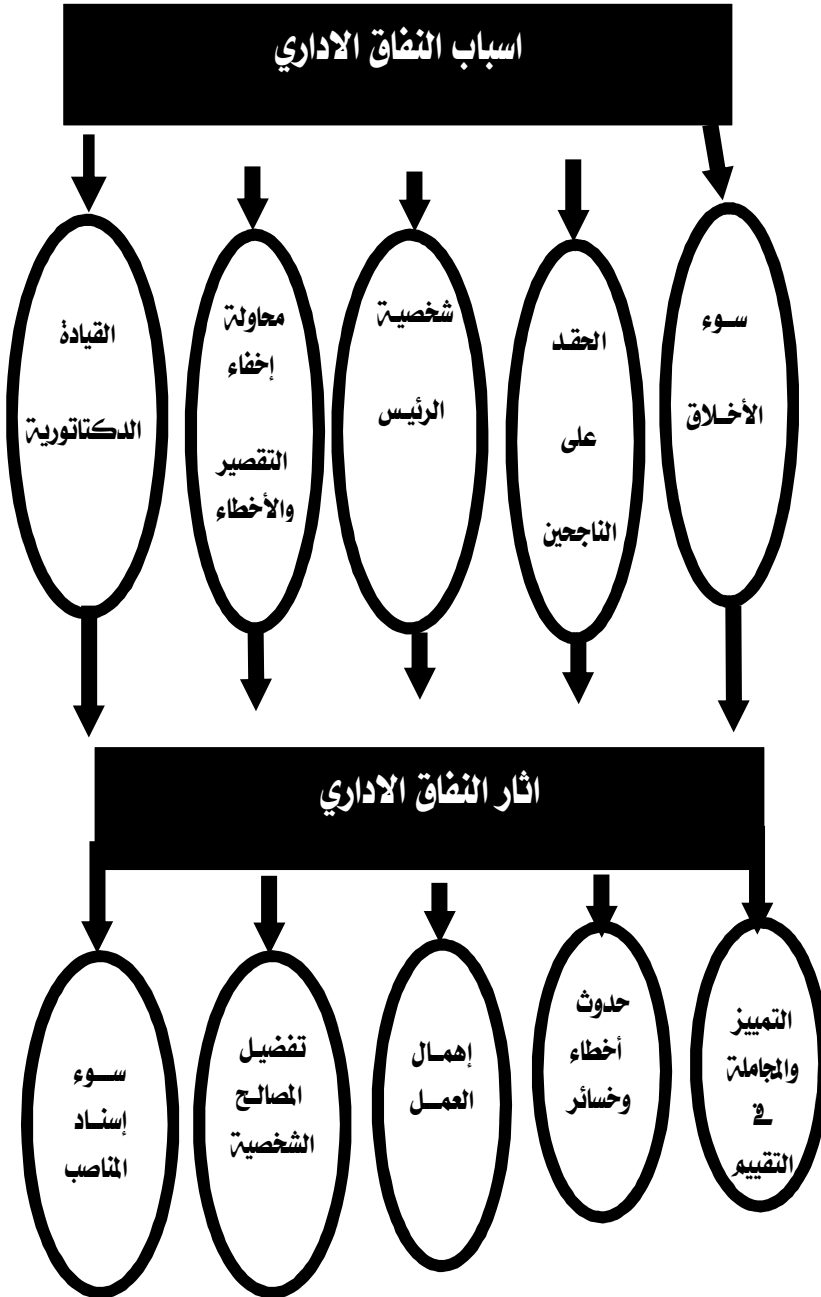
يؤدي النفاق إلى إهمال المرؤوس للعمل الجاد وواجبات الوظيفة والتفرغ لنفاق الرؤساء ومحاولة التقرب منهم بكلمات المديح والثناء للحفاظ على المنصب أو الحصول على مكسب مادي أو معنوي.

(٤) تفضيل المصالح الشخصية:

قد يؤدي النفاق الإداري إلى تفضيل الاعتبارات والمصالح الشخصية على مصلحة العمل، فكثيراً ما يحدث أن يضحى الرئيس الإداري بالمصلحة العامة في سبيل ما يلاقى من مدح وتأييد وكثيراً ما يتخذ من المنافقين أصدقاء يتبادل معهم الخدمات والمصالح الشخصية وإن تعارضت مع مصلحة العمل.

(٥) سوء إسناد المناصب:

قد يؤدي النفاق إلى سوء توزيع المسؤوليات والاختصاصات وعدم توفر العدالة في توزيع المناصب أو الترقيات ووضع الإنسان غير المناسب في المكان غير المناسب، وقد يؤدي النفاق في أغلب الأحوال إلى أن يوكل الأمر إلى غير أهله. فمن الرؤساء من يثق في من تعجبه أقواله وإن قلت كفاءته وخبرته ويطلق عليه أهل الثقة ويفضله على أهل المعرفة والخبرة. ويحرص الناس بحكم طبيعتهم على تولى المناصب وغالباً ما يلجئون في سبيل ذلك إلى منافقة القادة فقد يتم اختيار وتعيين المديرين أو الإداريين الأقل كفاءة وخبرة في الأجهزة الفنية والإدارية للفرق الرياضية على حساب الأكثر كفاءة وخبرة لأنه غير منافق وبالتالي يتم وضع الإنسان غير المناسب في المكان غير المناسب. وتكون النتيجة ضعف المستوى وإهدار المال العام وضياع الوقت والجهد وضياع حقوق الأكفاء وضعف الانتماء واهتزاز مستوى الروح المعنوية ثم علينا أن نبدأ من جديد وأحياناً بنفس الأخطاء السابقة.



التخلف الإداري:

التخلف الإداري هو عدم قدرة الإدارة على ترجمة الأهداف إلى سياسات ثم تخطيط هذه السياسات من خلال وظيفة التخطيط وصبها في برامج محددة، ثم وضع هذه البرامج موضع التنفيذ من أجل مواجهة مشاكل الهيئة ومن أجل الوفاء بالالتزامات، وتحقيق التطور والتقدم محل التخلف والارتقاء بالمستوى مكان ضعف المستوى.

وهذا المفهوم يثير عدة تساؤلات:

التساؤل الأول:

هل التخلف الإداري يصيب عنصر معين من عناصر الإدارة الرياضية؟

التساؤل الثاني:

هل التخلف يصيب هيئة رياضية ويترك أخرى؟

التساؤل الثالث:

هل يوجد تخلف إداري في الدول المتقدمة رياضياً؟

وللإجابة عن التساؤل الأول:

يمكن القول بأن التخلف الإداري يمكن أن يصيب الإدارة في جميع عناصرها، وقد يصيب فقط عنصر أو أكثر من عناصر الإدارة فينصب مثلاً على العنصر البشري أو النظم والأساليب والإجراءات وقد ينصب على وظائف الإدارة ذاتها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

وفيما يتعلق بالإجابة عن التساؤل الثاني:

نعم قد يصيب التخلف الإداري هيئة رياضية دون الأخرى مثل تخلف اتحاد رياضي مع نجاح آخر وتخلف ناد رياضي مع نجاح آخر لأن التخلف الإداري يرجع إلى تخلف الفكر الذي يدير الهيئة وليس إلى كيان الهيئة ولذلك فقد تنجح الهيئة مع تغيير القيادات.

أما فيما يتعلق بالتساؤل الثالث:

فإنه قد يبدو مجافياً للمنطق أن توصف دولة ما بأنها دولة متقدمة ولكنها تعاني من التخلف الإداري في المجال الرياضي لكن الواقع أن التخلف الإداري قد يوجد في الدول المتقدمة رياضياً إلا أنه يقتصر على عنصر أو أكثر من عناصر العملية الإدارية

ولكنه لا يمتد إلى كل عناصرها، بحيث يبدو التخلف الإداري في هذه الدول بمثابة حائل يقف وراء عجز الإدارة عن ملاحقة التطورات السريعة التي قد تحدث في أحد المجالات الرياضية. أما في الدول النامية فإن التخلف الإداري يعتبر من الظواهر الملموسة التي تقف وراء تخلفها في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والرياضية.

عوامل التخلف الإداري في المجال الرياضي:

مما لا شك فيه أن أسباب التخلف الإداري تختلف من دولة إلى أخرى بل لا تتجاوز الحقيقة إذا قلنا إن هذه الأسباب تختلف في الدولة الواحدة من وقت لآخر وقد تختلف من اتحاد إلى آخر وناد لآخر ومن مركز شباب لآخر. لكن هناك مجموعة من العوامل تعد بمثابة القاسم المشترك بين أغلب الدول النامية أيما كانت فلسفة الحكم فيها وأياً كان النظام الاقتصادي السائد فيها، وهذه العوامل تؤثر في مجالات الحياة عامة والمجال الرياضي خاصة. وتتمثل هذه العوامل في الآتي:

(١) آثار الحروب والاستعمار الطويل:

لقد عانت العديد من الدول النامية من الآثار السيئة للاستعمار الأجنبي والحروب الطويلة والتي انعكست على الأجهزة الإدارية لهذه الدول، فقد عمدت الدول الاستعمارية إلى تشييد الأجهزة الإدارية بالدول المستعمرة على نحو يخدم أهدافها ومصالحها، وبعد حصول الدول النامية على استقلالها ارتبطت أجهزتها الإدارية بالأنظمة الإدارية للدول المستعمرة التي وضعت قوانين ودستوراً لا زال سارياً حتى الآن في معظم الدول.

بل إننا لو نظرنا نظرة فاحصة للأجهزة الإدارية في أغلب الدول النامية لوجدناها عاجزة حتى عن أداء الوظائف العادية للدولة خصوصاً وأنها تعاني من نقص التدريب وعدم الاعتماد على الأساليب الحديثة في الإدارة.

ويسجل التاريخ حرمان مصر من المشاركة في الكثير من البطولات والدورات العالمية بسبب عدم موافقة الدولة المستعمرة لمصر على الاشتراك.. ويسجل أيضاً رئاسة الأجانب للكثير من الاتحادات والأندية الرياضية ومشاركتهم في مجالس إدارات الأندية. وأيضاً منع أو إلغاء بعض الأنشطة الرياضية.

(٢) تخلف اللوائح والقوانين المطبقة:

يلاحظ أن القوانين واللوائح المنظمة للهيئات الشبابية وضعت منذ فترة زمنية طويلة بحيث لم تعد تتماشى مع متطلبات الحياة الرياضية الحديثة ولا تتناسب مع الدور الذى تضطلع به الإدارة فى الهيئات الشبابية والرياضية، وهذا ترتب عليه أن اتسمت هذه الإدارات بالجمود وكثرة التعقيدات وتم تفصيلها وحشوها بالكثير من الاستثناءات.

وأيضاً التضارب بين الاختصاصات والمسئوليات بين وزارة الشباب واللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية ونقابة المهن الرياضية.

(٣) التخلف الاجتماعى والاقتصادى:

تعانى الكثير من الدول من التخلف الاجتماعى والاقتصادى الذى ينعكس بدوره على الإدارة وعلى الإنجازات الرياضية وأهم عوامل هذا التخلف فى الدول النامية.

- زيادة عدد السكان:

فمعظم الدول النامية تعانى من زيادة عدد السكان بنسبة تفوق زيادة مصدر الثروة، وعادة ما يؤدي ذلك إلى العديد من الآثار السيئة التى تحول دون تحقيق الخطط الإنمائية مثل زحمة المواصلات وتدهور العديد من المرافق الأساسية كالمياه والكهرباء والصرف الصحى ونقص العديد من السلع وانخفاض مستوى التعليم وانتشار الجهل والمرض بين المواطنين.

وينعكس ذلك على المجال الرياضى فلا تتناسب المساحات المتوفرة لممارسة الأنشطة الرياضية مع عدد السكان، فنصيب التلميذ داخل المدرسة يتحدد فى مساحة لا تتجاوز ٤٠ سم^٢ إذا تم قسمة مساحة أفنية المدارس على عدد التلاميذ بالمدارس، وقد تم بناء جميع المساحات الخالية وسط المساكن وبالقرى والتى كانت أماكن مفتوحة لممارسة الرياضة.

وليس أدل على ذلك من فشل الاتحاد المصرى لكرة القدم فى الحصول على صوت واحد عندما تقدمت مصر لاستضافة بطولة كأس العالم، وأرجعت بعض الأسباب لزدحام المواصلات والتلوث وعدم توافر ملاعب صالحة للتدريب وإقامة المباريات.

- العجز الاقتصادي:

تعانى معظم الدول النامية من قلة الاستثمارات مما ينعكس بالضرورة على الناتج القومى نتيجة لقلة مصادر الثروة الطبيعية وحيث أن الرياضة قد دخلت عصر الاحتراف وارتبطت بالاقتصاد فأصبحت تتأثر تأثيراً كبيراً بالنواحي الاقتصادية.

- العادات الاجتماعية السيئة:

توجد بعض العادات والتقاليد الاجتماعية السيئة نتيجة لانتشار الجهل بين المواطنين مثل القبلية والوساطة والمحسوبية، فكل هذه المعتقدات تؤثر على كفاءة أداء الأجهزة الإدارية فى المجال الرياضى حيث أن المجال الرياضى يرتبط بالعمل الجماعى وبالمجتمع ومن ثم يتأثر بالعادات الاجتماعية السيئة.



(١) كثرة الإجراءات وتعقدها:

تعانى معظم الهيئات من كثرة القيود الإجرائية التى تتحكم فى مجرى العمل الإدارى. وهذا التعقيد الإجرائى يفرز تأثيرات سلبية فى معظم الأحوال، فهو يخلق نقاط اختناق مستمرة تؤدى إلى تباطؤ العمل وربما توقفه حتى تحل المشكلات الإجرائية التى تحيط به، ومن جهة أخرى فإن التعقيدات الإدارية المبالغ فيها تمثل قيوداً ضاغطاً على القيادات الذين تسند لهم المناصب القيادية فتحرمهم من حرية المبادرة التى تجعلهم قادرين على التعامل مع المواقف بشيء من المرونة.

والإجراءات السهلة من أهم ضمانات الارتفاع بمستوى الكفاءة الإدارية فى أجهزة الهيئات الرياضية، ويخطئ من يظن أن تعقد النظم الإجرائية يؤدى حتماً إلى سد الثغرات التى يمكن من خلالها أن يحدث التلاعب أو الانحراف وإنما على العكس من ذلك؛ فهذا التعقيد غالباً ما يستغل فى الإضرار بمصالح الهيئات الرياضية، وضياع الوقت، وتبديد الجهد.

(٢) تركيز السلطة:

إن المركزية الشديدة تعتبر إحدى الخصائص الواضحة جداً فى المجال الرياضى الذى تتركز فيه كافة السلطات بالعاصمة، حتى وإن ادعت الاتحادات أنها تأخذ بأسلوب اللامركزية فى تعاملها مع الأفرع، ونصت عليه فى لوائحها، إلا أن الممارسة العملية تثبت تركيز السلطة بالعاصمة، ويبدو ذلك بصورة جلية فى عملية صنع القرار وبالذات فى المرحلة النهائية وهى مرحلة اتخاذ القرارات فى كافة المستويات الإدارية.

ويؤدى تركيز السلطة إلى نتائج سيئة حيث تؤدى إلى تحمل مجالس الإدارات أكثر من طاقتها، وينتهى الأمر إلى أنه اعتماد - بطريقة آلية - ما يعرضه معاونون دون فحص أو دراسة، وتكون القرارات منسوبة إلى مجلس الإدارة من الناحية الرسمية مع أنها صادرة فى الحقيقة من جانب أولئك الذين يعملون وراء الستار. وقد يكون القائد هو الذى يهتم بتركيز السلطات فى يده ويتخذ القرار من قبل العرض على مجلس الإدارة ثم يستغل سلطته أو نفوذه أو يستغل علاقته الحسنة مع باقى أعضاء المجلس فى تسجيل القرار فى محضر اجتماع سابق أو لاحق.

(٣) التمسك بحرفية القوانين واللوائح:

تعانى الأجهزة الإدارية فى الهيئات الشبابية والرياضية من شدة التمسك بالتطبيق الحرفى للقوانين واللوائح والتعليمات والأوامر على نحو يؤدي إلى عرقلة أداء العمل. فالقوانين واللوائح يجب تفسيرها بروحها وليس فقط وفقا للمعنى الحرفى لها، وذلك حتى يمكن للمسؤولين عن تنفيذها مواجهة المشكلات العملية بشئ من المرونة، فاستلهم روح النص وتجاوز الشكليات إلى الجوهر كفيلتهيئة المناخ الذى تتم وتتحدد فيه علاقات العمل، وما دام الطابع العام الذى يسيطر على جو العمل هو المرونة، فإن ذلك لا بد وأن يرتفع بكفاءة الأداء والإنجاز دون الإصرار على تعقيد الأمور.

(٤) الاعتماد على غير الكفاءات:

وهذه الظاهرة منتشرة فى كثير من الهيئات الشبابية والرياضية فالمراكز القيادية فى الإدارة العليا تشغل بغير المتخصصين، ومن غير ذوى الكفاءات، والذين لا تتوافر فيهم القدرات الإدارية الممتازة التى تشكل عنصر القيادة الإدارية، ولا حتى الاستعداد ذهنى والنفسى لهذه القدرات، وفى الغالب، فإن شغل هذه المناصب القيادية فى الإدارة العليا يتم من بعض المقربين المؤيدين للطبقة أيا كانت أسس التأييد أو الانتماء. وأحياناً تشغل هذه المواقع المهمة بأشخاص ثبت نجاحهم فى مواقع أخرى. وهذا يؤدي إلى عدم الاستقرار فى وظائف الإدارة، بل وإحداث قلقلة باستمرار مما يخلق مناخاً غير ملائم للعمل، ولا يتيح فرصة لأى قائد إدارى لممارسة أنشطته وفق قدراته فى المواقع الملائمة له، بجانب تعرض هذه المواقع لعمليات الخطأ. وخير مثال لذلك انتشار رئاسة أعضاء مجلس الشعب والشورى للكثير من المناطق الرياضية وعضوية الاتحادات الرياضية، رغم عدم ممارسة معظمهم للنشاط الرياضى وعدم وجود الدراية والخبرة السابقة فى مجال العمل الرياضى. ويرى البعض أن من الأسباب التى تؤدي إلى هذه الظاهرة عدم وجود معايير موضوعية سليمة لأسس التعيين فى المواقع القيادية، ويترتب على ذلك عدم وجود أسس لتقويم الأجهزة والأفراد.

(٥) عدم تقدير قيمة الوقت:

من منطلق إننا لا نقدر قيمة كل ما يقدم مجاناً وحيث أن الوقت مجاني فمن الملاحظ أن روحاً من عدم الاكتراث فيما يتعلق بقيمة الوقت تسيطر على عقل القيادات الرياضية، حتى لقد أصبح ذلك بحق سمة مميزة لها، ويؤدي هذا بالعاملين إلى التراخي وعدم الاهتمام وفقدان الحساسية لما يعنيه الوقت بالنسبة لمصالح الهيئة خاصة والدولة عامة والتي تتمثل في زيادة الإنجاز والتفوق في المحافل الرياضية العالمية.

(٦) انخفاض الروح المعنوية:

إن ضياع الوقت وسوء المستوى وضعف النتائج وكثرة المشاكل وتولى من لا يصلح للمناصب القيادية في المجال الرياضي يؤدي إلى سيادة مناخ عام لا يحفز على العمل وعلى المبادرات الفردية، ولا يفجر الطاقات الكامنة في الأفراد، وهو ما من شأنه أن يهبط بالروح المعنوية ويؤدي إلى تدهور كفاية الإنجاز إلى الحد الذي يجعلها متخلفة عن معدلات الأداء المقررة. وهذا قد يرجع إلى انتشار المحسوبية والمحاباة والعلاقات الشخصية وعدم الاعتماد على التفوق والإنجاز كعنصر أساسي في تقييم الأداء.

(٧) كثرة العاملين في الأجهزة الإدارية والفنية بالهيئات الرياضية:

تعانى الأجهزة الإدارية والفنية بالهيئات الرياضية كثيراً من مساوئ التضخم وزيادة عدد العاملين، وهذا قد يرجع إلى التهافت على تولى هذه الوظائف بغية الحصول على دخل مادي أو المكانة الاجتماعية والشهرة، هذا علاوة على إسراف القادة في تعيين الأتباع والأنصار بصرف النظر عن حاجة العمل إليهم.

ويتمثل ذلك في زيادة عدد الموظفين بوزارة الشباب والرياضة وما يتبعها من مديريات وإدارات للشباب والرياضة بكافة المحافظات. وأيضاً وجود تضخم وزيادة في عدد العاملين في الاتحادات الرياضية من أجهزة فنية وإدارية ولجان متعددة ويتهافت الأفراد على هذه المناصب طمعاً في المنصب أو الشهرة أو تسلط الأضواء أو في السفر وقضاء المصالح الخاصة.

(٨) فساد الأخلاق:

لقد أدت العادات والتقاليد الاجتماعية المكتسبة من الغرب وضعف الوازع الديني

إلى إضعاف القيم الأخلاقية السائدة، وما ترتب على ذلك من انتشار الرشوة والاتجار بالوظيفة العامة، وتحقيق أوجه كسب غير مشروع على حساب المصلحة العامة ولذلك تم إصدار قوانين ولوائح تحاول الحد من ذلك.

ورغم ذلك تطالعا الكثير من الصحف بانتشار ظاهرة الرشوة والمجاملات من بعض حكام المباريات لفريق على حساب الآخر أو هزيمة فريق للآخر مقابل مكافأة مادية، وأيضاً انتشار ظاهرة شراء الأصوات الانتخابية بوعود فى التعيين فى بعض اللجان أو مقابل هدايا ومكافآت وأيضاً فساد خلق القادة الرياضيين أعضاء مجالس الإدارات واستغلال أموال الهيئات الشبابية والرياضية فى المصالح الشخصية.

(٩) عدم الاعتماد على الأساليب العلمية:

تعانى معظم الهيئات الشبابية والرياضية من الأجهزة الإدارية التى تقوم فى كثير من الأحيان على أساس محاولات من التجربة واحتمالات النجاح أو الفشل وعلى أساس الاجتهادات الشخصية دون الاعتماد على الأساليب العلمية فى الإدارة.

وحتى فى الحالات التى تتبع فيها الأساليب العلمية فعادة ما تكون متخلفة ويرجع ذلك إلى عدم متابعة التقدم السريع والمستمر فى الأساليب العلمية فى الإدارة.

(١٠) المحاباة والمجاملة:

وتعد من أبرز مظاهر التخلف الإدارى وهى ترجع بصفة أساسية إلى انتشار عدد من العادات والتقاليد البالية التى تقوم على موروث اجتماعى متخلف يرجع بصفة أولية إلى انتشار العوامل المذهبية أو الطائفية أو القبلية. وهذه المحاباة قد تتصرف إلى التعيين فى الوظائف العامة أو التعيين فى الوظائف القيادية أو فى الترقية أو منح العلاوات.

ومما لا شك فيه أن المحاباة والمجاملة تؤدى إلى انخفاض كفاءة الجهاز الإدارى وعجزه عن أداء المهام المنوطة به فى تحقيق خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والرياضية.

(١١) الإسراف:

يعتبر الإسراف من أهم مظاهر التخلف الإدارى. وهناك العديد من الاتحادات الرياضية تبالغ فى الإنفاق على البطولات والدورات والمهرجانات الرياضية واستضافة بطولات والإنفاق عليها وهى غير ذات قيمة لرفع المستوى وأيضاً السفر للاشتراك فى

بطولات ذات مستوى متدن، وكل هذه المصاريف تعد نوعاً من الإسراف وإهدار المال العام وأيضاً المبالغة فى مرتبات المدربين واللاعبين وتنظيم احتفالات بمناسبة وبدون مناسبة والصرف ببذخ عليها دون جدوى.

وأيضاً استخدام خبرات أجنبية (تدريبية) ذات تكلفة اقتصادية عالية جداً، بينما لا تتناسب أعمال هؤلاء الأجانب مع المبالغ الباهظة التى يتقاضونها.

ومن مظاهر الإسراف فى الهيئات الشبابية والرياضية الطاقات العاطلة من أدوات وأجهزة وملاعب غير مستغلة أو قاصرة فى استخدامها على فئة معينة. هذا علاوة على عشرات الآلاف من الموظفين الذين لا يقدمون شيئاً يذكر يضاف إلى الناتج القومى وما يؤدي إليه كل ذلك من انخفاض فى معدلات الإنتاج وترد فى مستويات الإنجاز للهيئات الشبابية والرياضية.

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافع}$$

البيروقراطية الإدارية:

مفهوم البيروقراطية:

يرجع مفهوم كلمة البيروقراطية إلى الأصل اللاتينى المكون من مقطعين الأول Bureau بمعنى مكتب والثانى Cratas بمعنى حكم أو سلطة وفى اللغة الفرنسية Bureacratie وفى اللغة الإنجليزية Bureaucracy. والبيروقراطية تعنى قوة المكتب أو حكم المكتب ويرى "هارولد لاسكى" أن البيروقراطية تعنى سيطرة طبقة من الموظفين على المصالح الحيوية لجمهور المواطنين مما ينجم عنه البطء فى الإجراءات والتحكم فى الأداء والاستبداد فى اتخاذ القرارات.

والبيروقراطية توجد نتيجة لزيادة الأعمال وتنوعها وبالتالي زيادة عدد المناصب والمستويات الإدارية فى الهيئة مما يترتب عليه انعدام المرونة.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية وأقدها على الإطلاق لما يتضمنه من معانٍ متعددة ووفق الهدف من استعماله، بل إن هذه المعانى قد تضاربت تماماً إذا ما قورنت ببعضها البعض، وقد استخدم المفهوم استخداماً سيئاً وشاع مفهوم

أن البيروقراطية هي مجموع التعقيدات الإدارية وما تتسم به إجراءات الإدارة من جمود يؤدي إلى عرقلة التوصل إلى الحل ومن ثم إلى عدم تحقيق الهدف.

والبيروقراطية تشير إلى مجموع الإجراءات التي يجب اتباعها في مباشرة العمل بصفة عامة والنشاط أو العمل الإداري بصورة خاصة ، وفي داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

ويشير البعض إلى أن البيروقراطية تعنى القوة بمعنى النفوذ أو السيطرة في القرارات. ويعتبر البعض البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.

فالبيروقراطية ظاهرة وثيقة الصلة من حيث طبيعتها بإدارات الاتحادات والأندية ومديريات الشباب والرياضة التي تتسم بالروتين وتعقيد الإجراءات فضلاً عن التبذير والوقيرية وخلق الإشكاليات الإجرائية والبعد عن الابتكار والتجديد ، هذا بالإضافة إلى المعنى القائم على إطلاق كلمة البيروقراطية .

والبيروقراطية منتشرة بشكل كبير في المجال الرياضي وتتناسب طردياً مع القرب أو البعد عن الانتخابات فكلما قربت الانتخابات تلاشت البيروقراطية وحل مكانها الود والتفاهم وسهولة الإجراءات والتيسيرات غير العادية في صرف الإعانات والمكافآت والأدوات الرياضية ودعم الأنشطة ، وعندما تنتهى الانتخابات تعود الأمور كما كانت عليه من روتين ومشاكل لا حصر لها في عملية صرف الإعانات والأدوات والملابس الرياضية وأيضاً الدعم المادى للهيئات الشبابية والرياضية.

أسباب تمسك العاملين بالهيئات الرياضية بالبيروقراطية:

الأول: عدم تحمل المسؤولية:

يلجأ كثير من العاملين في الهيئات الشبابية والرياضية إلى تجنب تحمل المسؤولية وظهور الموظف بمظهر من يحترم ويطبق قواعد العمل كما هي موجودة في اللوائح والقوانين فإذا كان بها عيب أو قصور فإن مهمة إصلاحها أو تعديلها لا تقع على عاتقه وإنما يختص بها غيره.

ففي كثير من الأحيان يتأكد الموظف أن تطبيق الإجراءات يؤدي إلى نتائج عكسية وغير مقبولة وأن هناك سبباً أخرى ميسرة ومناسبة يمكن اتباعها ، ومع ذلك

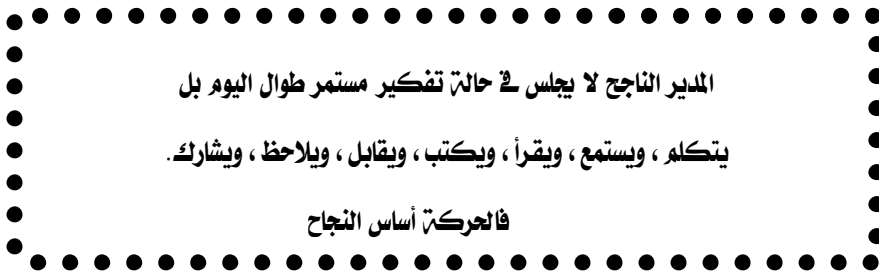
يصر على تطبيق هذه الإجراءات خشية المسؤولية، ولعل مواقف القادة الإداريين أنفسهم وما قد يتصفون به من ضيق الأفق تدفع المرؤوسين إلى شدة التمسك بإجراءات وقواعد العمل وإن تأكد تعارضها مع الواقع.

الثانى: عدم الرغبة فى بذل الجهد:

يدرك كثير من الموظفين فى الهيئات الشبابية والرياضية أن تطبيق الإجراء الذى تعود عليه بطريقة آلية أيسر بكثير من محاولة التفكير والتفكير والكشف عن طريق آخر أكثر ملاءمة للعمل المطلوب تنفيذه. ويرجع تمسكه بذلك إلى عدم وجود الرغبة أو الدافع للمساعدة فى الارتقاء والتطور وحل المشكلات والكسل عن أداء الأعمال بشكل مبتكر ومفيد.

الثالث: المحافظة على المنصب

يسعى الكثير من العاملين بالهيئات الشبابية والرياضية إذا لم يكن الغالبية العظمى منهم العمل بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة على المحافظة على منصبه فى الهيئة الرياضية أو الشبابية وبالتالي يستخدم الأسلوب البيروقراطي فى إدارة الهيئة اعتقاداً أن هذا الأسلوب لا يعرضه للخطأ وبالتالي البقاء فى المنصب أطول فترة ممكنة.



الانحراف الإداري:

لقد تزايد اهتمام العديد من الدول النامية بالإدارة ودورها الفعال فى تحقيق أهداف التنمية حيث يعتبر سوء الإدارة بتلك الدول من العوامل الأساسية التى تعيق عملية التنمية.

لذلك فإن التطور الاقتصادى والاجتماعى فى جميع دول العالم - وخاصة الدول النامية- واتجاهها إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية أبرز أهمية العمل الإدارى فى

تجميع الموارد وتوجيه الجهود نحو التحقيق الأمثل للأهداف المحددة ويكون ذلك من خلال وظيفة القائد.

ومن ذلك فإن أى خلل يصيب العمليات الإدارية فى المجال الرياضى سوف يقلل من فاعلية جهود التنمية الرياضية ويزيد من التكلفة المادية دون فاعلية.

ويرى مارشال كلينارد Marshall Clinard أن السلوك المنحرف فى جوهره يمثل خروجاً على أنماط معينة من معايير المجموعة والفعل المنحرف هو سلوك محرم بطريقة معينة.

أما ألبرت كوين Albert Coben يرى أن السلوك المنحرف هو ذلك النمط السلوكى الذى يخالف المعايير والتوقعات النظامية المشتركة والمعترف بمشروعيتها داخل النظام الاجتماعى.

والانحراف الإدارى الرياضى يكشف عن المدى الواسع للأنشطة والمعتقدات والسمات الشخصية التى تظهر ردود أفعال سلبية وخاصة تلك الآثار أو الأفعال التى تعتبر لا أخلاقية وغير قانونية.

ومن خلال عمل المؤلف فى مجال تدريب وتحكيم كرة القدم وأيضاً رئاسته لكل من مجلس إدارة مركز شباب وأحد المناطق الرياضية، وعضويته لمجلس إدارة ناد رياضى وقيامه بالتدريس فى كثير من دورات إعداد القادة بمديريات الشباب والرياضة تبين للمؤلف أن هناك كثيراً من مظاهر الانحراف الإدارى داخل المؤسسات الرياضية المختلفة، تحد من قدرتها على القيام بتحقيق أهدافها والمهام الموكلة إليها فى مجال خطط التنمية القومية الشاملة وهى إعداد الإنسان المتكامل بدنياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً.

والحياة الاجتماعية فى أى مجتمع لا تسير حسب نماذج التفكير الإنسانى المضبوط ومثلياته المعروفة بل لابد أن تشهد تلك الحياة انحرافات متعددة الأشكال والأنماط ومتفاوتة الدرجات وهذه الانحرافات تمثل خطورة تستحق الاهتمام والبحث. ويمثل الانحراف شكلاً من أشكال التصرف غير العادى أو غير السوى وهو يظهر فى صورة سلوك منحرف أو سلوك شاذ.

ولما كان القانون يحاسب على الأفعال ويسقط النوايا من الحسابات فإنه من الطبيعي أن يكون الفرد منحرفاً في نظر القانون عندما يقوم بفعل ما من شأنه إلحاق الضرر بفرد أو بمجموعة من الأفراد أو بهيئة حكومية أو خاصة.

وإذا كان المجتمع المصرى يشهد خلال هذه الفترة مرحلة تحول اجتماعى فى النظم الاجتماعية المختلفة والأنماط الثقافية، فهذا يصاحبه تطور مواز فى أنماط الجرائم وأساليب ممارستها وطرق ارتكابها وتعدد الانحرافات ما بين سلوكية وإدارية وتنظيمية ونفسية واجتماعية.

وهذه الظواهر تعكس آثاراً سلبية على حركة التغيير الاجتماعى والتنمية مثل عدم الاستقرار وإشاعة الفوضى مما يفقد المجتمع أهم العناصر الضرورية لاستمرار حركة النمو والإنتاج والإبداع.

والرياضة كأحد الظواهر الاجتماعية مثلها فى ذلك مثل جميع أنواع الأنشطة الأخرى للإنسان ولكنها تتميز من وجهة النظر السيكلوجية بشكل معين لتفاعل الإنسان مع بيئته، حيث تعد الرياضة نشاطاً اجتماعياً متعدداً وهذا النشاط بصفة سائدة يعتمد على الدوافع الاجتماعية أكثر من الدوافع والحاجات الفسيولوجية.

والمجال الرياضى يعد من أهم الجوانب التنموية لأن الرياضة تعمل على تربية الإنسان بدنياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً عن طريق الأنشطة الرياضية، والرياضة تتعامل مع المراحل السنوية المختلفة ومع مختلف طبقات المجتمع (ممارسين - مدربين - إداريين - حكام - أطباء - عمال - مشاهدين) بما يتضمنه المجتمع من مثقفين أو غير مثقفين، مؤهلين أم غير مؤهلين وبذلك يعد المجال الرياضى حقلاً خصباً لظهور ونمو الانحراف داخل المجتمع.

وقد صدرت فى الآونة الأخيرة كثير من قرارات حل مجالس إدارات بعض الاتحادات والأندية ومراكز الشباب بسبب المخالفات المالية أو الإدارية أو القانونية أو التنظيمية، وتتنظر المحاكم كثيراً من القضايا الرياضية المتعلقة بالمخالفات والانحرافات وتشر الصحف اليومية الكثير عن الانحرافات فى الهيئات الرياضية.

وتعد قرارات الحل والقضايا الرياضية تأكيداً لوجود انحرافات فى المجال الرياضى داخل الهيئات والاتحادات الرياضية.

ويعتبر الانحراف الإداري من أخطر الأمراض الوظيفية التي تصيب الأجهزة الإدارية خصوصاً في المستويات القيادية، ولاشك أن هذه الظاهرة إذا لم يتم التصدي لها وبحث مصادرها وعلاجها علاجاً موضوعياً ملائماً فإنها تؤدي إلى ردود فعل ومضاعفات تنتهي على أرجح الاحتمالات بإساءة استغلال الأجهزة الإدارية وإشاعة الاضطراب والخلل وافتقاد المجتمع كل ثقة بالأجهزة الإدارية في الدولة.

ويتمثل الانحراف الإداري في شيوع السلوك الانتهازي أو الميل إلى استغلال الهيئة بطريقة تضار معها المصلحة العامة لحساب المصلحة الفردية أو الانحراف بالسلطة الإدارية واستخدامها في غير مجالاتها المشروعة أو تعمد تشويه القرارات الإدارية وعرقلة تنفيذها أو تكوين الشللية (جماعات الضغط) التي تخلق قوى للضغط العاكس في الهيئة، كما أن الانحراف قد يتمثل في الرشوة والمحسوبية وضياع المقاييس الموضوعية التي يقيم من خلالها الأداء.

والانحراف الإداري هو انتهاك لكل الأخلاقيات والقيم التي يجب أن تلو فوق أي نمط من أنماط السلوك الإداري وهو تجاوز غير مقبول للمثاليات التي يجب أن تحكم نظرة المنتمين إلى أية هيئة بكل ما تمثله من علاقات وأوضاع ومصالح وأهداف.

أنواع الانحرافات الإدارية:

الانحرافات التنظيمية:

يقصد بها المخالفات التي تصدر عن الفرد أثناء تأديته لمهام عمله والتي تتعلق بالعمل وانتظامه.

الانحرافات السلوكية:

هي المخالفات التي يرتكبها الفرد والتي تتعلق بتصرفاته الشخصية في المواقف المختلفة أثناء العمل.

الانحرافات المالية:

تشير إلى ارتكاب المخالفات المرتبطة بقواعد وأحكام ولوائح العمل المالية والتي تؤدي إلى إهدار المال العام.

الانحرافات الجنائية:

يقصد بها ارتكاب مخالفات سلوكية أو إدارية أو مالية أو تنظيمية يتم التحقيق فيها جنائياً ويعاقب المخالف وفقاً للقانون الجنائي.

أولاً: الانحرافات التنظيمية:

- ١- عدم احترام الوقت.
- ٢- عدم أداء العمل بدقة وأمانة.
- ٣- الإشراف على عدد كبير من الأعمال.
- ٤- عدم الالتزام بالعهد.
- ٥- لا يوجد تنسيق في تنفيذ الأعمال.
- ٦- عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء.
- ٧- التمسك باللوائح وعدم وجود مرونة عند التنفيذ.
- ٨- عدم الحصول على تصريح عمل من نقابة المهن الرياضية.
- ٩- اللامبالاة والعزوف عن المشاركة في برامج الإصلاح والتطوير.
- ١٠- التمسك بالمكاتب الرسمية.
- ١١- إفشاء أسرار العمل.
- ١٢- احتفاظ الفرد بأصول الأوراق الرسمية.
- ١٣- عدم تحمل المسؤولية.

ثانياً: الانحرافات السلوكية:

- ١- استغلال الموظف لسلطاته لحساب مصلحته الخاصة.
- ٢- تدخل الوساطة والمحسوبة في العمل.
- ٣- العمل في وظائف أخرى دون موافقة جهة العمل.
- ٤- عدم الاهتمام بصيانة الأدوات والأجهزة الرياضية.
- ٥- تعود التأخير عن بدء العمل.
- ٦- استخدام ألفاظ لا تليق بالعمل.
- ٧- التهرب من أداء العمل.
- ٨- عدم المحافظة على كرامة العمل.

ثالثاً: الانحرافات المالية:

- ١- منح مكافآت لأفراد لا يقومون بعمل.
- ٢- مخالفة أحكام المناقصات والممارسات والمخازن والمشتريات.
- ٣- تحميل الضرائب على الهيئة وليس على البائع.
- ٤- الإهمال والتقصير الذى يترتب عليه ضياع أموال الدولة.
- ٥- صرف المبالغ المالية قبل إيداعها حساب الهيئة.
- ٦- التهرب من دفع الضرائب والدمغات على المكافآت والمشتريات.
- ٧- مخالفة التعليمات الصادرة من الشئون المالية والإدارية.
- ٨- عدم المحافظة على ممتلكات الهيئة.
- ٩- الإسراف فى استخدام المال العام.
- ١٠- مخالفة اللوائح المالية لتدعيم بنود أخرى.
- ١١- مخالفة القواعد واللوائح المالية.

رابعاً: الانحرافات الجنائية:

- ١- قبول الهدايا أو الرشوة نظير قيام الموظف بواجبات الوظيفة.
- ٢- قبول المكافآت التى لا يستحقها.
- ٣- الاستغلال الغير مشروع للأموال التى يتولى مسئوليتها.
- ٤- الإخلال الجسيم بأداء واجبات الوظيفة.
- ٥- التزوير فى مستندات الصرف والأوراق الرسمية.
- ٦- التوقيع فى كشوف المكافآت بدلاً من الآخرين.

مصادر الانحراف الإدارى:

إذا كان الانحراف الإدارى هو انتهاك القواعد الرسمية فى سبيل تكوين أنماط معينة من النفوذ والتأثير لتحقيق مصلحة خاصة، أو إذا كان الانحراف هو الخروج عن الخط المستقيم فهل للانحراف مصادر؟ نعم للانحراف مصادر قد تكون المصادر من داخل الإنسان نفسه وقد تكون خارجة عن إرادته وقد تباينت آراء الخبراء والعلماء فى مصادر الانحراف الإدارى ويمكن إيجازها فى الآتى:

أ- القيم الخلقية.

ب- سوء تنظيم هياكل الأجهزة الإدارية والفنية.

ج- تخلف القيادات الإدارية والفنية.

د- عدم كفاية نظم الحوافز.

هـ- الشعور بالقلق النفسى وعدم الأمان.

أ - القيم الخلقية:

التزام الإنسان بالقيم الخلقية التى نادت بها الأديان السماوية هى الأساس للسلوك الصالح الذى يعبر عن الخلق الحسن والذى يفضل به الناس بعضهم بعضاً فى الدنيا والآخرة، قال رسول الله ﷺ "إن من خياركم أحسنكم أخلاقاً" وقال أيضاً "ما من شئ أثقل فى ميزان العبد المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق" صدق رسول الله ﷺ.

فالقيم الخلقية هى التى تشكل الإطار المرجعى لسلوكيات الأفراد وتعبر بجلاء عن أسلوب حياتهم وأنماط سلوكهم وتوجهات تفكيرهم ومكانتهم الحضارية بين الأمم، وتسهم إلى حد كبير فى تكوين الوعى بوحدة الحياة الاجتماعية لدى الفرد، فعن طريق القيم الخلقية يدرك الفرد طبيعة الروابط بينه وبين غيره من أفراد المجتمع ويدرك ما يتعين عليه القيام به كعضو فى جماعة وما يتعين عليه الالتزام به تجاه الآخرين وما يتوقعه من الآخرين فى ضوء علاقته بهم كما أنها تحث على التعاون والأمانة والصدق والتسامح.

وللقيم الخلقية أهمية فى إنجاز الأعمال وزيادة الإنتاج حيث تهدف القيم إلى النظام والنظافة والأمانة والصدق وتحمل المسئولية والشجاعة والتعاون والتسامح وبالتالي زيادة القدرة على الإنجاز والإنتاج.

ولكل ما سبق فإن فقدان الإنسان للقيم الخلقية الحسنة قد يكون مصدراً رئيسياً لسلوك الانتهازى والانحراف عن الخط المستقيم فى العمل وأيضاً إفساء بيئة خصبة يترعرع وينمو فيها السلوك المنحرف.

ب- سوء تنظيم هياكل الأجهزة الإدارية والفنية بالهيئات الرياضية:

إقامة الهيكل التنظيمى بالهيئات الرياضية هو جوهر عملية التنظيم وهو يقوم على أساس تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها وتقسيم هذه الأنشطة إلى أقسام متناسقة وتحديد العلاقات بين هذه الأقسام، ومن خلال الهيكل التنظيمى

الجيد يمكن تحديد مدى النجاح الذى يمكن أن يتحقق فى ضوء تحديد الاختصاصات والمسئوليات.

وكثير من الأجهزة الإدارية وأيضاً الفنية بالهيئات الرياضية (اتحادات - أندية - أفرع اتحادات - مراكز شباب - إدارات شباب رياضية) صممت هياكلها بطريقة لا تستند إلى الأسس والمقومات التنظيمية السليمة مثل عدم التحديد القاطع للمسئوليات والاختصاصات، وعدم وضوح الإجراءات فى عملية اتخاذ القرارات وضعف الاتصال على المستويين الأفقى والرأسى وتعقد إجراءاته، كل ذلك يخلق ثغرات تسهل على الانحراف النفاذ منها، وأيضاً ترفع احتمالات سوء الاستغلال والإضرار بالصالح العام.

ج- تخلف القيادات الإدارية:

تؤدى قلة خبرة القيادات الإدارية وضعف معارفها الفنية والإدارية وعدم إلمامها بالقوانين واللوائح وعدم قدرتها على الابتكار والتطوير وضعف تأثيرها على المرؤوسين إلى حدوث الانحرافات الإدارية، فالقائد الإدارى يجب أن يكون بمثابة التجسيد الحى لكل المثاببات التى تشكل ركناً أساسياً من أركان التأثير القيادى، فالقيادة هى القدوة والمثل الأعلى، وما لم تكن القيادة هى أكثر مراكز الهيئة التزاماً بالمثاليات والأخلاقيات القادرة على الحفز والإلهام، فإنها تكون قد فقدت مقوم ارتكازها الأول داخل الهيئة. وللأسف فإن هذا السبب ورغم وضوح التخلف الإدارى لدى العديد من القيادات فى حالات كثيرة، إلا أن الإجراءات التصحيحية التى تتخذ فى مواجهته لا تكون على نفس المستوى من الجدية والخطورة، وهو ما يفتح المجال رحباً أمام الانحراف.

إن القيادات الإدارية الصالحة الفعالة هى سدود منيعة تقف فى وجه الانحراف والتخلف والبيروقراطية والنفاق والفساد الإدارى.

هـ- عدم كفاية التقدير المادى والمعنوى:

تعد الحوافز المادية والمعنوية بمثابة دوافع تدفع الإنسان إلى اتخاذ القرار فى اتجاه أو فى اتجاه آخر، أو تحرك الإنسان ليسلك سلوكاً معيناً، أو تولد الحوافز دوافع تحد أو تطلق الفرد تجاه نشاط إنسانى معين.

ويعد عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها مصدر يغذى الانحراف ويدفع إليه، فإذا لم تكن هناك نظم من الحوافز تستطيع أن ترسم خطوطاً مميزة بين مستويات الإنجاز الوظيفي المختلفة لتكافئ المجد وتحرم الخامل، فحينئذ تستوى الأمور بالنسبة لمن يعمل ومن لا يعمل، وإذا ما أصبح هذا هو النمط المسيطر على أسلوب التقييم داخل الهيئة فإن جواً من اللامبالاة وفقدان الاكتراث العام أن يتفشى داخل الهيئة. فالحوافز طاقة من طاقات الأمل، وهى فى صميمها معيار قصد به إرضاء التطلعات النفسية للأفراد، فإذا ما قدر لها أن ترتفع إلى مستوى توقعاتهم لكانت قوة ضاغطة مانعة للانحراف.

و- القلق النفسى وعدم الأمان:

سيطرة الشعور بالقلق النفسى وعدم الأمان قد يستهين البعض بأهمية هذا العامل فى توليد الانحراف الإدارى، فهما قد يدفعان بعض العاملين إلى تصرفات لا تستقيم مع الأوضاع التى ترتضيها الهيئة، وعدم الأمان يخلق الخوف، والخوف يقتل المبادأة ويحبط النزعة إلى الابتكار، ويورث السلبية ويدفع إلى الانطواء، وإيثار التوقع على بذل المشاركة الإيجابية التى تأتى نتيجة التفتح والانطلاق والإحساس بالاستقرار والأمان.

ومن ناحية ثانية، فإن القلق وعدم توافر الشعور بالأمان قد يكونان مصدراً مهماً من مصادر السلوك الانتهازى، أو بمعنى آخر قد يدفعان الفرد إلى استغلال الحاضر لحساب المستقبل الذى يخافه ولا يثق فيه، ولا يدرى ما سيكون عليه حاله حين يصل إليه.

أسباب الانحراف الإداري:

من خلال المصادر الرئيسية للانحراف الإدارى فى الحياة بصفة عامة والمجال الرياضى بصفة خاصة يمكن الوصول إلى أسباب حدوث الانحراف الإدارى فى الشكل التالى:



أ / العوامل الاقتصادية - الاجتماعية:

- ١- الارتفاع المستمر في الأسعار (السلع - الخدمات) مع ثبات الدخل.
- ٢- المستوى التعليمي المنخفض لدى العاملين في المجال الرياضي.
- ٣- عدم الاهتمام بالتربية الدينية والأخلاقية.
- ٤- التمسك بالعادات والتقاليد.
- ٥- ضعف الانتماء للهيئة الرياضية.
- ٦- انخفاض نسبة الحوافز والمكافآت للعمل الزائد.
- ٧- عدم وجود بدل طبيعة عمل.
- ٨- سوء العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل.
- ٩- ضعف الحوافز المالية الخاصة ببذل السفر.
- ١٠- ضعف قيمة المكافآت والحوافز بالنسبة لمتطلبات العمل.

١١- شيوع بعض القيم الاجتماعية السلبية.

١٢- ضعف فكرة المصلحة العامة.

ب / العوامل الإدارية:

١- تركيز السلطة في القيادة العليا.

٢- زيادة عدد العاملين عن حاجة العمل.

٣- عدم تحديد المسؤوليات والاختصاصات.

٤- تدخل الوساطة والمحسوبية في التعيين والترقية.

٥- المبالغة في عقد الاجتماعات.

٦- تدخل الوساطة والمحسوبية في إجراءات العمل.

٧- الكفاءة والفاعلية ليست هي مبدأ الترقى.

٨- عدم تناسب السلطة الممنوحة مع المسئولين.

٩- عدم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.

١٠- عدم تفويض السلطة.

١١- ضعف نظم الرقابة وتقييم الأداء.

١٢- عدم الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تستهدف صقل العاملين.

١٣- عدم توفر الإمكانيات (الملاعب/الأدوات/ حجرات خلع الملابس).

١٤- تعدد الأجهزة الإدارية.

ج / العوامل النفسية :

١- افتقاد الموظف للقدوة الحسنة.

٢- الصراع النفسى بين كل من متطلبات الحياة والعمل.

٣- ضعف الروح المعنوية لدى العاملين.

٤- التفرقة في توزيع المكافآت والحوافز.

٥- المحاباة والمجاملة من القادة لبعض المرؤوسين.

٦- عدم وجود عدالة في توزيع الاختصاصات والمسئوليات.

٧- الخوف من فشل أداء الأعمال.

٨- عدم تقدير القيادات للجهد المبذول.

- ٩- عدم الشعور بالراحة النفسية في العمل.
- د / العوامل السياسية :
- ١- غياب الرقابة التشريعية (مجلس الشعب والشورى - المجالس الشعبية المحلية - النقابات المهنية).
- ٢- استمرار سريان بعض القوانين واللوائح المنظمة للهيئات الشبابية والرياضية رغم تقادمها وتحلفها.
- ٣- تعدد مصادر القوانين والقرارات للهيئات الرياضية.
- ٤- عدم تنفيذ العقوبات المناسبة للخطأ من الجهات التنفيذية.
- ٥- ضعف نقابة المهن الرياضية وعدم تنفيذ قانون النقابة.
- ٦- التغيير السريع في القيادات.
- ٧- الاعتماد في الوظائف على الأقدمية.

يقتل المبادأة
يجب الابتكار
عدم الأمان... يخلق الخوف.....
يورث السلبية
يدفع للانطواء

علاج ظاهرة الانحراف الإداري:

يعد علاج ظاهرة الانحراف الإداري من المسائل الشائكة والمعقدة لأنه يتطلب جهوداً هائلة من كافة المؤسسات التربوية في الدولة وأيضاً المؤسسات التنفيذية وأصحاب السلطة والقرار. وأيضاً فإن العلاج إذا ما أريد به أن يكون فعالاً وناجحاً فإن إجراءاته لا بد أن تسير في عدد من الخطوات المتوازية ويمكن إيجاز تصور العلاج في اتخاذ عدد من الإجراءات أهمها الآتي:

(١) رفع المكافآت والحوافز:

تعد عملية رفع المكافآت والحوافز وإصلاح الأساس المادي للعاملين بالهيئات الشبابية والرياضية على نحو يستجيب أكثر لضغوط الحياة والتزاماتها المتزايدة، في

ضوء مما تسمح به إمكانيات الدولة الاقتصادية، وبعد الأخذ في الاعتبار متطلبات التنمية التي قد تفرض على الأفراد النزول عن جانب من مطالبهم، انتظاراً لما تحققه التنمية من عائد أكبر يستفيد منه الجميع في المستقبل. وقد يؤدي ذلك إلى سد الطريق أمام أحد مصادر الانحراف.

(٢) تحديد المعايير:

تعد المعايير الرقابية الدقيقة هي أداة القياس للتأكد من أن الأهداف بالخطط الموضوعة ثم تحقيقها. ولذا يجب الاهتمام بمراجعة الإجراءات والسياسات الرقابية المعمول بها، وتحويل مفاهيم الرقابة بحيث تكون أقرب إلى الجانب الإيجابي منها إلى التصور السلبي الخاطئ. فالرقابة الإدارية يجب ألا ينظر إليها على أنها مجرد أداة للتصيد والإرهاب والعقاب، وإنما يجب أن تعامل على أنها إجراء آخر من إجراءات التقييم الذي يستهدف في الأساس تحقيق مصلحة العاملين، جنباً إلى جنب مع مصلحة الهيئة، وذلك عن طريق اكتشاف نقاط الضعف والعيوب والأخطاء والعمل على تلاشيها واكتشاف نقاط القوة والمميزات والمحاسن ومحاولة زيادتها والعمل على التطوير والتجديد.

والرقابة الإدارية الفعالة هي التي تتصف بالمرونة والحزم في آن واحد، ومرونة الرقابة تتمثل في مقدرتها على التطور في الاتجاه الذي يلائم كل ما يحدث داخل الهيئة من تغيير، على حين يظهر حزمها في اتخاذ إجراءات رادعة ضد الأخطاء التي تقترب بطريق العمد، والمزج بين عنصرى المرونة والحزم في سياسات الرقابة الإدارية بالطريقة التي تحقق أمثل توافق بينهما، هو من صميم المسئولية القيادية.

(٣) غرس قيم تناسب الواقع:

القيم تمثل جانباً رئيسياً من ثقافة المجتمع بل تمثل لب الثقافة وجوهرها والقيم يمكن أن تحدد وتنظم النشاط الاجتماعي لكافة أفراد المجتمع. وتشكل القيم بحكم تكوينها من قيم سياسية واقتصادية ودينية وجمالية ونظرية أحد الأسباب القوية في تحديد مستوى الروح المعنوية لأفراد أى مجتمع وتشكل أحد الأبعاد المحددة للاتجاهات وتكوين الوجدان. وبالتالي فإن المجتمع تتأثر قيمه سواء سلباً أو إيجاباً بعد مروره أو تعرضه لأى من الأزمات أو الهزات.

ومن ثم فإن غرس قيم تكون أكثر اتفاقاً وتعبيراً عن ظروف الواقع الاجتماعى من تلك التى تم توارثها من أنظمة اجتماعية بالية على أن يقترن بذلك العمل على تحسين مستوى التربية الاجتماعية والقومية بحيث يتشرب الفرد من المثل والأخلاقيات وحب الوطن.

(٤) خلق قيادات ناجحة:

التركيز على خلق القيادات الإدارية الواعية التى تتوفر فيها المثل الصحيحة والأخلاقيات التى يمكنها أن تؤثر تأثيراً فعالاً وإيجابياً فى سلوك المرؤوسين، فعدم توافر القيادات الإدارية الواعية هو السبب الأساسى فى عدم تمكين الدول النامية من مواجهة المشاكل التى تعترضها فى عملية التنمية الشاملة.

(٥) محاربة النزعات الدكتاتورية:

محاربة النزعات الظاهرة والكامنة نحو الممارسة الاستبدادية للقيادات. وذلك لأن ديمقراطية القيادة إنما تعطى مجالاً للتعبير عن الآراء المختلفة داخل الهيئات، دون حاجة بأصحابها للالتجاء إلى الوسائل الملتوية وغير المشروعة التى يعبرون بها عن اختلافهم مع القيادة الرسمية للهيئة، وإرساء التقاليد الديمقراطية فى ممارسة السلطة قد تبدو صعبة، وبخاصة فى المجتمعات التى تحددت نظرتها تاريخياً إلى السلطة على أنها دائرة محظورة لا ينبغى الاقتراب منها أو تحديها فيما يصدر عنها من أوامر وقرارات. وليست هدفاً نهائياً فى حد ذاته، إن ديمقراطية السلطة الإدارية هى بلا منازع ضمانة أكيدة من ضمانات منع الانحراف.

(٦) ترشيد اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هو جوهر العملية الإدارية وهو قلب الإدارة وقاعدة أساسية للقيادة الفعالة وتشكل مع القيادة والاتصالات أهم الأنشطة التى تعتمد عليها التنظيمات المعاصرة.

والإدارة بصفة عامة ما هى إلا تصرف واتخاذ قرار وتفكير ابتكارى يستهدف تنمية القرار المناسب لمواجهه موقف معين، والإدارة سلسلة من القرارات المتزامنة، لأن القرارات يمكن أن تتخذ فى أكثر من موقع إدارى فى ذات الوقت ومتعاقبة لأنه فى كل موقع أو مستوى إدارى يتم اتخاذ القرارات فى صور متسلسلة. وتزداد أهمية القرار

فى الهيئات الرياضية ويزداد نطاق شموله ويتسع كلما ارتفع مستوى السلطة الإدارية التى تتخذ القرار ويقاس نجاح الهيئات الرياضية فى تحقيق أهدافها على نجاح وكفاءة القادة فى اتخاذ القرارات المناسبة فى الوقت المناسب.

ولذلك فإن العمل على إصلاح الأسس التى تبنى عليها عملية اتخاذ القرارات، حتى لا يشيع التصور داخل الأجهزة الإدارية بأن القرارات ما هى إلا نتاج نزعة احتكارية للسلطة، وما يولده ذلك من ميل إلى المقاومة وعدم الاقتناع.

(٧) إصلاح أسس التنظيم:

تعد عملية التنظيم من أهم مراحل العملية الإدارية فمن خلالها يتم إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل والإمكانات المادية، ويتطلب ذلك تحديد السلطات والاختصاصات وبناء هيكل تنظيمى ووضع الإنسان المناسب فى المكان المناسب. ونظراً لاتساع الشبكة الإدارية التى تجمع البشر مع الإمكانيات مع التنسيق بين الجميع، فإذا لم يتم وضع وتحديد كل شئ بدقة فإن الانحراف ينفذ من خلال الثغرات التى يمكن أن توجد فى الهيكل التنظيمى أو من خلال تضارب الاختصاصات أو من خلال عدم وضوح المسئوليات.

ولذا فإن علاج الانحراف الإدارى فى المجال الرياضى يتطلب إصلاح الأوضاع التنظيمية لتلافى العيوب والثغرات التى ينفذ منها الانحراف، ومن أمثلة هذه الإصلاحات التوازن بين السلطة والمسؤولية وتحديد نطاق الإشراف للرئيس تحديداً لا يكبله بأعباء كبيرة لا يقدر على أدائها.

(٨) تصميم برامج تدريبية إدارية حديثة:

لردع الانحرافات ومحو آثارها السلبية يجب تصميم برامج تدريبية للقائمين على العمل بالهيئات والمؤسسات الرياضية المختلفة قائمة على أساس أهداف الهيئة وأن تتميز هذه البرامج بالثبات النسبى.

وأن تصمم برامج تدريبية قادرة على أن تنتقل للعاملين أحدث المفاهيم فى مجال الممارسة الإدارية المتخصصة بحيث تحدد وتختار بعد دراسة مبدئية متعمقة تدخل فى الاعتبار المستوى العقلى والتكوين النفسى والاجتماعى والعلمى، ومستوى الخبرة الوظيفية للمجموعات التى تتلقى هذا التدريب. فما قد يناسب مستوى وظيفى معين، قد

لا يصلح بالضرورة لمستوى آخر، وفى الحقيقة فإن التدريب يمكنه أن يلعب دوراً أساسياً في مقاومة الانحراف الإدارى.

(٩) ردع الانحرافات:

ردع الانحرافات مثل: الرشوة وإهدار المال العام والاختلاس والتزوير والغش واستخدام الأساليب المشبوهة فى إنجاز الأعمال بأقصى الشدة الممكنة تطهيراً لجو العمل من الشوائب.

كما أن الوساطة والمحسوبية وسوء استغلال النفوذ، لابد أن تحارب حرباً لا هواده فيها، أما التباطؤ فى الردع فإنه يسئ أبلغ الإساءة إلى نظرة المجتمع عن كل ما يقال عن ضرورة محاربة هذه الآفات المخربة للكيان الإدارى فى المجال الرياضى ولذا فإن سوء الإدارة هو من أكبر الأسباب التى تعوق الهيئات الرياضية (اتحادات - أندية - مناطق) من تحقيق الأهداف المرجوة.

(١٠) التفتيش المفاجئ:

الزيارات التفتيشية المفاجئة التى يقوم بها كبار المسئولين يمكن أن تلعب دوراً بارزاً فى محاربة الانحراف الإدارى، ولكن الذى يحدث للأسف الشديد، هو أن الجانب الأكبر من هذه الزيارات يحدث على سبيل الاستعراض تأكيداً للشعور بالأهمية بالنسبة لمن يقومون بها، ثم يتوقف تأثيرها عند هذا الحد. وهذا هو الخطأ الأكبر الذى لابد من تلافيه. فكيف يمكن مثلاً لزيارة أن تكون مفاجئة، إذا كانت أنبأؤها ترد فى الصحف قبل أن تحدث بفترة تكفى لأن تدفع بالأجهزة التى سيتم عليه التفتيش إلى محاولة ستر أخطائها، وتقديم صورة عن أوضاعها لا تعبر عن الواقع بأمانه وتكثر الزيارات للأسف قبل الانتخابات فقط للهيئات التى لها حق التصويت لكسب الأصوات.

(١١) الاهتمام بالشكاوى:

ترتبط ظاهرة الشكاوى بحالة عدم الرضا عن بعض القرارات الصادرة من قيادة الهيئات ويعبر عن هذه الشكاوى بشكل صريح أو بشكل ضمني، ومن أكثر الموضوعات إثارة للشكاوى الخلاف حول تفسير القوانين واللوائح أو تضارب الاختصاصات والمسئوليات أو توقيع العقوبات أو منح المكافآت دون عدل واستقلال

السلطات بشكل غير قانوني ولذلك فإنه يجب إعطاء شكاوى الجماهير المتعاملة مع الأجهزة الإدارية الاهتمام الكافي وإعطاء كل ذي حق حقه وفى نفس الوقت ضرورة التصرف بمنتهى الحسم فى مواجهة أصحاب الشكاوى الكيدية أو الملفقة، لأن هذه الشكاوى فضلاً عن أنها قد تظلم بعض العاملين بدون حق، فإنها أداة للبلبلة والتشويش والتشهير.

الفساد الإداري:

مفهوم الفساد الإداري:

تقرب المرؤوسين للرؤساء عن طريق الكلام أو عن طريق الفعل للحصول على مميزات خاصة عرفت هذه الظاهرة باسم " النفاق الإدارى " وبعد الحصول على المميزات ومنها المراكز القيادية ظهرت عدم قدرة المنافقين على ترجمة الأهداف إلى سياسات وعدم القدرة على صب السياسات فى برامج محددة للنهوض والارتقاء بالهيئة وأطلق على ظاهرة القصور كما وكيفا فى تحقيق وظائف الإدارة ظاهرة " الانحراف الإدارى " ثم ظهرت أنماط من السلوك المعقد وكثرة الإجراءات والمركزية فى اتخاذ القرارات والسيطرة وعدم التفويض وأطلق على هذه الظاهرة " البيروقراطية الإدارية " ثم طالعتنا الصحافة بالمشاكل المعقدة والشائكة فى الوسط الرياضى وانتشرت القضايا الرياضية فى المحاكم المدنية وأطلق على هذه الظاهرة " الانحراف الإدارى " .

ورغم الجهود التى تقوم بها الدولة لعلاج كل ما سبق ورغم محاربة بعض القيادات لكل هذه الظواهر فى المجال الرياضى والمحاولات الجادة للتخلص من آثارها السلبية إلا أنه سبق السيف العزل وانتشرت ظاهرة " الفساد الإدارى " ليس على مستوى الدولة انما فى كل ربوع العالم واشهرها الفساد الذى استشرى فى الاتحاد الدولي لكرة القدم.

والفساد هو إخلال الإنسان بواجبات وظيفته والقيام بأعمال من الأعمال المحرمة عليه والمخالفة للقانون والإخلال بالثقة المشروعة فى الوظيفة.

والفساد هو اساءة استعمال السلطة او الوظيفة العامة للكسب الخاص او استخدام النفوذ العام لتحقيق ارباح او منافع خاصة ويشمل جميع انواع الرشاويللمسؤولين المحليين او الالسياسيين

ويعرف البنك الدولي الفساد بأنه (سوء استغلال السلطة العامة من أجل الحصول على مكاسب شخصية وتري منها محجوب ان الفساد هو كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه وجماعته

أسباب الفساد الإداري:

ترجع أسباب الفساد الإداري نتيجة لفساد القيم الاجتماعية والدينية بالمجتمع وسيادة القيم المادية. فالإنسان الذي يعمل بالهيئة الرياضية هو جزء من المجتمع يتأثر في حياته وعمله بالقيم السائدة بالمجتمع والتي يعطيها الناس وزناً كبيراً فالقيم تعبر عن المرغوب واللامرغوب في المجتمع.

والقيم تعد من أكثر سمات الفرد تأثراً بالثقافة العامة فهي أحد موجبات السلوك الفردي و هي تحدد مجموعة معايير وأحكام لما يجب أن يكون عليه الفرد و مرشد للتصرفات والانفعالات.

والقيم تنتشر في حياة الناس أفراداً وجماعات وترتبط عندهم بمعنى الحياة ذاتها لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدوافع السلوك وبال حاجات والرغبات والأهداف. ولقد سادت في مجتمعنا قيماً كثيرة وأصبحت القيم المادية والاقتصادية ومظاهرها في العصر الحالي هي القيم السائدة. بل أصبح المقياس الاجتماعي للحكم على مكانة الأفراد بمقدار ما يمتلكون من ثروة مادية.

لذلك يلجأ الكثير من الموظفين لتحقيق المطالب المادية بأية وسيلة قانونية أو غير قانونية وبذلك ينتشر الفساد الإداري.

ويمكن توضيح أسباب الفساد الإداري في الآتي:

١- الأسباب الاجتماعية:

يكتسب الفرد من المجتمع الذي ينشأ به العادات والمعتقدات والقيم والأعراف والتقاليد والاتجاهات والميول التي تؤثر في طريقة حياتهم وسلوكهم. ولكل مجتمع من المجتمعات بيئته الاجتماعية التي تجعله متميزاً ومختلفاً عن غيره من المجتمعات، وذلك بسبب العوامل الاجتماعية أو العوامل البيئية أو الحضارية أو الثقافية أو العادات والتقاليد المتوارثة أو العوامل التي خلفها الاستعمار.

والمجتمع الرياضي كأحد عناصر المجتمع العام له قيمه الموروثة والمكتسبة من الثقافات والمجتمعات الرياضية الأخرى التي تبرز على شكل ضوابط أو معايير سلوكية يخضع لها العاملين في المجال الرياضي خشية تعارض حاجاتهم ورغباتهم مع الآخرين. ولهذا فإن القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية قد تكون سبباً في انحراف الجهاز الإداري العام أو الجهاز الرياضي بصفة خاصة عن قواعد وأصول العمل في المجال الرياضي.

ولقد انتشر في المجال الرياضي تعيين الإداريين والمدربين في الأندية والاتحادات عن طريق المجاملة والمحسوبية ولذا انتشرت علاقات المصالح والمنافع المتبادلة، مما دفع وساعد على مخالفة القوانين أو القواعد واللوائح.

ولذا فالقيم الحضارية والاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة تؤثر على تفكير الأفراد وسلوكياتهم وتساعد على انتشار الفساد الإداري.

٢- الأسباب السياسية:

تتمثل الأسباب السياسية في النظام والإجراءات والمؤسسات الحكومية، ويعتبر الفساد السياسي من أسباب الانحراف الإداري فغياب الرقابة أو ضعف جهاز القضاء وفساد السياسة وافتقار الدولة لمعايير الحساب كلها تسهل الانحراف الإداري وتزيد من خرق القوانين وتسهل عملية الإفلات من العقاب وقد تساعد الدولة ذاتها في انتشار الفساد في أجهزتها ما دامت هي ذاتها مصدراً للفساد.

ولذا فغياب دور وزارة الشباب كجهة رقابية على الاتحادات والأندية ومراكز الشباب وعدم قيامها بدورها الرقابي وخاصة على النواحي المالية بالهيئات والاعتماد على قيام الوحدات المحلية بالمتابعة وإدارات ومديريات الشباب والرياضة.

٣- الأسباب الإدارية:

المركزية الشديدة في الإدارة واتخاذ القرارات وسيادة القيادة الفردية الاستبدادية التي تعتمد على الخوف والإرهاب كوسيلة لتحقيق الأهداف وغياب الفيض الفعال وعدم وجود الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين وانتشار العلاقات السلبية والشك وعدم إخلاص أي منهما للمصالح العام، كل ذلك يؤدي إلى التراخي في علاج الانحراف حتى يتحول لفساد يخلق اليأس في نفوس المرؤوسين، والمحافظ على الهياكل التنظيمية

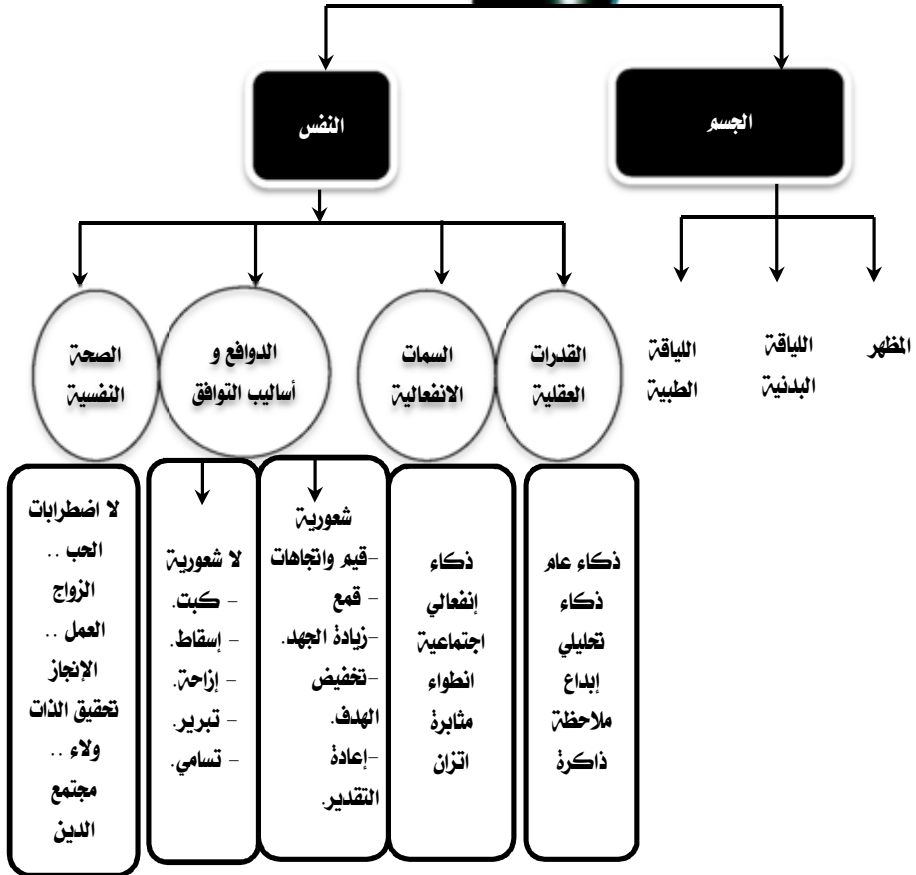
القديمة الغير فعالة وسيادة العلاقات السيئة بين المرؤوسين كل ذلك من أسباب إدارية يؤدي إلى الفساد الإداري.

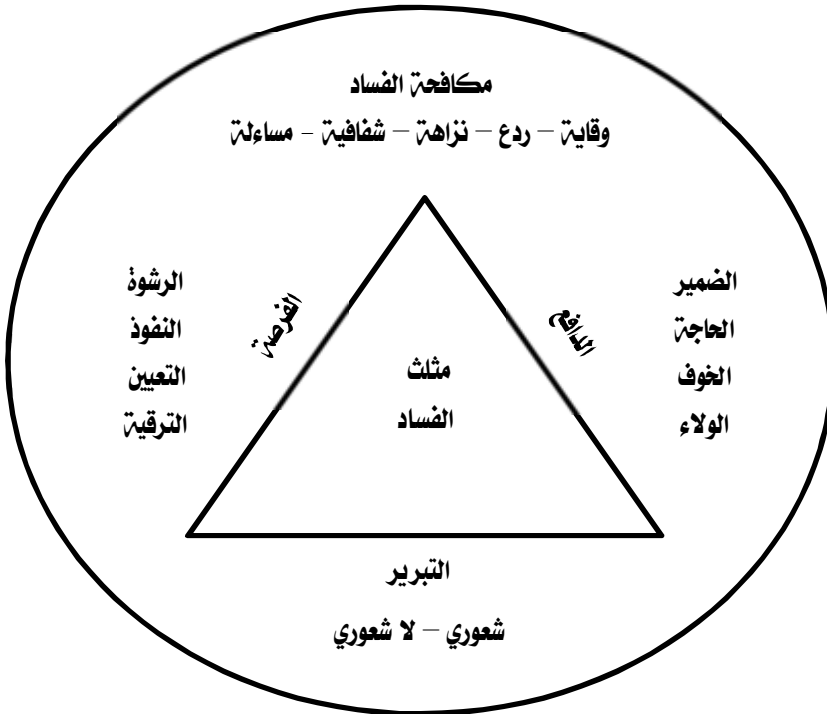
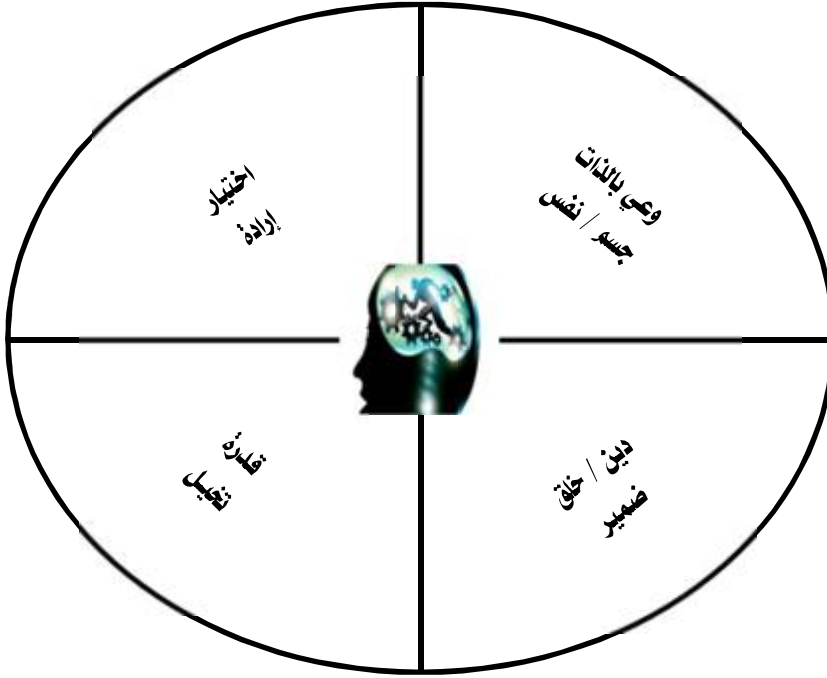
٤- الأسباب الاقتصادية :

إن العاملين في المجال الرياضي (إداريين- مدربين- حكام- لاعبين- عمال) لهم من المتطلبات والطموحات الكبيرة والتي لا تتناسب مع ما تستطيع الهيئة الرياضية توفيره من سلع وخدمات، كما أن لهم تطلعاتهم في تحسين أوضاعهم المادية والاجتماعية. كل ذلك يواجهه غياب النظم الخاصة بالحوافز وعدم تحديد الرواتب على أساس علمي سليم وفقدان العدالة في سياسات التعيين والترقية ومن هنا ينتشر الفساد الإداري لسد الحاجة وتحقيق الطموح .

٥- الأسباب النفسية :

وقد وضع الدكتور سمير يوسف تصور يربط بين الجوانب النفسية وفلسفة الفساد عند البشر





الدوافع النفسية والفساد :

الدوافع هي المحركات التي تقف وراء سلوك الانسان وسلوك الحيوان عل حد سواء فهناك سبب أو أسباب عدة وراء كل سلوك ، وهذه الأسباب ترتبط بحالة الكائن الحي الداخلية وقت حدوث السلوك من جهة ، وبمثيرات البيئة الخارجية من جهة أخرى

والدافع هو طاقة داخل الكائن الحي تدفعه إلى القيام بسلوك معين أو نشاط معين (سواء أكان حركياً أم فكرياً أم تخيلياً أم انفعالياً أم فسيولوجياً) تحقيقاً لهدف معين هو إشباع هذا الدافع كدافع الجوع الذي يدفع الكائن الحي إلى البحث عن طعام حيث يتوقعه.

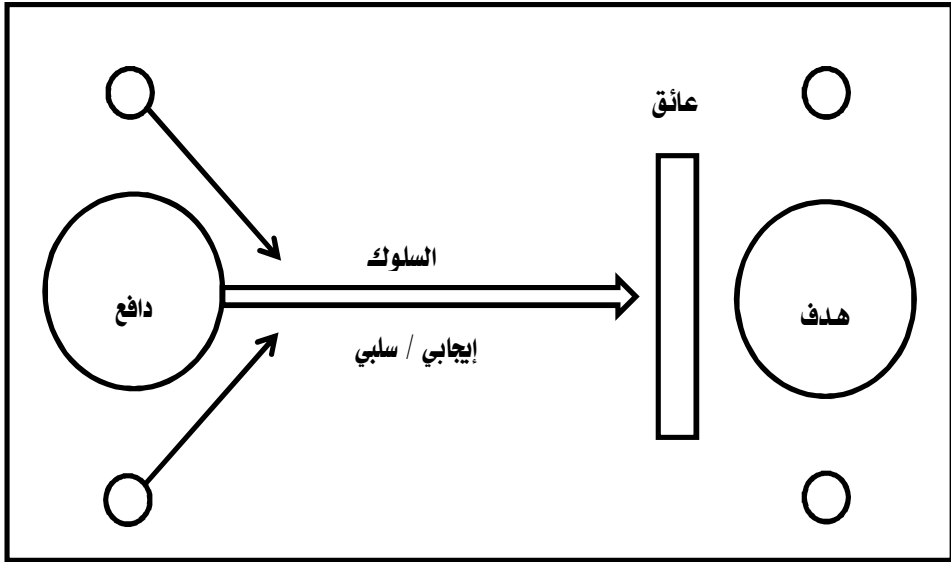
والدافع النفسى يستثير السلوك أو النشاط ويوجهه نحو تحقيق هدف معين، ولا يكف الدافع عن ذلك حتى يتحقق الهدف، أو يعجز الكائن الحي عن مواصلة السلوك أو يغير هدفه أو يتحول عنه أو يجبر على تأجيل تحقيقه حتى تحين ظروف أكثر مواءمة، فكان الدافع يستثير السلوك ويوجهه ويواصله حتى يشبع الدافع.

تعتبر الدافعية في المجال الرياضي من أهم الموضوعات إن لم تكن أهمها على الإطلاق. فهي تهتم بجميع العاملين في المجال الرياضي على اختلاف مستوياتهم ومسئولياتهم ومهامهم. لما لها من تأثير على الممارسة الرياضية ولا يتمثل تأثيرها على مستوى الأداء فحسب بل وعلى أسباب هذه الممارسة ونتائجها وأسباب الاستمرار فيها. وتدور الدافعية حول الأسباب أو المسببات التي تحرك الفرد وتوجهه ليسلك بشكل معين وفي اتجاه معين ولفترة معينة فهي القوى الداخلية التي تؤثر على الفرد، ويكون هذا التأثير بدرجات متفاوتة وتبقى آثاره لفترات متفاوتة.

ولا يخلو أي سلوك يقوم به الفرد أو نشاط يؤديه أو عمل يستمر فيه إلا من دافع وراءه يحركه ويوجهه دائماً ولقد وصل تقدم وتطور أساليب وطرق التدريب المختلفة إلى مستوى عال ساعد على رفع مستوى أداء اللاعبين وعلى تمكينهم من إخراج ما لديهم من إمكانيات بدنية وفسولوجية ومهارية.

وانتشرت هذه الطرق والأساليب في مدى واسع وعريض إلى الدرجة التي جعلت فرص الاستفادة منها وتوظيفها يكاد يكون متساوي لدى الجميع

تقسيم الدوافع في المجال الرياضي إلى قسمين الدوافع الداخلية و الدوافع الخارجية
 هذا وتختلف الدوافع فيما بينها شدة وإلحاحاً واحتمالاً للإلراء، كما توجد دوافع شعورية Conscious Motive مثل القمع، زيادة الجهد، ودوافع لا شعورية Unconscious Motive مثل الكبت، الإسقاط، الإزاحة، التوحد، التسامى، التبرير.



هذا من العرض السابق يوضح ان الفساد قد تكون بسبب دوافع نفسية مثل الحقد والكره وايضا الكبت الشديد فيقوم الفرد بافساد الاشياء ارضاء لدوافع النفسية الغير طبيعية.

الإحباط- العدوان:

عندما يحدث إحباط يظهر العدوان، فالسلوك العدواني يسبقه دائماً إحباط فالعدوان من أشهر الاستجابات التي تثار في الموقف الإحباطي، ويشمل العدوان البدني واللفظي، حيث يتجه العدوان غالباً نحو مصدر الإحباط، فإذا ما انسد الطريق أمام العدوانية فمن الممكن أن تتجه هذه العدوانية ضد بديل أو تتجه إلى الداخل لتصبح عدوانية ضد الذات وضد الآخرين في الضرر بهم او افساد ممتلكاتهم.

أنواع الفساد الإداري:

تري مها محجوب ان انواع الفساد تتمثل في:

نهب المال العام: الحصول علي اموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.

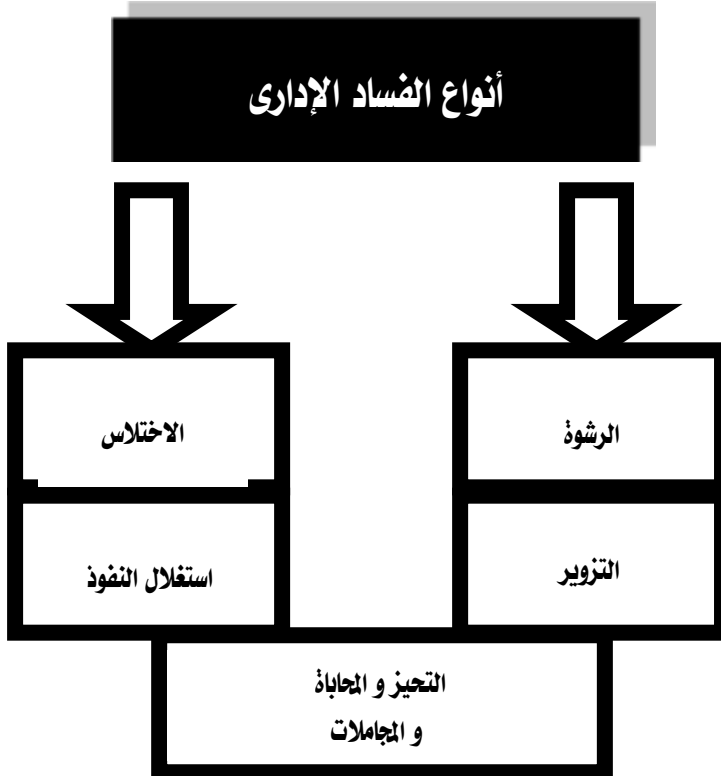
المحاباة: تفضيل جهة علي اخري في الخدمة بغير حق للحصول علي مصالح معينة.

الرشوة: الحصول علي اموال ومنافع اخري من اجل تنفيذ او الامتناع عن تنفيذ عمل معين.

المحسوبية: تنفيذ اعمال لصالح فرد او جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب او عائلة دون ان يكونوا مستحقين لها.

الابتزاز: الحصول علي اموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصلحة مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.

الوساطة: التدخل لصالح رد ما او جماعة دون الالتزام باصول العمل والكفاءة.



آثار الفساد الإداري:

- ١- هيبة ومصادقية الهيئة (الوزارة/ الاتحاد/ النادي/ مركز الشباب) تعتمد على السمعة التي يمتاز بها جهازها الإداري، لذا فإن فساد ذلك الجهاز يؤدي إلى فقدان الأعضاء الثقة بالهيئة ومصادقتها.
- ٢- أن التأثير الذي يمارسه الأعضاء في تسيير الإدارة العامة للهيئة الرياضية، إما أن يكون إيجابياً ومتعاوناً معها ويساعدها على تحقيق الأهداف أو سلبياً ومضاداً للقرارات التي تتخذها الإدارة.
- ٣- إذا انتشر الفساد الإداري وعجزت الإدارة عن مواجهته، فإنه يسرى إلى كل إدارات وأقسام وأنشطة الهيئة، وتعم أمراضه لتصل إلى القيادات غير الفاسدة، والتي تعايش الفساد فيحاصرها ويوقع بها.
- ٤- من آثار الفساد الإداري أن تفتقد روح العدالة في قلوب الأعضاء عندما يرون حماية الإدارة للمخالفين وعدم معاقبتهم.
- ٥- الفساد يساعد على نشر طرق الكسب غير المشروع بين العاملين.
- ٦- الفساد يؤدي إلى إهمال المصالح العامة والاهتمام بالمصالح الخاصة.
- ٧- انتشار الفساد الإداري يؤدي للتهرب من المسؤولية وضياع موازين الرقابة والإشراف.
- ٨- الفساد الإداري يؤثر سلبياً على القرار الإداري واستقلاليتة، ويصبح عرضة للتأثير غير الرسمي من شلل الفساد والسياسيين والمنتفعين وتعم الفوضى والارتجالية في اتخاذ القرار.
- ٩- الفساد الإداري يزيد من الاتصالات النفعية والمنافقين.
- ١٠- الفساد يساعد على الاستخدام غير الأمثل للموارد وضياع الأموال العامة عن طريق انتشار السرقة والابتزاز والرشوة.

معالجة الفساد الإداري:

- إن النجاح في معالجة الفساد الإداري يتوقف على النجاح في معالجة أسباب الفساد وفيما يلي بعض المعالجات المقترحة للتغلب على ظاهرة الفساد أو الانحراف:
- ١- أن تسعى الهيئات الشبابية والرياضية إلى استخدام مواردها استخداماً أمثل، وتعمل على زيادة قدرتها في تنمية مواردها.

- ٢- تنمية وعى الأعضاء بأهمية المصلحة العامة للهيئة على حساب المصلحة الخاصة بالعضو أو اللاعب.
- ٣- دعم وتشجيع الرقابة الذاتية من الأعضاء.
- ٤- أن تقوم إدارة الهيئة بإعطاء المزيد من الحرية للصحافة ووسائل الإعلام في تداول المعلومات، فمن حق الأعضاء أن يعلموا ماذا يجري في داخل النادي أو الاتحاد لأنهم أصحاب المصلحة الحقيقية في نجاح سير الجهاز الإداري.
- ٥- استقلالية الجهاز الإداري بالهيئات الرياضية من الضغوط السياسية التي يمارسها رجال السياسة وتدخلاتهم في الشؤون الرياضية.
- ٦- الحد من إعطاء الصلاحيات الواسعة في اتخاذ القرارات الفردية.
- ٧- تقوية الرقابة الإدارية وإحكامها لتقوم بمعالجة الانحراف وسرعة البت في المخالفات مما يشكل رادعاً للآخرين من التفكير بالمخالفة.
- ٨- تحديث وتطوير الهياكل التنظيمية لكي تكون واقعية وملائمة لطبيعة العمل، على أن يكون هناك تحديد للمسئوليات والصلاحيات لمنع التجاوزات على الصلاحيات والاختصاصات ومن ثم مخالفة الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف ووضع معايير للكفاءة.
- ٩- تشجيع الديمقراطية في العمل وذلك بأن نسمح للأعضاء بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري وفق ضوابط معينة وممارسات تتفق مع قدرات الأعضاء وظروفهم.
- ١٠- لا بد أن تتصف قيادة الهيئات الرياضية بالنزاهة والأمانة والانتماء والولاء للهيئة والصالح العام.
- ١١- تطوير القوانين واللوائح المالية والإدارية بما يتناسب مع مقتضيات العصر.
- ١٢- وضع نظام للأجور يسرى على المدربين والحكام والإداريين كل وفقاً لخبرته وإنجازاته وفي ضوء ضوابط محددة.
- ١٣- القيام بدراسات دورية لمستويات الأجور في القطاعات المختلفة لتقليل الفروقات بين الأجور والرواتب والمتطلبات الحديثة.
- ١٤- خلق مناخ ملائم داخل الهيئات لمعالجة المشاكل ووضع الحلول لها بعيداً عن الاتجاهات الفردية في معالجة المشاكل.

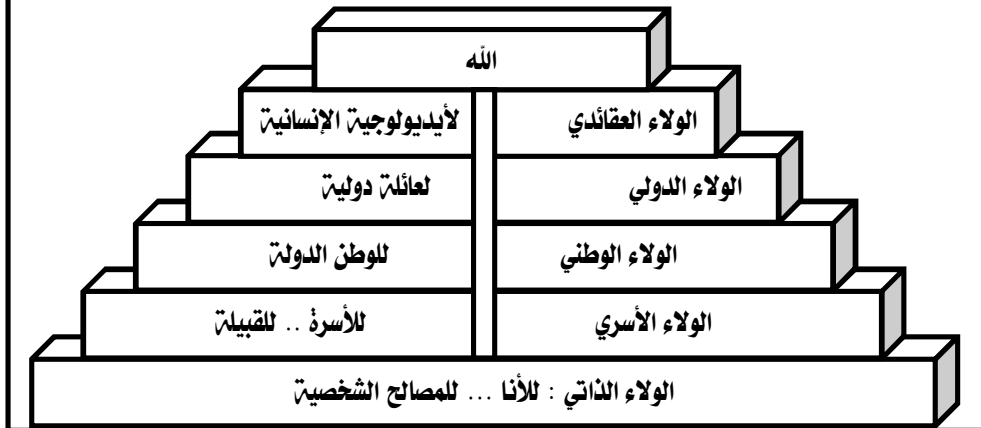
- ١٥- تشجيع العمل الجماعي والعمل المشترك من أجل توحيد الجهود وتقليل تلك الأنواع من المنافسة بين الأفراد التي تولد الصراعات الداخلية.
- ١٦- استخدام القواعد والضوابط لمنع العاملين من إطلاق التفسيرات الشخصية لمعالجة المواقف أو التهرب من المسؤولية والامتناع عن التطبيق.
- ١٧- استخدام القواعد القانونية الصارمة لمنع الاجتهاد الفردي المبني على النزوات الشخصية وروح التسلط وإظهار المقدرة على التحكم بمصائر الأعضاء.

العلاج النفسي للفساد:

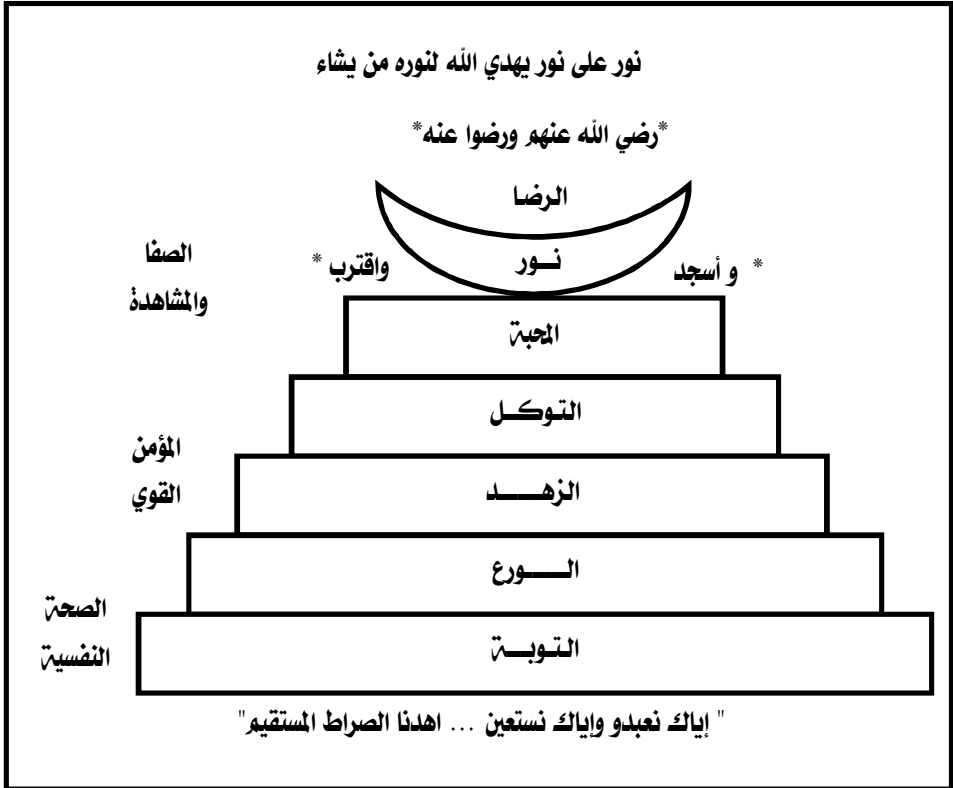
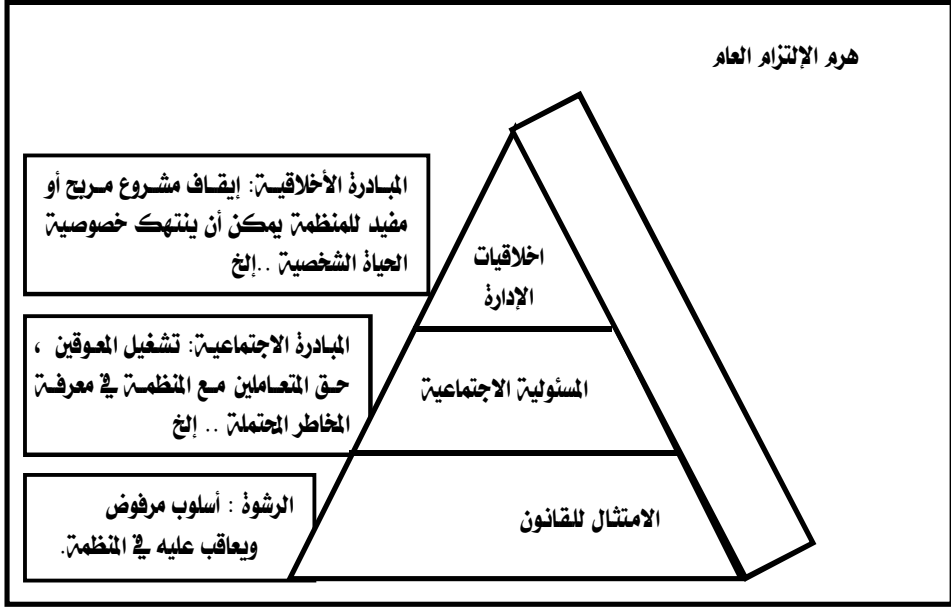
تمية الذكاءات الأربعة SQ, IQ, EQ, PQ	
SQ	<p>تمية المكونات الثلاث الأساسية للذكاء الروحي</p> <p>الاستقامة: أن تعيش منسجماً مع قيمك العليا وضميرك.</p> <p>المعنى: أن تشعر بالمساهمة في خدمة الناس والقضايا التي تهتمك.</p> <p>الصوت: أن توافق بين عملك ومواهبك وندائك الداخلى (تحقيق الذات).</p>
IQ	<p>تمية المكونات الثلاث الأساسية للذكاء العقلي</p> <p>التعلم والدراسة بشكل منضبط ومنهجي.</p> <p>جودة إدراك الذات (عدسة الرؤية- خريطة العقل.... التفكير الابتكاري).</p> <p>التعلم بالتطبيق... وبتعليم الآخرين.</p>

EQ	تتمية المكونات الأساسية الخمسة للذكاء الانفعالي من خلال العادات السبع	
	1- كن مبادراً	إدراك الذات
	2- ابدأ والغاية في ذهنك.	تحفيز الذات
	3- ابدأ بالأهم قبل المهم. 7- اشحذ المنشار (تجديد الطاقات).	تنظيم / إدارة الذات
	5- اسع إلى فهم الآخرين أولاً ثم اسع إلى أن يفهموك.	التعاطف
	4- فكر بالمنفعة للجميع. 5- اسع إلى فهم الآخرين أولاً ثم اسع إلى أن يفهموك. 6- تكاتف مع الآخرين.	المهارات الاجتماعية

PQ	تتمية المكونات الثلاث الأساسية للذكاء الجسدي	
	التغذية الحكيمة.	
	التمرين المستمر المتوازن .	
	الراحة الكافية، الاسترخاء، إدارة الضغوط، الفحص الطبي الدوري للوقاية.	



وحدّه الولاء (جشطلت)



الفصل الرابع

تنظيم وإدارة الأحداث والبطولات الرياضية

ماهية المسابقات الرياضية:

- أنواع الدورات الرياضية.
- أهداف الدورات الرياضية.
- أغراض الدورات الرياضية.

القواعد الـ٢٠ لنجاح المسابقات الرياضية:

المشاكل الـ٢٠ التي تواجه المسابقات الرياضية:

إدارة وتنظيم المسابقات الرياضية:

- تحديد الهدف من المسابقات او البطولات الرياضية.
- التخطيط للمسابقات والبطولات الرياضية.
- الهيكل التنظيمي للدورات والمسابقات.
- اللجان المنظمة للمسابقات او البطولات الرياضية.
- تنفيذ المسابقات او البطولات الرياضية.
- تقويم المسابقات او البطولات الرياضية.

شروط الدورات الرياضية:

- الأسس الواجب مراعاتها عند تنظيم البطولات والدورات الرياضية.

طرق إجراء القرعة:

طرق تنظيم المسابقات الرياضية:

- الأسس التي يجب مراعاتها عند اختيار إحدى طرق تنظيم الدورات الرياضية:

طرق تنظيم المسابقات الرسمية:

البطولات الرسمية:

- طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة:
- طريقة خروج المهزوم من مرتين:
- طريقة الدوري:
- طريقة الخلط والمزج (كاس العالم):

البطولات الغير الرسمية:

- طريقة الترضية.
- طريقة التحدي.
- طريقة السلم.
- الطريقة الهرمية.
- الطريقة القمعية.
- طريقة التمايز.

الفصل الرابع

تنظيم وإدارة الأحداث والبطولات الرياضية

ماهية المسابقات الرياضية:

هي المباريات الرياضية التي تقام بين فرق رياضية جماعية أو بين اللاعبين لمعرفة أحسن الفرق أو اللاعبين أو لترتيبها فيما بينها من حيث الأعلى، الأسرع، الأقوي. الأعلى في المستوي (كرة القدم / كرة اليد / كرة السلة / الهوكي / تنس الطاولة / التنس الارضي...الخ).

الأسرع في الزمن (مسابقات العدو / الضاحية / المارثون / السباحة...الخ)
الأقوي بدنيا ومهاريا (المصارعة / الملاكمة / الجودو / الكونغ فو...الخ)



أنواع الدورات الرياضية:

أولاً: الدورات الرياضية المحلية:

وهي البطولات أو الدورات التي تقام في رياضة واحدة فقط (قدم - طائرة - سلة - ألعاب القوى - الجمباز - الكراتية...الخ) أو في عدة رياضات بين الفرق أو اللاعبين من نفس الدولة. وقد تكون البطولة على مستوى الدولة مثل بطولة الدوري وبطولة الكأس في كل الألعاب الرياضية وقد تكون البطولة على مستوى المحافظة أو المقاطعة أو المدينة أو القرية. أو بطولة الجمهورية للمدارس أو بطولة الجامعات أو أسبوع شباب الجامعات.

ثانياً: الدورة الرياضية الاقليمية:

وهي البطولات أو الدورات التي تقام في رياضة واحدة فقط (قدم - طائرة - سلة - يد - طائرة - ألعاب قوى - جمباز - كراتيه - مصارعة...الخ) أو في عدة رياضات بين الفرق أو اللاعبين من عدة دول تربطهم حدود جغرافية أو لغة مشتركة مثل دورة البحر الأبيض المتوسط التي تشمل ألعاباً كثيرة منها كرة القدم وكرة السلة والجمباز

والسباحة والملاكمة والمصارعة... الخ. او الدورة الرياضية العربية التي تنظم في ٢٠ رياضة فأكثر وبين فرق تمثل كل الدول العربية في الرياضات الفردية والجماعية.

ثالثاً: الدورات الرياضية العالمية:

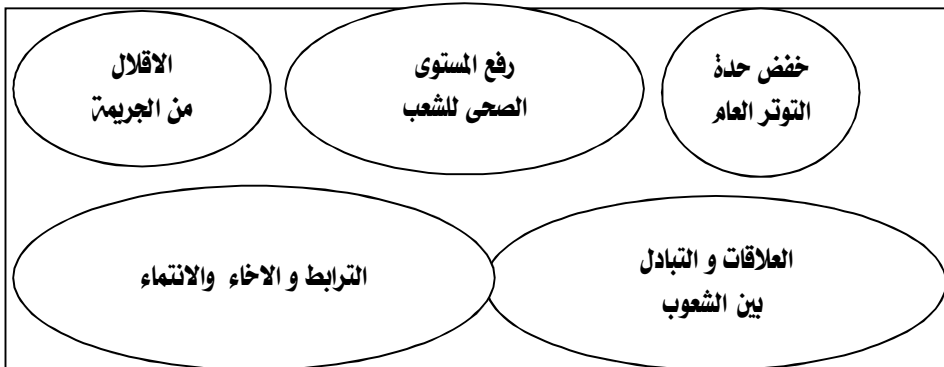
وهي البطولات أو الدورات التي تقام في رياضة واحدة فقط (قدم- طائرة- سلة- يد- طائرة- ألعاب قوى- جمباز- كراتية- مصارعة- تنس- سباحة..... الخ) وتسمى بطولة كأس العالم او في عدة رياضات بين الفرق او اللاعبين من عدة دول مثل دورة الألعاب الاولمبية ودورة الألعاب الافريقية او دورة الألعاب الشتوية العربية.

أهداف الدورات الرياضية:

يصبح تعلم أي مهارة واكتساب أي خبرة غير ذي معنى بالنسبة للمتعلم إذا لم يجد فرصة لاستخدام هذه المهارة أو الخبرة في مجالات تثبت بها ذاتية في المجتمع ويشبع بها بعض حاجاته ورغباته.

وفى مجال النشاط الرياضي لا يقابل الجهد المبذول في اكتساب اللياقة البدنية المتكاملة، وفى تعلم المهارات الفنية الفردية أو الجماعية التكتيكية وخطط اللعب من اللاعب بارتياح إذا لم يجد هذا اللاعب الفرصة لاستخدام هذه المهارات والخبرات جميعاً في منافسة ذات قيمة بالنسبة للاعب تشبع حاجاته النفسية. والمسابقات الرياضية هي المجال التربوي السليم الذي يمكن أن يقدم هذه الفرص من خلال النشاط التنافسي، فيمكن أن تؤثر تأثيراً ايجابياً فعلاً إذا أحسن تنظيمها وإدارتها تحت إشراف قيادة تربوية رشيدة.

والشكل التالي يوضح باختصار أهداف البطولات والدورات الرياضية.



ومن الشكل السابق تعمل البطولات والدورات الرياضية على:

- ١- جمع شباب الدول في ميدان التنافس الرياضي للتعارف والتآزر.
- ٢- رفع المستوى الرياضي بين الشباب.
- ٣- صبغ الحركة الرياضية في الدول بالصبغة القومية.
- ٤- زيادة أواصر الصداقة والمحبة بين شعوب الدول.
- ٥- إثارة اهتمام الأفراد أو الفرق في جو تنافسي ودي.
- ٦- رفع المستوى الفني للأفراد والفرق بالاحتكاك.
- ٧- إبراز المستويات المهارات والرقمية للاعبين.
- ٨- توفير فرص تنافسية للأفراد والفرق
- ٩- تنمية الأهداف التربوية .
- ١٠- تحديد بطل المجموعة أو الفائز بالبطولة.
- ١١- الترويج عن المشاهدين والمشاركين.
- ١٢- تنمية التقارب بين الشباب والشعوب.
- ١٣- تستغل أحياناً لتحقيق أهداف سياسية.
- ١٤- تشع روح الحماس والوعي الرياضي التنافسي بين الأفراد.
- ١٥- إزالة التوتر السياسي بين الدول.
- ١٦- خفض معدل الجريمة.
- ١٧- التطبيع الاجتماعي بين الشعوب.
- ١٨- دعم القادة السياسيين وتمكينهم من الحكم.
- ١٩- التقارب بين الشعب و القادة السياسيين.
- ٢٠- زيادة فرص العمل بالدولة.
- ٢١- تنمية القدرة علي العمل الجماعي.
- ٢٢- تنمية الروح المعنوية والاجتماعية.
- ٢٣- تنمية القدرة علي حل المشكلات.
- ٢٤- تنمية القدرة علي القيادة واتخاذ القرار.

أغراض الدورات الرياضية:

- ١- تطوير طرق التدريب والارتفاع بالمستوى الفني للأداء الرياضي.
- ٢- الاهتمام بالمهارات العقلية.
- ٣- اكتساب ونمو الصحة وتوازن الشخصية وتكاملها.
- ٤- النمو الاجتماعي.
- ٥- ممارسة الأسلوب الديمقراطي في الحياة.
- ٦- التدريب على القيادة البناءة.
- ٧- تنمية النضج الانفعالي.
- ٨- تدريب الصفات الخلقية الايجابية.
- ٩- حسن قضاء وقت الفراغ.
- ١٠- المكاسب المادية.

١- تطوير طرق التدريب والارتفاع بالمستوى الفني في الأداء الرياضي:

المباريات الرياضية ميدان للتنافس السليم بين الأفراد أو الفرق، وكل أسلحة المتنافسين في هذا الميدان هي جودة الأداء الرياضي الفردي أو الجماعي أو الاثنين معاً. ويحاول كل فرد أو فريق في هذه المباريات أن يتفوق على منافسيه، ويستعد كل فرد أو فريق لهذه المباريات بالتدريب العلمي المنتظم وابتاع طرق معينة في نظام تدريبيه وتكتيكيه. وفي أثناء هذه المباريات الرياضية تتضح بعض نواحي الضعف والقوة في الأداء الفردي وفي أداء الجماعة كوحدة متجانسة متعاونة - كما يظهر مدى صلاحية طرق التدريب المتبعة. وفي ضوء التحليل الفني العلمي لما يظهر في هذه المباريات يمكن تعديل وتطوير طرق التدريب حتى تقوى نقاط الضعف ويرتفع مستوى الأداء وبذلك يرتفع مستوى الانجاز في كل من اللياقة البدنية والمهارات الرياضية الفنية، كما تتطور طرق التدريب وتتقدم ويستتبط المجتهدون من المدربين الأكفاء طرقاً جديدة لتنمية اللياقة البدنية والارتفاع بمستوى المهارات الفنية والقدرات الخطئية الدفاعية والهجومية.

٢- الاهتمام بالمهارات العقلية:

لكي يرقى الفرد أو الفريق إلى مستوى المنافسة الرياضية، ولكي يستطيع أن يدخل ميدان الدورات الرياضية وهو يشعر بكفاءة وثقة في النفس- كان واجباً عليه أن يتفهم قوانين اللعبة التي يمارسها نصاً وروحاً، وأن يتأكد من معرفته لطرق تطبيقها تطبيقاً يتناسب مع الروح الرياضية الحقة كما كان من الواجب عليه أيضاً أن يدرس الطرق الصحيحة لأداء المهارات المختلفة وأفضل السبل لاستخدام كل مهارة، وسبب هذا التفصيل، وأن يتعرف على طرق التصرف في هذه المهارات في الظروف المختلفة التي يحتمل مقابلتها في أثناء سير المباراة، وأن يلم بتكتيك اللعبة الدفاعي والهجومي ويدرس الخطط الهجومية والدفاعية التي يستخدمها فريقه إذا ما كان يمارس لعبة جماعية وأن يعرف دور كل فرد في هذا الفريق وتوقيت اشتراكه وأسلوبه في هذا الاشتراك وخاصة دوره هو في تنفيذ هذه الخطط

كل هذه المهارات العقلية تتطلب مقدرة عقلية ذات مستوى معين، ومن ثم كان الاهتمام والعناية بالناحية العقلية من أهم الأغراض التربوية للتدريب الرياضي استعداد للمقابلات والمنافسات الرياضية.

٣- اكتساب ونمو الصحة المتكاملة، وتوازن الشخصية وتكاملها:

الاشتراك في المباريات الرياضية يتطلب من الإنسان مستوى أعلى من مجرد الصحة البدنية العادية أو حتى الصحة المتكاملة العادية، إذ يجب أن يصل اللاعب إلى أعلى مراتب اللياقة البدنية والعقلية والاجتماعية إذا رغب في الاشتراك على مستوى البطولة، وممارسة الرياضة من أجل الصحة والمحافظة على القوام السليم وذلك يأتي عن طريق الممارسة المنتظمة و التدريب الصحيح المنظم الذي يحتم على اللاعب أن يتبع القواعد والأسس السليمة للحياة الصحية من حيث الأكل ونوعيته ومواعيده وكميته، والنوم والعمل والراحة، وإتباع العادات الصحية وعدم التدخين والابتعاد عن الكحوليات وما في ذلك مما يضر بالصحة.

والاشتراك في المنافسات الرياضية يسبقه أعداد وتدريب والمنافسة تحتاج الي جهد كبير وينعكس ذلك ايجابيا علي صحة الانسان.

وفى المباريات الرياضية كثير من المواقف الاجتماعية التي تدرب اللاعب على كثير من الصفات الاجتماعية المحمودة، وعلى ممارسة القدرة على التكيف الاجتماعي السليم.

وفى أثناء المباراة الرياضية يندمج الشخص ويعمل بكل قواه الجسمية والعقلية والوجدانية في وحدة وتكامل واتساق تام يعمل على حفظ وتوازن الشخصية والمحافظة على الصحة العقلية والنفسية.

والمباريات الرياضية بما فيها من انطلاق في الأداء وتعبير عن النفس تعتبر تنفساً للانفعالات، كما أنها في كثير من الأحيان تكون صمام الأمان لعدم تداعى شخصية المرء الذي مارس الفشل في بعض نواحي الحياة، إذ أن اشتراكه في دورة رياضية يمثل فيها الهيئة التي ينتمي إليها يعتبر في حد ذاته اعترافاً بذاتية وامتيازه في زاوية من زوايا الحياة، وفى هذا الشعور بالنجاح واعتراف المجتمع بذات الشخص، تعويضاً عن الشعور بمرارة الفشل الذي جابهه في زاوية أخرى من زوايا الحياة العديدة، وبالتالي فيه حفاظ على شخصية الفرد.

٤- النمو الاجتماعي:

أن الفرد حين يشترك في المقابلات الرياضية تتاح له فرصة لا مثيل لها كي يعرف نفسه بالنسبة للآخرين بطريقة أكثر وضوحاً ويتأكد من أنه كفرد بكل ما أوتى من مقدرات ومواهب، ليس كل شئ. وأن لكل شخص دوراً في العمل لرفع شأن الجماعة التي ينتمي إليها، فيتعلم احترام الغير ويتفهمهم ويقبلهم كما هم، ويعرف أفضل السبب للتعامل معهم.

كما أن احتكاك اللاعب بزملائه عن قرب، وكذا بأعضاء الفرق المنافسة في المباريات يتيح له الفرصة كي يلم بالسلوك البشرى في المواقف المتباينة بين الهدوء والانفعال، وبين السرور وعدم الرضا، ويزيد ذلك من معرفته بالناس أعضاء المجتمع الذي يعيش فيه، وبعض معرفته بطبيعتهم التي تبدو واضحة وخاصة أثناء الانفعال المصاحب للمباريات.

وفى التطبيق العلمي لمناورات اللعب وتكتيك الدفاع والهجوم مع الالتزام بما تفرضه القواعد الرياضية والقوانين والأصول، في ذلك كله ممارسة عملية لقدرات

وحقوق الشخص مع احترام السلطة ومراعاة الغير، وفيه تدريب على السلوك الاجتماعي السليم.

وفى المباريات الرياضية نجد العاملين الرئيسيين المميزين للتعامل بين الأفراد والجماعات في أي مجتمع - ألا وهما التنافس والتعاون فالتنافس الشريف مع الفريق المنافس والتعاون الصادق الفعال مع فريق الفرد هما أعلى وأعلى شعارين للمباريات الرياضية، ومن ثم كانت هذه المباريات تدريباً اجتماعياً ومتكاملاً. هذا بالإضافة إلى ما في المنافسات الرياضية من فرص التعارف والصدقة بين اللاعبين من نفس الفريق ومع الفرق الأخرى المنافسة كوسيلة فعالة لنشر التربية الاجتماعية السليمة.

٥- ممارسة الأسلوب الديمقراطي في الحياة:

في أثناء التنافس الرياضي، يمارس اللاعب كثيراً من مقومات الحياة الديمقراطية الصحية التي تشمل:

- احترام حقوق الآخرين.
- احترام السلطة القانونية.
- مراعاة القواعد والقوانين المنظمة.
- عدم التفرقة بين شخص وآخر بسبب اللون أو الدين أو المركز.
- تقدير الفرد تبعاً لمقدار الجهد الذي يبذله.
- التعاون مع الآخرين لتحقيق هدف الجماعة.
- احترام المنافس ومحاولة الفوز بطريق شريف.
- مراعاة أصول وقواعد المنافسة النظيفة.

وغير ذلك مما يظهر جلياً في أثناء المباريات والمقابلات الرياضية مما يجعل هذه المباريات مدرسة من مدارس التدريب على أساليب الحياة الديمقراطية الصحيحة.

٦- التدريب على القيادة البناءة:

أن لكل فريق رئيساً، وتنص قوانين أغلب الألعاب على أن رئيس الفريق هو الممثل الرسمي للفريق. وهذه مسئولية قيادية.

ورئيس الفريق هو حلقة الاتصال بين المدرب- أو الهيئة التي ينتمي إليها الفريق- وبين أعضاء الفريق- ويصبح رئيس الفريق المسئول الفعلي عن الفريق في الملعب أثناء المباراة، وهذا إعداد قوى لصفات القيادة الحكيمة الحازمة الحسنة التصرف، ومن الصفات الأساسية في رئيس الفريق أن يكون محبوباً من الأعضاء قادراً على القيادة في الملعب وخارج الملعب.

ويجب أن يكون هناك مسئول تربيوي (مدير أو إداري) ليرى أن رئيس الفريق يمارس اختصاصاته بروح ديمقراطية بدون تعالي أو تسلط بل باعتدال وحزم ممزوج بالكياسة وحسن التصرف، ويجب أن تقوم الإدارة بتدريب رئيس الفريق على ذلك، ويوجه ويرشد في يسر بطريقة تربوية تبنية ولا تهدمه وذلك عن طريق اجتماعات تعقد معه بين الحين والآخر.

كما أن الدورات الرياضية تتيح فرصاً كثيرة ومتعددة لتنمية القيادة وتدريبها، فهناك اللجان المنظمة تقوم بكثير الأعمال التنظيمية ولها هيكل تنظيمي يعتمد على رؤساء ومرؤوسين يتدربون عملياً على القيادة والتبعية.

٧- تنمية النضج الانفعالي:

معرفة الإنسان لنواحي قوته ونواحي ضعفه، واعترافه بهذه وتلك، هي الخطوة الأولى في سبيل النقد الذاتي وأولى العلامات الدالة على النضج الانفعالي، وهي تدفع المرء إلى أن يدرس أسباب هذا الضعف و أن يعمل على تلافيتها وتقويتها، وفي هذا ممارسة للتقويم النفسي، أما أن يحاول المرء أن يخفي عيوبه ونقاط ضعفه من نفسه، أو أن يحاول تبريرها بغير أسبابها الحقيقية، فيعتبر مراوغة خطيرة ونقصاً في نضجه الانفعالي.

ويمكن تنمية ذلك عن طريق التنافس الرياضي والقدرة التي التقدم في أثناء هذا التنافس، ويلعب المدرب هنا دوراً كبيراً في تربية اللاعب ومساعدته على اكتساب النضج الانفعالي، وذلك بأن يكون هو قدوة في ذلك، ففي أثناء المباراة لا ينفعل المدرب انفعالاً ظاهراً إذا ما صدر الحكم قرار ضد فريقه، بل يظل ثابتاً متحكماً في عواطفه وانفعالاته حتى ولو كان يعتقد في قرارة نفسه أن قرار الحكم قد جانبه التوفيق، فالقيمة التربوية التي يمكن أن تكتسب هنا أعلى وأثمن بكثير من

خطأ احتسب على الفريق سواء كان الحكم على صواب أو كان قد جانبه التوفيق، ويجب على المدرب ألا ينسى أن الحكم بشر، وهو بهذا عرضة للخطأ، ولكنه يبذل جهده أن يكون عادلاً - ويجب على المدرب هنا أن يكون نموذجاً في تصرفاته، وقدوة لأعضاء فريقه، والأمثلة كثيرة لما يمكن أن يحدث في الملعب أثناء المباراة مما يستلزم من المدرب أن يتذكر أنه مدرب أولاً بأعز وأقدس واجب يمكن أن يقوم به بالنسبة لأعضاء فريقه ولمجتمعه الذي أئتمنه على تربية شبابه، كما أنه من واجب المدرب بعد انتهاء المباراة ألا يغالي في إظهار الفرح وإن كان منتصراً، وألا يبرر الهزيمة بغير أسبابها الحقيقية فيرجعها إلى أخطاء الحكم مثلاً، إذ أن هذا هروب من الواقع، وهو بذلك مظهر غير جدير برجل تربوي، ثم هو نقص في النضج الانفعالي والأجدر به أن يصارح اللاعبين بنقاط الضعف التي سببت الهزيمة، ثم يدعوهم إلى التدريب بطريقة تعمل على تلافي هذه النقاط، فهذا هو السلوك الذي يدل على النضج الانفعالي السليم والذي يجب أن يتعلمه ويكتسبه اللاعب عن المدرب التربوي.

وبالنسبة للاعب، فإن التحكم في النفس أثناء اللعب، وتقبل أحكام وقرارات الحكام بهدوء وعدم انفعال، واحتمال أخطاء الغير دون تذمر، وعدم القيام بسلوك يوحى بالرغبة في الانتقام من المنافس الذي أخطأ، أو بالالتجاء إلى المناورات الخسنة غير القانونية، وما إلى ذلك كله هذه الممارسات تعتبر تدريباً حقيقياً لممارسة النضج الانفعالي السليم.

٨- تدريب الصفات الخلقية الايجابية:

أن أفضل الطرق لاكتساب وتنمية الصفات الخلقية كالاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والشجاعة وأن أفضل الطرق لاكتساب هذه الصفات وتمييزها هو طريق الممارسة التي يصاحبها القدوة الحسنة.

وفي أثناء المنافسات الرياضية يمارس اللاعب كثيراً من هذه الصفات الخلقية الايجابية، ومن أهم هذه الصفات: - الاعتماد على النفس - التعاون - إنكار الذات - التضحية - الإصرار - قوة الإرادة - التسامح الايجابي - عدم التداعي للهزيمة - العمل تحت ضغط - التركيز على إنجاز العمل - تحمل المسؤولية - عدم اليأس - هدوء

التفكير تحت وطأة الضغوط - روح الكفاح حتى النهاية- الشجاعة والإقدام- ضبط النفس... الخ.

والمدرّب المؤهل تأهيلاً تربوياً علمياً يؤمن بأن واجبه الأول هو العمل على أن يمارس لاعبه هذه الصفات، وأن يتدربوا على هذه الممارسة ويكرروها مراراً وتكراراً أثناء التدريب وفي المباريات، وهو لذلك يتيح لهم فرصة التعبير عن النفس وإثبات الذات والتصرف في حدود الخطة العامة الموضوعة للفريق ولا يطلب منهم تنفيذ الخطة بطريقة آلية تفقد اللاعب كثيراً من صفاته الخلقية الأدمية الإيجابية.

كما يؤمن أيضاً أن دوره كقدوة لهؤلاء اللاعبين له من الأهمية مكانة غير محدودة فهو المثل الأعلى للاعبيه، وهو القدوة أمامهم وعلى منواله يسير الكثيرون منهم ويقلدونه، فدور المدرّب الإيحائي الناتج عن تأثر لاعبيه بشخصيته كبير، والتعليم عن طريق القدوة له أثره الواضح العميق وطريق النصح والإرشاد والموعظة والمحاضرات الشفوية طريق طويل. أما القدوة والمثل الصالح فطريقها قصير سريع التأثير، ومن هنا كان من واجب المدرّب أن يتصف هو نفسه بكل الصفات الخلقية الإيجابية وأن يمارسها ممارسة عملية في كل المواقف حتى يقتدي به لاعبه.

٩- حسن قضاء وقت الفراغ:

من أكبر مشاكل المجتمعات في العصر الحديث ازدياد طول فترات الفراغ والكيفية التي يقضى بها أبناء المجتمع وقت الفراغ المتاح لهم- ولقد أخذت هذه المشكلة إهتماماً كبيراً من الناحية التربوية حتى أصبح مدى تقدم الأمم يقاس بالطريقة التي يقضى بها أبنائها وقت فراغهم.

ولقد دلت البحوث الاجتماعية على أن أغلب الانحرافات التي يتردى فيها الأحداث والكبار إنما تحدث أثناء وقت الفراغ، والتنافس الرياضي- والدورات الرياضية هي الشكل المنتظم له- يعتبر من خير الوسائل لقضاء وقت الفراغ وخاصة إذا وضعنا في الاعتبار الوقت الذي تطلب الاستعداد لهذه الدورات من تدريب مستمر وتنظيم.

والدورات الرياضية لا تربي وقت فراغ بالنسبة للاعبين فقط، بل بالنسبة لجماهير المتفرجين الذين يشاهدون المباريات الرياضية والذين يكونون نسبة كبيرة من

أبناء الأمة، فيقضون أوقات فراغهم في جو صحي بعيد عن الأجواء التي توحى بالفساد والانحراف، وبذلك تكون الدورات الرياضية إحدى الوسائل الناجحة والقوية الأثر في المساهمة في تربية هذا الجزء الهام من السماء التربوية للشعوب والأمم في عصرنا الحديث.

١٠- المكاسب المادية والاقتصادية:

مع التقدم الرياضي المذهل في تنظيم البطولات الرياضية والحضور الجماهيري المنقطع النظير على مشاهدة البطولات الرياضية وزيادة عدد الممارسين والعاملين في المجال الرياضي ودخول الرياضة مجال الاحتراف والخصخصة أصبحت الرياضة مورد رزق لكثير من البشر الممارسين والمنظمين وتتنافس الدول الآن على حق تنظيم البطولات العالمية لما توفرة من فرص للعمل و المكاسب المادية الكبيرة من البث التليفزيوني والإعلانات وتوزيع التذاكر والمبيعات خلال البطولات.

القواعد الـ ٢٠ لنجاح المسابقات الرياضية:

- ١- أن تكون غير قصيرة بحيث تضمن كل فريق يستمر في عدد جيد من المباريات لاكتساب الخبرات واظهار القدرات و ألا يستبعد فريق أو لاعب بسرعة من البطولة.
- ٢- إن لا يستمر مدة طويلة تؤدي إلى إجهاد اللاعبين والتكلفة العالية.
- ٣- أن تعمل على تحقيق مبدأ العدالة في التدريب والمنافسة .
- ٤- أن تضمن استمرار الحماس لمدة طويلة أثناء البطولة.
- ٥- أن تضمن عدم أثار أي مشكلة من مشاكل بحيث تؤدي إلى عدم الرضا بين الفرق الرياضية.
- ٦- يجب أن تكون الشروط موحدة بالنسبة لجميع المشتركين.
- ٧- وضوح الهدف لرأى المشتركين.
- ٨- ملائمة المسابقات لمستوى المشتركين وقدراتهم.
- ٩- وجود جوائز مناسبة لقوة الحدث.
- ١٠- تنظيم جيد لحضور الجماهير .
- ١١- دقة التنفيذ للجدول الزمني.

- ١٢- تطبيق اللائحة بالمساواة والعدل بين المشتركين.
 - ١٣- المثالية في حدود الواقع في السياسة الادارية للبطولة.
 - ١٤- المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ وتفويض السلطات للجان
 - ١٥- العمل على الاستفادة من كل الإمكانيات المتاحة.
 - ١٦- تشكيل اللجان تبعاً للأعمال و تحديد صلاحيات كل لجنة وكل شخص.
 - ١٧- التغطية الاعلامية الجيدة.
 - ١٨- وضوح خطوط الاتصال وسهولته.
 - ١٩- المرونة في تطبيق السياسة الإدارية.
 - ٢٠- العناية بالعلاقات الإنسانية بين كل المشاركين.
- المشاكل الـ ٢٠ التي تواجه المسابقات الرياضية:**

- ١- وضع قواعد غير كافية او مناسبة للبطولة.
- ٢- التعديل في القواعد بعد بدء المسابقة.
- ٣- انسحاب إحدى الفرق أثناء المسابقة.
- ٤- تخلف فريق أو أكثر بعد إعلان الجداول.
- ٥- وصول أحد الفرق بعد بدء المسابقة.
- ٦- طغيان فكرة الفوز لدرجة انحراف المشتركين عن الهدف الحقيقي.
- ٧- عدم وجود وقت للتدريب والإعداد بين المباريات.
- ٨- المغالاة في قيمة الجوائز وتمجيد الفائزين.
- ٩- الإرهاق الناشئ من استمرار الاشتراك في المسابقات.
- ١٠- استفادة جهة معينة من موقف خاص أكثر من الآخرين.
- ١١- اشتراك فرق غير مكتملة التدريب مما يؤدي إلى إصابة اللاعبين.
- ١٢- الشغب والتعصب من الجماهير.
- ١٣- الاثارة الاعلامية المبالغ فيها.
- ١٥- عدم توفر إمكانيات تناسب البطولة.
- ١٦- التحيز من الحكام او المنظمين ضد أحد الفرق أو اللاعبين.
- ١٧- عدم توفر أماكن إقامة تتناسب مع الحدث.

- ١٨- وسائل الانتقال غير مناسبة او كافية.
 ١٩- عدم وجود تأمين جيد للأحداث.
 ٢٠- عدم الاهتمام من قبل كبار المسؤولين.

إدارة وتنظيم المسابقات الرياضية:

تختلف الدورات الرياضية من حيث الحجم والمستوى والامكانيات، وبالتالي من حيث كمية وتنوع الأعمال اللازمة لتنظيمها وإدارتها لتنظيم ولضمان النجاح على الهيئة المنظمة التخطيط السليم والتنظيم الجيد والتوجيه الفعال والرقابة المستمرة وأن تتبع الخطوات المنطقية في القيام بالعمل من الصدق والتضحية من اجل النجاح.

المراحل الرئيسية لتنظيم وإدارة دورة رياضية تتمثل في الخطوات التالية:

أولاً: تحديد الهدف من المسابقات أو البطولات الرياضية.

ثانياً: التخطيط للمسابقات والبطولات الرياضية.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للدورات الرياضية:

رابعاً: تنظيم المسابقات أو البطولات الرياضية.

خامساً: تحديد اللجان المنظمة.

سادساً: البدء في تنفيذ المسابقات او البطولات الرياضية..

سابعاً: تقويم المسابقات او البطولات الرياضية.

أولاً: تحديد الهدف من المسابقات أو البطولات الرياضية:

تحديد الهدف هو أولى خطوات أي عمل يقدم الإنسان القيام به وتحديد الهدف هو أولى خطوات النجاح فتحديد الغرض من الدورة الرياضية يحدد نوعية وحجم الأعمال المطلوبة لنجاح البطولة فتنظيم بطولة عالمية تختلف عن تنظيم بطولة تشييطية، تختلف عن تنظيم بطولة عربية عن تنظيم بطولة قارية وأيضا نوع النشاط نفسه فتنظيم بطولة في كرة القدم له قواعد ونظم واحتياجات يختلف عن كرة السلة، عن ألعاب القوى، عن السباحة، عن الملاكمة... الخ.

فاللجنة المنظمة في ضوء الهدف تحدد الاحتياجات والسلطات وتفوض

السلطات وتعطى الصلاحيات وتضع شروط الاشتراك في الدورة.

ثانياً: التخطيط للمسابقات أو البطولات الرياضية:

يقصد بالتخطيط هنا مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ الدورة والتخطيط الجيد للدورات الرياضية يساعد على توضيح أهداف الدورة وتوضيح فلسفة العمل والمسار الذي تبدأ منه وتسير فيه عملية تنفيذ الدورة.

والتخطيط يحدد بدقة الإمكانيات المادية والبشرية التي تحتاجها عملية تنظيم الدورات الرياضية وأيضاً يحدد البرنامج الزمني لكل مرحلة من مراحل التنفيذ وأيضاً تتبأ بالمشكلات التي يمكن أن تصادف المنظمين.

ولذلك يجب عند القيام بعملية التخطيط العام للدورة مراعاة الآتي:

- ١- الإلمام بكل المعلومات والبيانات التي لها صلة بالدورة (عدد المشتركين- المراحل السنوية- الصفات- السمات الشخصية- المستويات... الخ).
- ٢- تحديد الأعمال المطلوبة بدقة ثم توزيعها إلى رئيسية وفرعية ووضع الأعمال مرتبة حسب الأولويات.

٣- تقسم أعمال الدورة إلى مراحل عمل ووضع جدول زمني لتنفيذ هذه المراحل.

٤- اختيار طرق التطبيق الفعلي للأعمال.

٥- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الدورة.

٦- وضع الميزانية العامة للدورة وتوزيعها على الأعمال المختلفة.

٧- وضع خطط متابعة وتقييم الأعمال بصفة مستمرة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للدورات والمسابقات:

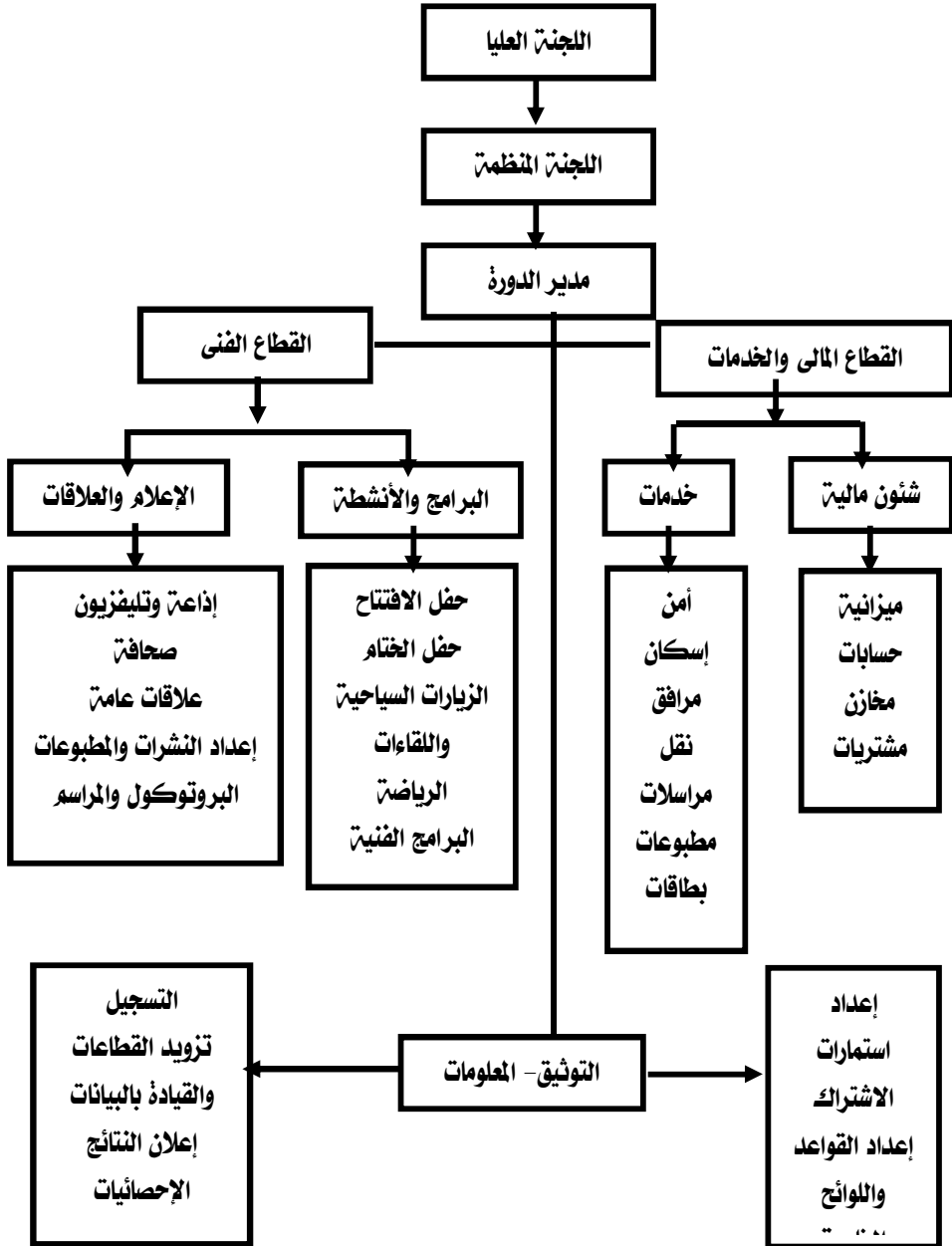
يعتبر الهيكل التنظيمي لأي بطولة أو دورة رياضية وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد واللجان وتحقيق الانسجام بين مختلف اللجان والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية.

وللهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد و الجماعات في البطولة الرياضية، فتقسيم العمل والتخصص وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد وللجنة.

ويمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل البطولة الرياضية أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.

ويعتمد نجاح الهيئة في بناء هيكل تنظيمي على قدرتها في إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للبطولة الرياضية، من حيث مفهومه وتعريفه باعتباره الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلى أساس علمي متين وأي عمل فوضوي ينتهي بالفشل وتتحرف المؤسسة الرياضية عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلى إهدار الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزيه العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، وبالتالي عدم نجاح تنظيم البطولة.

نموذج لهيكل تنظيمي لإدارة دورة رياضية :



عناصر الهيكل التنظيمي :

- ١- **رئيس البطولة:** وعادة يتولى هذا المنصب أحد الشخصيات العامة المرموقة من الناحية الاجتماعية أو الوظيفية ويكون عادة هو رئيس الإتحاد أو رئيس اللجنة المنظمة أو النادي أو الهيئة وهو غالبا منصب شرفي ويباشر الاختصاصات التالية:
 - الإشراف العام على الدورة.
 - رسم السياسات العامة للدورة.
 - تحمل مسؤولية تنفيذية وتتبعه في الدورات الكبرى.
- ٢- **مدير البطولة:** ويتولى هذا المنصب أكبر وظيفة إدارية في المديرية أو المنطقة التعليمية أو مدير الإتحاد. ويكون عادة هو وكيل النادي أو سكرتير أو مدير الإتحاد أو النادي أو المنطقة أو الهيئة، أو من يراه مجلس الإدارة أو اللجنة المنظمة مناسب لهذا المنصب ويباشر الاختصاصات الآتية:
 - حسن سير العمل في الدورة.
 - الإشراف العام على التنفيذ.
 - تحقيق الهدف العام للدورة والعمل على نجاحها.
 - تسهيل مهمة رؤساء اللجان وتذليل العقبات التي تعترضهم تنفيذ.
 - الاتصال المباشر برئيس الدورة.
- ٣- **مدير القسم الإداري:** ويتولى هذا القسم أحد أعضاء مجلس إدارة الإتحاد أو أحد الموجهين بالمنطقة التعليمية ويشهد له بالموهبة الإدارية.
- ٣- **مدير القسم الفني:** ويتولى هذا المنصب شخصية في مستوى علمي تخصصي عالى في النواحي الفنية وله خبرة كبرى في إقامة البطولات والمهرجانات الرياضية.
- ٤- **رؤساء اللجان:** ويتولى هذا المنصب شخصية ذو خبرة عملية و علمية و متخصص في النواحي الفنية الخاصة باللجنة التي يرأسها ويباشر الاختصاصات الآتية:
 - وضع البرامج التنفيذية لأعمال اللجان.

- التدخل المباشر في أعمال اللجان لتحقيق هدف كل لجنة.
- الاتصال بمدير عام الدورة.
- كتابة التقارير لعمل اللجان.
- ٥- لجنة الاستقبال والمراسم: ويرأسها أحد الشخصيات من الجهة المنظمة وله خبرة بأعمال العلاقات العامة وشؤون المهرجانات.
- ٦- لجنة الجوائز: ويتولى رئاسة هذه اللجنة أحد الشخصيات التي تتمتع بخبرة في مجال المهرجانات الخاصة فيما يتعلق بالجوائز وطرق شرائها ومراسم توزيعها.
- ٧- لجنة الإعلام: ويرأسها هذه اللجنة أحد أفراد الأعلام أو العلاقات العامة ويكون له خبرة بالمهرجانات أو البطولات.
- ٨- اللجنة الطبية: ويرأسها أحد اطباء العظام او اطباء العلاج الطبيعي.
- ٩- اللجنة المالية: ويرأسها أحد المحاسبين وله خبرة بأمر الصرف والنواحى القانونية فى التعاملات المالية.
- ١٠- لجنة تنظيم المباريات: ويرأسها أحد الشخصيات التي على مستوى علمى تخصصى على فى التربية الرياضية وله خبرة فى شؤون تنظيم المباريات والدورات الرياضية.
- ١١- لجنة الإعاشة: ويتولى قيادة هذه اللجنة أحد الشخصيات التي تتمتع بخبرة مساحية والقدرة على التعامل مع مختلف الأفراد.
- ١٢- لجنة الأدوات والملاعب: وتتولاها شخصية لها خبرة طويلة فى الملاعب الرياضية وقوانين الألعاب المختلفة.
- ١٣- لجنة الحكام: ويرأسها أحد الحكام الدوليين المعتزلين المشهود لهم بالكفاءة والعدالة والقدرة القيادية.
- ١٤- لجنة التسجيل: ويرأسها أحد أفراد الاتحاد أو الجهة المنظمة له خبرة بأعمال تسجيل النتائج.
- ١٥- لجنة الاستئناف: وتتولاها أكبر شخصية فنية فى مجال التخصص للنشاط.
- ١٦- لجنة الامن: ويرأسها احد الاشخاص ذو الحياثات الامنية والذي يمتلك خبرات في تأمين الاحداث والمباريات والبطولات الرياضية

رابعاً: تنظيم المسابقات او البطولات الرياضية:

قواعد تنظيم البطولات الرياضية :

يقصد بعملية التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محصلة واحدة وانطلاقها نحو الهدف وذلك بتحديد المستويات ومعرفتها وتقسيمها على الأفراد القائمين على الدورة أيضا تحديد العلاقات التنظيمية بين اختصاصات كل فرد والآخر وكل لجنة والأخرى حسب متطلبات العمل في الدورة.

أولاً: ما يجب مراعاته قبل البدء في البطولة الرياضية:

أ- تنظيم الحدث الرياضي:

- يجب توافر أو إمكانية توفير الإمكانيات الضرورية للبحث.
- توفر الميزانيات.
- توافر القوة البشرية اللازمة لإنجاح الحدث الرياضي.
- توافر قوى للإرادة والعزيمة على العمل لدى الأفراد العاملين بها.
- توافر الخبرات الضرورية.
- توافر الوقت اللازم لأعداد الحدث.
- توافر ظروف بيئية مناسبة لإنجاز الحدث الرياضي.

ب- مكان إقامة البطولة الرياضية :

- معرفة ما إذا كان أفراد المجتمع يهتمون بالحدث الرياضي.
- معرفة ما إذا كان أفراد المجتمع يفضلون مساندة بالحدث الرياضي.
- بحث مدى إمكانية إشراك وسائل الإعلام المحلية في الحدث الرياضي.

ج- تاريخ البطولة الرياضية:

- البحث عن البطولات الرياضية المشابهة التي تم استضافتها من قبل.
- التعرف على عناصر إنجاز الأحداث الرياضية السابق إقامتها.
- التعرف عما إذا كان يمكن تكرار عناصر النجاح في الأحداث الرياضية السابقة في الحدث الحالي.

د- تحديد الشخصيات واللجان والمسئوليات:

- يعين شخص سوف يكون هو محور العمل في التنظيم ربما يكون هو رئيس

اللجنة المنظمة مع مراعاة أن يكون له اسم كبير وفى ذات الوقت لن يشارك فى التنظيم.

- تكوين لجنة تنظيمية لتبدأ للتخطيط للعمليات فى المجالات المختلفة التالية
- ويمكن تكوين لجان فرعية لها وقد تم شرح ذلك سابقاً مراجع اللجان.
- وفى البطولات الصغيرة يمكن لفرد واحد أن يلعب أكثر من دور.
- يمكن ضم أكثر من لجنة فى واحدة بشرط أن تكون الوظائف متقاربة.

د- وضع مخطط لإنجاز متطلبات العمل فلا البطولة الرياضية:

- بمجرد تغطية كافة المجالات المطلوب تغطيتها قبل الحدث الرياضى وكذلك استقبال الشخصيات الرئيسية وتسكينها فى أماكنها فإن الخطوة التالية تكون وضع مخطط لإنجاز متطلبات العمل فى الحدث الرياضى.
- تحديد الزمن المطلوب إنجاز الأعمال خلاله و الأنشطة والاجتماعات

هـ- معلومات البطولة:

أ- المعلومات الضرورية حول البطولة:

- من الضروري أن يرسل إلى كل فرد أو فريق أو نادى أو دولة مشاركة فى البطولة الرياضية المعلومات التالية بفترة كافية.
- عنوان أو مسمى البطولة الرياضية.
- الجهة المنظمة للبطولة وعنوانها وتليفوناتها والفاكسات.
- كيفية الوصول إلى مكان البطولة.
- تاريخ بدء البطولة ومناقشتها وإنتمائها ووقائعها.
- آخر موعد للوصول إلى مكان البطولة وكيفية الوصول إلى من سترسل المعلومات المطلوبة من المشاركين فى البطولة.
- أى معلومات إضافية أخرى تشمل المشاركة بفاعلية.

و- نماذج المشاركة التى تملأ وتعاد إلى إدارة البطولة الرياضية:

- يجب على إدارة البطولة أن تعد النماذج التالية وأن ترسلها إلى الجهات المشتركة على أن تعاد مرة أخرى إليهما فى وقت مناسب.
- أسماء المشاركين فى البطولة.

- مستويات الالعاب/ اللاعبين.
- توقيعات المسؤولين المعتمدة فى البطولة.
- تصاريح دخول البلد أو المنطقة.

خامسا: اللجان المنظمة للمسابقات او البطولات الرياضية:

عملية التنظيم تتناول تحديد اللجان التي توزع عليها الأعمال السابق ذكرها حسب طبيعة كل لجنة واختصاصها ويتوقف عمل كل لجنة على نوع الدورة وعدد الأنشطة الرياضية وعدد الفرق المشتركة وإعداد الجماهير المتوقع حضورها للمباريات وعدد كبار الزوار المتوقع حضورهم وأيضا المدة التي تستغرقها الدورة وأيضا نوع التنظيم (دوري- خروج المهزوم- كأس العالم-... الخ) الذي تستخدمه الدورة في تنظيم المسابقات.

اختصاصات اللجان المنظمة للمسابقات والبطولات الرياضية::

- ١- استقبال البعثات الرياضية في أماكن وصولها (محطات قطارات أو مطارات أو موانئ...).
- ٢- تقديم التسهيلات الممكنة في الدوائر الجمركية.
- ٣- توزيع البعثات المشتركة على الأماكن المخصصة للسكن.
- ٤- تأمين وجبات الطعام وفقاً لرغبات وتقاليد البعثات.
- ٥- تنظيم المراسلات من بريد وبرق وهاتف.
- ٦- تزويد البعثات بوسائل النقل لنقلها إلى الملاعب وغيرها من الأماكن للزيارات والرحلات والأغراض الأخرى.
- ٧- تزويد الملاعب بوحدة إسعاف كاملة.
- ٨- تأمين الأجهزة والأدوات اللازمة للمسابقات وتوفير العدد الكافي مع الاحتياطي والتأكد من صلاحيتها وقانونيته.
- ٩- وضع برنامج زمني لاستخدام الملاعب والأجهزة لتدريب البعثات المختلفة.
- ١٠- القيام بالدعاية للدورة عن طريق شتى وسائل الإعلام.
- ١١- إعداد النشرات والتعليمات وتوزيعها.

- ١٢- تزويد وكالات الأنباء والصحف والإذاعة والتلفزيون بالمعلومات عن الدورة وتزويدها بنتائج المسابقات والمباريات أولاً بأول.
- ١٣- إعداد الملاعب للجماهير وتحديد الدرجات للتذاكر المختلفة.
- ١٤- حصر الهيئات والأشخاص الذين يجب دعوتهم.
- ١٥- تنظيم وتنفيذ بروتوكول الاستقبال الرسمي في حفلي الافتتاح والختام.
- ١٦- ضمان النظام والأمن داخل الملاعب أثناء التدريب والمباريات.
- ١٧- تنظيم وموازنة ميزانية الدورة ومسك الحسابات والإشراف على أبواب الواردات والنفقات.
- ١٨- إعداد التقارير وخاصة التقرير النهائي.
- ١٩- توفير الشارات والميداليات التذكارية وميداليات الفوز وغيرها من جوائز وتذكارات.
- ٢٠- التأكد من وجود أعلام دول جميع الفرق المشتركة وكذا الأناشيد الوطنية والموسيقى.

البرنامج الزمني لعمل اللجان المنظمة للمسابقات والبطولات الرياضية:

توزع المهام العشرين السابقة علي مراحل زمنية لتنفيذها من خلال البرنامج الزمني التالي:

البرنامج الزمني:

المرحلة الاولي:

- الحصول علي الموافقات الخاصة باستخدام الملاعب وأي منشآت أخرى سوف يتم استخدامها.
- إعداد برنامج المباريات.
- اختبار القيادات الرئيسية والعمالة اللازمة.
- إرسال جميع التعليمات الخاصة بالبطولة لجميع المشاركين.
- التأكد من صلاحية الملاعب والأدوات والأجهزة المستخدمة.
- التأكد من وجود الجوائز لجميع المسابقات في البطولة.

الواجبات المطلوب إنجازها:

- ١- مقابلة رؤساء اللجان وأعضاء اللجان فى لقاءات متعددة قدر الإمكان.
- ٢- يقدم رؤساء اللجان اقتراحات بحدود أعمالهم ومسئولياتهم.

المرحلة الثانية:

- موافاة الأعلام بمعلومات عن البطولة.
- التأكد من الخطة الأمنية للسيطرة على الزحام وتنظيم المرور.
- التأكد من وجود جميع أوراق التسجيل.
- التأكد من أن جميع المسئولين على فهم كامل لأدوارهم.
- إنشاء أى لجان ضرورية.
- التأكد من وجود جميع العلامات الإرشادية فى أماكنها للتعريف بالملاعب والمطاعم وغرف خلع الملابس.

الواجبات المطلوب إنجازها:

- ١- تدريب قائمة الإمكانيات والملاعب والمنشآت المطلوبة.
- ٢- مراعاة كافة ميزانيات اللجان وضمها فى ميزانية واحدة.
- ٣- التحديد الدقيق لأعمال اللجان المختلفة وذلك من خلال اجتماع رؤساء اللجان وأن يحدد كل رئيس لجنة أعماله والزمن المتوقع لإنجاز كل عمل فيها.
- ٤- بدء خطط الترويج للبطولة الرياضية.

المرحلة الثالثة:

- ١- البدء فى تنظيم السجلات التى سوف تستخدم فى البطولة وكذلك دعوات وتذاكر الدخول.
- ٢- تدريب موعد لمقابلة أسبوعية واحدة على الأقل لرؤساء اللجان على أفراد العاملين فى كل لجنة للتعرف على ما لم يتم إنجازه من أعمال مختلفة مثل الطباعة والترويج.... إلخ.

المرحلة الرابعة:

- ١- عمل اجتماع لرؤساء اللجان للتعرف على مدى التقدم الذى أحرز فى أعمال كل لجنة.

- ٢- إرسال دعوات وتذاكر الدول إلى الجهات المعنية وإرسال السجلات إلى أماكن استخدامها.

المرحلة الخامسة:

- عمل مراجعة أخيرة للتأكد من أن كل شئ مكانه.
- عقد اجتماع للمديرين لشرح كل ما يختص بالبطولة والإجابة على أى استفسار.
- التأكد من أن كل مسئول يؤدي وظيفته بكفاءة.
- حل أى مشكلة تقابل العمل.
- فى اليوم الأول الذى يسبق البطولة يجب التأكد من مراجعة جميع الأشياء من أدوات وأجهزة وأن كل شئ جاهز للعمل بصورة جيدة.
- عمل جولة على الملاعب ومراجعة أى شئ قد يسبب خطر على المشتركين والتأكد من وجود الشباك الخاص بالأهداف وتخطيط الملاعب ووجود اللوحات فى أماكنها وصلاحيه لوحات التسجيل والساعات فى حالة جيدة وأى شئ آخر يتصل بالبطولة مثل اللوحات الإرشادية فى أماكن الدورة من الملاعب وغرف خلع الملابس.
- وقبل بداية البطولة يجب أن يوضع فى الاعتبار أن جميع الحاضرين من مدربين ولاعبين وجمهور هم ضيوف على البطولة ويجب معاملتهم على هذا الأساس وبصفة خاصة المدربين فى اجتماعهم قبل المباراة وإجابتهم على جميع الأسئلة ويجب إحضار اللاعبين قبل بدء كل مباراة بمدة كافية لإتاحة الفرصة لهم للتسخين.

الواجبات المطلوب إنجازها:

- ١- مراجعة كافة الأعمال للتأكد من أن كل شئ جاهز للبطولة.
- ٢- مناقشة خطوات التعامل مع المشكلات الطارئة.
- ٣- إجراء اللمسات الأخيرة على التنسيق بين رؤساء اللجان المختلفة.

المرحلة الخامسة:

- إرسال تقرير للأعلام عن البطولة.
- إرسال تقرير إلى جميع الفرق التى شاركت وإلى اللجنة المنظمة ويتضمن ما يلى :

- ١- نتائج موجزة للفرق، والمباريات، والألعاب، وحتى النتائج النهائية.
- ٢- تقارير لجان البطولة.
- ٣- الاجتماعات التي تمت أثناء البطولة.
- ٤- التقرير المالي.
- ٥- التوصيات للبطولة القادمة.

الواجبات المطلوب إنجازها:

- ١- إعادة الأجهزة والأدوات والمنشآت المستندة إلى الجهات التي كانت قد استعيرت منها في حالة جيدة وكتابة خطابات شكر وتقدير لهذه الجهات.
 - ٢- عقد اجتماع لكتابة التقرير النهائي يناقش خلاله المشكلات ومراجعة التوصيات وتوجيه الشكر للجهات التي أسهمت في أعمال البطولة.
- ويمكن تحديد اللجان المنظمة في الآتي مع مراعاة أنه يمكن دمج بعض اللجان مع بعضهم وأيضا اختيار اللجان المناسبة لطبيعة.

أنواع اللجان المنظمة للمسابقات و البطولات الرياضية:

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| ١- اللجنة العليا للدورة | ١٥- اللجنة التنفيذية |
| ٢- اللجنة المنظمة | ١٦- لجنة الإتصالات |
| ٣- لجنة البرامج | ١٧- لجنة البث التليفزيوني |
| ٤- لجنة المراسم | ١٨- لجنة الاستقبال والضيافة |
| ٥- لجنة النقل والمواصلات | ١٩- لجنة الافتتاح والختام |
| ٦- لجنة الدعاية والإعلام | ٢٠- لجنة الحكام |
| ٧- لجنة الملاعب والأدوات | ٢١- لجنة الإقامة والاعاشة |
| ٨- اللجنة المالية | ٢٢- لجنة الاشراف الطبي |
| ٩- اللجنة الفنية | ٢٣- لجنة النظام والأمن |
| ١٠- لجنة التذاكر | ٢٤- لجنة السكرتارية |
| ١١- لجنة الموسيقى | ٢٥- لجنة الوثائق |
| ١٢- لجنة الزى | ٢٦- لجنة المقتنيات |
| ١٣- لجنة المؤتمرات | ٢٧- لجنة نظم المعلومات |

- ١٤ - لجنة الأنشطة الترفيهية
٢٨ - لجنة المرافقين
٢٩ - لجنة المتابعة

١ - اللجنة العليا للدورة :

تشكل لجنة عليا للدورة تضم المسؤولين عن أنشطتها من الذين يملكون سلطة إصدار القرار، وتكون مهمة هذه اللجنة دراسة واعتماد ميزانية الدورة تعيين رئيس اللجنة المنظمة ومدير للدورة، والتنسيق بين الهيئات العامة للدورة، اعتماد الدورة التي ستوجه إلى الدول المشتركة، وتوفير الخدمات الخاصة بالدورة، متابعة العمل ودراسة التقارير عن سير العمل، واعتماد التقرير النهائي للدورة، ثم يتولى بعد ذلك مدير الدورة، اختيار رؤساء اللجان الفنية، وتحديد اختصاصات كل لجنة، على أن يقوم كل رئيس لجنة إعداد تصوره وبرنامجه التنفيذي الزمني ومناقشته مع مدير الدورة، وذلك لضمان التنسيق في عمل اللجان دون تضارب أو ازدواج وتتمثل مسؤولياتها في الآتي:

- تحديد الفرق المشتركة.
- تحديد موعد الافتتاح وموعد الختام واعتماد برامج الدورة.
- الميزانية العامة للدورة.
- تعيين مدير الدورة ورؤساء اللجان.
- تحديد المنشآت الرياضية وأماكن الإقامة.
- تقديم التقرير النهائي للدورة.

٢ - اللجنة المنظمة:

وتتكون من رؤساء اللجان وتكون مهمتها متابعة سير العمل عن طريق الاجتماعات الدورية مع رئيس اللجنة المنظمة وتلقى التوجيهات والتعليمات وفقاً لدليل القواعد العامة للدورة، فهي المسؤولة عن تنظيم وإدارة البطولة من البداية للنهاية وتتمثل مسؤولياتها في الآتي:

- وضع الاهداف والاجراءات والسياسات.
- إعداد اللوائح الفنية للاعب والمسابقات المدرجة في جدول البطولة.
- تشكيل لجان الانضباط والفنية والحكام واي لجان اخري.

- اعتماد الملاعب الرئيسية وملاعب التدريب بعد معاينتها.
 - التعاون والتنسيق مع اللجنة العليا حول تفاصيل مشاركة الوفود وإقامتهم وتنقلاتهم..... الخ
 - اعتماد تشكيل اللجان المعاونة لإدارة الدورة.
 - متابعة اعمال الاعداد والتجهيز المسبق للدورة قبل واثاء وخلال الدورة.
 - تسهيل زيارة الوفود للمنشات الرياضية.
 - تعيين مدير الدورة.
 - اعتماد الميزانية واللائحة المالية المقترحة.
 - إصدار الكتاب الوثائقي عن الدورة.
 - إقتراح المراسم وتوزيع الجوائز.
 - تحديد موعد الدورة، بدئها، ونهايتها.
 - تنسق بين الاتحادات في البطولات الكبيرة المتعددة الالعب.
 - تنتهى مهمة اللجنة المنظمة بانتهاء الدورة.
 - تضع البرامج العامة للدورة.
 - تنسق مع الامن والاستادات والملاعب.
 - تحدد اللجنة المنظمة المتحدث الرسمي بأسم الدورة.
- ٣- اللجنة التنفيذية :

تتكون هذه اللجنة من رؤساء اللجان وتقوم بالأعمال التالية:

- تنفيذ جميع قرارات اللجنة المنظمة.
- إقتراح عدد اللجان المعاونة التي تتطلبها الدورة.
- إقتراح أسماء رؤساء اللجان وعرضها علي اللجنة المنظمة واللجنة العليا.
- إصدار قرار تشكيل كل لجنة معاونة بناء علي اقتراحات رؤساء اللجان.
- التنسيق مع اللجان المنظمة كل فيما يخصة.
- إقتراح الموازنة واللائحة المالية.
- إقتراح فترة تنظيم الدورة.
- تقديم مقترح بشعار الدورة.

- تحديد متطلبات الدورة من أدوات ومعدات وكوادر.
- تحديد اماكن الاقامة بكبار الزوار.
- توزيع الاختصاصات والعمل على تلافى تداخلها أو تكرار الواجبات.
- إزالة المعوقات التي تواجه الدورة.
- مساعدة المنظمين على حل المشكلات .
- توفير الامن لكبار الشخصيات والوفود المشاركة.
- التعاقد مع مختبر لكشف المنشطات.
- تجهيز المركز الاعلامي.
- إعداد استمارات المشاركة.

٤- لجنة البرامج :

- وضع البرامج التنفيذية والزمنية لكل مسابقة .
- تحديد الملاعب التي تقوم عليها المسابقات .
- إعداد اللوائح الخاصة بكل لعبة بناء على القواعد العامة للدورة .
- تحديد الموقف النهائي للرياضات المشاركة بالدورة .
- إعداد دليل يوضح أماكن ومواعيد إجراءات المسابقات باللغات المستخدمة في الدورة.
- إعداد لوحات مكبرة باللغات المستخدمة بالدورة ونشرها بجميع أماكن الدورة.
- إرسال البرامج لجميع الدول المشتركة قبل حضورها .
- الاتفاق مع الإتحادات القارية والدولية على قواعد تنفيذ المسابقات .
- إعداد خريطة توضح ملاعب المنافسات والتدريب ، بها شكل جغرافي للمدينة التي تقام بها المنافسات .

٥- لجنة البث والنقل التلفزيوني:

- معرفة مواعيد واماكن وصول الفرق المشاركة والحكام والضيوف والمؤتمرات الصحفية واماكن اجراء القرعة وتوزيع الكؤوس والميداليات.
- حصر أماكن المسابقات والتدريب واللجنة المنظمة والمراكز الصحفية.

- تركيب وسائل الإتصالات السلكية واللاسلكية لربط هذه الأماكن ببعضها (تليفونات - فاكس / تليكس / فيديوكونفرنس/بريد الكترونى) وتليفونات إستخدام المشاركين.
- تجهيز وسائل الإرسال التليفزيونى وربطه بنظام المعلومات بالدورة للظهور فوراً على شاشات التليفزيون العادى.
- دراسة ربط خطوط لشبكة الحاسب الآلى بجميع مواقع الدورة.
- إعداد الترتيبات الخاصة بالنقل بالأقمار الصناعية.
- إعداد الدوائر اللاسلكية لخدمة نظام الإتصال بين الدولة والعاملين فى المواقع التى تتطلب إتصلاً بينها مثل (الترتيبات الخاصة بحفلى الإفتتاح والختام أثناء إخراج الحفل، سباق الدراجات، والمارثون...إلخ).
- إنشاء مكاتب بريد بالقرية الاولمبية واماكن التجمع.
- إصدار بطاقات وطوابع بريدية، عملات معدنية تذكارية بمناسبة الدورة.
- التنسيق مع التليفزيون لث أحداث الدورة للخارج، التكثيف الإعلامى عن الدورة من خلال البرامج الموجهة بالإذاعة.
- تجهيز المركز الصحفى الرئيسى والمراكز الصحفية الفرعية بكل ملعب لإستقبال الإعلاميين وتسهيل وتغطيتهم للدورة ونقل أحداثها.
- إصدار المطبوعات السياحية والثقافية عن الدولة المضييفة، مجلة يومية طوال الدورة.
- إصدار نشرة صحفية يومية قبل بداية الدورة بشهر على الأقل للإعلام بكل ما يتصل بالدورة وبما تحوى آخر الأخبار.
- التنسيق مع الهيئات المختصة لإعداد أفلام تسجيلية لكل أحداث الدورة.
- الإتفاق على حق الإعلاميين.
- إصدار دليل الدورة باللغات المستخدمة لتوزيعه على جميع المشتركين بالدورة فور وصولهم، ويضم جميع المعلومات والبيانات والمواعيد الخاصة بالدورة مع تعريف بأهمية المعالم السياحية للدولة المضييفة وخاصة المدن التى ستقام عليها الدورة وبالتحديد اللجنة العليا للدورة، اللجنة المنظمة، بيانات عن الدول المشتركة،

برامج المسابقات، النقل والمواصلات، الزى، بطاقات الائتمان، المؤتمرات التي تقام أثناء الدورة ومواعيدها، وأماكن مكاتب البريد، أماكن المراكز الصحفية وطريقة العمل بها، الخدمات الطبية، والبيانات العامة التي يحتاجها المشترك مثل (تاريخ الدورات السابقة، والألعاب المدرجة في الدورة، وأسماء عدد الدول المشتركة، وتليفونات وفاكسات وتلكسات الدورة، الأحوال الجوية للمواقع المختارة لإقامة الدورة، وشرح لشعار الدورة ولماذا تم إختياره، تليفونات السفارات والخطوط الجوية والأرقام الكودية للإتصال التليفونى بالدول، إقامة الندوات الثقافية والرياضية بالمركز الصحفى الرئيسى، وتنظيم المؤتمرات الصحفية لمن يطلب من الدول الأعضاء.

٦- لجنة المراسم :

ويتفرع عمل هذه اللجنة إلى خمسة أجزاء هي:

- مراسم الإستقبال.

- مراسم رفع أعلام الدول المشتركة.

- مراسم تنفيذ حفل الإفتتاح.

- مراسم الفوز.

- مراسم الختام.

مراسم الإستقبال:

- تحديد مواعيد وصول كبار الشخصيات ومن معهم، ومعرفة كل بياناتهم ومعرفة توقيات وصول الوفود.
- تحديد مندوبين بالمطار يعملون بالمنابذة لإستقبال من يصل فجأة أو خلاف الموعد المحدد ويوضع تحت تصرف هؤلاء المندوبين وسائل المواصلات لإستعمالها.
- تجهيز الأطفال بباقات الزهور.
- تحديد المندوبين الذين سيقومون بإستقبال الشخصيات نيابة عن رئيس المنظمة.
- تسليم الضيف دليل الدورة ، وتقديم المترجم المرافق له.
- تسهيل إجراءات تصوير الضيف لإستخراج بطاقات الإعتماد في المطار أو الفندق.
- تحديد السائق والسيارة الخاصة بالضيف ، وإعلام الضيف بالفندق المحدد له.

- إعداد الترتيبات المسبقة مع مصلحة الجمارك لعمل التسهيلات الجمركية للوفود أو لاصطحاب بعض الأدوات بصحبة الوفود مع خروجها مرة ثانية مثل مسابقات الرماية والرماية بالقوس والسهام
- التصرف بلباقة وحكمة وبسرعة في الأمور الطارئة دون أن يشعر الضيوف بوجود أي أشكال أو صعوبات وهذه مسئولية المرافقين الذين يختارون ويتم تدريبهم على مثل هذه الأمور .

مراسم رفع أعلام الدول المشتركة:

- تخصيص مكان واضح ، توضع فيه حوامل أعلام بعدد الدول المشتركة ، في شكل دائرة وبارتفاع واحد يتوسطها علم الدولة المنظمة والهيئة التي تشرف على الدولة.
- تحديد اللجنة المنظمة الموعد الذي تقام فيه رفع الأعلام.
- تخطر الوفود بهذه المواعيد ، ويدعى كل وفد مع مجموعة من لاعبيه بزيهم الوطنى في اليوم التالى لدخولهم القرية المخصصة لإقامة اللاعبين ، لحضور مراسم رفع علم دولتهم.
- تعد لجنة المراسم ، العلم الخاص بالدولة وتخطر الموسيقىات بالموعود لإرسال فرقة موسيقية ومعها النشيد الوطنى للدولة.
- يقف ممثلى الدولة في طابور يتقدمه رئيس البعثة للإشتراك مع رئيس اللجنة المنظمة أو من ينيبه لرفع العلم بينما تقف بقية البعثة مواجهة العلم.
- يرفع علم الدولة وتعزف الموسيقى السلام الوطنى لها.
- ثم تتصرف البعثة (ويشكل فريق من الشباب بزي موحد ليتولى رفع أعلام الدول).

مراسم تنفيذ حفل الإفتتاح:

- تحديد اللجنة المنظمة موعد ومكان حفل الإفتتاح.
- تخطر جميع الوفود بموعد التحرك من القرية المخصصة للاعبين ومن الفنادق لكبار الشخصيات وتقام تجربة حية لضبط التوقيتات.
- تخطر الوفود بنظام طابور الإفتتاح والسير والتحية والأصطفاف وذلك من خلال إجتماع يعقد لمندوبى الوفود.

- يوضع نظام لأماكن المقصورة على بطاقات الدعوة موضحاً بها مكان ورقم الكرسي المخصص لكل ضيف.
- تجهيز مجموعة من الشباب لإرشاد الضيوف في أماكنهم المحددة.
- يراعى تجهيز أماكن إحتياطية للتصرف في حالة الطوارئ.
- يسير برنامج حفل الإفتتاح لما هو محدد.
- تكون لجنة المراسم مسئولة عن إعداد الأعلام الخاصة بالدول المشتركة وأعلام الدورة وعلم الدولة المنظمة ونوتة السلامة التى تعزف في الحفل ولافتات بأسماء الدول، ويتم تسليمها إلى لجنة الإفتتاح قبلها بوقت كاف لإستخدامها في البروفات.

مراسم الفوز:

- حصر عدد ميداليات الدورة في جميع مسابقاتها.
- تحديد الملاعب التى ستقام عليها النهائيات ومواعيدها.
- تصنيع ميداليات الفوز ونقل الأعداد المخصصة لكل متسابق إلى اللاعب.
- إعداد وتدريب طاقم من الفتيات على مراسم توزيع الميداليات.
- تصنيع عدد من سلالم الفوز وتوزيعها على الملاعب.
- تصميم طبع وكتابة إجراءات الفوز (الشهادات التى توزع على الميداليات) وكذلك شهادات الإشتراك في الدورة والتى يتم توزيعها على جميع المشتركين في الدورة.
- تجهيز الأعداد اللأزمة من (باقة الورود) التى توزع مع الميداليات.
- إعداد صواري الأعلام بكل ملعب والأطقم التى ترفعها.
- إعداد وتجهيز الفرق الموسيقية أو أجهزة التسجيل وشرائط السلامة الوطنية.
- حصر أسماء ضيوف الدورة، وتحديد المندوبين الذين سيقومون بتوزيع الميداليات لكل سباق وأخطارهم قبل الموعد بيوم على الأقل للحضور مع تحديد اللاعب.
- إعداد اللحن المميز الذى يسبق توزيع الميداليات لتنبه الجماهير.
- إذاعة نتائج وأسماء اللاعبين لكل مسابقة وقت تسليم الميداليات.

ويكون مراسم تنفيذ الفوز كالتى:

- عزف اللحن المميز ويستحسن أن تكون مدته ٣ - ٤٥ ثانية.

- إذاعة إسم الضيف الذى سيقوم بتوزيع الميداليات.
- يتقدم الفائزون إلي المنصة على الموسيقى، يتقدم طاقم الشرف ذوى الزى المميز ويتضمن القائد ثم حملة الميداليات على صوانى والورود.
- يصطف حملة الميداليات على جانب منصة الفوز وعلى الجانب الآخر يقف الضيف الذى سيقوم بالتوزيع ومعه مندوب لجنة المراسم.
- يقف الفائزون خلف منصة الفوز (الفائز الأول في المنتصف وعلى يمينه الثانى وعلى يساره الثالث).
- وعند إعلان إسم الفائز الأول يتقدم ويصعد ويحيى الجماهير ثم يتقدم الضيف لتسليمه الميدالية والبراءة والورود ثم الثانى والثالث.
- بعد الإنتهاء من توزيع الميداليات، يقف الجميع تجاه الأعلام لعزف السلام الوطنى للفائز الأول في الوقت الذى ترتفع فيه الأعلام ببطء على الموسيقى.
- يلاحظ أن علم الفائز الأول أعلى بقليل من أعلام الفائزين الثانى والثالث.
- بعد رفع الأعلام وإنتهاء السلام ينزل اللاعبين من على المنصة ويسير الجميع خارج الملعب.

مراسم الختام:

وتشبه مراسم الإفتتاح بأن ينزل العلم الخاص بالدورة ويسلم لرئيس اللجنة المنظمة الذى يسلمه بتفويض من اللجنة الأولمبية الدولية بدوره لمندوب الدولة التى ستقيم الدورة القادمة، ويعزف نشيد السلام الوطنى لكل من الدولة المنظمة والدولة التى ستقيم الدورة وتطفأ الشعلة.

٧- لجنة الاستقبال والضيافة:

- حصر مواعيد وأماكن وصول الفرق المشاركة والحكام والضيوف والمؤتمرات الصحفية وأماكن إجراء القرعة وتوزيع الكؤوس والميداليات.
- طلب كشوف بأسماء كل بعثة من اللجنة الفنية لمعرفة مواعيد الوصول والعدد وأهم الشخصيات المرافقة للبعثة.
- إقامة مكاتب استقبال بالمطارات لاستقبال الوفود.
- توفير وسائل المواصلات المخصصة لنقل الضيوف إلى أماكن إقامتهم.

- التأكد من وجود المراقبين والمترجمين.
 - التأكد من حجز الفنادق وتعيين مندوبى استقبال بها.
 - الاتفاق على ما هو مصرح به للضيف خلال إقامته.
 - إعداد الماكينات الخاصة بإصدار بطاقات للدورة في المطار والفنادق لاستخراج بطاقات كبار الزوار.
 - توزيع كتيب عن الدورة موضحاً به أسماء وتليفونات وعناوين رؤساء اللجان وأماكن تواجدهم.
 - تجهيز طاقم بالمطار من المسؤولين (هيئة الاستعلامات ، وزارة الداخلية ... الخ) لتسهيل إجراءات الإفراج عن أسلحة الرماية والأجهزة المصاحبة للإعلاميين.
 - إعداد برامج الزيارات لكبار الزوار وموافاتهم بالدعوات الخاصة بالاجتماعات والحفلات خلال أيام الدورة.
 - معرفة مواعيد المغادرة لكبار الزوار وتأكيد حجز تذاكرهم.
 - إعداد وسيلة للنقل الجماعي لكبار الزوار والحفلات والمآدب الكبرى.
 - إذا كانت مدة الدورة أسبوعاً أو أكثر يمكن ترتيب زيارة بضعة أماكن من معالم البلدة وأماكن التسلية فيها.
 - إقامة الحفلات للتعارف والاستقبال وحفلات الترفيه والترويح بعد انتهاء المباريات فى بعض الليالى.
 - تسجيل الفرق المشتركة بمجرد وصولها.
 - تعيين مندوب لكل فريق يكون تحت تصرفه دائماً ويقوم على خدمته.
 - توزيع شارات الدورة على اللاعبين والإداريين والصحافة والتي تتيح لهم دخول الملاعب وملحقاتها.
 - إعداد الأماكن لوقوف السيارات أثناء المباريات.
 - وتعتبر مهمة هذه اللجنة الإشراف على راحة كل الهيئات المشتركة.
- ٨- لجنة النقل والمواصلات :
- حصر أعداد المشتركين في الدورة من لاعبين، حكام، إداريين، كبار، زوار.. غيره.

- إعداد بيان خطوط المطلوب إقامتها مستديمة أثناء الدورة.
- إعداد السيارات اللازمة بجميع أنواعها (أتوبيسات، نقل عفش وأمتعة وأجهزة وسيارات ركوب صغيرة لخدمة الدورة، سيارات لكبار الزوار .. غيره).
- الاتفاق على سيارات ركوب كبار الزوار بحيث تكون جديدة وموديل وشكل ولون واحد وهناك شركات تعرض مساهمتها بتوفير هذه السيارات لاستعمالها في الدورة ثم بيعها مخفضة للجمهور بعد ذلك نظير أن تتولى رعاية الدورة.
- إعداد السائقين في دورة تدريبية لتعريفهم بمسئولياتهم وواجباتهم تجاه ضيوف الدورة.

٩- لجنة الإفتتاح والختام :

- تحديد موعد بداية ونهاية حفلى الإفتتاح والختام، وضع التصور العام لكل حفل.
 - إختيار المشاركين في العروض والإشراف على تدريبهم.
 - إعداد الإستاد الذى سيقام فيه الحفلين.
 - تحديد وإختيار المخرج الذى سيقوم بنقل الحفل تليفزيونياً، وتوفير إحتياجاته من أماكن الكاميرات.
 - إختيار الملابس للمشاركين.
 - معرفة المراسم الأساسية للإفتتاح والختام لإدخالها في التوقيت الخاص.
 - إختيار أغنية الدورة وتحديد المطرب ومعرفة تحركاته والمدة التى تستغرقها الأغنية.
 - إختيار وتحديد أماكن الموسيقىات التى تخدم العروض.
 - تحديد التوقيتات الخاصة بتواجد المشتركين في الحفلين، وأبواب دخولهم وأماكن إنتظارهم لحين موعد إشتراكهم في الحفل.
- مراسم حفل الإفتتاح، " وصول ضيف الشرف":**
- طابور سير لدخول الوفود إلى أرض الإستاد ويراعى أن يكتب إسم كل دولة على لافتة تسيير في مقدمة الوفد ثم يتبعها بثلاث أمتار حامل علم الدولة من أحد أبنائها ثم رؤساء الوفود يتبعها الرياضيين.

- كلمة قصيرة من رئيس الدولة المنظمة، يدعو فيها رئيس اللجنة الأولمبية الدولية لإلقاء كلمته التي يختمها بدعوة ضيف الشرف (عادة ما يكون رئيس الدولة) لإفتتاح الدورة في الوقت الذي يدخل فيه علم الدورة محمولاً من الرياضيين لرفعه فور إعلان الإفتتاح.
 - دخول الشعلة بالطريقة التي تحددها اللجنة المنظمة، لتضاء فور رفع العلم.
 - يعزف النشيد الوطنى للدولة المنظمة.
 - تبدأ الوفود في مغادرة المكان.
- ويمكن أن تقدم مجموعة من العروض بين هذه الفقرات وفقاً لإمكانات الدولة المنظمة.

مراسم حفل الختام : " وصول ضيف الشرف ":

- دخول طابور اللاعبين في مجموعة واحدة تتقدمهم أسماء وأعلام الدول وتتقدم في نصف دائرة أسماء الدول وأعلامها.
 - كلمة من رئيس اللجنة.
 - كلمة من ممثل الدولة التي ستقوم بتنظيم الدورة التالية.
 - عزف السلام الوطنى للدولة المنظمة.
 - عزف السلام الوطنى للدولة التي ستقوم بتنظيم الدورة التالية.
 - رفع علم الهيئة التي تنتمى إليها الألعاب.
 - تسليم علم الدورة لممثلى الدولة التي تتقدم بتنظيم الدورة التالية.
 - إطفاء الشعلة وخروج اللاعبين.
- ومن المهم جداً الإلتزام بالمواعيد المحددة للإفتتاح والختام حيث أن معظم الدول تحجز هذا الوقت لنقل الحفل إلى دولها بالقمر الصناعى مما يكبدهم في نفقات كبيرة في حالات تأخر المواعيد
- ١٠- لجنة الدعاية والإعلام :
- إرسال نشرات ودعوة الاشتراك للهيئات التي يتوقع اشتراكها في الدورة وذلك قبل بدء الدورة بمدة كافية.
 - تولى كل شؤون الدعاية التي تسبق إقامة الدورة وفي أثنائها.

- الاتصال بهيئات الدعاية المختلفة كالصحافة والإذاعة.
- توفير المعلومات عن الفرق والمشاركين للصحفيين.

١١- لجنة الحكام:

- الاتصال بكل الأفراد التي ستشارك في إدارة مباريات الدورة، من حكام وقضاة ومراقبي خطوط ومسجلين وميقاتيين وإرسال خطابات شخصية لهم وبمهماتهم وتلقى الرد.

- توزيع الحكام على المباريات.

- كتابة التقارير وإرسالها إلى لجنة المسابقات.

١٢- لجنة الملاعب والأدوات:

الملاعب والمنشآت:

- حصر اللعيات التي ستقوم في الدورة.
- إختيار ملاعب المسابقات وملاعب التدريب.
- وضع خطة لإصلاحها وإستكمالها.
- تجهيز هذه الملاعب بالأجهزة والأدوات اللازمة لكل لعبة.
- إعداد مكان الإفتتاح وتجهيزه من الإضاءة، الملعب، الصوت، المدرجات، أماكن الإذاعة، التلفزيون، المعلقين، اللوحات الإرشادية، أماكن الدخول للجماهير وكبار الزوار، أماكن إنتظار السيارات، تجهيز غرف الحكام، أماكن الإحتياطيين للغرف.
- وضع خطة للملاعب البديلة في حالة عدم إستخدام الملاعب الرئيسية.

ملاعب التدريب:

- حصر لعيات الدورة.
- إختيار الملاعب التي ستقوم الفرق بالتدريب عليها.
- وضع جدول بمواعيد التدريب لكل فريق، مع مراعاة أن يكون لكل فريق فرصة التدريب مرة واحدة على نفس الملعب التي ستقام عليه المباراة.
- إعداد ملاعب التدريب وتجهيزها بما يلزم.
- طبع الجدول الزمني لتدريب الفرق موضحاً به أماكن الملاعب والوقت المحدد لكل فريق، لتوزيعه على الفرق فور وصولها للقريبة المخصصة للإقامة.

الأدوات وغرف خلع الملابس:

- إعداد كل ما يتعلق بالدورة من أدوات وملاعب مثل حجرات ودواليب خلع ملابس اللاعبين والحكام وبقية الإداريين والحمامات ودورات المياه، وصلاحياتها والضوء ومقاعد اللاعبين وطاولة الإداريين وطاولة الصحافة والمتفرجين وأماكن المحاضرات .
- وضع العلامات الصحيحة والإرشادات الواضحة.
- تخطيط الملاعب وإعدادها للممارسة.

١٣- لجنة الإقامة والإعاشة :

- القيام بدراسة كل الأماكن (أماكن النوم- أماكن الطعام- المطابخ- أماكن انتظار والنشاط الاجتماعي بها تليفزيونات لمتابعة الدورة- أماكن المشرفين وإدارة الدورة- أماكن للبريد والتلفراف والتليفون الدولي والفاكس- أماكن البنوك) التي يمكن استخدامها للمشاركين في الدورة.
- بعد استلام بطاقات الاشتراك ترسل نشرات بأماكن الإقامة إلى الهيئات التي تطلب إعداد المساكن لها وتبين في هذه النشرات كل ما يتعلق بالمكان من حيث موقعه ووصفه ومميزاته والخدمات التي يمكن أن يقدمها والأسعار شاملة التغذية أو المبيت فقط.
- الاتفاق مع المحلات التي تختارها الفرق تبعاً لرغبتها.
- تحضير الوجبات الخفيفة التي تحتاجها الفرق الزائرة إن احتاج الأمر لمثل هذه الوجبات (وذلك بالاتفاق مع متعهد بعد دراسة احتمال تقديمه مثل هذه الوجبات).
- الإشراف على تحضير الوجبات الغذائية للوفود.

١٤- اللجنة المالية :

- إعداد مشروع ميزانية للدورة يوافق عليه من اللجنة التنفيذية.
- دراسة الطلبات المقدمة من كل لجنة واعتماد الميزانية المحددة لها.
- طبع وبيع التذاكر.
- شراء المستلزمات الضرورية للدورة.
- مراقبة نواحي الصرف المالي.

١٥- لجنة الإشراف الطبي :

وتختص هذه اللجنة بكل الجوانب المرتبطة بالفحص والتشخيص والعلاج الطبي.

- الإشراف الصحى على مقر الإقامة ، ورشة بالمبيدات قبل قدوم الفرق مرة أو مرتين على الأقل.

- فحص الأعضاء المشتركين ومدى إمكانية مشاركتهم فى البطولة

- تشخيص وعلاج الإصابات الرياضية أثناء البطولة.

- الكشف عن المنشطات وكتابة تقارير بذلك.

- توفير العلاج الطبى وخاصة الإسعافات الأولية فى الملاعب

- توفير وسيلة نقل سريعة للإصابات الخطيرة.

- توزيع الأطباء المناوبين على العيادات طوال ٢٤ ساعة يوميا

- حجز بعض المستشفيات للدورة.

- تنفيذ تعليمات الحجر الصحى وشهادات التطعيم الدولية على جميع المشتركين بالدورة.

١٦- اللجنة الفنية :

- الاتصال بالدول المشتركة لاستيفاء بيانات الاشتراك.

- إبلاغ نظام المعلومات بكل ما يصل إليها من بيانات.

- إعداد بيان يومي عددي للمشاركين ومراجعته مع لجنة التوثيق وتوزيعه على اللجان.

- تجميع أسماء اللاعبين المرموقين والأبطال الذين سيشتركون بالدورة ، وطلب بيانات تفصيلية عنهم وعن منجزاتهم وموافاة لجنة الاتصالات للإعلام عنهم.

- اعداد التقارير الفنية عن البطولة.

١٧- لجنة النظام والأمن :

- وضع الإجراءات اللازمة لتوفير الأمن.

- توفير الأمان للفرق أثناء التنقل والتدريب و المباريات.

- حماية الحكام والمراقبين واللاعبين.

- فصل الجماهير عن اللاعبين والحكام.
- توفير الأمان فى أماكن التدريب والمسابقات والإقامة .
- توفير الأمان اثناء سير مركبات اللاعبين والإداريين .
- تأمين كبار الزوار فى الفنادق وإثناء تحركاتهم .

١٨- لجنة التذاكر:

- طبع وبيع التذاكر ثم تصفية التذاكر المتبقية.
- توريد المبالغ المالية المحصلة مقابل التذاكر فى حساب الهيئة بالبنك.
- حصر لجميع مسابقات الدورة وأماكنها والملاعب التى ستقام عليها .
- تحديد سعة كل ملعب من المتفرجين.
- إقتراح شكل التذاكر المستخدمة فى الدورة (إفتتاح، ختام، مباريات، ندوات، إجتماعات...إلخ).

- ترقيم أماكن الجلوس بكل ملعب، وبصفة خاصة المقصورة
- تحديد المسابقات التى تقام بدخل والمجانبة.

١٩- لجنة السكرتارية:

- حفظ جميع سجلات الدورة فى ملفات خاصة بكل عمل
- كتابة وتسجيل التقارير والبيانات الخاصة بكل ما هو متعلق بالدورة
- إرسال الخطابات والبيانات للجهات المسئولة.
- حصر أسماء جميع المشتركين بالدورة والمعلومات العامة عن كل منهم سواء من الخارج أو من اللجنة المنظمة.

- تقسيم المشتركين على الفئات المحددة للبطاقات.
- طبع البطاقات بألوان تميز كل لون عن الآخر
- يدون بكل بطاقة إسم المشترك ، صفته بالدورة ، البلد .
- إدخال جميع بيانات المشتركين على الحواسب الآلية ووضع رقم لكل فرد.

٢٠- لجنة الموسيقى:

- تتكون من أفراد ذوى خبرة فى العزف الموسيقى وخاصة السلام الجمهورى
- ويجب أن تحتفظ هذه اللجنة كل النوت الموسيقية للسلام الجمهورى لكل دولة من

الدول المشتركة في البطولة (إذا كانت البطولة دولية) وتشترك هذه اللجنة في تنفيذ حفل الافتتاح والختام.

٢١- لجنة الوثائق:

هي لجنة هامة تبدأ عملها دائماً قبل البطولات ومن أهم أعمالها جمع البيانات الخاصة بكل الوفود المشتركة عن اللاعبين والأجهزة الفنية والإدارية. وأيضا من مسؤولياتها الاحتفاظ بسجلات عن البطولة من حيث التنظيم والمسئولية واللجان المنظمة وأماكن الممارسة والإقامة ودليل الزيارات الخارجية والسياحية وتسجيل النتائج في وثائق يمكن الاستعانة بها، فإن عمل لجنة التوثيق يقوم على الأتي:

أ- ما قبل الدورة:

- تجميع البيانات السابقة، حصر اجتماعات اللجنة العليا واللجنة المنظمة، ولجان الدورة، وأهم ما اتخذته من قرارات.
- مراجعة القواعد العامة للوائح الفنية للألعاب المدرجة وترجمتها إلى اللغات المستخدمة- عرض ما تراه من تعارض بين اللوائح الفنية للعبات والقواعد العامة للدورة على لجنة المنظمة.
- إعداد وتنفيذ الدعوة الرسمية للدول المشتركة، لتسلمها في حفل عام يدعى إليه سفراء الدول لتسليمها... (ترسل الدعوات للاشتراك في الألعاب الأولمبية الأهلية، وليس عن طريق القنوات الدبلوماسية).
- حصر الدول التي ليس تمثيل دبلوماسي مع الدولة المنظمة وتسليم دعواتها لوزارة الخارجية المنظمة لتقوم بتسليمها لهذه الدول القنوات الدبلوماسية.

ب- أثناء الدورة:

- توزيع كتيبات القواعد والتعديلات التي أدخلت عليها على الدول المشتركة والإتحادات المعنية بتنفيذ المسابقات.
- معاونة لجنة السكرتاريا في اعداد (البطاقات و استيفاء استمارات الاشتراك النهائي للمشاركين).

- الرد على استفسارات المشتركين فيما يختص بالقواعد العامة للألعاب- توثيق جميع القرارات التي تصدر بشأن الدولة.

- توثيق تقارير اللجان.

ج- بعد الدورة:

إصدار التقرير العام للدورة بحيث يتضمن:

- تقريراً عاماً مختصراً.

- تقريراً عاماً لكل لعبة.

- تقريراً عاماً إحصائياً.

٢٢- لجنة الزى:

- تحديد فئات العاملين بالدورة وأعدادهم ومقاساتهم مثل (اللجنة المنظمة، المرافقين، المراسم، الإعلام، الأمن).

- الإتفاق على شكل الزى المخصص لكل فئة وعرضه على اللجنة المنظمة.

- الإتفاق مع المصانع لعمل الزى وتحديد الوقت المناسب للتسليم.

- توزيع الزى على العاملين بالدورة قبل بدايتها بأسبوع على الأقل.

- إعداد نشرة للتعريف بالزى وتوزيعها على الضيوف.

٢٣- لجنة المقتنيات:

- حصر عدد المشتركين بالدورة (لاعبين، إداريين، مدربين، كبار زوار، إعلاميين).

- إقتراح بالمقتنيات المطلوبة للدورة من (ميداليات تذكارية، دروع، سلسلة مفاتيح، فلاونات بشعار الدورة).

- توزيع الهدايا على ضيوف الدورة، وذلك بإرسالها، لرئيس كل بعث على مكان الإقامة.

- إعداد شنطة لكبار الزوار توضع بها الهدايا التذكارية وتوزع عليهم في مكان إقامتهم.

- يراعى في البساطة وتسجيل أحداث الدورة.

٢٤- لجنة المؤتمرات:

- من المتبع أن الإتحادات الرياضية الدولية والقارية تعقد إجتماعية جمعياتها العمومية أثناء الدورات ولذلك يجب :
- حصر جميع الإجتماعات التي تتم أثناء الدورة .
 - إعداد أماكن هذه الاجتماعات وتوفير كل ما يلزم من ترجمة فورية وترجمة تسجيلية، أعلام الدول، المشروبات، الأدوات الكتابية، إلخ).
 - إعداد أماكن لتناول المشروبات أثناء الإستراحة.
 - تحديد موعد ومكان وجدول اعمال كل اجتماع وتسليمه للجنة التذاكر لإعداد الدعوات وتسليمها للمشاركين بكل اجتماع.
 - اعداد مجموعة من المتطوعين وتوزيعهم لإستقبال أعضاء الاجتماعات وإرشادهم للمكان والقيام بما يطلب منهم من خدمات.
 - تحديد مواعيد المؤتمرات الفنية وصفات الحاضرين.
 - تنظيم المؤتمرات الصحفية.

٢٥- لجنة نظم المعلومات:

- إعداد مجموعة التطبيقات والنظم الفرعية التي تتكامل مع بعضها لتكوين نظام معلومات متكامل يجمع بين العناصر الرئيسية في الدورة من لاعبين، دول، العاب، مسابقات، نتائج، بطاقات، معلومات تاريخية، معلومات رياضية، وذلك باللغات المستخدمة في الدورة.
- تقسيم معلومات الدورة إلى مجموعة من النظم المختلفة .
- طرق إدارة الألعاب لكل لعبة برنامج وفقا لأسلوب إدارة اللعبة.
- إظهار نتائجها وإحصائياتها وتحليلاتها .
- نظام استخراج بطاقات الاعتماد، يعتمد على قاعدة بيانات تصل المشتركين بواسطتها التعرف على مشترك.
- نظام الاستفسار وعرض النتائج على اللوحات بما يتيح إعطاء وتوفير المعلومات الفورية عن جميع أجة نشاط الدورة .

٢٦- لجنة الأنشطة الترفيهية:

- إعداد الأماكن الخاصة بتقديم البرامج الثقافية والترفيهية للمشاركين.
- إعداد البرامج الثقافية الترفيهية وطبعه وتوزيعه على جميع المشاركين.
- حصر رغبات الوفود في تقديم عروض أثناء الدورة، لتحديد مواعيدها.
- تحديد المعارض التي ستقام عليها خلال الدورة، وما يعرض بها.
- الاشراف على تنفيذ الحفلات.

٢٧- لجنة المرافقين:

- الإعلان عن شروط المرافقين المطلوبين.
- اختيار من تنطبق عليهم الشروط وفقاً للإعداد المطلوبة.
- إقامة دورات تدريبية لإعدادهم وتوعيتهم بأمر الدول المشاركة.
- توزيع المرافقين على اللجان والفرق وأماكن العمل بالدورة.
- متابعة أعمال المرافقين في المواقع.
- تحديد الزي المناسب.
- تحديد طريقة التواصل عند مواجهة أي مشاكل.

٢٨- لجنة المتابعة :

- متابعة ما يتم إقراره في اجتماعات اللجنة المنظمة على مستوى جميع اللجان.
- تجميع كل ما يختص بعمليات التنفيذ، وذلك تمهيداً لتحويلها إلى غرفة العمليات بما تضم مندوباً عن كل لجنة أو يستحسن أن يكون المسئول الثاني عن كل لجنة) وتكون غرفة العمليات التي يبدأ عملها قبل الإفتتاح بيوم مسؤولة عن الرد على جميع الإستفسارات والإبلاغ عن أي صعوبات قد تنشأ وعلاجها، وذلك حيث تتحول جميع لجان الدورة من مكاتبها إلى أماكن التنفيذ.

سادساً: تنفيذ المسابقات أو البطولات الرياضية:

بعد الانتهاء من كافة الاستعدادات والبروفات والأعمال الكتابية والجداول وتنفيذ جميع الخطوات السابقة من توزيع اختصاصات ومسئوليات وتوفير الإمكانيات وإعداد البرامج تبدأ كل لجنة في ضوء اختصاصاتها تهيئة المناخ للقيام بالعمل وإقامة

المباريات ومتابعتها وتقييمها ومعالجة نقاط القصور وحل المشاكل اولا بأول والانتقال من مرحلة إلى أخرى.

وتأتي مرحلة إقامة الدورة حسب البرنامج الزمني الموضوع وتتضمن هذه المرحلة تنظيم وإدارة المسابقات والمباريات وتطبيق البرامج المختلفة : الاجتماعية ، الفنية ، الثقافية ، الإعلامية ، الندوات والمؤتمرات ، فبعد أن تقوم اللجان المختلفة بالتحضير الكامل لمطلوبات الدورة بالإضافة إلى الاستعداد الكامل لاستقبال الفرق المشتركة في الدورة هناك مجموعة من الواجبات لابد من ملاحظتها وتنفيذها خلال الدورة وتقوم كل لجنة بواجباتها الكاملة وفق اختصاصاتها تجاه هذه الواجبات.

١ - استقبال الفرق لحظة وصولها لإجراء الاقتراع مع توفير أماكن جلوس الإداريين والمدربين .

٢ - توفير الأدوات المطلوبة خلال الدورة وتحديد الأعضاء من الحكام المعاوين للقيام بمهمة مراقبة اللاعبين وارتدائهم الملابس والأدوات وفق القواعد الرسمية .

٣ - تنظيم سهولة دخول وخروج الفرق من وإلى الملاعب دون أن تتعرض الفرق للإرهاق أو الاحتكاك مع الجمهور حتى تصل إلى الملاعب .

٤ - متابعة المباريات واستلام وتسلم تقارير الحكام .

٥ - راحة الجمهور داخل صالة اللعب أو المدرجات بحيث يجلس كل فرد في المكان المخصص له مع التزام اللجان بخريطة توزيع الجمهور على الأماكن المناسبة.

٦ - دعوة اللاعبين عقب المباريات النهائية لمسابقاتهم للاستعداد للتتويج مع أعداد المكان المناسب للتتويج وأيضا مشاركة القيادة التي سوف تكون موجودة في عملية التتويج بأيضاح نظام التتويج لها وبما يضمن حفاظا على الوقت تنفيذ خطوات التتويج بكل دقة ونجاح .

٧ - إخلاء الملاعب من الفرق واللاعبين والمدربين والإداريين الذين انتهت مبارياتهم وبما يجعلها جاهزة لاستقبال المباريات التالية .

٨ - إخلاء الصالة أو المدرجات من الجمهور عقب انتهاء المباريات بما يحفظ للصالة أو الملعب وللأدوات الموجودة السلامة وكذلك بما يحفظ سلامة الانصراف للجمهور دون التعرض للاحتكاك ومشكلات مغادرة المكان .

٩ - الإعداد لحفل الختام سواء كان حفل شاي أو عشاء أو حفل ختامي يطلق عليه مراسم الختام. وكل مستوى من مستويات البطولة له نظام خاص في مراسم الختام.

سابعا: تقويم المسابقات أو البطولات الرياضية:

تبدأ هذه المرحلة مع بداية عمل كل لجنة ويجب على رئيس كل لجنة متابعة تنفيذ اختصاصات اللجنة التي يرأسها والتأكد من أن كل شيء يسير في خطه الطبيعي بناء على ما تم تخطيطه.

ويجب أن تجتمع اللجنة التنفيذية التي تضم رؤساء كل اللجان لمناقشة المشكلات والمعوقات التي تواجه اللجان والوصول إلى أنسب الحلول لهذه المشكلات وأيضا دراسة المشكلات التي يمكن أن تظهر مستقبلا وإعداد الطرق الوقائية لمواجهتها قبل حدوثها.

وعملية التقييم تعنى اكتشاف نقاط القصور ومحاولة علاجها واكتشاف نقاط القوة ومحاولة الحفاظ عليها وزيادة قوتها وفي هذه المرحلة تتم متابعة الخطط الموضوعية ومراعاتها والتأكد من حسن سير العمل فيها وفقا للخطط.

والتقويم لا يتم في نهاية الدورة بل هي عملية تسير مع العمل ابتداء من البداية حتى النهاية ولا يجوز أن تتوقف، وعلى ضوء التقويم يمكن الاستمرار أو التعديل في الخطط أن احتاج الأمر. وفي النهاية يتم كتابة التقارير الوافية عن كل الأعمال من البداية حتى النهاية.

ما يجب إتباعه عقب انتهاء الدورة:

الدور الحيوي الذي تقوم به اللجنة المنظمة واللجان الفرعية عقب الانتهاء من الدورة وانصراف كافة الأعضاء من مكان الدورة لا يقل أهمية أو حيوية عن الدور المطلوب انجازه قبل الدورة أو أثنائها إذ أن هناك جزء من الأعمال الحيوية تتم عقب الدورة إذا لم تؤدي بالشكل المناسب والمطلوب فسوف تكون هناك سلبيات عديدة للدورة

ومن هذه الأعمال والتي يجب أن تراعيها اللجان المختلفة ما يلي :

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

- ٢ - أخلاء الصالة أو الملعب من كافة الكراسي والموائد والخدمات التي تم إدخالها من أجل إقامة الدورة وبحيث أنها لم تكن من الأدوات المثبتة في صالة أو ملاعب التدريب .
- ٣ - الاستعداد لعودة أو رحيل الفرق أو المنتخبات ويراع أن يكون ذلك بنفس النظام المتبع في الاستقبال وبنفس المستوى إذ أنه كثيرا ما تغفل اللجان المنظمة مراسم التوديع - وهذا المراسم لا تقل عن الاستقبال لأنها التي تترك الانطباع الحسن عن الدورة وعن الدولة.
- ٤ - قيام كل لجنة بأعداد تقرير كامل عن السلبيات والإيجابيات التي واجهت اللجنة عند انجازها لأعمالها وكيفية التغلب على السلبيات في الدورات القادمة
- ٥ - إعداد التقارير الصحفية للصحف اليومية والصحف والمجلات الأسبوعية ووسائل الإعلام المختلفة وبحيث ترسل لهم النتائج التفصيلية والتي يحتاجها الصحفي أو الإعلامي لعرض النتائج وفق المتوفر من مساحات النشر وعرض النتائج مع توفير مركز إعلامي مناسب .
- ٦ - منح المكافأة للعمال والإداريين ومنح انتقالات الحكام والقضاة عقب الدورة وبما يخص وصول الحق لأصحابه .
- ٧ - إعداد التقارير اللازمة ورفعها الى الجهات المعنية فيما يختص بالدورة وبما يضمن تعرف المسؤولين على النتائج الفعلية للدورة ومدى نجاحها وتحقيقها لأهدافها .
- ٨ - تقييم الدورة : وتتم عملية التقييم منذ بداية تشكيل اللجنة المنظمة مروراً بكل مرحلة واللجان الفرعية وتقييم الأهداف والسياسات العامة والتنظيم والبرامج وجهود العاملين والأهداف المرجو تحقيقها ، ويتم ذلك بوسائل متنوعة منها الملاحظة ، الاستبيان ، المقابلة الشخصية ، ويجب أن تكون عملية التقييم مستمرة ، ويقوم بهذه المهمة لجنة التقييم التي تقوم بإرسال تقرير شامل في نهاية الدورة الى اللجنة المنظمة والتي تضع بدورها تقريرا شاملا نهائيا للدورة .
- ٩ - حفظ نماذج من الميداليات والشهادات والدبلومات والمطبوعات وتقارير الحكام عن المباريات للاستفادة منها في إعداد التقارير النهائية للدورة .

- ١٠ - العمل على تكريم اللجان والأفراد والأبطال الذين حصلوا على نتائج ممتازة في الدورة أو الذين قدموا خدمات جليلة للدورة .
- ١١ - إعداد سجل مصور - أفلام - فيديو - دسك كمبيوتر- رسائل على الانترنت على الدورة وموافاة الدول المشاركة ببعض هذه الوثائق .
- ١٢ - تسليم كافة العهد والمستندات الي اللجنة المنظمة.
- ١٣ - عقد اجتماع ختامي لرؤساء اللجان للنظر في تقرير الإيجابيات والسلبيات خلال التنظيم في الدورة لتلاشي أية ملاحظات في الدورات أو البطولات القادمة .
- ١٤ - إعداد تقرير فني من قبل كل اتحاد عن مستوى اللعبة وما تحقق من إنجازات في ضوء التوقعات التي وضعتها الاتحادات الرياضية أو اللجان المختصة.
- ١٥ - إعداد قائمة بالأبطال الواعدين الذين تتطابق أعمارهم ومستوياتهم مع المطلوب في الدورة القادمة للتأكيد على أعدادهم فنيا وبدنيا ومهاريا ونفسيا واجتماعيا من وقت انتهاء الدورة الحالية وبعد انتهاء فترة الاستراحة ، وبحيث يكون معلوما مقدما الأسماء المرشحة للإنجازات الفنية في الدورات القادمة.
- ١٦ - حث الاتحادات الرياضية على إعداد خططها الفنية للدورة أو للدورات القادمة من انتهاء الدورة الحالية أو قبل انتهائها وبحيث يكون التخطيط في الاتحادات الرياضية علميا وموضوعيا متضمنا التوقعات القادمة .

شروط الدورات الرياضية:

تقوم اللجنة المنظمة بإرسال دعوات الاشتراك للهيئات الرياضية المحتمل اشتراكها في الدورة ، تصحب دعوى الاشتراك شروط الدورة ، التي يجب ان تتضمن الآتي:

- ١ - من الذي ينظم الدورة ،
- لجنة أولمبية أو اتحاد رياضي أو نادى او مركز شباب أو فرع اتحاد.
- ٢- اسم اللعبة ونوع الدورة أو البطولة
- كرة قدم/ كرة السلة / كرة اليد أو فى الملاكمة ...الخ.
- علي مستوى المدرسة أو النادي أو على مستوى الفرع أو اتحاد اللعبة أو على مستوى الجمهورية او القارة او الاقليمي او العالمي.

٣- الغرض منها:

- دورة تنشيطية او بطولة رسمية أو بطولة تجارب أو بطولة ودية.

٤- تحديد المراكز:

- هل الغرض منها تحديد المركز الأول أو الأول والثاني أو ترتيب المشتركين ترتيباً تنازلياً من الأول حتى الأخير.

٢- ومن يحق له الاشتراك فيها :

- وهل هي للبراعم أو للناشئين أو للشباب أو الكبار وبذلك يكون هناك حدود السن.

- هل هي مفتوحة أو غير محددة السن.

- هل هي للرجال أو للسيدات.

- هل هي مقصورة على جنسية معينة أو على أبناء منطقة معينة.

٣- تواريخ ومواعيد الدورة:

- تاريخ فتح باب الاشتراك وقبول الرسوم.

- تاريخ قفل باب الاشتراك (ويجب أن يكون قبل بدء المباريات بمدة تكفى للتنظيم المطلوب).

- تاريخ سحب القرعة. وكيفيةها.

- تاريخ بدء الدورة.

- تاريخ نهاية الدورة.

- ثم هل ستكون المباريات ليلاً أم نهاراً فى أى وقت.

٤- الأماكن الخاصة بالدورة:

- مكان إقامة الدورة.

- مكان الاجتماعات التمهيدية.

- الملعب أو الملاعب.

- مكان الإقامة أو الأكل.

- مكان اقامة المؤتمرات الصحفية.

- مكان اجراء القرعة.

٥- طريقة تنظيم الدورة:

- هل ستجرى المباريات على طريقة الدورى من دور واحد أو الدورى من دورين أو خروج المغلوب من مرة واحدة أو مرتين بطريقة الخلط والمزج (كاس العالم).
- كيفية إحتساب النقاط وترتيب المشتركين.
- ماذا يحدث فى حالة التعادل فى عدد النقط.
- ماذا يحدث فى حالة التعادل فى المباراة، وخاصة إذا كانت هذه المباراة حاسمة.
- هل سيطبق القانون الدولى للعبة أو هناك بعض التعديلات.
- كيف يبيت فى الاحتجاجات.
- عقوبات الإنسحاب والتأخير أو السلوك الغير رياضي.
- نقاط أخرى.

نموذج لشروط وقواعد بطولة فى كرة القدم:

- ١- لكل فريق الحق بتسجيل (٢٢) لاعب.
- ٢- يتكون الفريق من (١٨) لاعب (١١ اساسي + ٧ احتياطي).
- ٣- يجوز لكل فريق تغيير ثلاث لاعبين طوال مدة المباراة
- ٤- يمنح الفريق الفائز ثلاث نقاط والمتعادل نقطة والمهزوم صفر
- ٥- تنظم البطولة بطريقة كاس العالم.
- ٦- رسم الاشتراك قدرة
- ٧- البطولة مفتوحة السن.
- ٨ - يحدد ترتيب الفرق وفقا لمجموع نقاط الفوز وفي حالة التعادل في عدد النقاط يتبع

النظام التالي:

- يتحدد الترتيب على أساس نسبة عدد الاهداف (له - عليه)
- إذا استمر التعادل يرجع إلى نتائج المباريات بين الفرق المتعادلة.
- إذا استمر التعادل يرجح الفريق الحاصل علي عدد أقل من الكروت الحمراء.
- إذا استمر التعادل يرجح الفريق الحاصل علي عدد أقل من الكروت الصفراء.
- إذا استمر التعادل بعد ذلك تجرى قرعة لتحديد الترتيب.
- فى حالة التعادل فى الأدوار النهائية يطبق نظام ركلات الجزاء الترجيحية.

- ٩- للجنة المنظمة الحق في استبعاد أي لاعب أو مدرب أو إداري لا يلتزم بالاخلاق الرياضية.
- ١٠- يحص الفائز بالمركز الأول علي كأس البطولة بالإضافة الي ٢٥ هدية ويحصل الفائز بالمركزين الثالث والرابع علي جوائز قيمة.
- ١١- يتم توزيع كأس لأحسن خلق رياضي وهداف البطولة واحسن حارس.
- ٩- فيما عدا البنود الموضحة عاليه يطبق القانون الدولي للعبة في تحكيم وإدارة المباريات.

الأسس الواجب مراعاتها عند تنظيم البطولات والدورات الرياضية:

الملاعب	الملابس الرياضية	الدعاية	حفظ النظام
الأدوات	عدد المتسابقين	البرنامج	إعلان النتائج
حجرات الملابس	الوقت	الافتتاح	الختام
الحمامات ودورات المياه	عدد المسابقات ونوعها	الحكام	الجوائز

الملاعب:

يجب أن تعد الملاعب قبل المباريات بوقت كاف، حيث أن إعدادها بعناية يتطلب وقت وجهد كبير. أما تخطيطها فيستحسن أن يكون قبل بدء المباريات بوقت كاف ولكن ليس بالطويل حتى لا يتلف التخطيط من عوامل التعرية أو من كثرة المشى فوقه، ويجب أن تزود الملاعب بأدواتها من شباك وأعلام وطاولات للمحكمين ولوحات التسجيل ... الخ.

وإذا كان الملعب من الملاعب التي تضاء بالكهرباء فيجب أن تختبر إنارته بواسطة كهربائي فنى بحيث تكون فى حالة مطمئنة قبل وطوال إجراء المباريات كما يلزم أن يبقى الكهربائى ملازما الملعب طوال مدة المباريات حتى يصلح كل خلل مفاجئ قد يطرأ على الدائرة الكهربائية.

الأدوات:

يجب أن تعد الأدوات المناسبة قبل موعد المباريات بوقت كاف ويراعى فى إعدادها الآتى:

- ١- كفايتها من الناحية العددية مع مراعاة عدد المباريات التى ستجرى وعدد الملاعب المستخدمة، ويستحسن ان يضاف اليها بعض الاحتياطى لتجنب المفاجآت.
- ٢- صلاحيتها للاستعمال، حيث يجرى الكشف عليها واختبار صلاحيتها وإجراء الإصلاحات اللازمة قبل بدء المباريات بوقت كاف فإذا كانت الأدوات المستخدمة عبارة عن كرات مثلا، تختبر متانتها فى دلوه ماء كذلك يفحص غلافها الخارجى وأربطتها فحوصا جيدا وبالمثل بالنسبة للمضارب والشباك وقوائمها والطاولات.

حجرات الملابس:

يستحسن أن يلحق بالملاعب حجرات خاصة بخلع الملابس على أن تكون معدة الإعداد المناسب لهذا الغرض، فإن وجود مثل هذه الحجرة يشجع اللاعبين على خلع ملابسهم العادية وإبدالها بالملابس الرياضية المناسبة، فكثيرا ما يرفض تلاميذ المدارس أو الكليات خلع ملابسهم خوف اتساخها أو ضياعها إذا لم يكن هناك مكان مخصص لذلك. وإذا لم تكن الملاعب مزودة بحجرات لهذا الغرض فعلى المسئول إعداد احد الفصول المدرسية أو إحدى حجرات النادى إعدادا مؤقتا لسد حاجات المباريات وقت انعقادها تسهيلا لمهمة اللاعبين.

وفيما يلى قائمة بأهم الأدوات وقطع الأثاث اللازمة لمثل هذه الحجرات:

عدد ٤ مقاعد طويلة - شموعات مثبتة بالحائط تكفى ٢٥ شخص - طاولة فوقها مرآة كبيرة - لوحة يثبت عليها كشف بمواعيد المباريات وأماكنها وأسماء اللاعبين والحكام وكل البيانات اللازم معرفتها - دولاب صغير لحفظ الأمانات ويخصص عامل أو موظف مسئول لحراسة الحجرة وصيانة محتوياتها.

الحمامات ودورات المياه:

فى معظم الأحيان يذهب اللاعبون إلى دورات المياه قبل بدء مبارياتهم أو نشاطهم كما أنها كثيرا ما يستخدمونها بعد الانتهاء من المباريات، وعلى ذلك فمن

الواجب بذل الجهد لتوفير الحمامات ودورات المياه اللازمة للملاعب كما أن ذلك يحقق الأغراض الصحية من التربية الرياضية، وفي معظم الأحيان نجد أن كثير من المدارس غير مزودة بحمامات على الإطلاق أو مزودة بعدد غير كاف منها، ولحل هذه الأشكالية يمكن أن تزود المراحيض بالادشاش حيث أنها تحقق الغرض المطلوب وفي نفس الوقت تتكلف نفقات أقل.

ومن المستحب أن تزود الحمامات بالمياه الساخنة حتى يقبل عليها اللاعبون، كما يجب أن تكون الحمامات قريبة من حجرات خلع الملابس ليسهل الوصول إليها والرجوع منها دون التعرض لتيارات الهواء.

الملابس الرياضية:

يتم تحديد الألوان الخاصة بكل فريق قبل بدء البطولة بوقت كاف ولكل فريق زي أساسي واخر احتياطي.

وتسهيلاً لمشكلة الملابس الرياضية يجب أن يكون في عهدة المدرسة أو الكلية أو النادي مجموعات مختلفة الألوان من القمصان أو الملابس تكفى لأربع فرق كبيرة على الأقل وبذلك تتحقق وحدة الفريق وتسهل عملية التحكيم وتضمن مراعاة الناحية الصحية.

وبعد الانتهاء من المباراة يتم غسلها وكيها وإعدادها للمباريات التالية. ويستحسن من الناحية الصحية والتنظيمية أن تكلف كل هيئة بإعداد زيها الخاص على استخدام الملابس الاحتياطية إلا في حالات الطوارئ.

عدد المتسابقين والمتسابقات ونوعها:

يراعى في النقطة السابقة عدد المتسابقين المشتركين والمدربين والإداريين والحكام والأجهزة الطبية والعمال لأن كل ذلك ستترتب عليه عمليات التغذية والإقامة الانتقالات وطرق تنظيم البطولات في ضوء الوقت المحدد لبداية ونهاية الدورة.

عدد المتسابقات ونوعها:

عدد المسابقات والطريقة التي ستجرى على أساسها هذه المسابقات وأماكن إقامتها وطرق الوصول للملاعب قبل المباريات بوقت كاف للإستعداد للإشتراك في المباريات.

الوقت:

يجب أولاً تحديد الزمن الكلى للمباريات ثم توزيع الوقت على الايام المحددة لاقامة البطولة ثم تحديد عدد المباريات التى تقام فى اليوم الواحد وأيضا اختيار طريقة التنظيم المناسبة للوقت المتاح.

الدعاية:

يعد الإعلان والدعاية من اهم وسائل نجاح اى عمل من الأعمال، كذلك و فى النشاط الرياضى يجب ان تؤلف لجنة الدعاية سواء بالمدرسة أو الكلية أو النادى الاتحاد وتكون مهمتها قاصرة على ابتداع الأساليب التى تجذب الجماهير و الاعلاميين والرعاة والمستثمرين واللاعبين للاشتراك فى النشاط، كما تشجع المتنافسون على القيام بدعايات لفرقهم تقوى من روحهم المعنوية وتضمن لهم الأتصار والمشجعين فى نطاق الروح الرياضية وبذلك تجرى المباريات فى جو من الحماس والمنافسة القوية الشريفة ويتحقق بذلك غرض سام من أغراض التربية الرياضية.

البرنامج:

يجب أن يعمل المنظم على أن يكون البرنامج معدا وفى متناول يد قادة الفرق قيام بدء المباريات بوقت مناسب حتى يتوفر لهم الوقت لإعداد فرقهم وتنظيمها وتزويدها بالزى الخاص، كما يجب أن يختص البرنامج على النقاط التالية:

- تاريخ المباريات والأنشطة.

- موعدها.

- مكانها.

- المشتركين فيها.

- أسماء أعضاء هيئة التحكيم.

كما ينتهز المنظم فرصة عرض برنامج مطبوع أو مكتوب على لوحة الإعلانات لتزود اللاعبين ببعض النصائح الرياضية والصحية وبأهم (قوانين اللعبة أو آخر التعديلات فيها، كما يرشدهم إلى أماكن خلع الملابس وأماكن جلوس المتفرجين إلى آخره).

الافتتاح:

- أن تكون الملاعب نظيفة منظمة ويمنع التجول فيها حتى لا يتلف التخطيط أو يتغير وضع الشباك أو المناضد أو المقاعد.. الخ.
- أن تجهز الملاعب بالأدوات الجديدة من أهداف وشباك وكرات وكذلك يجدد دهان القوائم والأجهزة الخشبية والمعدنية حتى تضى على الملاعب رونقا.
- أن يدعى إلى الحفل كبار ورجال الهيئة المقيمة للحفل سواء نظار المدارس ومدرسيها أو عمداء الكليات وأساتذتها أو كبار أعضاء النادي أو أولياء أمور الطلبة أو الطالبات كذلك كبار الشخصيات بالمنظمة وكل من يهمهم أمر هذا الحفل ورفع وجودهم من شأنه.
- من المستحب أن يبدأ حفل الافتتاح بكلمة قصيرة من رئيس الهيئة أو ضيف الشرف يشيد فيها بقيمة الرياضة فى أعداد النشئ والمواطن الصالح كما ينوه عن أمله فى ان تسير المباريات فى جو من الروح الرياضية والخلق الرياضى الجميل.
- يمكن عرض طابور الفرق المشتركة قبل بدء الحفل يتبعية - أن أمكن تقديم عرض رياضى قصير.
- يلزم وجود فرقة موسيقية لعزف السلام الجمهورى فى الافتتاح والختام وكذلك عزف مقطوعات موسيقية فى فترات الراحة بين أوجه النشاط المختلفة.
- ترسل للجرائد أو الإذاعة نبذة مختصرة عن سير المباريات ونتائجها كذلك أسماء كبار الشخصيات التى حضرت الحفل مما يشجعهم على حضور مثل تلك الحفلات مستقبلا الأمر الذى يرفع من شأنها ويضفى جو من الأهمية.

حفظ النظام:

- أن نجاح أى حفل يتوقف على مدى ما يسرده من نظام وما يتخلله من تنظيم ولكى نضفى على الحفل ذلك الجو البديع من النظام والتنظيم يجب مراعاة ما يلى:
- ترسل بطاقات الدعوى قبل موعد الحفل بوقت كاف ويطلب من المدعويين ان يعتذروا كتابة فى حالة عدم إمكان الحضور حتى يمكن تحديد عدد المدعويين بالدقة

- وأعداد الأماكن المناسبة لهم وحتى لا يزيد عددهم عن عدد الأماكن المتاحة مما يخل النظام العام للحفل.
- تعيين لجنة خاصة لاستقبال المدعوين وإرشادهم إلى أماكنهم كما توضع لافتات فى الأماكن الظاهرة ترشد الجمهور إلى المرافق المختلفة بالمدرسة أو النادي.
 - يستحسن الاستعانة بالامن او شركات الامن الخاصة فى التأمين.
 - من المظاهر غير اللائقة فى حفلاتنا قيام هيئة التنظيم بالترفيه عن فئة معينة من المدعوين وإهمال الفئات الأخرى.

إعلان النتائج:

يجب توعية المتفرجين بنتائج المباريات أولاً بأول وخاصة إذا كان النشاط من النوع الذى لا يمكن معرفة نتائجه بمجرد مشاهدته كبعض بيانات ألعاب القوى أو النشاط الذى يعتمد على نتائج تسجيلها.

ووسائل إعلان النتائج متنوعة، منها الإذاعة ولوحة الإعلان ذات الحروف الكبيرة واللوحات المضاءة والنشرات المطبوعة.

الحكام:

أن مشكلة الحكام تعتبر من المشاكل القائمة التى يقابلها المنظمون ويحل هذا الإشكال على مستوى النشاط المدرسى بأعداد فئة من القادة الممتازين ليقوموا بمهمة التحكيم، أما فى المباريات الكبرى كدورى المناطق أو مباريات الجامعات فيجب أن يعين لها حكام رسميين.

ويراعى عند اختيار الحكام ما يأتى:

- يتم اختيار حكام من المعتمدين فى الاتحادات الرياضية عن طريق لجان الحكام.
- يخطر الحكام باختيارهم كتابة وقبل موعد المباريات بوقت كاف. ويرفق بالإخطار جدول المباريات مبيناً فيه تواريخها، كما يطلب منهم فى حالة الاعتذار أخطار اللجنة المختصة قبل بدء المباريات بوقت مناسب حتى يكون لديها فرصة كافية للاتصال بغيرهم.

- ويذكر فى الطلب قيمة مصاريف الانتقال التى تقدرها اللجنة الهيئة فى كل مباراة، ويجب أن تتناسب المصاريف مع قدر الحكم والجهد الذى تتطلبه المباريات.

الختام:

- يجب ألا يقل ختام أي حفل رياضى من حيث القوة والتنظيم عن الافتتاح فى ذلك المثل القائل (بداية حسنة ونهاية حسنة).
- يجب ان يشتمل الختام علي أقوى وأمتع العروض الرياضية.
- كلمات الختام لابد ان تكون قصيرة تتضمن تهنئة الفائزين وتمنيات أفضل لغير الموفقين فى المرات القادمة.
- اظهار المحاسن التى إشتملت عليها أوجه النشاط.
- توجيه الشكر للقائمين على التنظيم ورجال الاعلام.
- توجيه الشكر للجماهير وكل من ساهم فى إنجاح الحفل.
- توجيه الشكر للرعاة والمستثمرين.
- توزيع كتيبات تتضمن النتائج.
- توزيع مطبوعات عن الدورة القادمة.

الجوائز:

- هناك طرق مختلفة تخص الوضع التنظيمى لتوزيع الجوائز فى الحفلات منها:
- أن توزع الجوائز بعد كل مسابقة منتهية أثناء سير النشاط.
- أن توزع الجوائز جميعا بعد الانتهاء من النشاط وفى ختام الحفل.
- أن توزع الجوائز فى غير يوم المباريات وفى حفل خاص يضم الإبطال وذوى الشأن من المعنيين ورجال الاعلام، على الا تبعد الشقة بين هذا اليوم ونهاية الحفل.
- يراعى عند اختيار الجوائز تكون مناسبة لسن اللاعبين وألا تكون ذات قيمة مالية كبيرة حتى لا يكون الحصول على الجائزة هدفها فى حد ذاته قد يحيد باللاعبين عن الأصول الأخلاقية فى اللعب بقصد تحقيق الهدف.
- يتم توفير الجوائز قبل البطولة بفترة كبيرة.
- يتم اعداد منصات التوزيع قبل البطولة.

- يتم اعداد اعلام الدول الفائزة لرفعها اثناء المراسم.

- يتم اعداد السلام الجمهوري للدول الفائزة.

طرق إجراء القرعة:

إجراء القرعة أصبح جزء رئيسي من عوامل نجاح البطولات والمسابقات العالمية والقارية والمحلية وتتظم من اجلة الاحتفالات ويتم في أحد الأماكن السياحية والتاريخية ذات الأهمية في الدولة المنظمة للدعاية السياحية ويتم تسويق حفل إجراء القرعة من خلال الرعاية ويدعي الية نجوم الرياضة والسياسة ويقام في مكان يسمح بتواجد الجماهير من خلال تسويق تذاكر الحضور وأيضا البث التلفزيوني.

وهناك ثلاث أنواع لطرق إجراء القرعة:

- القرعة العشوائية.

- القرعة الموجهة.

- القرعة العشوائية الموجهة.

أولاً: القرعة العشوائية:

تجرى القرعة العشوائية عندما يكون مستوى الفرق غير معروف للمنظمين أو القائمين على إدارة البطولة أو المسابقة تجرى هذه القرعة بكتابة اسم الفريق على قطعة من الورق الصغيرة وتوضع الورقة الصغيرة بعد غلقها داخل صندوق من الخشب أو داخل إناء من الزجاج ويقوم شخص له صفة الحيادية وغالبا ما يكون نجم سابق أو حالي أو احد مشاهير الفن أو الرياضة للمشاركة في السحب.

وهناك طريقتان تجرى فيهم القرعة العشوائية طريقة خروج المهزوم من مرة وطريقة خروج المغلوب من مرتين مثال عندما يكون لدى القائمين على تنظيم البطولة عدد ٨ فرق فيقوم المنظمون بوضع أسماء الفرق على قطع صغيرة من الورق ثم وضعها في صندوق اختيار فريقين لكل مباراة وايضا في طريقة كاس العالم عند توزيع الفرق على المجموعات بطريقة عشوائية اذا لم تكن المستويات محددة سابقا.

مميزات طريقة القرعة العشوائية:

١- الحيادية التامة في توزيع الفرق أو اللاعبين.

٢- البعد عن التحيز والذاتية.

٣- توفر كثير من الوقت للقائمين على تنظيم البطولة من معرفة مستوى الفرق.

٤- تتناسب مع عدم وجود مستويات محددة مسبقا.

٥- تتيح الفرصة للفرق الصغيرة لمقابلة الفرق الكبيرة

عيوب القرعة العشوائية:

- تضع بعض الفرق الكبيرة في مواجهة بعضها البعض ومما يساهم في ضعف المباريات النهائية.

- القرعة العشوائية قد تضع فريق او لاعب ضعيف في المباراة النهائية.

- الادوار التمهيديّة غالبا ما تتسم بالمستوي الضعيف.

ثانياً: القرعة الموجهة:

تستخدم هذه الطريقة عند معرفة مستوى الفرق او اللاعبين من خلال البطولات السابقة او التصنيف الذي يضعه الاتحاد الخاص باللعبة وترتيب الفرق او اللاعبين علي جدول المسابقات بحيث يتم ابعاد المصنفين الاوائل عن بعضهم في الادوار الاولى مواجهتهم للمصنفين التاليين او البدء بالتصنيف الاخير في الادوار الاولى (الـ١٢٨ / الـ٦٤ / الـ٣٢) ثم اشتراك المصنفين الاوائل في الادوار التالية.

مثال لعدد (٨) لاعبين مصنّفين من الأول الي الثامن



مميزات طريقة القرعة الموجهة:

- ١- تحديد مستوى الفرقة المشتركة في البطولة.
- ٢- تجنب الفرقة الأقوى في المستوى إذا تقابل بعضها البعض.

٣- تتلاقى صعود فرق ضعيفة المستوى إلى المباريات النهائية كما فى طريقة القرعة العشوائية.

عيوب طريقة القرعة الموجهة:

من المحتمل أن ترتيب الفرق لا يخضع إلى المعايير القياسية على سبيل المثال بطل أفريقيا وأوروبا ممكن أن يحصل على البطولة السابقة في ظل ضعف الفرق الكبيرة وبالتالي سوف يكون أول المجموعة ضعيف. وضع فرق عالية المستوى مع بعضها البعض نتيجة لعدم ترتيب الفرق ترتيب صحيح.

ثالثاً: القرعة العشوائية الموجهة:

يتم تحديد المستويات الي اربعة او خمسة او ستة حسب عدد المجموعات ويتم اجراء قرعة بين فرق المستوي الأعلى على رؤوس المجموعات ويتم اجراء قرعة بين كل مستوى وتوزع الفرق علي المجموعات حتى يتم توزيع كل فرق البطولة ويتم تصعيد أول وثاني كل مجموعة إلى الأدوار الأخرى مثل طريقة كأس العالم أو كأس الأمم الأفريقية.

عيوب القرعة العشوائية الموجهة:

- ١- الفرق الاقل في المستوى فرص الفوز صعبة لوجودها مع فرق قوية.
- ٢- صعوبة تحديد المستويات لاعتمادها علي نتائج سابقة قد تكون الاستعدادات غيرت من المستوى.
- ٣- توزيع الفرق في المستويات قد تكون هناك فرق متقاربة المستوى بين المستوى والمستوي التالي والقرعة تشاركهم في نفس المجموعة.
- ٤- قد يتم مواجهة فرق قوية بأخرى قوية ما يضعف مستوى البطولة وما يترتب عليه من خروج لبعض الفرق القوية.

مميزات القرعة العشوائية الموجهة:

- ١- ضمان استمرار الفرق القوية في البطولة فيرتفع المستوى ويزيد الاقبال الجماهيري.
- ٢- عدم تقابل الفرق المصنفة الاولي في الادوار التمهيدية.
- ٣- اتاحة الفرصة للفرق الاقل مستوى مواجهة الفرق الاعلي في المستوى لاكتساب الخبرات.

٣- ضمان الارتفاع التدريجي في مستوى المباريات والبطولة عامة

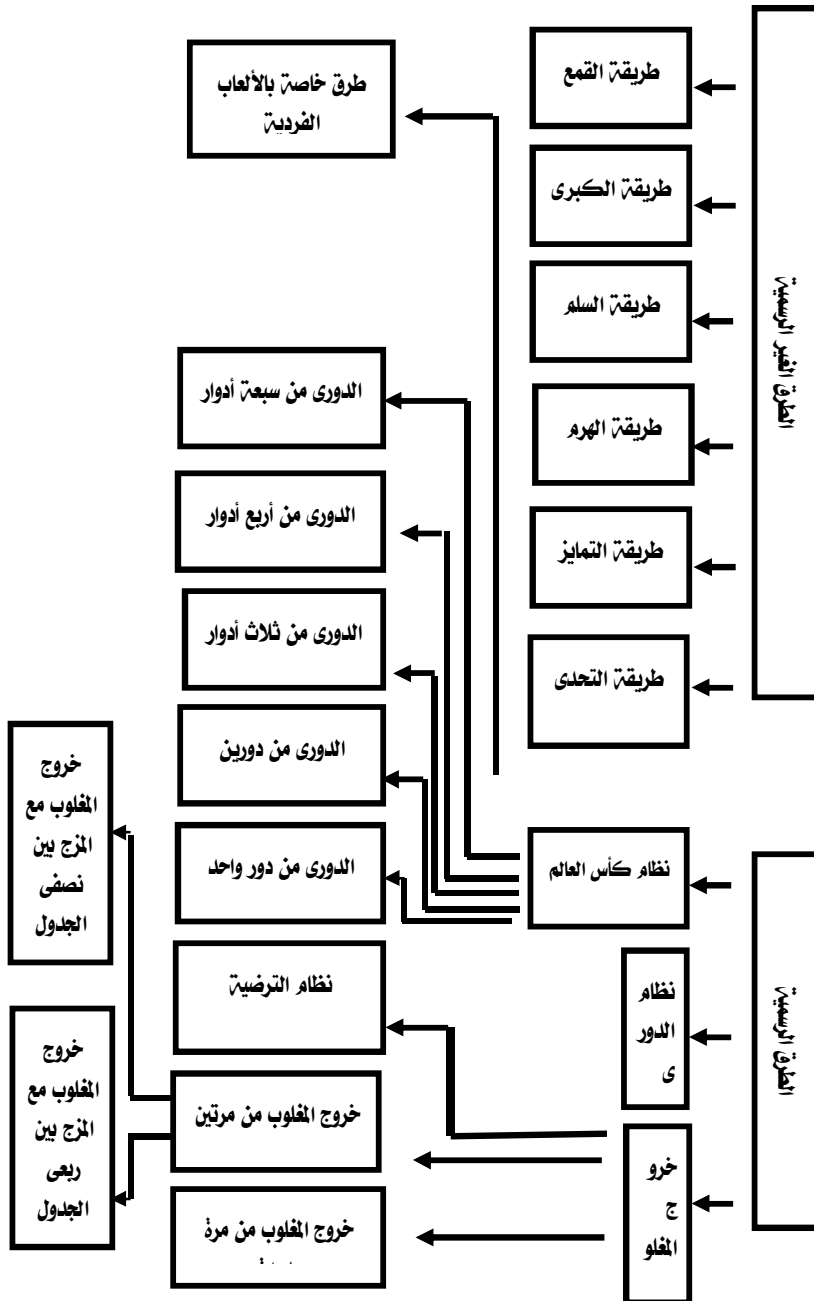
طرق تنظيم المسابقات الرياضية:

المناسبات الرياضية الكبرى تحقق مكاسب مادية وغير مادية ضخمة تبرر ما تتطلبه من إمكانيات وتسهيلات وخبراء في إدارة هذا المجال، مع الأخذ في الاعتبار أن العائد المادي لا يكون سريع المردود ولكن يحدث المردود على المدى الطويل مع تكرار الإقامة لمختلف المناسبات الكبرى.

ولقد أيقنت كثيراً من الدول هذه المزايا وأصبحت تتسابق فيما بينها لاستضافة المناسبات الكبرى والأعداد الشامل للمدن على أعلى مستوى من حيث التخطيط والتصميم وإمدادها بكل ما يلزم من تسهيلات وخدمات فضلاً على الاهتمام بأعداد المنظمين والمسوقين والخبراء في مجال المناسبات الكبرى.

والاعداد والتحضير لأي مناسبة هو فن وعلم في آن واحد، فهو يتطلب قدراً من الإبداع والحماسة والمعرفة والانضباط والعمل المنهجي، وعندما تكون الاهداف واضحة ومحددة، يصبح بالإمكان ضمان الإحاطة بجميع جوانب وعناصر المناسبة الرياضية وأخذها بعين الاعتبار وتنظيمها بصورة جيدة وبشكل عام فإن تنظيم أي مناسبة يشمل الاعداد اللازم لمناسبة محددة تقام في مكان محدد وزمان محدد أيضاً وتنقسم أنواع المسابقات إلى نوعين اولاً طرق تنظيم المسابقات الرسمية والتي تستخدم في البطولات التي تنظمها الاتحادات واللجان الاولمبية وثانياً طرق تنظيم المسابقات الغير الرسمية والتي تستخدم في البطولات الودية والترفيهية وايضا في التدريب والاحتفالات والشكل التالي يوضح أنواع المسابقات.

طرق تنظيم الدورات الرياضية



الأسس الواجب مراعاتها عند اختيار إحدى طرق تنظيم الدورات الرياضية: هناك مجموعة من الأسس الهامة التي يجب على اللجنة المنظمة لأي بطولة سواء كانت على المستوى الدولي أو القارى أو المحلى أو كانت على مستوى مراكز الشباب أو المدارس أو الكليات حتى نضمن نجاح البطولة وتحقيقها للغرض الذى سوف تقام من أجله هذه البطولة.

أ- عدد المشتركين:

يتحكم عدد المشتركين فى اختيار نوع التنظيم فإذا كان عدد المشتركين كبيراً فطريقة الدورى تكون صعبة التنفيذ لزيادة عدد المباريات فمثلاً لو فرض أن عدد المشتركين ١٠٠ لاعب.

عدد المباريات بطريقة الدورى من دور واحد

$$900 = \frac{9 \times 100}{2} \text{ مباراة}$$

أو ٩٠٠ مباراة إذا أقيمت البطولة بنظام الدورى من دورين وهو عدد كبير من المباريات يحتاج إلى إمكانيات (مادية - بشرية) ووقت كبير جداً.

ولذا فمن الأنسب اختيار طريقة خروج المغلوب من مرة

فيصبح عدد المباريات = ١٠٠ - ١ = ٩٩ مباراة.

ب- الوقت:

عامل الوقت المسموح به لتنظيم الدورة يجب وضعه فى الحسبان عند اختيار أى من طرق تنظيم الدورات الرياضية فمثلاً الدورات الصيفية مرتبطة بالبداة والنهاية فى الصيف، الدورات الرمضانية مرتبطة بالبداة والنهاية فى شهر رمضان ودورات المدارس والجامعات مرتبطة بالسنة الدراسية. وأيضاً إذا كانت الدورات مرتبطة بالاستعداد لبطولة كبرى يحدد الوقت بناء على موعد البطولة الأساسية.

ج- الإمكانيات:

تشمل الإمكانيات كل من الجوانب المالية والأدوات والأجهزة والملاعب وأيضاً عدد الحكام والمنظمين والعمال وكل هذه الجوانب لها اعتبار عند اختيار إحدى طرق تنظيم الدورات الرياضية فى ضوء احتياجات كل طريقة فما يحتاجه الدورى من

حكام ومنظمين وعمال وملاعب وأدوات يختلف عما يحتاجه نظام خروج المغلوب من مرة.

د- نوع الرياضة:

بعض الألعاب الرياضية لها طابع خاص فى التنظيم مثل بطولات السياحة وألعاب القوى والملاكمة والمصارعة فيجب مراعاة ذلك عند تنظيم البطولات. كل لعبة رياضية لها قوانين خاصة بها فبعض الألعاب تحدد بالزمن مثل كرة القدم والملاكمة والكونج فو والبعض لا يحدد بالزمن مثل الكرة الطائرة وتنس الطاولة ولذا يجب أن يوضع فى الاعتبار الوقت الذى سوف تستغرقه المباريات ومدى ملاءمته للفترة المحددة لتنفيذ البطولة.

هل البطولة سوف تقام فى ملاعب مفتوحة أم فى صالات مغلقة ومدى مناسبة المناخ الجوى (الحرارة- الرطوبة) لممارسة الألعاب الرياضية المختلفة فى ضوء ذلك يحدد أيضاً نوع التنظيم المختار.

طرق تنظيم المسابقات الرسمية:

اولاً: طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة:

تعد من اول الطرق التي استخدمت في المسابقات وايضا من أسهل طرق تنظيم المباريات أو المنافسات ، حيث تسمح هذه الطريقة باستمرار اللعب للفرق المشتركة التي تفوز فى المباريات حتى تهزم فتخرج من البطولة ويستمر الفائز ، وفى أول مرة تهزم فيها تخرج من البطولة نهائياً ، وتستمر المباريات على هذه النمط حتى تسفر على فائز واحد هو الفائز بالدورة.

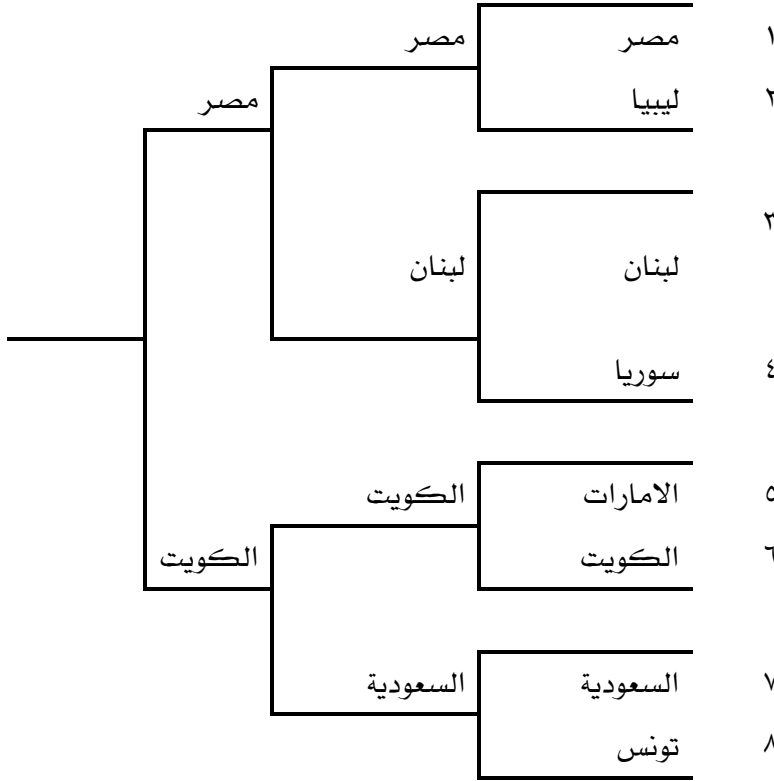
وتتناسب هذه الطريقة اذا كان عدد المشاركين كبير والامكانيات قليلة والوقت لا يتوفر.

ويبنى تنظيم البطولة على ان يكون عدد المشاركين من قوي الرقم (٢) اي

يكون المشاركين ٢/٤/٨/١٦/٣٢/٦٤/١٢٨..... الخ

ويرسم الجدول بحيث كل قوس يجمع بين فريقين يتقابلان في مباراة يصعد

الفائز ويخرج المهزوم مثال لطريقة تنظيم دورة بطريقة خروج المهزوم من مرة مثال (٨ فرق)



خطوات التنظيم:

- ١- يرسم جدول كل المبين أعلاه ويكون بمثابة بطاقة تسجيل.
- ٢- تسجيل أسماء الفرق المشتركة على الجدول باحدى الصور التالية:
- القرعة وتجرى عن طريق كتابة أسماء الفرق المشتركة فى الدورة على قصاصات من الورق تطوى تمهيداً لسحب القرعة، ثم تسحب الأسماء تباعاً ويرصد الأسم الأول أمام رقم (١) والاسم الثانى أمام رقم (٢) والثالث أمام رقم (٣) وهكذا حتى يتم رصد الجدول.
- حسب أولوية الاشتراك فى الدورة فالفريق المشترك الأول يرصد الأسم الأول أمام رقم (١) والثانى أمام رقم (٢) والثالث أمام رقم (٣) وهكذا حتى يتم رصد الجدول.
- حسب مستوى الفرق المشتركة بحيث لا نضع الفرق القوية مع بعض وذلك فى حالة معرفة مستوى الفرق المشتركة ويرصد الفريق الأول أمام رقم (١) والثانى أمام

رقم (٥) والثالث أمام رقم (٣) والرابع أمام رقم (٧) وهكذا حتى يتم رصد الجدول.

٣- تجرى المباريات بين كل فريقين يجمعهما قوس واحد (مثال) في دور الثمانية وهكذا يسير الدور الأول الفريق الفائز يصعد للدور التالي (دور الاربعة) والمهزوم يخرج من البطولة.

٤- تقام مباريات الدور الاربعة بين الفرق التي يجمعهما القوس الواحد. الفريقين الفائزين يلعبا المباره النهائية.

عدد مباريات الدورة:

لاحتساب عدد مباريات البطولة التي يتم تنظيمها بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة، فإنه يتم استخدام القانون التالي:

عدد المباريات الكلية بطريقة خروج المغلوب =

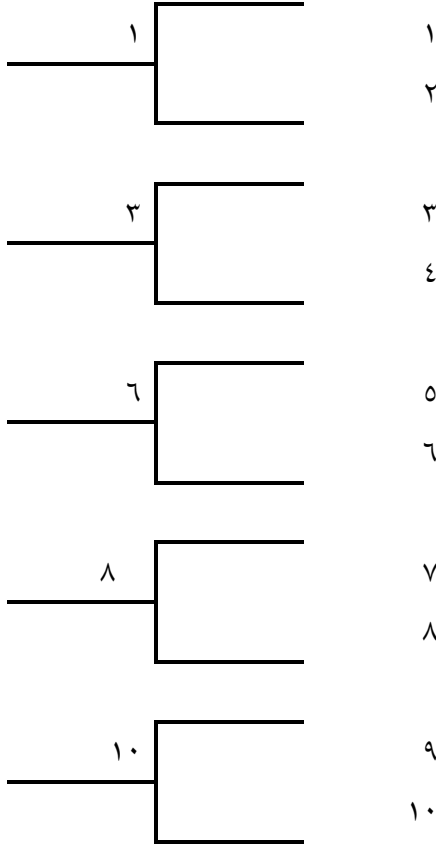
عدد المباريات = (عدد الفرق الحقيقية المشتركة - ١) أي $E = (N - 1)$

مثال : حساب عدد المباريات ل (٨ فرق):

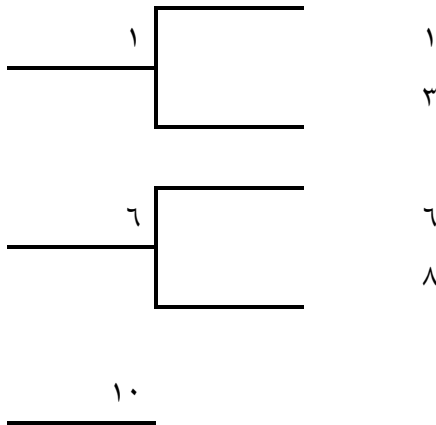
عدد المباريات الكلية بطريقة خروج المغلوب = $(8 - 1) = 7$ مباريات

قاعدة الاستبقاء (B):

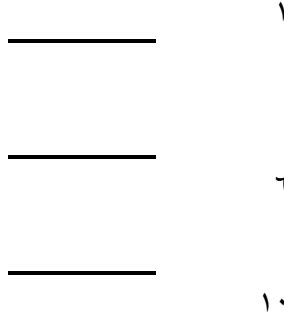
إذا كان عدد المشاركين ليس من قوي الرقم (٢) أي اعداد ٣/٥/٦/٧/٩/١٠/١١/١٢/١٣/١٤/١٥/١٧..... الخ أي حاصل القسمة علي (٢) لاينتهي ب واحد صحيح لوجود عدد فردي مثل ١٢ علي ٢ = ٦ علي ٢ = ٣ علي ٢ = يساوي ١.٥ وايضا في حالة اشتراك عدد عشر لاعبين في البطولة يجب إجراء قرعة بحيث يتقابل كل لاعب مع الآخر وبالتالي يفوز خمس لاعبين ويهزم خمسة، ويصبح العدد في الدور الثاني خمس لاعبين ويتطلب ذلك إجراء قرعة جديدة مما يسبب كثير من المشاكل. ولا يجوز إجراء القرعة اكثر من مرة او تغيير طريقة التنظيم بعد بدء البطولة او ارسال الشروط التي في ضوءها اشتركت واستعدت الفرق.



لذلك لابد من استكمال الفرق الحقيقية المشتركة بأخرى وهمية إلى اقرب قوى من قوى الرقم (٢) والفرق الذي يتقابل مع الفريق الوهمي يصعد إلى الدور التالي دون إجراء مباريات.



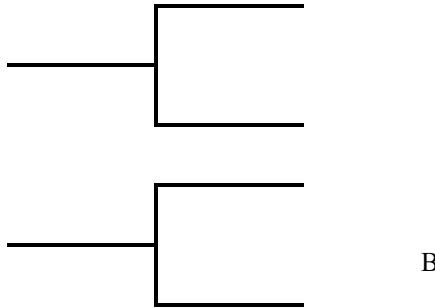
- وهكذا إذا لعب أي لاعبين ضد آخرين يصعد العاشر دون مباريات.
- وإذا تم تجاوز هذا الدور سوف تحدث نفس المشكلة في الدور التالي:



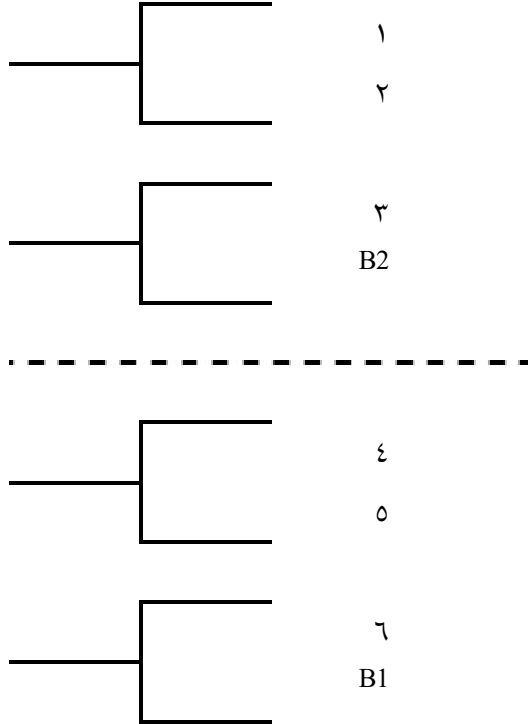
فمن يقابل 1×6 أم 1×10 أم 6×10 وفي كل الأحوال سوف يدخل المباراة النهائية لاعب احذ قسط كبير من الراحة، ونضطر للجوء إلى قاعدة الاستيقاظ وهذه القاعدة تخص الدور الأول فقط ولا يمكن وجود فرق وهمية في الدور التالي.

طريقة توزيع الفرق الوهمية:

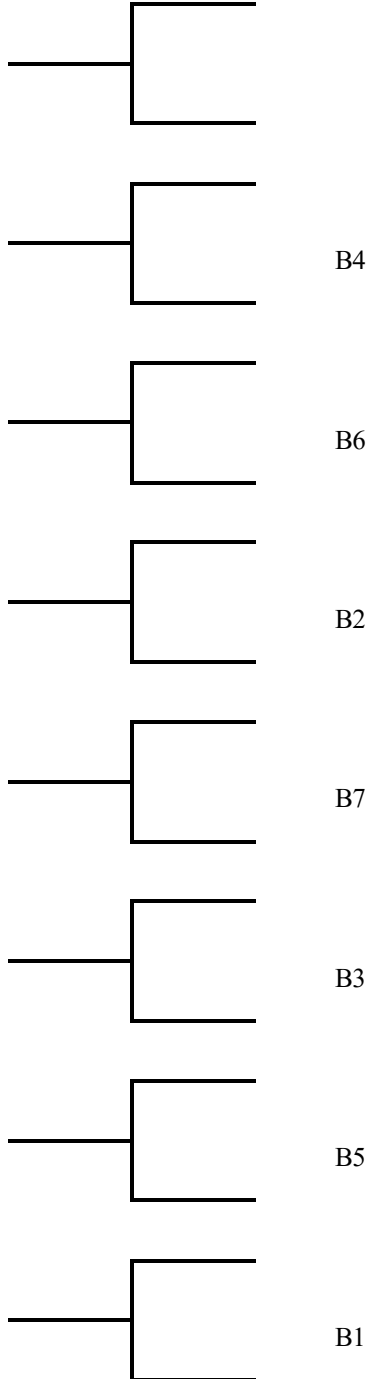
١- إذا كان عدد الفرق واحد توضع علامة B أو ي في أسفل الجدول



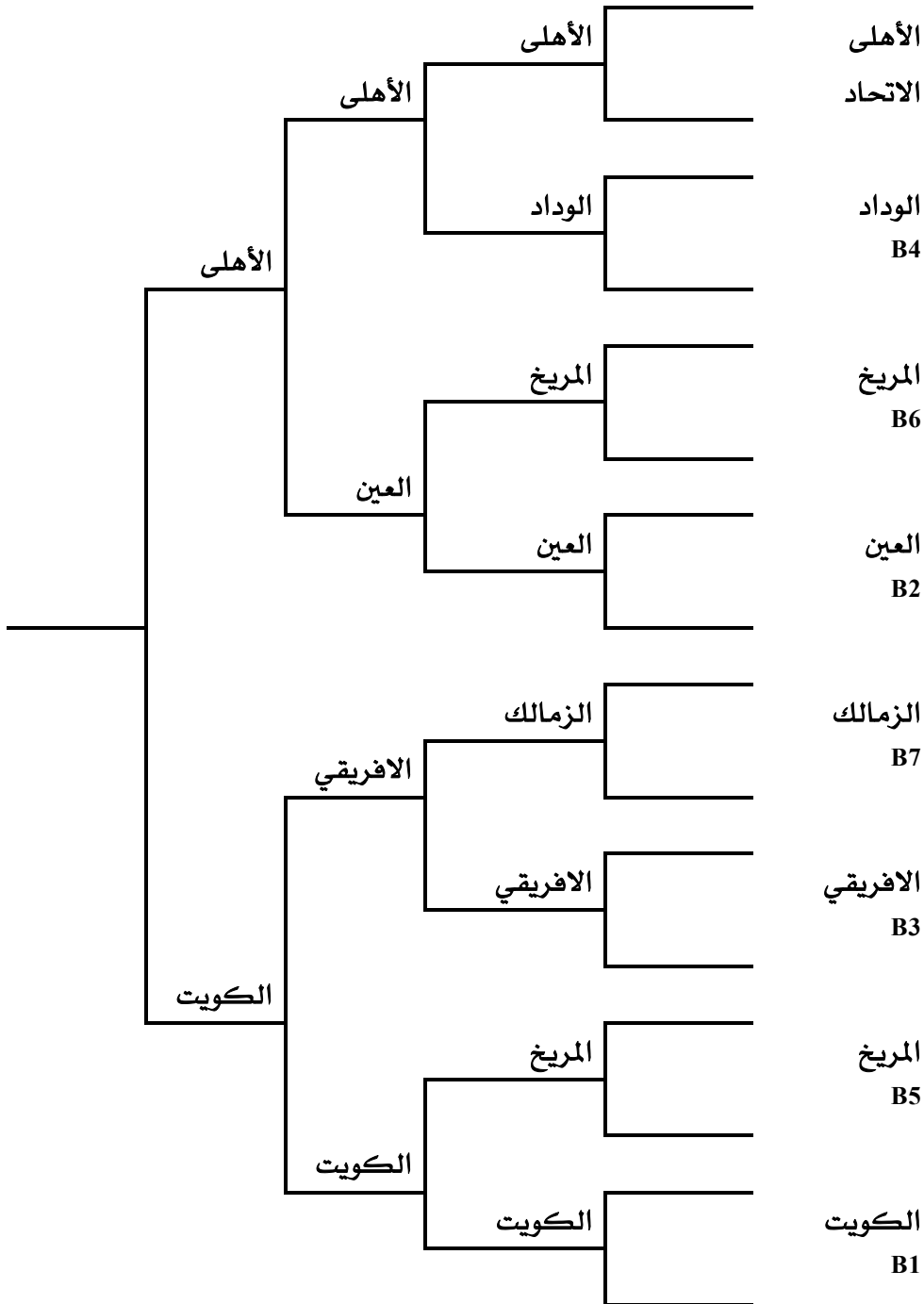
٢- إذا كانت عدد الفرق الوهمية اثنين B1 ، B2 توضع B1 أسفل الجدول ثم يتم تقسيم الجدول بخط وهمي إلى نصفين متساويين وتوضع B2 أعلى الخط الوهمي (مثال 6 فرق حقيقية + 2 وهمية).



- ٣- إذا كان عدد الفرق الوهمية ثلاثة فرق توزع B 1 , B2 كما سبق ثم يتم قسمة النصف الأسفل من الجدول بخط وهمي وتوضع B3 أعلى الخط.
- ٤- إذا كان عدد الفرق الوهمية أربعة فرق توزع الثلاثة الأولى كما سبق ثم يتم قسمة النصف الأعلى من الجدول بخط وهمي وتوضع B4 أعلى الخط الوهمي.
- ٥- إذا كان عدد الفرق الوهمية خمسة فرق وهمية توزع الأربعة الأولى كما سبق ثم يتم قسمة الربع الأسفل من النصف الأسفل من الجدول بخط وهمي وتوضع B5 أعلى الخط الوهمي.
- ٦- إذا كان عدد الفرق الوهمية ستة فرق وهمية توزع الخمسة الأولى كما سبق ثم يتم قسمة الربع الأسفل من النصف الأعلى بخط وهمي وتوضع B6 أعلى الخط الوهمي.
- ٧- إذا كان عدد الفرق الوهمية سبعة فرق توزع الستة الأولى كما سبق ثم يتم قسمة الربع الأعلى من النصف الأسفل بخط وهمي وتوضع B7 أعلى الخط الوهمي.



- إذا كان عدد الفرق الوهمية فردي يزيد النصف الأسفل عن الأعلى بفريق وهمي واحد وإذا كان عدد الفرق الوهمية زوجي نلاحظ تواجد نصفيا في الأعلى من الجدول والنصف الآخر في النصف الأسفل من الجدول وفي نفس المكان بالضبط. - إذا كان هناك فرق وهمية يتم توزيعها أولاً على الجدول ثم بعد ذلك إجراء القرعة وتوزيع الفرق أو اللاعبين من أعلى إلى أسفل . واللاعب الذي يتقابل مع الفريق الوهمي يصعد إلى الدور الثاني دون إجراء مباريات. والفرق الوهمية تنتهي في الدور الأول. مثال: لاشتراك ٩ فرق حقيقي + ٧ فريق وهمي



مميزات طريقة خروج المهزوم من مرة واحدة:

- تسمح باشتراك أكبر عدد من المنافسين.
- تستغرق وقتاً قصيراً.
- تناسب الإمكانيات المادية الضعيفة.
- لا تحتاج لعدد كبير من المنظمين.
- لا تحتاج لعدد كبير من الملاعب.
- لا تحتاج لادوات واجهزة كثيرة.
- تتميز بالإثارة والحماس الزائد.
- الجهد المبذول كبير حيث ان الهزيمة تطيح بالفريق خارج البطولة.

عيوب طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة:

- خروج نصف عدد المشاركين أو المنافسين من الدور الأول
- فرص الاحتكاك قليلة.
- فرص اكتساب الخبرات ليست كبيرة.
- لا توجد فرصة للفرق الضعيفة.
- يكون عامل الحظ مؤثراً في النتائج.
- قد يؤدي سوء الحظ على عدم فوز أحسن الفرق ولا تعويض.
- قد يؤدي الحماس الزائد الي حدوث المشاكل.
- قد يؤدي الخوف من الهزيمة الي الارتباك وضعف المستوي.
- قد تؤدي القرعة إلى تقابل الفرق القوية في الأدوار الأولى.

ثانياً - طريقة خروج المهزوم من مرتين:

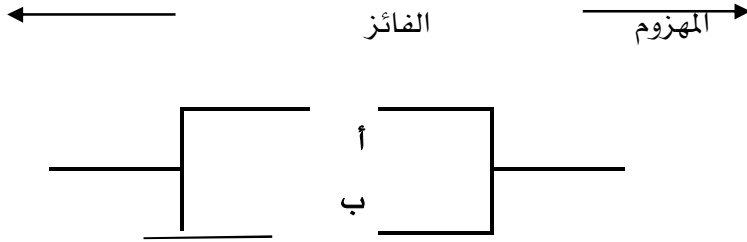
تتميز هذه الطريقة من التنظيم بأن الفريق المتسابق يستمر مشتركاً في البطولة حتى يهزم مرتين وبذلك هي تعطى للفريق المشترك في الدورة فرصة أكبر من طريقة خروج المغلوب مرة واحدة ليعبر عن قدرته ومستواه. وتستخدم هذه الطريقة إذا كان في الوقت متسع لمزيد من المباريات عن الطريقة السابقة كذلك إذا كان المطلوب هو تحديد المركزين الأول والثاني كأساس الدورة.

جدول لبطولة خروج المغلوب من مرتين مع لعدد ٨ فرق دون استيفاء:

طريقة التنظيم:

١- رسم الجدول:

يتم رسم الجدول بحيث كل فريقين يجمعهما قوسين متواجهين.



٢- توزيع الفرق:

أ- إذا كانت هناك فرق وهمية توزع كما سبق.

ب- يتم إجراء القرعة وكتابة الأسماء من أعلى الجدول حتى النهاية

٣- سير المباراة :

أ- كل فريقين (لاعبي) يجمعهما قوس واحد تقام بينهم مباراة بحيث يسير الفائز إلى

يسار الجدول والمهزوم إلى يمين الجدول ب- الفريق الذي يهزم في يسار الجدول

للمرة الأولى في مرحلة من المراحل يسير إلى يمين الجدول أما الفريق الذي يهزم

للمرة الثانية في يمين الجدول يخرج من البطولة .

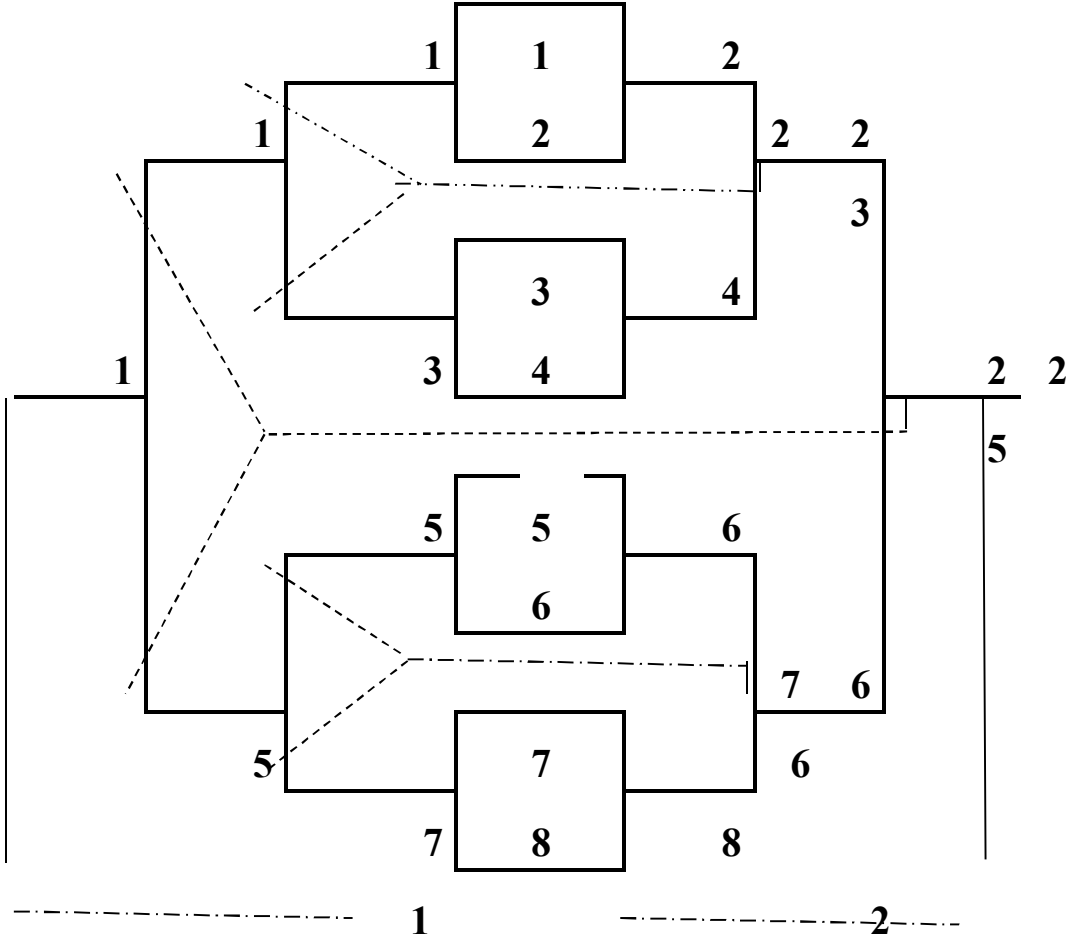
ج- تستمر المباريات حتى يصل إلى فريقان أحدهما لم يهزم والأخر هزم مره واحدة،

تقام بينهما مباراة فاصلة إذا فاز الفريق الفائز تنتهي البطولة، إذا فاز الفرق الذي

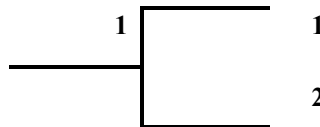
هزم لمرة واحدة أصبح كلا من الفريقين مهزومين لمرة واحدة وتقام مباراة فاصلة

لتحديد الفائز.

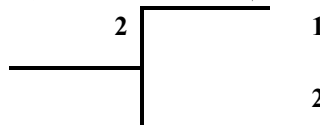
مثال: لعدد ثمانية فرق مشتركة في بطولة بطريقة خروج المغلوب من مرتين:

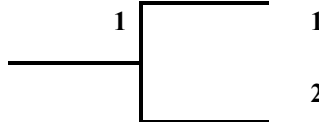


هناك احتمالين إما فوز 1 على 2 وتنتهي البطولة



٢- فوز 2 على 1 وفي هذه الحالة تقام مباراة فاصلة بينهم لتحديد الفائز بالبطولة





الشرح :

- ١- يتبارى كل فريقين يجمعهم قوسين حسب ترتيب الجدول أي أن الفريق رقم(١) يلعب الفريق رقم (٢)، و(٣) مع (٤)، و(٥) مع (٦)، و(٧) مع (٨).
- ٢- يتحرك الغالب جهة اليسار والمغلوب جهة اليمين وتستمر مباريات الدور الأول على هذا الأساس كما هو مبين بالجدول.
- ٣- تستمر الدورة في التسابق فيلعب الفريق رقم(٢) مع الفريق رقم (٤) فيهزم الفريق رقم (٢) الفريق رقم (٤) فيخرج الفريق رقم (٤) من الدورة لهزيمته مرتين، ويلعب الفريق رقم (٦) مع الفريق رقم (٨) فيهزم الفريق رقم (٦) الفريق رقم (٨) فيخرج الفريق رقم (٨) من الدورة لهزيمته مرتين.
- ٤- يلعب الفريق رقم (١) مع الفريق رقم (٣) فيهزم الفريق رقم (١) الفريق رقم (٣) فيتجه الفريق رقم (٣) ناحية اليمين حيث يلعب الفريق رقم (٢) فيهزم الفريق رقم (٢) الفريق رقم (٣) فيخرج الفريق رقم (٣) من الدورة مباشرة ويصعد الفريق رقم (٢)، ثم يلعب الفريق رقم (٥) مع الفريق رقم(٧) فيهزم الفريق رقم (٥) الفريق رقم (٧) ويتجه الفريق رقم (٧) ناحية اليمين حيث يلعب الفريق رقم (٦) فيهزم الفريق رقم (٧) فيخرج الفريق رقم (٧) من الدورة مباشرة ويصعد الفريق رقم(٦).
- ٥- يتقابل (٢) مع (٦) حيث هزم الفريق رقم (٢) الفريق رقم (٦) فيصعد الفريق رقم (٢) ويخرج الفريق رقم (٦) من الدورة.
- ٦- يتقابل(١) مع (٥) حيث هزم الفريق رقم (١) الفريق رقم (٥) فيصعد الفريق رقم (١) للمباراة النهائية، ويتجه الفريق رقم (٥) ناحية اليمين حيث يلعب الفريق رقم(٢) فيهزم الفريق رقم (٢) الفريق رقم (٥) فيخرج الفريق رقم (٥) من الدورة مباشرة ويصعد الفريق رقم(٢) للمباراة النهائية.
- ٧- في نهاية الدورة يتقابل الفريق رقم(١) مع الفريق رقم(٢) وهناك احتمالين :
(١) يفوز على (٢) فيكون رقم(١) هو الفائز بالدورة.

أو فوز (٢) على (١) وفى هذه الحالة تلعب مباراة نهائية بين الفريقين حيث أن كل فريق هزم مرة واحدة، والفريق الفائز منهما يعتبر الفريق الفائز بالدورة.
طريقة حساب عدد المباريات:

لاحتساب عدد مباريات البطولة التى يتم تنظيمها بطريقة خروج المغلوب من مرتين، فإنه يتم استخدام القانون التالى :

عدد المباريات الكلية بطريقة خروج المغلوب =

عدد المرات (عدد الفرق الحقيقية المشتركة - ١) = ع (ن-١)

حيث أن: ع هى عدد مرات خروج المغلوب مرتين نضرب $2 \times$

ن هى عدد الفرق الحقيقية المشتركة وفى حالة وجود الاحتمالين يكون القانون عدد المباريات:

(عدد الفرق الحقيقية المشتركة - ١) + ١ = ع (ن-١) + ١

مميزات خروج المغلوب من مرتين:

- لا تحتاج إلى وقت كبير في التنظيم.
- تتناسب مع أعداد المشتركين المتوسطة.
- الحماس والإثارة العالية .
- تتيح أكثر من فرصة للفريق.
- تحتاج إلى إمكانيات بشرية كبيرة (منظمين-حكام- إداريين).

عيوب خروج المغلوب من مرتين:

- يمكن أن يتقابل الفريق مع الآخر أكثر من مرة بفواصل مباراة واحدة.
- لا تحدد سوي المركز الاول والثاني.
- المباراة النهائية يمكن ان تعاد في حالة فوز الفريق الذي هزم في مباراة سابقة فيتم تأجيل الاحتفالات.

ثالثا: طريقة الدوري:

هذه الطريقة تعتبر من أعدل الطرق المستخدمة في الدورات الرياضية وفيها يلعب كل فرد أو فريق الأفراد أو الفرق الأخرى.

ومن مميزات هذه الطريقة:

- يستمر التنافس مدة طويلة ويبقى الحماس عالياً حتى نهاية البطولة.
- تتيح للمتنافسين الاحتكاك بمنافسيه جميعاً وبذلك يمكنه اختبار قوته وتكتيكيه والتصرف على هذا الأساس.
- تتوافر العدالة بقدر أكبر حيث يعطى الفريق الفوز عليه أن يغتتمها ببذل الجهد وأجاده فن اللعب وسلامة التكتيك.
- تحدد مراكز المشتركين بطريقة عادلة.
- تحدد ترتيب المشاركين من الأول الي الأخير.
- تناسب التنافس بين الفرق حتى نهاية المسابقة
- تقلل من تدخل الحظ فى تحديد الفريق الفائز بالبطولة
- تتيح للمدربين لإشراك أكبر عدد من اللاعبين فى المباريات
- تقلل من التوتر العصبي للاعبين والناجح عن القلق والخوف من الهزيمة أو الاستبعاد من البطولة كما فى طريقة خروج المغلوب
- تسمح بتجديد فرق الدوري بانتظام نتيجة لنظام صعود وهبوط الفرق وفقاً للائحة المنظمة للبطولة
- تتيح للمدربين فرصة دراسة مستوى الاداء البدنى والمهارى والخططي للفرق الاخرى.

يؤخذ على هذه الطريقة من الدورات :

- تتطلب وقتاً طويلاً لإتمام المسابقة
- لا تتناسب مع اشتراك عدد كبير من الفرق أو المنافسين
- تحتاج إلى امكانيات بشرية وفيرة
- صعوبة تنفيذها وإنهائها فى الوقت المناسب والمحدد إذا كان عدد الفرق كبيراً

انواع الدورى:

- دورى من دورة واحد ، وفيه يلعب كل فريق الفرق الأخرى مرة واحدة.
- دورى من دورين ، وفيه يلعب كل فريق الفرق الأخرى مرتين ويكون اللعب على أرض الفريقين بالتبادل.

- دوري من ثلاثة ادوار او اربعة ادوار مثل الدورات المجمععة في بطولات الكرة الطائرة والسلة واليد يوجد دوري حتي سبعة ادوار وفيه يتقابل الفريق مع كل فريق سبعة مرات مثل الدوري الامريكي لكرة السلة.

طريقة التنظيم:

تبقى هذه الطريقة على قاعدة أساسيه وهى أن يكون عدد المشتركين زوجيا ٢،٤،٦،٨،١٠،١٢ الخ، ليقابل كل فريق الآخر وهكذا، وإذا كان عدد الفرق المشتركة فردى ٣،٥،٧،٩،١١ الخ يضاف فريق واحد وهمي ليكمل العدد الزوجي والفريق الذي يتقابل مع الفريق الوهمي يأخذ راحة من المباريات خلال هذا الأسبوع (الدور) وكل فريق يمر مرة واحدة في الدوري من دور واحد، توجد هناك طريقتان لتنظيم البطولة بطريقة الدوري:

الطريقة الأولى بالرقم الثابت

الطريقة الثانية الرقم المتحرك

أولا : الرقم الثابت : (طريقة الدوران في اتجاه عقارب الساعة)

أ- استخدام الرموز: (ي) أو (B)

الدور الأول	الدور الثاني	الدور الثالث	الدور الرابع	الدور الخامس	الدور السادس	الدور السابع	الميزان
٨-(١)	٧-(١)	٦-(١)	٤-(١)	٣-(١)	٣-(١)	٢-(١)	٨-(١)
٧-٢	٦-٨	٥-٧	٤-٦	٣-٥	٢-٤	٨-٣	٧-٢
٦-٣	٥-٢	٤-٨	٣-٧	٢-٦	٨-٥	٧-٤	٦-٣
٥-٤	٤-٣	٣-٢	٢-٨	٨-٧	٧-٦	٦-٥	٥-٤

يتم رسم الجدول عن طريق استخدام أرقام حسابية وبعد رسم الجدول يقوم مندوب كل نادى بسحب رقم ويرفع الرقم ويوضع مكانة اسم النادي وهكذا يعرف النادي من هو النادي المقابل له مثال لعدد ثمانية فرق.

يرسم الجدول بحيث تركز الأرقام للفرق المتنافسة وتملاً خانة (الدور الأول) أن الأرقام الدالة على عدد الفرق في عمودين الأول يهبط من ١ إلى ٤ والثاني يصعد من ٥ إلى ٨ بحيث يتقابل ١-٨ ، ٢-٧ ، ٣-٦ ، ٤-٥.

تملا خانة الدور الثالث بان تثبيت الرقم ١ في الدور الثاني وتدور دورة واحدة في اتجاه عقرب الساعة تسفر عن المقابلات الآتية: ١-٦ ، ٧-٥ ، ٨-٤ ، ٢-٣. وهكذا تستمر في الدوران بالمجموعة مع تثبيت الرقم (١) حتى الدور السابع.

لو تقدمنا دورة أخرى تحصل على نفس الترتيب الأول هذا دليل على صحة الخطوات السابقة وان يكون بداية الدوري من دورين.

الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع	الأسبوع الخامس	الأسبوع السادس	الأسبوع السابع
١٤❖١	١٣❖١	١٢❖١	١١❖١	١٠❖١	٩❖١	٨❖١
١٣❖٢	١٢❖١٤	١٣❖١١	١٠❖١٢	٩❖١١	٨❖١٠	٧❖٩
١٢❖٣	١١❖٢	١٤❖١٠	٩❖١٣	٨❖١٢	٧❖١١	٦❖١٠
١١❖٤	١٠❖٣	٩❖٢	٨❖١٤	٧❖١٣	٦❖١٢	٥❖١١
١٠❖٥	٩❖٤	٨❖٣	٧❖٢	٦❖١٤	٥❖١٣	٤❖١٢
٩❖٦	٨❖٥	٧❖٤	٦❖٣	٥❖٢	٤❖١٤	٣❖١٣
٨❖٧	٧❖٦	٥❖٦	٥❖٤	٤❖٣	٣❖٢	٢❖١٤

طريقة نظام الدوري من دورين لعدد ١٤ فريق

الميزان	الاسبوع ١٣	الاسبوع ١٢	الأسبوع ١١	الأسبوع ١٠	الأسبوع ٩	الأسبوع ٨
١٤❖١	٢❖١	٣❖١	٤❖١	٥❖١	٦❖١	٧❖١
١٣❖٢	٤❖٣	٢❖٤	٣❖٥	٦❖٤	٥❖٧	٦❖٨
١٢❖٣	١٣❖٤	١٤❖٥	١٢❖٦	٣❖٧	٤❖٨	٥❖٩
١١❖٤	١٢❖٥	١٣❖٦	١٤❖٧	٢❖٨	٣❖٩	٤❖١٠
١٠❖٥	١١❖٦	١٢❖٧	١٣❖٨	٤❖٩	٢❖١٠	٣❖١١
٩❖٦	١٠❖٧	١١❖٨	١٦❖٩	١٣❖١٠	١٤❖١١	٢❖١٢
٨❖٧	٩❖٨	١٠❖٩	١١❖١٠	١٢❖١١	١٣❖١٢	١٤❖١٣

في نظام الدوري من دور واحد :

- ١- تكتب الأرقام الدالة على عدد الفرق في عمودين الأول من ١١ إلى ٧ والثاني من ٨ إلى ١٤ حيث يتقابل الفريق رقم ١-١٤ و ٢-١٣ و ٣-١٢ و ٤-١١ و ٥-١٠ و ٦-٩ و ٧-٨
- ٢- يثبت الرقم (١) وتدور الفرق دورة واحدة في اتجاه عقارب الساعة فتستقر عند المقابلات التالية: ١-١٣ و ٢-١١ و ٣-١٠ و ٤-٩ و ٥-٨ و ٦-٧
- ٣- وهكذا تستمر في الدوران بالمجموعة مع تثبيت الرقم (١) حتى الدور الثالث عشرة وهو آخر الأدوار ولو قمنا بعمل الميزان سوف نحصل على نفس الترتيب الأول وهذا دليل على صحة الخطوات السابقة.
- ٤- أما في نظام الدوري من دورين يتم نفس الخطوات السابقة حيث نبدأ من ميزان الدور الأول ونكمل الدوران حتى تنتهي الدورة في الأسبوع السادس والعشرين.

استخدام الأسماء:

يمكن استخدام أسماء الفرق أو اللاعبين مباشرة دون استخدام الرموز ويتم تثبيت الاسم الأول والدوران بباقي المجموعة دورة كاملة لتحديد المتبارين في كل دور.

إذا كان عدد المشتركين زوجي (مثال لعدد ٦ لاعبين)

الميزان	الدور الخامس	الدور الرابع	الدور الثالث	الدور الثاني	الدور الأول
أحمد*على	أحمد*محمد	أحمد*إبراهيم	أحمد*سيد	أحمد*حسن	أحمد*على
محمد*حسن	إبراهيم*على	سيد*محمد	حسن*إبراهيم	على*سيد	محمد*حسن
إبراهيم*سيد	سيد*حسن	حسن*على	على*محمد	محمد*إبراهيم	إبراهيم*سيد

ثانياً: الرقم المتحرك:

وفيه يتم تحريك أحد الرقمين أعلى الجدول إلى أسفل الجدول في العمود الآخر وتحرك الفرق إلى أعلى دوره كاملة مثال لعدد ثمانية فرق.

الميزان	الدور السابع	الدور السادس	الدور لخامس	الدور الرابع	الدور الثالث	الدور الثاني	الدور الأول
٧-٨	٢-٨	٨-٦	٢-٦	٦-٤	٢-٤	٤-١	٢-١
٥-٦	٧-٦	٧-٤	٨-٤	٨-١	٦-١	٦-٣	٤-٣
٣-٤	٥-٤	٥-١	٧-١	٧-٣	٨-٣	٨-٥	٦-٥
١-٢	١-٣	٣-٢	٥-٣	٥-٢	٧-٥	٧-٢	٨-٧

١- الأرقام ترمز للفرق تكتب الأرقام بحيث تكون ٢-١ ، ٣-٥، ٤-٦ ، ٧-٨

٢- في الدور الثاني يتحرك الرقم ٢ من أعلى إلى أسفل اليمين (مكان ٧) ويتحرك ٧ إلى

اليسار مقابل له ويصعد العمود الأيسر درجة لأعلى حيث تسفر العملية عن ٤-١ ،

٢-٧ ، ٣-٨ ، ٢-٧

٣- في الدور الثالث ينتقل الرقم (٢) من اسفل اليمين إلى أعلى اليسار بدل ٤ الذي يتحرك مقابلاً له ويهبط العمود الأيمن درجة لاسفل ليسفر عن المقابلات الآتية ٤-٢

١-٦ ، ٣-٨ ، ٥-٧

٤- تستمر (٢) متحركة مرة إلى اسفل اليمين وأخرى إلى اليسار حتى الدور السابع فيعطينا في كل مرة قراءات جديدة تدل على المقابلات بين الفرق. كما في الجدول المبين.

توزيع مباريات الدوري من دورين على ملاعب الفرق المشتركة شكل

من أهم مميزات طريقة الدوري أنها تتيح لجميع المشتركين فرصاً متكافئة فهي بذلك أكثر عدلاً من الطرق الأخرى وخاصة إذا كان الدوري مزدوجاً أي من دورين.

والمشكلة التي كثيراً ما تصادف المنظمين وتفقد الدوري عدالته المطلقة هي عدم تساوى جميع الفرق في توزيع المباريات على ملاعبهم فقد سبق أن ذكرنا أنه في حالة الدوري من دورين يلعب كل دور منهما على ملعبى الفريقين بالتبادل ولكن كيف يتم ذلك وكيف يكون التوزيع متساوياً وعادلاً؟

بمعنى أن يلعب كل فريق مرة على ملعبه والتالية على ملعب الخصم بالتبادل دون أن يتكرر اللعب على ملعبه أو خارج ملعبه أكثر من مرتين متتاليتين وحتى في حالة التكرار يجب أن تتساوى الفرق كلها في هذا التكرار حتى لا يضر فريق أو يستفيد فريق على حساب الآخر.

فإذا حاولت ذلك بطريقة التبادل والتوافق فسوف يستغرق ذلك وقت طويلاً وجهداً مضاعفاً وكثيراً ما يصعب التوصل إلى المساواة الكاملة وهناك قاعدة سهلة توصلنا إلى أحسن الحالات وفي أسرع وقت ممكن مهما كان عدد المباريات نوضحها في الآتي لعدد ١٠ فرق على سبيل المثال يرمز لها بالأرقام من ١- ١٠ في شكل.

- ١- نتبع نفس طريقة الجنزير مع تثبيت الرقم واحد السابق شرحها.
- ٢- يتكون عندنا ٩ أسابيع كل أسبوع من خمس مباريات.
- ٣- ترصد مباريات الأسابيع التسعة على ورقات منفصلة كما هو موضح في الرسم وترتب حسب تسلسل الأدوار.

- ٤- بالترتيب الذى توصلنا إليه بطريقة الجنزير فيكون مباريات الأسبوع الأول 10×1 حتى 6×5 والثانى 9×1 حتى 5×4 إلخ
- ٥- ولما كان من المتعارف عليه أن المباراة فى طريقة الدورى تقام عادة على ملعب الفريق المقيد اسمه أولاً فنلاحظ أن توزيع الملاعب غير عادل فبعض الفرق تلعب أكثر من مرتين داخل ملعبها وأكثر من مرتين خارج ملعبها وحتى هذا التكرار نجده غير متساوى.
- ٦- نرفع الأوراق المسجل عليها مباريات الأسابيع رقم ٦، ٧، ٨، ٩ ونعيد ترتيبها كالآتى: ورقة الأسبوع ٦ توضع بين ١، ٢ الأسبوع رقم ٧ بين ٢، ٣ والأسبوع رقم ٨ بين ٣، ٤ والدور رقم ٩ بين ٤، ٥.
- ٧- بذلك تصبح ترتيب الأسابيع مخالفاً لما كان عليه فى بادئ الأمر ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠.
- ٨- بعد ذلك نعكس المباراة الأولى فى كل أسبوع والتى كان فيها الرقم واحد ثابت وتصبح كالآتى:
- الأسبوع الأول يظل كما هو 10×1 الأسبوع الثانى يصبح 1×5 والثالث 9×1 والرابع 1×4 والخامس 8×1 والسادس 1×3 والسابع 7×1 والثامن 1×2 والتاسع 6×1 .
- ٩- بعد ذلك ترصد جميع المباريات حسب الترتيب الأخير فى كشف واحد مع تحديد مواعيد كل دور بنفس الترتيب.
- ١٠- لو نظرنا إلى الجدول فى الشكل لوجدنا أن جميع الفرق تلعب مباراة داخل ملعبها أو خارجه والثانية خارج ملعبها أو داخله- ويتكرر اللعب مرة واحدة سواء داخل الملعب أو خارجه لجميع الفرق.
- ١١- فى مباريات الدور الثانى يتم بنفس الترتيب مع عكس الملعب فمن لعب مرتين متتاليتين خارج ملعبه يلعب فى الدور الثانى مرتين متتاليتين داخل ملعبه والعكس صحيح وفى المجموع نجد أن ما لعبه كل فريق داخل أو خارج ملعبه يساوى ما لعبه الآخر خارج أو داخل ملعبه وب نفس الترتيب.

وفى حالة العدد الفردى للفرق المشتركة يستكمل العدد برمز الاستبقاء إلى العدد الزوجى التالى لعدد المشتركين وتتم العملية بنفس الطريقة والفريق الذى يقابل رمز الاستبقاء يكون فى راحة.

وللتأكد من أن توزيع الملاعب على الفرق المشتركة عادل ويتساوى فيه كل الفرق.

١- يرسم جدول كما هو فى الشكل يشمل ٩ مربعات رأسية كل مربع به اسم فريق وأيضاً ٩ مربعات أفقية بعدد المباريات لكل فريق وترتيبها.

٢- توضع علامة ($\sqrt{\quad}$) أمام كل فريق يلعب المباراة على ملعبه وعلامة (x) فى حالة لعب المباراة خارج ملعبه.

٣- يلاحظ تكافؤ الفرق لكل الفرق من حيث الملاعب.

كما هو موضح بالشكل فى حالة العدد الزوجى وبالشكل فى حالة العدد الفردى.

الترتيب المبدئى للمباريات قبل توزيع الملاعب

الرقم المبدئى
٨ × ١
٧ × ٩
٦ × ١٠
٥ × ٢
٤ × ٣
الرقم المبدئى
٥ × ١
٤ × ٦
٣ × ٧
٢ × ٨
١٠ × ٩

الرقم المبدئى
٩ × ١
٨ × ١٠
٧ × ٢
٦ × ٣
٥ × ٤
الرقم المبدئى
٦ × ١
٥ × ٧
٤ × ٨
٣ × ٩
٢ × ١٠

الرقم المبدئى
١٠ × ١
٩ × ٢
٨ × ٣
٧ × ٤
٦ × ٥
الرقم المبدئى
٧ × ١
٦ × ٨
٥ × ٩
٤ × ١٠
٣ × ٢

الرقم المبدئي
$- \times 1$
$10 \times -$
9×4
8×5
7×6

الرقم المبدئي
$- \times 1$
$- \times 4$
10×5
9×6
8×7

الرقم المبدئي
4×1
$- \times 5$
$- \times 6$
10×7
9×8

الترتيب النهائي للمباريات بعد توزيع الملاعب

الرقم النهائي (٣) ٢
9×1
8×10
7×2
6×3
5×4

الرقم النهائي (٢) ٦
5×1
4×6
3×7
2×8
10×9

الرقم النهائي (١) ١
10×1
9×2
8×3
7×4
6×5

الرقم النهائي (٦) ٨
1×3
2×4
10×5
9×6
8×7

الرقم النهائي (٥) ٣
1×1
7×9
6×10
5×2
4×3

الرقم النهائي (٤) ٧
1×4
3×5
2×6
10×7
9×8

الرقم النهائي (٩) ٥
6×1
5×7
4×8

الرقم النهائي (٨) ٩
1×2
10×3
9×4

الرقم النهائي (٧) ٤
7×1
6×8
5×9

3×9
2×10

8×5
7×6

4×10
3×2

جدول عدد زوجي

توزيع المباريات داخل وخارج ملعب الفريق ١٠ فرق

التاسع	الثامن	السابع	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	الأسبوع الفريق
√	x	√	x	√	x	√	x	√	١
x	√	√	x	√	x	√	x	√	٢
x	√	x	√	√	x	√	x	√	٣
x	√	x	√	x	√	√	x	√	٤
x	√	x	√	x	√	x	√	√	٥
x	√	x	√	x	√	x	√	x	٦
√	x	x	√	x	√	x	√	x	٧
√	x	√	x	x	√	x	√	x	٨
√	x	√	x	x	x	x	√	x	٩
√	x	√	x	√	x	√	x	x	١٠
√ ترمز للمباراة الملعوبة على ملعب الفريق x ترمز للمباراة الملعوبة ارج ملعب الفريق									ملاحظات

جدول عدد فردى

توزيع المباريات داخل وخارج ملعب الفريق ٩ فرق

الأُسبوع الفريق	الأول	الثانى	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع
١	√	x	√	x	√	x	√	ى	x
٢	√	x	√	x	√	ى	x	√	x
٣	√	x	√	ى	x	√	x	√	x
٤	√	ى	x	√	x	√	x	√	x
٥	x	√	x	√	x	√	x	√	ى
٦	x	√	x	√	x	√	ى	x	√
٧	x	√	x	√	ى	x	√	x	√
٨	x	√	ى	x	√	x	√	x	√
٩	ى	x	√	x	√	x	√	x	√
ملاحظات									ى ترمز لمباراة مستبقة Bye

عدد المباريات للدورة بطريقة الدوري:

لو فرضنا أن عدد الفرق المشتركة فى الدورة عشرة مثلاً فإن عدد المباريات

تحسب طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{عدد المباريات} = \text{عدد الفرق المشتركة} \times (\text{عدد الفرق المشتركة} - 1)$$

$$10 = \frac{\quad}{2}$$

٢

$$9 \times 10 \quad (10 - 1) \times 10$$

$$45 = \frac{\quad}{2} = \frac{\quad}{2}$$

٢

٢

طريقة تسجيل النتائج:

الفائز في المباراة يحصل على ثلاث نقاط ونقطة للتعادل ولا شيء للخسارة فمثلا لعب فريق ١٢ مباراة كسب منها ١٠ وتعادل في واحدة وخسر واحدة تحتسب نقطة كالآتي $3 \times 10 + 1 = 31$ نقطة

وفى بعض البطولات تحسب ٣ نقط للفائز و٢ للتعادل و١ نقطة للخسارة ولا شيء للانسحاب باعتبار أن الانسحاب اقل من الخسارة وهى طريقة افضل من الناحية التربوية والفريق الفائز هو الذي يحصل على اكبر عدد من النقاط بعد إتمام مبارياته.

	الأهلى	الزمالك	كاظمة	الترجي	المريخ	الهلال	له	النتيجة
الأهلى		٣	١	١	٣	١	١٠	أول
الزمالك	٠		٣	٣	١	١	٨	ثاني
كاظمة	١	٠		٣	١	٠	٥	خامس
الترجي	١	٠	٠		٠	١	١	سادس
المريخ	٠	١	١	٣		١	٦	رابع
الهلال	١	١	٣	١	١		٧	ثالث

١- يحسب الترتيب حسب مجموع ما له والفائز من له نقط اكثر

٢- للتأكد من صحة الجدول يجب تساوى مجموع نقاط ما له وما عليه ويكون مساويان لمجموع نقط الدورة كليا كالآتي:

$$5 \times 6$$

عدد مباريات الدورة ل٦ فرق = _____ = ١٥ مباراة

$$2$$

٣- عدد نقاط مباريات الدورة = $2 \times 15 = 30$ مباراة

مجموع ما له وكذلك ما عليه بالجدول = ٣٠ نقطة بذلك يكون الجدول صحيح.

كيفية تسجيل النتائج: سواء بالنسبة لإدارة الدورة أو أحد الفرق المشاركة

الترتيب	فارق الأهداف	له/عليه	العربي	الاتحاد	الهلال	الزمالك	الاهلي	الترجي	النجم	النقاط الأهداف
الثاني	٥-	٩/١٤	٢/٤	٠/١	٢/٠	٢/٢	١/٥	١/٢		النجم
الرابع	٠	٩/٩	٢/٣	٠/١	٢/١	٢/٢	٠/١		٢/١	الترجي
السادس	٦-	١٢/٦	١/٢	٢/١	٢/١	١/١		١/٠	٥/١	الاهلي
الثالث	١-	٩/١٠	٢/٢	٠/٢	٢/١		١/١	٢/٢	٢/٢	الزمالك
الأول	٧-	٢/١٠	٠/٢	٠/١		١/٢	١/٢	١/٢	٠/٢	الهلال
الخامس	٣-	٧/٤	٠/١		١/٠	٢/٠	١/٢	٢/٠١	١/٠	الاتحاد
السابع	٦-	١٥/٩		١/٠	٢/٠	٢/٢	٢/١	٢/٣	٤/٣	العربي

١- الأسماء تدل إلى أسماء الأندية المشتركة

٢- النقاط التي يحصل عليها الفريق في المباراة تكتب في المربع الذي أمام أو أسفل الفريق الذي يلعب معه سواء كان فائز أو مهزوما وفي حالة التعادل تكتب نقطة واحدة لكل منهما في المربعين الخاصين بالمباراة.

٣- تجمع النقاط التي يحصل عليها كل فريق أفقيا وتحسب لصالحه والنقاط التي يحصل عليها رأسيا وتحسب عليه.

٤- فارق ما للفريق وما عليه هو الذي يحدد ترتيب الفريق في الدورة بأن يعتبر الفائز الأول من حصل على أكبر عدد من النقاط ثم يرتب باقي الفرق تنازليا وفي حالة التعادل في النقاط ينظر إلى فارق الأهداف أو الأشواط حسب الأحوال أو حسب ما تنص عليه لائحة و نظم المسابقة.

٥- للتأكد من صحة الجدول وعدم وجود خطأ في رصد النقاط يجب أن تتساوى مجموع نقط ما له وما عليه لجميع الفرق المتسابقة وأيضا مع مجموع نقط الدورة مع مباريات الدورة لعدد ٦ فرق =

$$٥ \times ٦$$

$$= \underline{\quad} = ١٥ \text{ مباراة}$$

$$٢$$

ولما كانت نقط كل مباراة ٢ فقط ويكون مجموع نقط مباريات الدورة = ٣٠ في هذه الحالة يكون مجموع ما له وما عليه بالجدول = ٣٠.

كيفية تسجيل النتائج النقاط والاهداف في نفس الجدول :
سواء بالنسبة لإدارة الدورة أو لأحد الفرق المشاركة.

جدول تسجيل النتائج : شكل

- الرموز أ، ب، ج، د، هـ، و، ز وترمز إلى أسماء المتسابقين.
- النقاط التي يحصل عليها الفريق في المباراة تكتب في المربع الذي أمام اسمه وأسفل اسم الفريق الذي يلعب معه سواء كان فائزاً أو مهزوماً وفي حالة التعادل تكتب نقطة واحدة لكل منهما في المربعين الخاصين بالمباراة.

نموذج تسجيل النقاط والأهداف

الترتيب	فارق الأهداف	هـ	ز	و	هـ	د	ج	ب	أ	النقاط الأهداف
الثاني	٤ -	$\frac{9}{7/11}$	$\frac{2}{1/3}$	$\frac{2}{1/2}$	$\frac{0}{1/0}$	$\frac{1}{1/1}$	$\frac{2}{1/2}$	$\frac{2}{1/3}$		أ
الرابع	٠	$\frac{6}{8/8}$	$\frac{1}{1/1}$	$\frac{2}{0/1}$	$\frac{0}{2/1}$	$\frac{1}{2/2}$	$\frac{2}{0/2}$		$\frac{0}{3/1}$	ب
السادس	٣ -	$\frac{3}{8/5}$	$\frac{2}{1/2}$	$\frac{0}{1/2}$	$\frac{0}{2/1}$	$\frac{1}{0/0}$		$\frac{0}{2/0}$	$\frac{0}{2/1}$	ج
الثالث	١ -	$\frac{6}{6/7}$	$\frac{1}{1/1}$	$\frac{2}{0/2}$	$\frac{0}{2/1}$		$\frac{1}{0/0}$	$\frac{1}{2/2}$	$\frac{1}{1/1}$	د
الأول	٧ -	$\frac{11}{3/10}$	$\frac{2}{0/2}$	$\frac{2}{0/1}$		$\frac{2}{1/2}$	$\frac{2}{1/2}$	$\frac{2}{1/2}$	$\frac{2}{0/2}$	هـ
الخامس	٣ -	$\frac{4}{8/5}$	$\frac{2}{0/1}$		$\frac{0}{1/0}$	$\frac{0}{2/0}$	$\frac{2}{1/2}$	$\frac{0}{2/1}$	$\frac{0}{2/1}$	و
السابع	٦ -	$\frac{2}{10/4}$		$\frac{0}{1/0}$	$\frac{0}{2/0}$	$\frac{1}{1/1}$	$\frac{0}{2/1}$	$\frac{1}{1/1}$	$\frac{0}{3/1}$	ز

- تجمع النقاط التي يحصل عليها كل فريق أفقياً وتحسب لصالحه والنقاط التي يحصل عليها رأسياً وتحسب عليه.

- فارق ما للفريق وما عليه هو الذى يحدد ترتيب الفريق فى الدورة بأن يعتبر الفائز الأول من حصل على أكبر عدد من النقاط ثم يرتب باقى الفرق تنازلياً وفى حالة التعادل فى النقاط ينظر إلى فارق الأهداف أو الأشواط حسب الأحوال أو حسب ما تنص عليه لائحة ونظم المسابقة.
- للتأكد من صحة الجدول وعدم وجود خطأ فى رصيد النقاط يجب أن تتساوى مجموع نقط ما له وما عليه لجميع الفرق المتسابقة وأيضاً مع مجموع نقط الدورة.

رابعاً- طريقة كاس العالم (طريقة الخلط والمزج):

لتلاشي عيوب كل من طريقة خروج المهزوم وطريقة الدوري وإيجاد طريقة أكثر عدلاً ظهرت طريقة الخلط والمزج والتي أصبحت متعارف عليها باسم طريقة كاس العالم أو طريقة المجموعات والتي فيها يتم استخدام طريقتين أو أكثر من طرق تنظيم البطولات الرياضية (الدوري من دور واحد أو الدوري من دورين مع خروج المهزوم من مرة واحدة أو مرتين) وتستخدم هذه الطريقة فى حالة إشتراك عدد كبير من الفرق فى بطولة من البطولات حيث تكفل تحقيق النتائج المطلوبة بطريقة تتمثل فيها الدقة مع تكافؤ الفرص دون أن يستغرق ذلك وقتاً طويلاً كما يفى طريقة الدوري أو وقت قصير كما يفى طريقة خروج المهزوم.

فمثلاً إذا أقمنا دورة لعشرين فريق فإن ذلك يتطلب إجراء مائة وتسعون مباراة بطريقة الدوري من مرة واحدة، وتسعة وثلاثون مباراة بطريقة خروج المغلوب من مرتين وتسعة عشرة مباراة بطريقة خروج المغلوب من مرة.

وفى الحالة الأولى تستغرق الدورة وقتاً طويلاً جداً قد لا يكون متوافراً وفى الحالة الثانية والثالثة قد لا يعطى عدد المباريات لكل فريق فرصة كافية لإظهار مقدرته وقوة تحمله، كذلك لا تعطينا هاتان الطريقتان إلا الأول والثانى على الأكثر كما سبق شرحه.

وعلى ذلك فإن استغلال مميزات الطرق المختلفة من مجتمعه قد يحقق أهدافاً من ناحية الاقتصاد فى الوقت وإعطاء الفرص الكافية للجميع والحصول على النتائج المطلوبة وهذا ما تحققه المزج.

شروط طريقة كأس العالم:

الشرط الأول: عدد المباريات الكلية بطريقة كأس العالم أكبر من عدد المباريات الكلية لو نظمت البطولة بطريقة خروج المهزوم من مرة واحدة وأقل من عدد المباريات الكلية لو نظمت البطولة بطريقة الدوري من دور واحد.

الشرط الثاني: أقل الفرق اشتراكا في المباريات يلعب مباراتين فأكثر.

الشرط الثالث: أكثر الفرق اشتراكا يلعب عدد من المباريات أقل من عدد مباريات الفريق الواحد لو نظمت البطولة بطريقة الدوري من دور واحد.

معايير طريقة كأس العالم:

- عدد المباريات الكلية تكون متوسطة بين طريقتي الدوري وخروج المهزوم.
- لا يخرج أي فريق إلا إذا لعب مبارتين علي الأقل.
- استخدام طريقتين أو أكثر من طرق التنظيم.
- يفضل بدء طريقة التنظيم باستخدام الدوري من دور واحد أو دورين.
- القرعة تجري مرة واحدة قبل بداية البطولة.
- عند تحديد الصاعدين لابد ان يكون العدد زوجي حتي لا تستخدم قاعدة الاستبقاء.
- عدد المباريات الكلية تزيد اذا قل عدد المجموعات و زاد عدد الفرق داخل المجموعة.
- عدد المباريات الكلية تقل اذا زاد عدد المجموعات وقل عدد الفرق داخل المجموعة.
- عند توزيع الفرق علي المجموعات يجب ان تكون متساوية او يكون الفرق بين عدد الفرق في كل مجموعة فريق واحد فقط.

نموذج لتنظيم بطولة بطريقة كأس العالم:

بطولة كأس العالم ٢٠١٨ لكرة القدم بروسيا

عدد الفرق المشتركين في البطولة ٣٢ فريقاً يمثلون ٣٢ منتخب دولة.

أولاً: تم توزيع الفرق إلى ثمانية مجموعات كل مجموعة تضم ٤ فرق تقام بين فرق كل مجموعة دورة بنظام الدوري من دور واحد.

المجموعة الثانية	المجموعة الأولى
اسبانيا	روسيا
البرتغال	اورجواي
ايران	مصر
المغرب	السعودية
المجموعة الرابعة	المجموعة الثالثة
الارجنتين	فرنسا
كرواتيا	الدنمارك
نيجيريا	بيرو
ايسلندا	استراليا
المجموعة السادسة	المجموعة الخامسة
المانيا	البرازيل
السويد	سويسرا
المكسيك	صربيا
كوريا الجنوبية	كوستاريكا
المجموعة الثامنة	المجموعة السابعة
بولندا	انجلترا
كولومبيا	بلجيكا
اليابان	تونس
السنغال	بنما

ترتب الفرق المشاركة في كل مجموعة من المجموعات الثمانية في ضوء القواعد التالية:

- النقاط التي تم حصل عليه كل فريق.

- فارق الأهداف العام المسجلة في المجموعه .

في حال استمرار التعادل بين فريقين أكثر، يكون الترتيب على النحو التالي :

- النقاط التي حصل عليها الفريق في المباريات بين الفرق المعنية (المواجهة المباشرة).

- فارق الاهداف الناتجة عن مباريات المجموعة بين الفرق المعنية (المواجهة المباشرة)..

- عدد النقاط المجموعه في سلوك اللعب النظيف:

(البطاقات الصفراء - ١ . بطاقات حمراء غير مباشرة - ٣ . بطاقات حمراء مباشرة

- ٤ .

- سحب القرعة من قبل اللجنة المنظمة

نتائج مباريات المجموعات الثمانية:

نتائج مباريات المجموعة الاولى

الترتيب	النقاط	اهداف			مصر	السعودية	روسيا	اورجواي	الفرق
		الفارق	عليّة	له					
الاول	٩	٥	٠	٥	٠/١	٠/١	٠/٣		اورجواي
الثاني	٦	٤	٤	٨	١/٣	٠/٥		٣/٠	روسيا
الثالث	٣	٥-	٧	٢	١/٢		١/٠	٣/١	السعودية
الرابع	٠	٤-	٦	٢		١/٢	٣/١	١/٠	مصر

نتائج مباريات المجموعة الثانية:

الترتيب	النقاط	اهداف			المغرب	ايران	البرتغال	اسبانيا	الفرق
		الفارق	عليّة	له					
الأول	٥	١	٥	٦	٢/٢	٠/١	٣/٣		اسبانيا
الثاني	٥	١	٤	٥	٠/١	١/١		٣/٣	البرتغال
الثالث	٤	٠	٢	٢	٠/١		١/١	١/٠	ايران
الرابع	١	٢-	٤	٢		١/٠	١/٠	٢/٢	المغرب

نتائج مباريات المجموعة الثالثة:

الترتيب	النقاط	اهداف			استراليا	بيرو	الدنمارك	فرنسا	الفرق
		الفارق	عليّة	له					
الأول	٧	٢	١	٣	٠/١	١/٢	٠/٠		فرنسا
الثاني	٥	١	١	٢	٠/١	١/١		٠/٠	الدنمارك
الثالث	٣	٠	٢	٢	٠/٢		١/٠	١/٠	بيرو
الرابع	١	١-	٣	٢		٢/٠	١/١	١/٢	استراليا

نتائج مباريات المجموعة الرابعة:

الترتيب	النقاط	اهداف			ايسلاندا	نيجيريا	الارجنتين	كرواتيا	الفرق
		الفارق	عليّة	له					
الأول	٩	٦	١	٧	١/٢	٠/٢	٠/٣		كرواتيا
الثاني	٤	٢-	٥	٣	١/١	١/٢		٣/٠	الارجنتين
الثالث	٣	١-	٤	٣	٠/٢		١/٢	٢/٠	نيجيريا
الرابع	١	٣-	٥	٢		٢/٠	١/١	١/٢	ايسلاندا

نتائج مباريات المجموعة الخامسة:

الترتيب	النقاط	اهداف			كوستاريكا	صربيا	سويسرا	البرازيل	الفرق
		الفارق	عليّة	له					
الأول	٧	٤	١	٥	٠/٢	٠/٢	١/١		البرازيل
الثاني	٥	١	٤	٥	٢/٢	١/٢		١/١	سويسرا
الثالث	٣	٢-	٤	٢	٠/١		١/٢	٢/٠	صربيا
الرابع	١	٣-	٥	٢		١/٠	٢/٢	٢/٠	كوستاريكا

نتائج مباريات المجموعة السادسة:

الترتيب	النقاط	اهداف			المانيا	كوريا ج	المكسيك	السويد	الفرق
		الفارق	عليّة	له					
الأول	٦	٣	٢	٥	٢/١	٠/١	٠/٣		السويد
الثاني	٦	١-	٤	٣	٠/١	١/٢		٣/٠	المكسيك
الثالث	٣	٢	٢	٤	٠/٢		١/٢	٠/١	كوريا ج
الرابع	٣	٢-	٤	٢		٢/٠	١/٠	١/٢	المانيا

نتائج مباريات المجموعة السابعة:

الترتيب	النقاط	اهداف			بنما	تونس	انجلترا	بلجيكا	الفرق
		الفارق	عليّة	له					
الأول	٩	٧	٢	٩	٠/٣	٢/٥	٠/١		بلجيكا
الثاني	٦	٥	٣	٨	١/٦	١/٢		١/٠	انجلترا
الثالث	٣	٣-	٨	٥	١/٢		١/٢	٥/٢	تونس
الرابع	٠	٩-	١١	٢		٢/١	٦/١	٣/٠	بنما

نتائج مباريات المجموعة الثامنة:

الترتيب	النقاط	اهداف			بوندا	السغال	اليابان	كولمبيا	الفرق
		الفارق	عليّة	له					
الأول	٦	٣	٢	٥	٠/٣	٠/١	١/٢		كولمبيا
الثاني	٤	٠	٤	٤	١/٠	٢/٢		١/٢	اليابان
الثالث	٤	٠	٤	٤	١/٢		٢/٢	١/٠	السغال
الرابع	٣	٣-	٥	٢		١/٢	٠/١	٣/٠	بوندا

جدول ترتيب فرق المجموعه الاولى.

الترتيب	النقاط	الأهداف			هزيمة	تعادل	فوز	لعب	الفرق
		الفارق	عليه	له					
الأول	٩	٥	٠	٥	٠	٠	٣	٣	اورجواي
الثاني	٦	٤	٤	٨	١	٠	٢	٣	روسيا
الثالث	٣	٥-	٧	٢	٢	٠	١	٣	السعودية
الرابع	٠	٤-	٦	٢	٣	٠	٠	٣	مصر

جدول نتائج مباريات المجموعه الثانية.

الترتيب	النقاط	الأهداف			هزيمة	تعادل	فوز	لعب	الفرق
		الفارق	عليه	له					
الأول	٥	١	٥	٦	٠	٢	١	٣	اسبانيا
الثاني	٥	١	٤	٥	٠	٢	١	٣	البرتغال
الثالث	٤	٠	٢	٢	١	١	١	٣	ايران
الرابع	١	٢-	٤	٢	٢	١	٠	٣	المغرب

جدول نتائج مباريات المجموعه الثالثة.

الترتيب	النقاط	الأهداف			هزيمة	تعادل	فوز	لعب	الفرق
		الفارق	عليه	له					
الاول	٧	٢	١	٣	٠	١	٢	٣	فرنسا
الثاني	٥	١	١	٢	٠	٢	١	٣	الدنمارك
الثالث	٣	٠	٢	٢	١	٠	١	٣	بيرو
الرابع	١	١-	٣	٢	٢	١	٠	٣	استراليا

جدول نتائج مباريات المجموعة الرابعة.

الترتيب	النقاط	الأهداف			هزيمة	تعادل	فوز	لعب	الفرق
		الفارق	عليه	له					
الأول	٩	٦	١	٧	٠	٠	٣	٣	كرواتيا
الثاني	٤	٢-	٥	٣	١	١	١	٣	الأرجنتين
الثالث	٣	١-	٤	٣	٢	٠	١	٣	نيجيريا
الرابع	١	٣-	٥	٢	٢	١	٠	٣	إيسلندا

جدول نتائج مباريات المجموعة الخامسة

الترتيب	النقاط	الأهداف			هزيمة	تعادل	فوز	لعب	الفرق
		الفارق	عليه	له					
الأول	٧	٤	١	٥	٠	١	٢	٣	البرازيل
الثاني	٥	١	٤	٥	٠	٢	١	٣	سويسرا
الثالث	٣	٢-	٤	٢	٢	٠	١	٣	صربيا
الرابع	١	٣-	٥	٢	٢	١		٣	كوستاريكا

جدول نتائج مباريات المجموعة السادسة

الترتيب	النقاط	الأهداف			هزيمة	تعادل	فوز	لعب	الفرق
		الفارق	عليه	له					
الأول	٦	٣	٢	٥	١	٠	٢	٣	السويد
الثاني	٦	١-	٤	٣	١	٠	٢	٣	المكسيك
الثالث	٣	٢	٢	٤	٢	٠	١	٣	كوريا الجنوبية
الرابع	٣	٢-	٤	٢	٢	٠	١	٣	ألمانيا

جدول نتائج مباريات المجموعه السابعه.

الترتيب	النقاط	الأهداف			هزيمة	تعادل	فوز	لعب	الفرق
		الفارق	عليه	له					
الأول	٩	٧	٢	٩	٠	٠	٣	٣	بلجيكا
الثاني	٦	٥	٣	٨	١	٠	٢	٣	انجلترا
الثالث	٣	٣-	٨	٥	٢	٠	١	٣	تونس
الرابع	٠	٩-	١١	٢	٣	٠	٠	٣	بنما

جدول نتائج مباريات المجموعه الثامنه.

الترتيب	النقاط	الأهداف			هزيمة	تعادل	فوز	لعب	الفرق
		الفارق	عليه	له					
الأول	٦	٣	٢	٥	١	٠	٢	٣	كوتومبيا
الثاني	٤	٠	٤	٤	١	١	١	٣	اليابان
الثالث	٤	٠	٤	٤	١	١	١	٣	السفال
الرابع	٣	٣-	٥	٢	٢	٠	١	٣	يوندا

(صعد اليابان بفارق مجموع نقاط اللعب التنظيف)

عدد المباريات في المجموعة الواحدة = عدد الفرق X عدد الفرق - ١

٢

$$٦ = \frac{١٢ - ٤}{٢} = \text{عدد مباريات}$$

٢

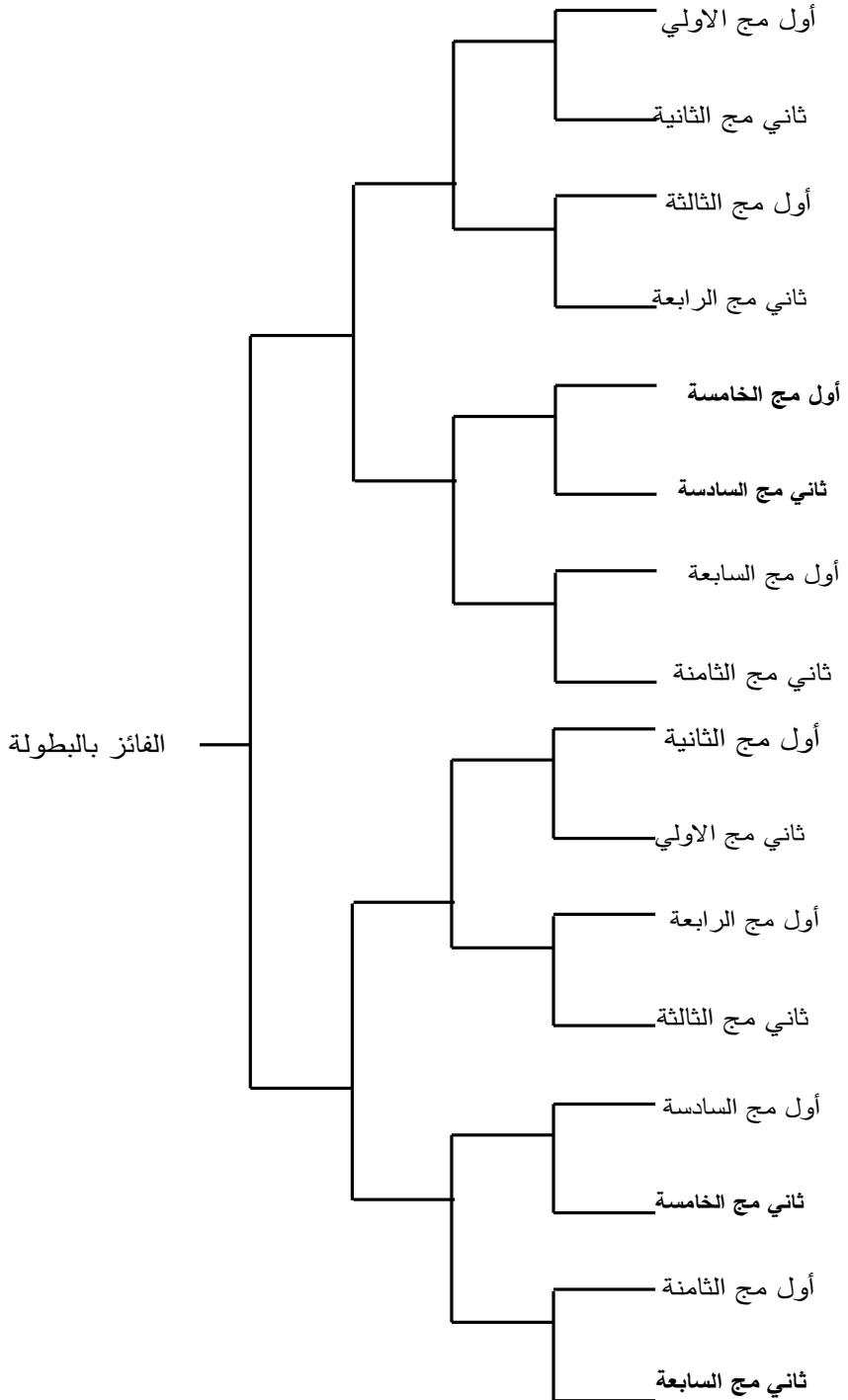
عدد مباريات المجموعات الـ (٨) = ٦ X ٨ = ٤٨ مباراة

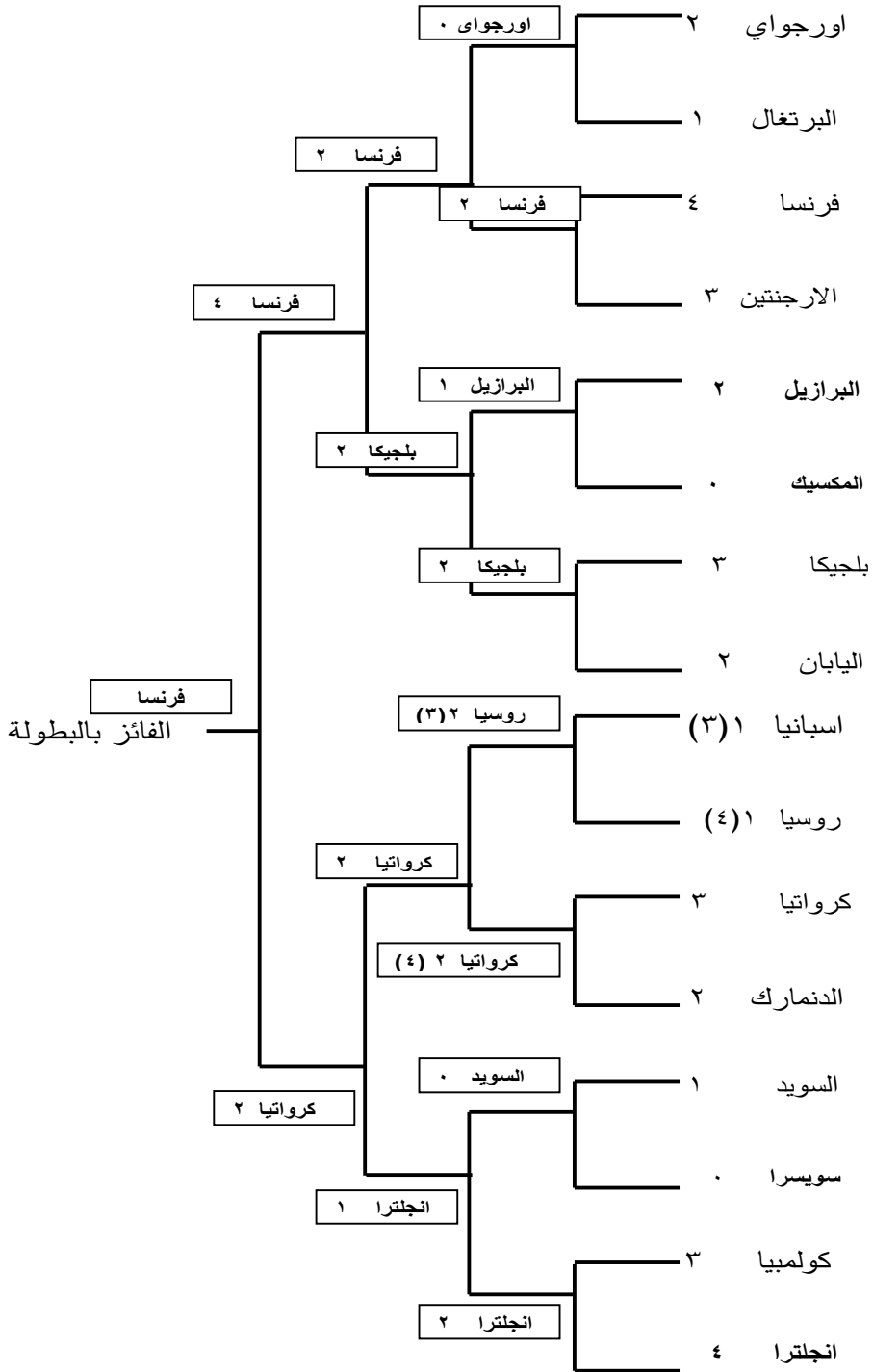
عدد مباريات الفريق الواحد = ٤ - ١ = ٣ مباراة

ثانيا: دور السادس عشر:

- يصعد الاول والثاني من كل مجموعة لدور الـ ١٦ وتقام بينهم دورة بنظام خروج المهزوم من مرة واحدة

- هناك أربع أدوار من هذه المرحلة، مع كل دور يتم الإقصاء على نصف عدد الفرق التي دخلت تلك المرحلة. الأدوار المتتالية هي دور الستة عشر، الدور ربع النهائي، ونصف النهائي، والمباراة النهائية.
- تقام مباراة فاصلة لتحديد أصحاب المركز الثالث والرابع.
- أي تعادل في كل مباراة من مرحلة خروج المغلوب بعد لعب ٩٠ دقيقة يعقبها ثلاثون دقيقة من الوقت الإضافي؛ وإذا بقيت النتيجة متعادلة، تم الاحتكام إلى ضربات ترجيحية لتحديد الفريق المتأهل إلى الدور المقبل
- يتم توزيع الفرق الصاعدة علي الجدول التالي المحدد من قبل بداية البطولة من اللجنة المنظمة.





تحديد المركز الثالث والرابع

انجلترا	٠	بلجيكا
بلجيكا	٢	

عدد المباريات بطريقة خروج المهزوم من مرة واحدة = عدد الفرق المشاركة - ١ = ١٦ - ١ = ١٥ مباراة

بالإضافة الي مباراة تحديد المركزين الثالث والرابع ١٥ + ١ = ١٦ مباراة

تحقيق شروط تنظيم البطولة بطريق كأس العالم:

شروط طريقة كأس العالم:

الشرط الأول: عدد المباريات الكلية بطريقة كأس العالم اكبر من عدد المباريات الكلية لو نظمت البطولة بطرقة خروج المهزوم من مرة واحدة واقل من عدد المباريات الكلية لو نظمت البطولة بطريقة الدوري من دور واحد.

عدد المباريات الكلية لو نظمت البطولة بطريقة الدوري من دور واحد =

$$\frac{\text{عدد الفرق} \times \text{عدد الفرق} - ١}{٢}$$

$$= \frac{٣٢ \times ٣٢ - ١}{٢} = ١٢٠٣ \text{ مباراه} = ٤٩٦ \text{ مباراة}$$

عدد المباريات الكلية لو نظمت البطولة بطريقة خروج المهزوم من مرة واحدة = عدد الفرق المشاركة - ١ = ٣٢ - ١ = ٣١ مباراة

عدد المباريات بطريقة كأس العالم = عدد المباريات في المجموعات الثمانية بطريقة الدوري من دور واحد + عدد المباريات بطريقة خروج المهزوم من مرة واحدة

$$\text{عدد المباريات بطريقة كأس العالم} = ٤٨ + ١٦ = ٦٤ \text{ مباراه}$$

وحيث ان عدد المباريات بطريقة كأس العالم = ٦٤ مباراة وهي اكبر من عدد المباريات لو نظمت البطولة بطريقة خروج المهزوم من مرة واحدة (١٦) مباراة واقل من عدد

المباريات لو نظمت البطولة بطريق الدوري من دور واحد وعددها (٤٩٦) مباراه وذلك يحقق الشرط الاول.

الشرط الثاني: أقل الفرق اشتراكا في المباريات يلعب مباراتين فأكثر.

حيث ان الفرق التي خرجت من دوري المجموعات والتي احتلت المركزين الثالث والرابع في الترتيب في كل مجموعة لعب كل فريق (٢) مباريات وهي اكبر من (٢) وبذلك يتحقق الشرط الثاني

الشرط الثالث: أكثر الفرق اشتراكا يلعب عدد من المباريات اقل من عدد مباريات الفريق الواحد لو نظمت البطولة بطريقة الدوري من دور واحد.

عدد مباريات الفريق الواحد لو نظمت البطولة بطريقة الدوري من دور واحد = عدد الفرق - ١

عدد مباريات الفريق الواحد لو نظمت البطولة بطريقة الدوري من دور واحد = ٣٢ - ١ = ٣١ مباراة

عدد مباريات الفريق الذي وصل للمباراة النهائية = ٣ + ٤ = ٧ مباراة

حيث ان اكثر الفرق اشتراكا لعب (٧) مباراة وهي اقل من (٣١) مباراة بذلك يتحقق الشرط الثالث.

مثال باستخدام طريقة كأس العالم لعدد ٢٠ فريق:

- ١- تقسم الفرق بالقرعة إلى خمس مجموعات مع مراعات توزيع الفرق القوية (إن كانت معروفة) على المجموعات حتى لا تتقابل ببعضها مبكراً.
- ٢- تجرى بين فرق كل مجموعة دورة بطريقة الدوري من دور واحد مثال لمجموعة :

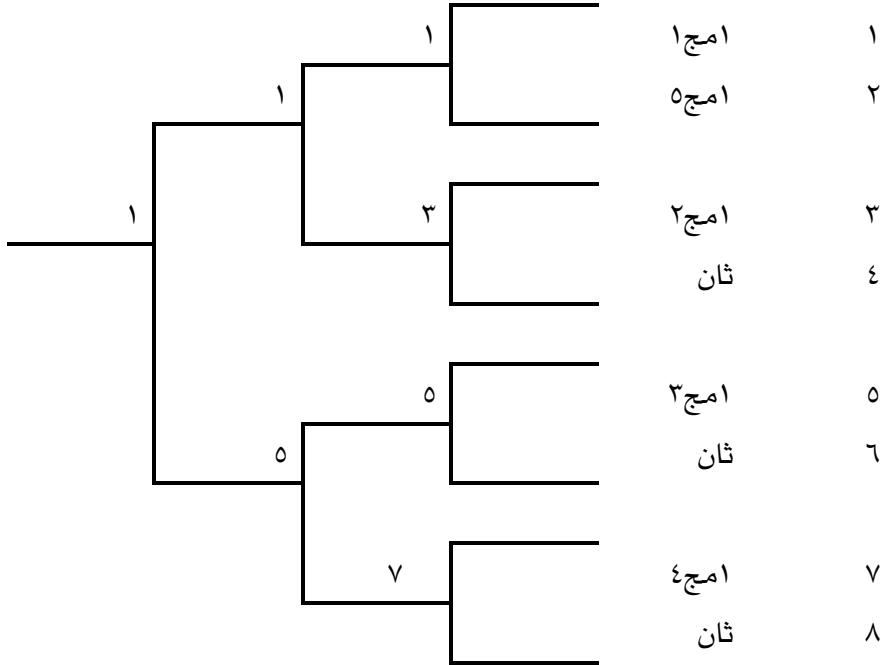
الدور الأول	الدور الثاني	الدور الثالث	الميزان
مصر*السعودية	مصر* الكويت	مصر* المغرب	مصر* السعودية
المغرب*الكويت	السعودية* المغرب	الكويت* السعودية	المغرب* الكويت

عدد المباريات الكلية لمجموعة واحدة = $\frac{3 \times 4}{2} = 6$ مباريات

عدد المباريات الكلية للمجموعات = $5 \times 6 = 30$ مباراة

عدد المباريات الفريق الواحد = $4 - 1 = 3$ مباريات

١- نأخذ أول كل مجموعة وأحسن ثلاثة فرق في المركز الثاني ليصبح عدد الفرق (٨) ثم تقام بينهم دورة بنظام خروج المغلوب من مرة واحدة :



عدد المباريات بطريقة خروج المهزوم من مرة واحدة (التصفية النهائية) = $1 - (1 \times 8) = 7$ مباريات

تحقيق الشروط:

- عدد مباريات الفريق الواحد لو نظمت البطولة بطريقة الدوري من دور واحد = $20 - 1 = 19$ مباراة.

- عدد المباريات الكلية لو نظمت البطولة بطريقة خروج المهزوم من مرة واحدة = $20 - (1 \times 21) = 1$ مباريات

- عدد المباريات الكلية لو نظمت البطولة بطريقة الدوري من دور واحد = (ن × ن - ١) علي ٢ (٢٠ × ٢٠ - ١) علي ٢ = ١٩٠ مباراة.
- اقل الفرق اشتراكا لعب ثلاث مباريات وهي اكثر من مبارتين.
- اكثر الفرق اشتراكا لعب ٦ مباريات وهي اقل من ١٩ مباراة.
- عدد المباريات الكلية بطريقة المزج = عدد المباريات الكلية للمجموعات + عدد المباريات الكلية بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة = ٣٠ + ٧ = ٣٧ مباراة وهي اقل من ١٩٠ مباراة واكثر من ١٩ مباراة.

تنظيم دورة رياضية بطريقة كاس العالم لعدد (١٦) فريق مع تحديد المراكز من الاول للسادس عشر:

- ١- تقسم الفرق بالقرعة إلى اربع مجموعات كل مجموعة تضم اربعة فرق تقام بينهم دورة بنظام الدوري من دور واحد.

الميزان	الدور الثالث	الدور الثاني	الدور الأول
٢×١	٣×١	٤×١	٢×١
٤×٣	٢×٤	٣×٢	٤×٣

- ٢- تجرى بين فرق كل مجموعة دورة بطريقة الدوري من دور واحد مثال لمجموعة : وهكذا تنظم المباريات في جميع المجموعات الاربعة ويتم تحديد المراكز من الاول الي الرابع في كل مجموعة بناء علي شروط البطولة

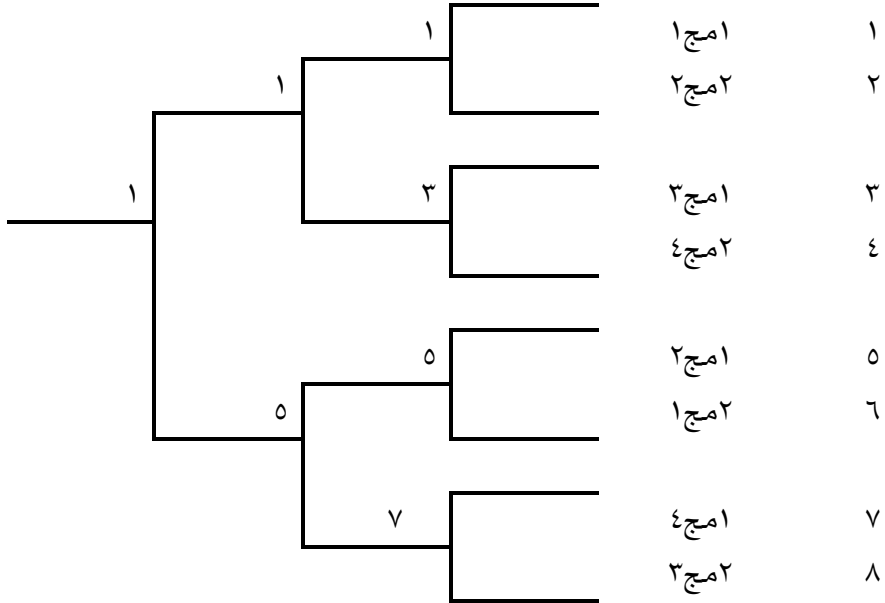
$$\text{عدد المباريات لمجموعة واحدة} = \frac{٣ \times ٤}{٢} = ٦ \text{ مباريات}$$

$$\text{عدد المباريات الكلية للمجموعات} = ٤ \times ٦ = ٢٤ \text{ مباراة}$$

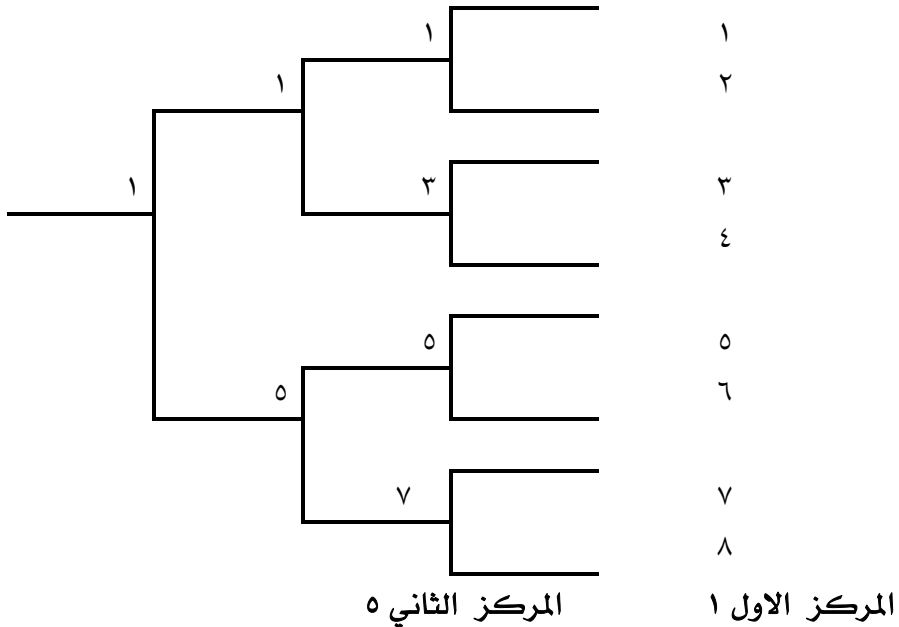
$$\text{عدد المباريات الفريق الواحد} = ٤ - ١ = ٣ \text{ مباريات}$$

نأخذ أول وثاني كل مجموعة ليصبح عدد الفرق (٨) ثم تقام بينهم دورة بنظام خروج المغلوب من مرة واحدة :

تحديد المراكز من الاول الي الثامن:

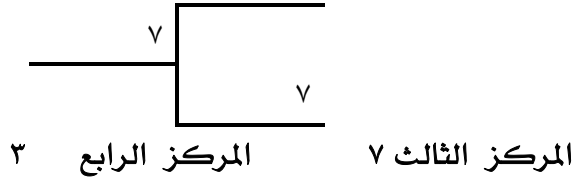


عدد المباريات بطريقة خروج المهزوم من مرة واحدة (التصفية النهائية) = $1 - (1 \times 8) = 7$ مباريات

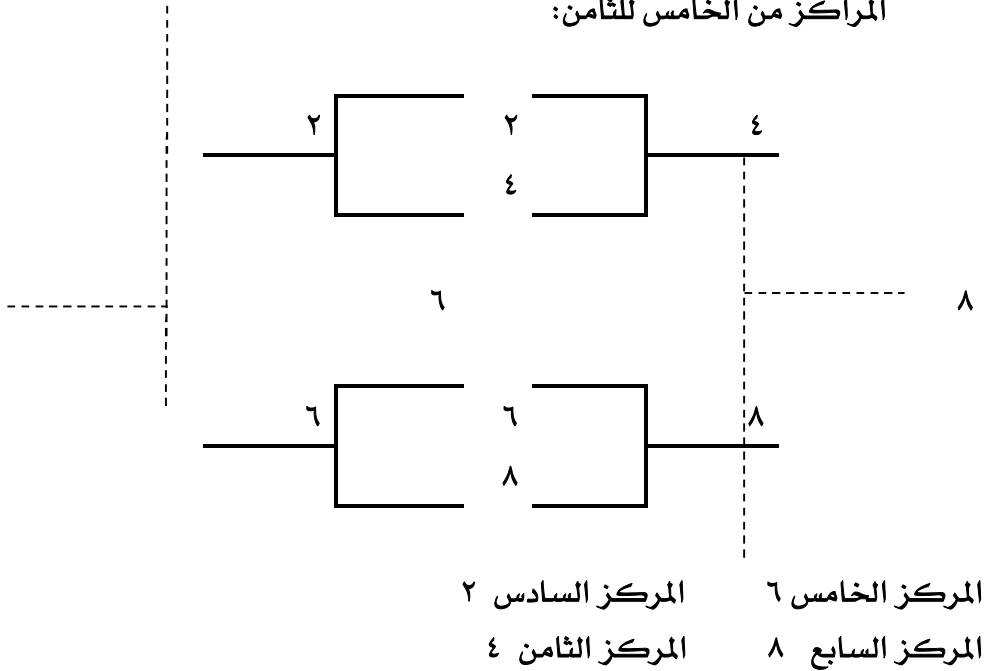


تحديد المركز الثالث والرابع:

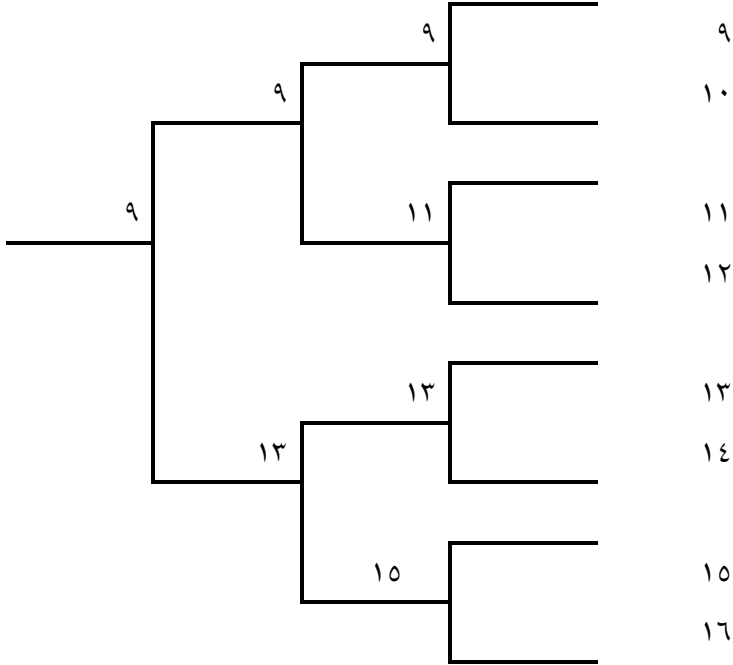
3



المراكز من الخامس للثامن:

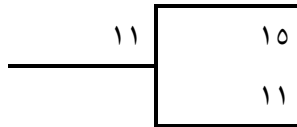


تحديد المراكز من التاسع للسادس عشر



المركز التاسع 9 المركز العاشر 13

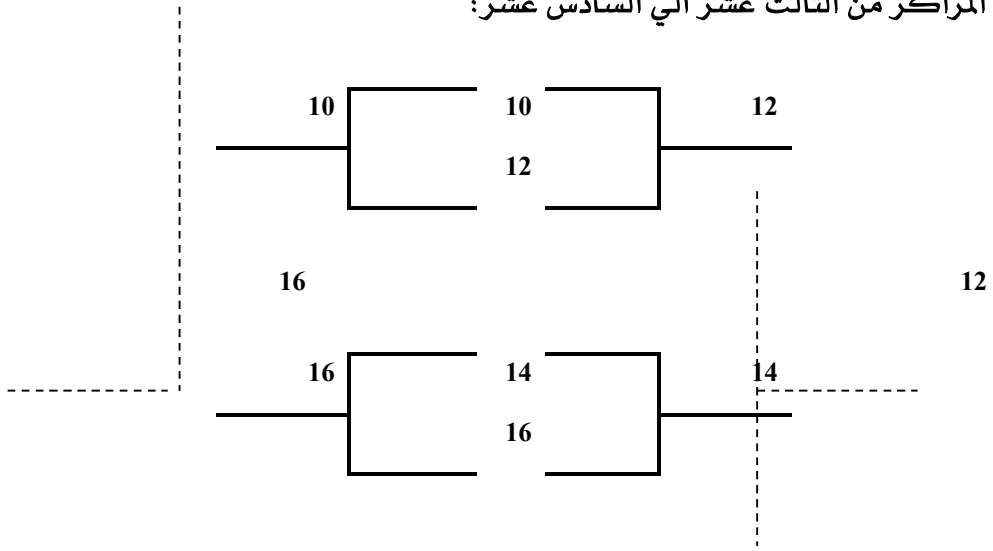
تحديد المركز الحادي عشر والثاني عشر:



المركز الثاني عشر 15

المركز الحادي عشر 11

المراكز من الثالث عشر الي السادس عشر:



المركز الثالث عشر ١٦ المركز الرابع عشر ١٠

المركز الخامس عشر ١٢ المركز الثامن ١٤

مميزات الدورات بطريقة كأس العالم:

- ١- تستغرق المباراة وقتاً معقولاً لعدد كبير من الفرق.
- ٢- تكفل تقسيم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات صغيرة متكافئة القوى فلا يتقابل القوى مع الضعيف من مبدأ الأمر.
- ٣- تحقق مبدأ تكافؤ الفرص لكل المستويات المشتركة.
- ٤- تعطى للفرق فرصة كافية للإستمرار فى النشاط قبل أن يتقرر اخرجه أو تحديد نتائجه حسب الدورة الختامية المتبعة.

البطولات الغير الرسمية:

يقصد بها الطرق التي تستخدم في المعسكرات والتدريب بغرض الترويح او الارتقاء بالمستوي البدني والمهاري والخططي مع الاهتمام بالتنافس والتحدي وبالتالي الاثارة وازالة عوامل الملل ولاستخدم هذه الطرق في تنظيم البطولات الرسمية ومنها طرق الترضية / التمايز / التحدي / الهرمية / السلمية / القمع / الكبرى.

طريقة الترضية:

أن من أكبر عيوب طريقة خروج المغلوب من مرة هو خروج نصف عدد المشتركين من الدورة نهائياً بعد الدور الأول وبذلك لا تتاح لهم فرص كافية للاحتكاك بعدد مناسب من الفرق أو الاستمرار في النشاط فترة طويلة من الموسم تتناسب مع فترة اعدادهم وتدريبهم.

ولتلافي هذه العيوب وضعت طريقة الترضية وفيها يسمح للمهزومين في الدور الأول بأن تقام بينهم دورة إضافية تستمر بطريقة خروج المغلوب حتى تسفر عن فائز يكون هو أول المهزومين.

وبذلك يمكن ترضية كل فريق مشترك في دورة البطريقة خرج من أول مرة على أن يلعب ويأخذ فرصة أخرى.

وتدار دورة الترضية بنفس الطريقة التي تدار بها دورة خروج المغلوب من مرة إلا أن جدولها يسير في الاتجاه العكسي - كما تطبق فيها قواعد الاستيقاء.

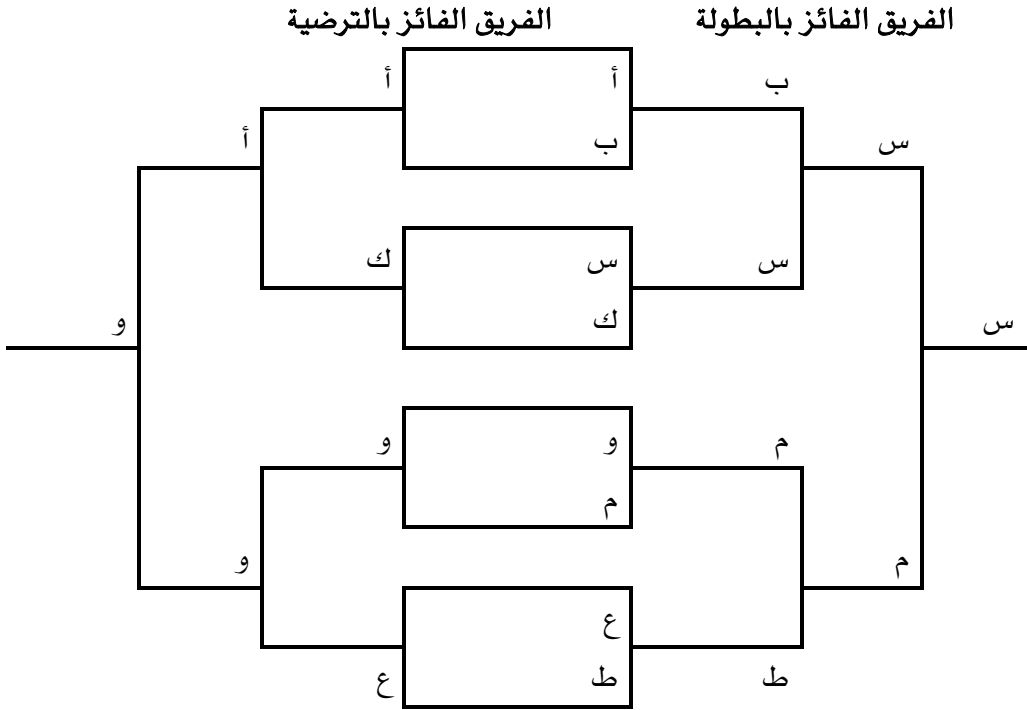
هذه الطريقة تشبه طريقة خروج المهزوم من مرتين فيما عدا

١- لا توجد مباراة نهائية بين احسن المهزوم - احسن فائز

٢- عدم ترحيل الفريق المغلوب

٣- قائمة على جهة خاصة بمفردها

❖ مثال : نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة بنظام الترضية لعدد (٨) فرق.



طريقة التحدى:

- هى طريقة غير رسمية تجرى فى المدارس والاندية والمؤسسات والهدف منها التشييط ورفع روح الحماس للاعبين
- وترتبط اكثر بالالعاب الفردية مثل (التنس- الملاكمة- والمصارعة)
- وتوضح قواعد هذه المباريات بمعرفة المسؤول عن التنظيم
- ومن امثلة هذه البطولات بطولات المصارعة والملاكمة للمحترفين.

الطريقة السلمية:

شروط الطريقة

- يرتب اللاعبين فى كشوف اللعب على حسب
 - أ- القرعة.
 - ب- مستوى الاداء الفنى او الرقمى.
 - ج- ورود الاسماء للاشتراك.

- من حق اللاعب ان يتحدى اللاعب الذى فوكة ويطلب اللعب معه وليس يحق للاعب الاعلى ان يطلب اللعب مع اللاعب الذى يليه.
- على المنظم ان يتلقى الطلبات وينسقها بحسب ترتيب وصولها ويحدد اوقات واماكن اللعب
- أى لاعب لا يطلب ان يلعب خلال مرتين او ثلاث مرات يعتبر منسحب
- واذا لعب هذا اللاعب مع لاعب اخر دون ان يطلب هو منه اللعب فى هذه الحالة يعتبر منسحب
- لا يصح ان يلعب نفس اللاعبين مرتين متتاليتين
- اى لاعب يفوز فى المباراة اذا كان هو اللاعب الاعلى يثبت مكانه اما اذا كان هو اللاعب الاسفل فيتم تبديل الاماكن

كيفية إدارة المباريات:

- ١- يسجل الأندية أسماء لاعبيهم لدى المنظم الذى يرتبهم فى الجدول المبين بالقرعة فإذا كان عدد اللاعبين ١٠ فإن أول اسم يسجل يرصد أمام رقم (١) وثانى اسم يرصد أمام رقم (٢) وهكذا.
 - ٢- يستحسن كتابة أسماء الأندية على كروت متحركة بحيث يسهل نقلها من خانة لأخرى دون الالتجاء إلى الشطب والمسح.
 - ٣- لأى نادى الحق فى أن يتحدى النادى الذى فوكة يطلب منازلته بمعنى أن (انبى) يمكنه أن يتحدى (الاسماعيلى) و(الوداد) يمكنه أن يتحدى (الافريقي) وهكذا أنظر الشكل التالى:
 - ٤- على المنظم أن يتلقى طلبات (التحدى) وينسقها بحسب ترتيب وصولها ويحدد أوقات وأماكن اللعب.
 - ٥- إذا انتصر (الاتحاد) على (النصر) فأنهما يتبادلان أماكنهما من السلم ويرتقى (الاتحاد) إلى المركز الثالث ويهبط (النصر) إلى المركز الرابع.
- وبذلك يمكن (الاتحاد) أن يتحدى نادى (الزمالك) أما إذا هزم (الاتحاد) فلا يمكنه أن يتحدى مرة أخرى احتمالين، إما أن يتحدى (النصر) نادى (الزمالك) ثم يهزم

منه ويبقى مكانه أو أن يتحدى (الافريقي) نادى (الاتحاد) فيهزمه (الاتحاد) ويبقى مكانه ، وفى هذه الحالة يمكن (الاتحاد) أن يتحدى (النصر) مرة أخرى.

١	الأهلى
٢	الزمالك
٣	النصر
٤	الاتحاد
٥	الافريقي
٦	الوداد
٧	الزوراء
٨	المريخ
٩	الكويت
١٠	الهلال

وتستمر الأندية فى التحرك لأسفل وأعلى حتى يثبت السلم أو ينتهى الوقت الذى يحدده المنظم لهذه الدورة وتحسب النتائج تبعاً لما وصلت إليه المباريات ويترك للمنظم حرية وضع قوانين هذه الدورات حسب ظروف الهيئة التى يتبعها وامكانياتها ، وتعتبر هذه القوانين نافذة بمجرد اعلانها واطلاع كل المتسابقين.

عليها ومن أمثلة هذه القوانين ما يأتى:

- أ - يعتبر الانسحاب امام الخصم هزيمة
- ب - إذا انسحب النادى مرتين يخرج من الدورة نهائياً.
- ج - يقبل عذر النادى المتغيب عن المباراة إذا كان مقبولاً ولكن إذا طال الغياب عن فترة محددة يسحب معه من الدورة.
- د - يجب أن يقابل النادى نادى جديد فى مدى ثلاث أيام على الاكثر وإلا يعتبر منسحباً.

نتائج اليوم الثالث	طه	اليوم الثالث	طه	اليوم الثاني	طه	اليوم الاول	طه
	وليد		وليد		وليد		حسن
	حسام		حسام		حسن		وليد
	حسن		حسن		حسام		حسام
	احمد		احمد		هانى		هانى
	هانى		هانى		احمد		خالد
خالد	خالد	خالد	احمد				

مثال لعدد لاعبين زوجي

١	١	١
٤	٢	٢
٢	٤	٣
٣	٣	٤
٦	٦	٥
٥	٥	٦

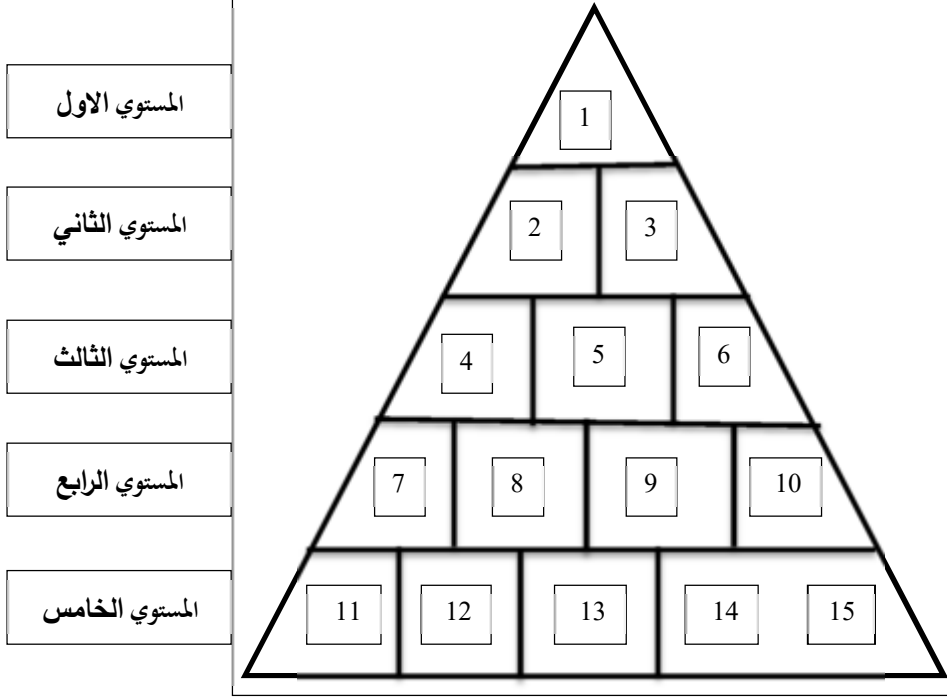
وفى المباراة القادمة يكون اولوية اللاعب للاعب رقم (١ ، ٥)

الطريقة الهرمية:

وهى طريقة من طرق التحدى وتسمح باشتراك عدد أكبر من اللاعبين واقامة قدر أكبر من المباريات وفيها يوضع اللاعبين فى مستويات كما هو مبين بالرسم ويكون وضعهم بالترعة. سير المباراة :

للاعب فى اى مستوى ان يتحدى أى لاعب فى المستوى الذى فوقه ، فمثلا يوجد فى المستوى (٥) لاعبين يمكن لاي لاعب منهم أن يتحدى أى لاعب من الأربعة الموجودين فى المستوى (٤) فإذا هزمه يتبادلان أماكنهما أما إذا لم يتمكن من هزيمته يبقى كل

في مكانه ويمكن لنفس اللاعبين يتحدى لاعب آخر من (٣) وهكذا تسير التحديات وفق القواعد نفس شروط الطريقة السلمية تنطبق على الطريقة الهرمية

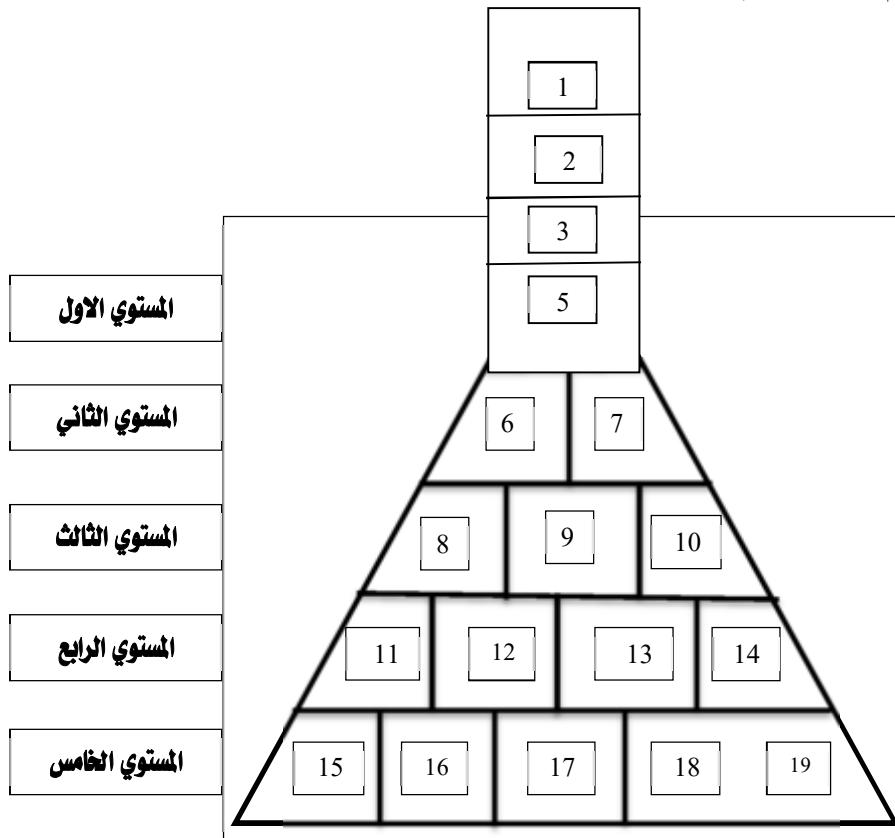


ملحوظة

لا يحق للاعب في مستوى ان يطلب اللعب مع لاعب اخر من نفس المستوى والفريق الذي لم يلعب في الدور الاول تكون له الاولوية في اللعب في الدور الثاني.

طريقة القمع:

تجمع طريقة القمع ما بين الطريقة الهرمية والطريقة السلمية أي تكون القاعدة بالهرم وفوقه السلم.

**طريقة التمايز:**

تهدف طريقة التمايز إلى اعطاء الفرصة للاعب الأقل مستوى كى يلاعب منهم منه فى المستوى دون أن يشعر القوى بالاستهانة يخصصها أو يشعر الضعيف بتفوق خصمه عليها، وذلك بأن تقوى اللاعب الضعيف أو تضعف اللاعب القوى بصورة أو بأخرى لايجاد التقارب بينهما وبذلك تسير المباراة فى مجال متعادل ويؤدى هذا إلى رفع المستوى الفنى، كما يساعد على اكتشاف الخامات الجديدة من بين اللاعبين المغمورين أن هذه الطريقة هى طريقة لعب القوى مع الضعيف وذلك بهدف زيادة الحماس فى اللعب لاطهار اقصى طاقات لدى الفريقين.

ويراعى عند تمييز فريق آخر أن نصل بالفريق الضعيف إلى أقرب مستوى للفريق القوي بحيث تكون المباراة متكافئة وبحيث لا يظهر تفوق آخر واضح لفريق على آخر،

مثال ١: إقامة مباراة بين بطل في تنس الطاولة مع لاعب ناشئ يمنح للناشئ (٥) نقاط لتكون أول نقطة يحصل عليها (٦) والبطل يبدأ من (١) أي يدخل الناشئ وهو فائز (٥: صفر)

مثال ٢: في سباقات العدو يمكن للاعب المتفوق أن يتخلف بضعة أمتار عن خط البدء بينهما يقف اللاعب الأقل مستوي على خط البدء الطبيعي أو يتقدم بضعة أمتار أمام خط البدء الطبيعي.

مثال ٣: في التنس يعطى اللاعب الأقل مستوي او الناشئ الصغير نقطتين من كل شوط من الأشواط الست التي تحتوى عليها المجموعة دون لعب أو تزداد عدد نقط كل شوط اللاعب القوي إلى ستة بدلا من أربعة.

مثال ٤: في تنس الطاولة يبدأ اللاعب الأقل مستوي المباراة وهو متقدم خمس نقط أو أكثر أو أقل حسب مستواه بينما يبدأ القوي من الصفر كالمعتاد.

طرق خاصة ببطولات الالعاب الفردية:

بعض الالعاب الفردية مثل رياضة السلاح والجمباز والملاكمة تستخدم طرق خاصة بها في تنظيم البطولات المحلية والعالمية وفيها تستخدم طريق الدوري او خروج المهزوم مع اجراء تعديلات علي طريقة التنظيم.

الحديث في الإدارة لا ينتهي

فسمت مسائل تبدو واضحة بجلاء	طالما لم نخض بالحديث فيها
وسميت إجابات تبدو يسيرة للغاية	طالما لم نواجه بأسئلة عنها
وبعض المفاهيم تبدو بسيطة	طالما لم نحاول تحديدها
وبعض الأسباب والنتائج تبدو معروفة	طالما لم نقر بمناقشتها
وكل النظريات تبدو صحيحة	طالما لم يُطلب منا إثباتها
فعلم الإدارة مفتوح وقابل لكل جديد ...	
فهو علم حر لا تقيده قوانين أو حدود	
ولا يرتبط ببشر أو مكان أو زمان	
فالإدارة فن يحتاج إتقانها إلى العقل والقلب معاً.	
والإدارة علم يحتاج إتقانها إلى التطور المستمر.	

مراجع الكتاب

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضية (التوجيه) دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٣ م.
- ٢- إجلال عبد المنعم: أصول الإدارة، كلية التجارة، عين شمس، القاهرة ٢٠٠٧م.
- ٣- أحمد أمين محمد: الإدارة المفتوحة كنموذج مقترح بتطوير الأداء بالإدارة العامة للتربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٦م.
- ٤- أحمد سيد مصطفى: المدير العربى فى عالم متغير، المعادى الجديدة، القاهرة ٢٠٠٤م.
- ٥- أحمد فتحي سرور: الحماية الدستورية للحقوق والحريات، دار الشروق، القاهرة، ١٩٩٩م.
- ٦- أحمد محمد غنيم: أساسيات الإدارة فى عصر العولمة، دار الحارثى للطباعة، ٢٠٠٥م
- ٧- الجبالى عبد الحميد الجبالى: رؤية مستقبلية لإعادة هندسة "الهندرة" بالمجلس القومى للرياضة، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٩م.
- ٨- بوخرص رمضان: الادارة والتنظيم فى المجال الرياضي، نواصري للطبع والنشر، الجزائر، ٢٠١٨م
- ٩- ثابت عبدالرحمن: مقدمة فى إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادى، الدار الجامعية، ٢٠٠٦م.
- ١٠- جروان فتحي عبد الرحمن: "الإبداع"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢م.

- ١١- جمال محمد علي: "أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الاقتصادي- الاجتماعي"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، ١٩٩٤م.
- ١٢- جمال محمد علي: "تصميم مقياس الانحراف الإداري في المجال الرياضي"، مجلة بحوث التربية الرياضية- كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ١٩٩٧م.
- ١٣- جمال محمد علي: "السلوك التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط"، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، سبتمبر ١٩٩٧م.
- ١٤- جمال محمد علي: "السلوك التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط"، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، سبتمبر ١٩٩٧م.
- ١٥- جمال محمد علي: "الانحراف الإداري في المجال الرياضي"، دراسة تحليلية، مظاهر وأسباب الانحراف الإداري، مجلس بحوث التربية الرياضية، كلية التربية للبنين، جامعة الزقازيق، ١٩٩٨م.
- ١٦- جمال محمد علي: الانحراف الإداري في المجال الرياضي- دراسة تحليلية لمظاهر وأسباب الانحراف الإداري"، مجلة بحوث التربية الرياضية- كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الزقازيق، أبريل ١٩٩٨م.
- ١٧- جمال محمد علي: "وظائف الإدارة لمستوى الإشراف المباشر بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط"، المؤتمر العلمي، الرياضة وتنمية المجتمع العربي، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، أغسطس ١٩٩٨م.

- ١٨- جمال محمد علي: "التنمية الإدارية الرياضية في الدول النامية"، مؤتمر الرياضة والبيئة، اللجنة الأولمبية الدولية، ريودي جانيرو، البرازيل، أكتوبر ١٩٩٩م.
- ١٩- جمال محمد علي: "أثر ظاهرة الشكاوى على سلوك متخذ القرارات بمديرية الشباب والرياضة، مجلة علوم وفنون التربية الرياضية- كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠١م.
- ٢٠- جمال محمد علي: "الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر، ١٤٢٨هـ، ٢٠٠٧م.
- ٢١- جمال محمد علي: التنمية الإدارية في المجال الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ٢٢- جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ٢٣- جمال محمد علي، عبدالله عيد الغصاب، بادي حسيان الدسري، عماد سمير محمود، الرياضة والتربية الرياضية في العصر الحديث، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٠١١م
- ٢٤- جمال محمد علي، أحمد العمادي: القيادة في المجال الرياضي، دار الفكر العربي، ط١ القاهرة، ٢٠١٥م
- ٢٥- جمال محمد علي: الإدارة الرياضية في القرن الـ ٢١، الطبعة الأولى، دار المعارف، ٢٠١٨م.
- ٢٦- جولي مورجنسترن: "إدارة الوقت من الداخل للخارج"، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثامنة، العدد (١٩١) الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، ٢٠٠٠م.

- ٢٧- جون كوتر: "قيادة التغيير- خطة عمل من ثماني خطوات خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"، السنة الخامسة، العدد ٩٧، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، ١٩٩٧م.
- ٢٨- جيف جراوت، ليزفيشر: كل ما تحتاج إلى معرفته عن القيادة، الطبعة الأولى، ترجمة: محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣م
- ٢٩- جيمس سى هانتر: مبدأ القيادة الأكثر فعالية فى العالم، كيف تصبح قائداً خادماً، حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير، ٢٠٠٦م.
- ٣٠- سعيد يس عامر: التغيير والإدارة على المكشوف، المؤتمر السنوي الثاني عشر، مركز وايد سيرفس، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ٣١- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الإدارة العربية وحتمية التحديث والتغيير الفعال، القاهرة، مركز وايد سيرفيس، الجزء الثاني ٢٠٠٣م.
- ٣٢- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفس، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٣٣- سيد الهوارى: الإدارة - الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠م.
- ٣٤- سيد الهوارى: الاسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الاكثر فعالية، مكتبة عين شمس ٢٠٠٦م
- ٣٥- صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٤م.

- ٣٦- عز الدين محمد أحمد محمد على: " قياس الأداء لدى القادة الإداريين في اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٢ م .
- ٣٧- علي محمد عبد الوهاب ، عايذة سيد خطاب: إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٢ م .
- ٣٨- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي السابع ١٩٩٧م - إدارة القرن الواحد والعشرين القاهرة: مركز وايد سيرفيس .
- ٣٩- علي محمد عبد الوهاب: الإدارة على المكشوف، التغيير والإدارة على المكشوف، المؤتمر السنوي الثاني عشر، مركز وايد سرفيس، القاهرة ٢٠٠٢ م .
- ٤٠- عمرو أحمد مصطفى الحداد: تقويم بعض برامج التنمية الرياضية للمجلس القومي للرياضة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق ، ٢٠١١ م .
- ٤١- فاتن احمد أبو بكر: إمكانية تطبيق نظم الإدارة المفتوحة بالمنظمات الحكومية فى مصر - دراسة تحليلية الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩ م .
- ٤٢- فاتن احمد أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة - ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين ، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١ م

- ٤٣- فاخر أحمد فريد: نظام الإدارة المتكاملة للجودة المدخل إلى تحسين وتتميه الأداء، نموذج مقترح المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٩٧م.
- ٤٤- فتحى محمد توفيق محمد: تصور مقترح لإدارة المدارس الثانوية الصناعية في ضوء أسلوب الإدارة المفتوحة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنى سويف، ٢٠١٠م.
- ٤٥- كاثي ايفانتشيك، جيم بادو: الإدارة المفتوحة - آليات إشراك العاملين في الإدارة، ترجمة: باهر عبد الهادي(الرياض: دار المعرفة للتمية البشرية، ٢٠٠٢م.
- ٤٦- كمال عبد الرحمن درويش، محمد صبحى حسانين: الجودة والعولمة في إدارة الأعمال الرياضية باستخدام أساليب إدارية مستحدثة - موسوعة متجهات إدارة الرياضة فى مطلع القرن الجديد، المجلد الأول، ط١، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ٤٧- متولي سيد متولي: السلوك التنظيمي المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- ٤٨- محمد شفيق: " السلوك الإنساني وفن القيادة، والتعامل مع الشباب"، مؤسسه دار الشعب للصحافة والطبع والنشر، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٤٩- محمد عبد العزيز أبو العنين: "مقدمة في إدارة الأعمال"، مطبعة كلية التجارة، جامعة طنطا، الغربية، ١٩٩٩م.
- ٥٠- محمد عبد العزيز وسمير عبد الحميد: منظور حديث فى الإدارة الرياضية، ماهى للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.

- ٥١- محمد على محمد المازن: أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مؤسسة المواني والجمارك فى دى، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨م.
- ٥٢- محمود عبد اللطيف موسى: الدافعية للتدريب الادارى فى ضوء التحديات العالمية والمحلية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، ٢٠٠٦ م.
- ٥٣- مصطفى نجيب جاويش: الإدارة الحديثة - مفاهيم ووظائف وتطبيقات، دار الفرقان، الأردن، ١٩٩٣م.
- ٥٤- ناجي إسماعيل حامد: التخطيط فى الاتحادات الرياضية الأولمبية فى ضوء استراتيجية الرياضة المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ١٩٩٩م
- ٥٥- نسيم الصمادي: "قاموسنا الإداري، مصطلحات عربيتها - شعاع، وأدخلتها معجم الإدارة العربية (القاهرة: المختار الإداري، الشركة العربية للإعلام العلمي ، شعاع ، السنة ١٢ ، فبراير) ٢٠٠٤م.
- ٥٦- نوال أحمد العوضى: "نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه، كلية تجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ٥٧- هالة محمود عبد الستار: تقويم عمليتي المتابعة ودعم الهيئات الرياضية بالإدارة المركزية للأداء الرياضى بالمجلس القومى

للرياضة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية
للبينات، جامعة حلوان، ٢٠١١م.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Anne Murphy: Managing By The Open Book"(USA:Gruner & Jahr Publishing INC., Academic Search Premier,Vol.12, ISSUE.9 sep1990.
- 2- Bruce L ioyd, John Case: "Open – Book Management, A New Approach to LEADERSHIP"(Bradford: Leadership & Organization Development Journa,Vol.19,Iss.7,1998
- 3- Christine Hogan: Strategies for Enhancing Empowerment” (Bradford: Training of Management Development Methods,, Vol.6, Issue.3, 1992,
- 4- Freedman- David-H,: Strategies: the secrets of open – source managing,in- dec, 2004
- 5- George Gendron: "The Numbers on Open Book Management"(USA: Academic Search Premier, Gruner & Jahr Publishing Inc., Vol.20,Issue.8, Jun.) 1998.
- 6- Jack Stack: The great game of business (new York: currency doubleday), 1993.
- 7- Jack Stack: Outcom Doubleday/Currency Review, March. 2002.
- 8- John Case: The Open Book Management " (New York: Academic Search Premier, Vol.12, Issue. 9 sep.) 1990.
- 9- John Case: The Open-Book Revolution, by:, From: Magajine, June 1995.
- 10- John Case: The Open-Book Experience (New York: Addition Wesley) 1998.
- 11- John p. Schuster, Other: The Open- Book Management Field Book (New York: John Wiley& Son, In.) 1998.
- 12- John P. Schuster: The Power of Open-Book Management. (Milwaukee: Quality congress:as Qc.....annual Quality congress .proceedings, 1998.
- 13- Kass: Leadership Between Theory and application, Journal of Teaching in physical Education Jan. 1998.
- 14- M. Bugler Patricia: “Managing in the 90: Opening UP Management Communication” (Burlington: Learning from Open Book Management Vol.60, Issue.2, feb. 1999.
- 15- Melissa. Marcum. Open management is coming. Network mar, v 20,n – 12, 2003.

- 16- Rick Maurer: "Open - Book Management" (NewYork: Journa for Quaity & Participation, Academic Search Premier, Vol. 24, Issue.1, Spring. 2001.
- 17- Rodney" Gray. Resources open book management strategic communication management Feb, mar, v.10, n2. 2006.
- 18- Sauer-patrick-J. Open- Door management,inc-jun siegall. Marc and grader, susan, n, contextual factoid of psychological empowerment n,prodigal review. 2005.

ثالثاً: مراجع باستخدام شبكة المعلومات الدولية (المواقع الإلكترونية):

- 19- http://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=94942
- 20- <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=4329-28->
- 21- <http://www.eastbook.com/openbookman.htm/eatbook,com.booksforeaders->
- 22- <http://www.greatgame.com /stakeoutcom.cfm?>
- 23- <http://www.highbeam.com/doc/1G1-20929790.html>
- 24- <http://www.inc.com/magaiine/1995060/2296.html>
- 25- <http://www.kenanaonline.com/mokhtarat/79672>
- 26- http://www.nsc.gov.eg/files/new_Qanon/b1_fl.pdf
- 27- <http://www.nsc.gov.eg/folders/laws/files/02.pdf>
- 28- <http://www.nsc.gov.eg/Information.php>