

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل

التنظيم والإدارة في المجال الرياضي

(كتاب منهجي لطلبة اقسام التربية الرياضية)
في كليات التربية الاساسية

تأليف

د. وليد خالد همام
قسم التربية الرياضية
كلية التربية الاساسية / جامعة الموصل

د. رياض احمد اسماعيل
كلية التربية الرياضية
جامعة الموصل

الفصل الاول

تطور الفكر الاداري

* الادارة في المجتمعات القديمة :

1. الفكر الاداري عند القدماء المصريين .

2. الفكر الاداري عند المسيحيين .

3. الفكر الاداري عند الاسلام .

* الفكر الاداري في العصر الحديث

* اهمية الادارة في العصر الحديث

تطور الفكر الاداري :

كان الفكر الاداري في مجال الادارة الحكومية اسبق ظهورا عنه في ادارة الاعمال وكانت الادارة هي المعيار الذي يفرق بين ما عرفناه في مجتمعات منظمة واخرى همجية فلا يمكن للامبراطوريات القديمة ان تغزو العالم وتسيطر عليها ، وللاديان السماوية ان تنتشر وتعم ارجاء الارض بغير ان يكون هناك فكر ادراي يحكم قادة الشعوب ويوجه المبشرين والمصلحين من الحكام.

* الادارة في المجتمعات القديمة :

1. الفكر الاداري عند القدماء المصريين (الفراعنة) :

لقد كان لمصر القديمة نصيب كبير في بزوغ العمليات الادارية المعروفة لدينا في الوقت الحاضر فكانت الدولة المصرية القديمة مقسمة الى مقاطعات لكل منها حاكم مسؤول امام فرعون ، ومفوض منه في السلطات المحلية التي منحها اياه لتسيير امور مقاطعته ، ولاشك ان هذا التنظيم يدل وحدة على فكر اداري متقدم .

فالمجتمع المصري على شكل هرم في التنظيم الاداري ، على قمة الهرم كان يوجد فرعون مصر وتحت هذه القمة ياتي التسلسل الاداري من النبلاء والكتاب ... الخ.

وليس لعقل بشري ان يتصور ان اهرام الجيزة التي بنيت منذ ما يقارب من ستة الاف عام قد قامت على فكر هندسي فقط دون فكر اداري فاذا علمنا ان بناء الاهرامات قد استغرقت جهدا ما يقارب من مئة الف عامل على مدى عشرين سنة منهم من كان يقطع الصخور من المحاجر ومنهم من قام بنحتها ومنهم من قام بنقلها وبنائها ... الخ.

وكان لا بد ايضا من تقسيم هذا الجيش من العمال الى فرق ومجاميع كبيرة كل منها تختص في عمل مميز ويشرف على كل فرقة مدير مسؤول عن ذلك العمل فانه لا يمكن ان نتصور بحال ان هذا الصرح العظيم قد اقيم بغير ادارة ، ولا بد من وجود اجهزة ادارية تشرف على هذا العمل المجيد .

وهناك الدلائل التي تشير الى ان قدماء المصريين قد استخدموا التخطيط القومي للتحكم في الموارد المتاحة لهم فقد كانت زراعة مصر ولا تزال قائمة على مياة النيل وكانت الدولة المصرية القديمة قد اعتمدت على فكرة الاداري المتقدم بمعرفة منسوب مياة النهر على مسافات بين منبعه ومصبه فقاموا بتعيين وزير الشؤون الزراعية والري لتنظيم هذه الوزارة(47).

2. الفكر الاداري عند المسيحيين :

لم يكن انتشار الديانة المسيحية لتعم ارجاء الارض وتبث افكارها في انحاء المعمورة ويكتب لها الاستمرار والنمو على مدى ما يقارب من الف سنة الا كثمرة من ثمار الفكر الاداري المنظم ولقد نظمت الكنيسة منذ اول عهدها على اساس من الدرجات الكهنوتية وتسلسل السلطات في العمل الواحد مقسم على الوجه الاتي :

1. الدرجة العليا (الاسقفية) .

2. الدرجة الوسطى (القسيسة).

3. الدرجة الدنيا (الشماسية).

ولقد كان هذا التنظيم الكهنوتي فتحا جديدا في علم الادارة بل انه من اهم مميزات التنظيم البيروقراطي الحديث الذي يقوم على اساس التدرج في السلطات الرسمية فقامت المسيحية في حل المشكلات بفكر اداري يقوم على الموضوعية والمنهجية المتدرجة مع الاهتمام بالحل الجذرية لا السطحية المؤقتة فكانت نظرتها الى الفرد كنوانة للاسرة والاخيرة خلية المجتمع ضمن مجتمع العالم الكبير اذ هناك هدف مخطط له وهناك اسلوب للوصول الى الهدف ثم هناك تقييم للنتائج : وهذا قريب هو الاسلوب العلمي الحديث الذي يعتمد عليه حاليا.

3. الفكر الاداري عند الاسلام :

جاء الاسلام ليرسي قواعد الافكار والعمليات الادارية التي تدعو اليها النظريات الادارية المعاصرة فيمكن استنباط الاسس التي قام عليها الفكر الاداري في الاسلام مما جاء في القران الكريم من محكم الايات ، وما ورد عن النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) من احاديث شريفة وما اثر عنه من اعمال ، وكذلك ما نقل اليها من سيرة الخلفاء الراشدين وما فعله السلف الصالح رضوان الله عليهم من اعمال فقد انفرد القران الكريم دون سائر الكتب السماوية بتنظيم شؤون الدين والدنيا ، ووضح اصول العلاقات بين الشخص ونفسه وبينه وبين غيره من الناس ، وبين خالقه عز وجل فهو جامع لشؤون الدين والدنيا (ان هذا القران يهدي للتي هي اقوم) سورة الاسراء / اية (9).

اما في سنة النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) الكثير مما يتصل بالمبادئ الادارية القويمة ومما يدل على كيفية ادارة الدولة الاسلامية منذ نشأتها وما كان يحكم الناس علاقات وطيدة قائمة على الحق والعدل والتعاون . وكذلك في سيرة الخلفاء والخلف الصالح من الحكام والمسلمين ومفكرهم فيها الشيء الكثير يعجز القلم عن احصائه فيما يتصل بالممارسة العملية للادارة قبل ان تعرف لها اصول علمية .

فيما يتصل بالتخطيط : لم يرد ذكر الجنة والنار في مواضع كثيرة من القران الكريم الا لكي يفكر الناس فيما ينبغي ان يفعلوه لمواجهة المستقبل البعيد فيما بعد الحياة ، وادك القران الكريم على التخطيط القائم على اساس من الامكانيات المتاحة وصولا الى الهدف قول الله عز وجل (واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون بها عدو الله واعدوكم) الانفال / اية (60) .

واكد الاسلام على التخطيط على اساس الحقائق فاي عمل يستهدف المستقبل لابد وان يعتمد على العلم بحقيقة الامور قبل تقرير القيام به (ولا تقف ما ليس لك به علم) الاسراء / اية (36). وما هجرة النبي صلى الله عليه وسلم الا بداية تخطيط للدولة الاسلامية الجديدة ، اما فيما يتصل بالتنظيم فهناك الايات الكثيرة من كتاب الله يقف الانسان امامها مبهورا عندما يفكر في مدلولها ، على ضوء الفكر الاداري ، (نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا) الزخرف / اية (32) .

وقد عرفت الدولة الاسلامية نظام الوزارة والشورى فالنبي صلى الله عليه وسلم كان يشاور اصحابه في الامور الخاصة والعامة (شاورهم في الامر) وكذلك ادخل نظام الدواوين في عهد الخلفاء الراشدين بعد توسع الفتوحات الاسلامية والحاجة الماسة للنظام. وعرفت الدولة الاسلامية ديمقراطية الادارة والتفويض بالسلطة والاشراف والتوجيه والرقابة فيعرف الاسلام برقابة الضمير الانساني والرقابة الخارجية على اعمال الفرد (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون الى عالم الغيب والشهادة ، فينبئكم بما كنتم تعملون) سورة التوبة / اية (105).

واكد الاسلام على العدل بين الرئيس والمرؤوس ، والسيد والعبيد فلكل حق يقابله واجب .

* الفكر الاداري في العصر الحديث :

ان الاعمال الادارية في الماضي البعيد او القريب لم تقم الا على اساس من القواعد التي كانت متعارفا عليها او ابتكرها رجال الادارة انذاك فقد حاول المفكرون منذ اواخر القرن الماضي ان يتقنوا الادارة وان يستنبطوا القواعد والمبادئ التي تحكمها ، مستمدين في ذلك تجاربهم الخاصة او ملاحظتهم لما يحيط بهم ، فادى التطور الفكري الحديث الى ارتقاء المصنع كنموذج رئيس في الانتاج مع الزيادة الهائلة في حجم الانتاج بعد الثورة الصناعية في اوربا فقد وجد الحاجة الى استخدام اعداد هائلة من المرؤوسين وادى وجود فوارق كاملة بين الوظائف الادارية وغير الادارية والمديرين والعمال وكما ذكرنا فان التفكير في مجال (الادارة العامة)

حديثاً (التي تتعلق بالمصالح العامة بالمجتمع)... اسبق من التفكير في مجال ادارة الاعمال ،
ونتناول الفكر الاداري الحديث في :

1. مجال ادارة الاعمال :

نشأ الفكر الاداري في مجال ادارة الاعمال في ظروف سادت فيها العلاقات بين العمال واصحاب الاعمال على اثر اختراع الالة والتوسع في استخدامها والفصل بين ملكية راس المال وادارة المشروع حيث لم يعد مالك راس المال قادراً على ادارة العمل فصار يعهد به الى من يختص بادارته وما ترتب على كل ذلك من مشاكل وتعقيدات اقتضت اعادة التفكير في الاسلوب السليم للادارة والنظرة الانسانية نحو العمال .

وقد قام الفكر الاداري الحديث في مجال ادارة الاعمال بهدف تحقيق الكفاية في الانتاج عن طريق خفض الجهد الذي يبذل من دون طائل ومن العمال والوقت الذي يضيع دون ثمره ، والمواد التي تفقد في اثناء التصنيع .

ولهذا كان لابد من التفكير في القواعد والاصول العلمية التي تحقق هذا الغرض بدلا من ترك الامور في يد الاجهزة الادارية للتصرف فيها وفقا لما يعتقده المديرون او يظنون وهم كثيرا ما يخطئون اذا اعتمدوا على تقديرهم الشخصي من دون الاعتماد على الحقائق التي هي حصيله العلم وقام الفكر الاداري الحديث على اساس الفصل بين اعمال الادارة واعمال التنفيذ حيث ان الادارة تشرف وتوجه اما المنفذون فعليهم تنفيذ التوجيهات على الوجه الذي تبتغيه الادارة وهناك الكثير من رجال الفكر الاداري الحديث في مجال ادارة الاعمال امثال : شارل بابج وفرانك جلبرت 1885 (استعمل الكاميرا لتصوير العامل اثناء اداء عمله) ، وهنري تاون (عالم امريكي في مجال الادارة) واخرون (48) ، وفرديريك كاييلور 1903 نشر كتابه الاول (ادارة المصنع) وفي سنة 1911 نشر كتابه الثاني (مبادئ الادارة العلمية) وهنري فايول الذي وضع مبادئه الادارية في كتابه المشهور (الادارة الصناعية والعامة)(42).

2. مجال الادارة العامة :

لقد كان للحربين العالميتين الاولى والثانية اثر مباشر في نشأة علم الادارة العامة الحديث حيث خلقت عجزاً شديداً في الموارد البشرية والمادية التي استنزفت في القتال مما حدى بالحكومات لكي تحقق واجباتها باتجاه شعوبها ان تستخدم ما بين ايديهم من امكانيات وطاقات استخداما اقتصاديا فعالا . وهذا ما حدا بالمفكرين الى وضع اساس علم الادارة العامة ومن المفكرين والعلماء في هذا المجال ... وودرويلون 1885 ولنز جوليك وهوايت وجوسن ... وغيرهم من المفكرين والعلماء (30).

هذه نبذة مختصرة وسريعة عن الفكر الاداري الحديث ولايزال الفكر بتطور مستمر الى يومنا هذا ..

* اهمية الادارة في العصر الحديث :

يعد العنصر البشري محور العملية الادارية التي تهدف الى تحقيق التعاون بين الافراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة وهذه الحقيقة هي التي تضيف للادارة طابعا خاصا لكونها عملية اجتماعية وانسانية من جهة واقتصادية وسياسية من جهة اخرى وبها يمكن للادارة الحسنة ان تصبح عملية رشيدة تحقق اهدافها بافضل استخدام للامكانيات المتاحة مع توفير افضل مناخ ممكن للعنصر البشري ومع اقل جهد من جانبهم . ومن هذا يمكن تحديد اهمية الادارة في العصر الحديث بالاتي:

1. اقامة وتدعيم مجتمع اقتصادي فعال وايجابي .
2. تحسين المستويات الاجتماعية .
3. زيادة كفاءة الحكومة عن طريق كفاءة ادارتها المتعددة في المنظمات الحكومية .
4. الادارة تزود الجهود والانسانية بالفاعلية من خلال نظام حوافز موضوعي وعادل.
5. تحقيق افضل المنتجات والخدمات وافضل المصانع والمعدات وافضل العلاقات الانسانية.

6. استعداد الادارة لمقابلة ومواجهة الظروف المتغيرة مع توفير المستلزمات المطلوبة.
7. احكام النظام في المشروعات المختلفة.
8. تقوم الادارة بجمع المعلومات المنعزلة عن بعضها لاقامة علاقات مترابطة فيما بينها تساعدها على حل المشاكل العاجلة والانية .

الفصل الثاني

الادارة في المجال الرياضي

- * مفهوم الادارة
- * تعريف الادارة
- * اهداف الادارة
- * الادارة العامة
- * الفرق بين الادارة العامة وادارة الاعمال
- * علاقة الادارة بالعلوم الاخرى
- * اهمية الادارة في المجال الرياضي
- * مكونات الادارة الرياضية
- * المهارات الاساسية في الادارة الرياضية
- * الاداري الرياضي
- * واجبات الاداري الرياضي
- * صفات الاداري ومؤهلاته

الادارة في المجال الرياضي

* مفهوم الإدارة :

يعد القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين ثورة في احداث التطورات الكبيرة في المبادئ العلمية لعلم الادارة ولبيان مفهوم الادارة يمكن ان نربطها بالتنظيم ، فالتنظيم يعني تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات انتاجية معينة . وهو يهدف الى توفير نوع من المهارات والمسؤوليات عن طريق التوزيع المناسب للاشخاص والواجبات ، وتحديد الاختصاصات بحيث يمكن بواسطة الاشراف والتوجيه تحقيق التنسيق ووحدة الهدف . ومن ثم يمكن النظر الى التنظيم على انه البناء او الهيكل العام الذي يحدد العلاقات الرسمية المختلفة في المنظمات .

اما الادارة فهي العنصر الحي الذي يجعل البناء او الهيكل في حالة عمل ونشاط هادف . وهي بذلك تختص بالسلوك داخل المنظمات أي داخل البناء او الهيكل، لـ فهي تعني مجموعة الاعمال والوظائف التي يمارسها المسؤولون في مواقع العمل المختلفة .

فمن الناحية التنظيمية قد نتمكن من إقامة بناء تنظيمي يبدو نموذجاً تتوفر فيه جميع خصائص واسس التنظيم العملية والمنطقية . على ان مجرد اقامة هذا البناء ليس الضمان الحقيقي لنجاح المنظمة في تحقيق اهدافها ، اذ يبقى النجاح متوقفاً على كيفية ادارة العنصر البشري والتاثير في سلوك افراده وتصرفاتهم داخل التنظيم بما يؤدي الى تحقيق الاهداف بكفاءة عالية .

وللايضاح نشبه الموقف بموقف من نجح في اقامة منزل جميل ذي اسس متينة وراعى في هذا البناء ان يكون ذا هيكل سليم وان يضم حجرات تناسب احتياجات ساكنيه وان يكون نظام هذه الحجرات منسقا بحيث يجعل وظيفة كل حجرة تناسب موقعها من المنزل وتسهل المعيشة بالمنزل كله فحجرة الطعام تجاور المطبخ وحجرة الاستقبال بجوار مدخل المنزل . هذا العمل يقابل عملية التنظيم . اما كيف يعيش الناس داخل المنزل وكيف يسلكون ، واي جو من التعاون ومن الوثام يسود بينهم ، وهل يبقون على حجرة المكتب للمكتب وحجرة الطعام للطعام او تسود الفوضى في استعمال الحجرات ، فهذا في واقعه يقابل العملية الادارية .

ويمكن ان ننظر الى التنظيم نظرنا الى علم التشريح بينما تبدو الادارة شبيهة بعلم وظائف الاعضاء عليه فالادارة تعبر عن النشاط الانساني المرتب والمستمر والذي يضطلع به افراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق اهداف محددة ، والغرض الرئيس للادارة هو الاهتمام بالسلوك والتصرف البشري ومن خلال هذا السلوك يمكن ان تقدم الخبرات وتتحقق الاهداف.

* تعريف الإدارة :

- هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم ومتابعة العمليات وقيادة وتنمية الافراد العاملين في المنظمات وتوجيه عناصر المنظمة الرئيسية من افراد واموال لتحقيق اهدافها باحسن الطرق واقلها تكلفة (48).

- تنفيذ الاعمال بواسطة الاخرين ومعهم عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم (41).

- نوع من العمل المهني يتخلص في قيادة الانشطة الانسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه (39) .

- عملية استثمار الموارد المتاحة للمنظمات لتحقيق الاهداف بكفاءة عالية . وتعرف الادارة بانها المعرفة الصحيحة لما يود ان يقوم به الافراد ثم التأييد على انهم يفعلون ذلك باحسن طريقة وارخص التكاليف (46).

ويعرفها هنري فايول Henry Fayol ان الادارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والرقابة (41).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية انسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة او الهيئة كافراد وجماعات لتحقيق الاهداف التي انشئت من اجل تحقيقها ، متوخين في ذلك افضل استخدام ممكن للامكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة.

من خلال هذه التعاريف يتولد لنا خلاصات هامة:

1. الإدارة ترتبط بمنظمات تسعى لتحقيق هدف معين فالإدارة عملية ملازمة لكل جهد جماعي يشكل منظمات من الناس يسعون الى تحقيق اهداف فردية ومشاركة.
2. الإدارة تسعى لتحقيق اهداف حقيقية فهي عملية تنفيذية وليست شيئاً نظرياً .
3. الإدارة اساس لاتخاذ القرارات فالإدارة تحقق النجاح عن طريق قرارات تسعى الى الاستخدام الصحيح للقوى البشرية والمادية وتعتمد على الموارد ويمكن استخدامها باكثر من طريقة ولذلك فان الإدارة تعمل على اختيار افضل الطرق.
4. الإدارة تعنى بتوجيه سلوك الافراد لتحقيق الاهداف فهي عملية تعاونية تؤكد على دور الفرق للاسهام في خلق روح العمل الجماعي التعاوني.
5. الإدارة تتضمن عمليات اخرى فرعية كالتخطيط وتنفيذ هذه الخطط وتهدف للتعبير عن الحاجات والرغبات الملحة وهي بهذا تنبؤ للمستقبل.
6. الإدارة نشاط متخصص يقوم به اداريون ، والإدارة تعبر عن النشاط الانساني المرتب والمستمر والذي يضطلع به افراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات تمكنهم من تحقيق اهداف محددة .

* اهداف الإدارة :

1. استخدام الموارد باكبر قدر من الكفاية والمحافظة على الاشخاص والموارد والاستخدام الامثل لها .
2. تقديم الخدمات المتنوعة المطلوبة.
3. حماية مصالح الاعضاء ورعايتهم .
4. حماية النظام (تطبيق النظام).
5. تحقيق العدالة .
6. رعاية الشباب وتنقيفهم (41).

* الإدارة العامة :

هي مجموع الاشخاص والاجهزة التي تعمل تحت سلطة الحكومة وتوجيه منها بآداء الخدمات العامة . وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات ادى الى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون ، لذا فهي تعني بتنفيذ السياسة العامة للدولة واخراجها الى حيز الوجود والواقعية . لذلك تعرف بانها العمليات المتعلقة بتحقيق بعض اهداف الحكومة وتقديم الخدمات العامة بكفاءة وبما يحقق الرضا لافراد الشعب من منظمات معينة ، مثال هذه المنظمات في المجال الرياضي:

اتحادات رياضية مركزية وفرعية ، مراكز الشباب / وزارة التعليم / وزارة التربية / الجامعات / القوات المسلحة / الشرطة .
فجميع هذه الاجهزة تقدم الخدمات الرياضية والترويحية والانشطة المختلفة في حدود السياسة العامة للدولة.

ونرى ان الإدارة العامة عمل تنفيذي وتشريعي فهي تصنع السياسات العامة وتقييمها وتعديلها ، لذا فهي تحتاج الى التاهيل والتدريب والتخصص والدراسة والجدارة والكفاءة والنزاهة ، ومع هذه الصفات يجب ان يخضع الجهاز الاداري العام للدولة لرقابة برلمانية لتبقي الجهاز الحكومي مجرد تنفيذ السياسات ويبقى للبرلمان الكلمة العليا في اقرار السياسات التي تقترحها الحكومة او رفضها.

* الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

هناك العديد من الفروق يمكن تلخيصها على النحو الآتي (27):

1. الاختلاف في الإطار القانوني : ان الإدارة العامة تؤدي الخدمات في إطار السياسة العامة للدولة وتنفذ التشريعات في المجالات المختلفة بينما تعمل إدارة الأعمال في ظل النظام الداخلي للمؤسسة وقرارات مجلس الإدارة فيها.
2. تهدف الإدارة العامة الى تحقيق المصلحة العامة وذلك بتقديمها خدمات عامة تهدف بالدرجة الأساس الى تحقيق المصلحة العامة لا الى تحقيق الربح.
- بينما نجد إدارة الأعمال هدفها الأساسي هو تحقيق الربح ، تسويق انتاج ، تمويل ، وهذا ما يحدث في المسابح التعليمية والترفيهية مثلا .
3. الاختلاف في القوى الرئيسية المؤثرة ، حيث تتأثر الإدارة العامة بالضغوط السياسية والاجتماعية بينما تتأثر إدارة الأعمال بالنواحي الاقتصادية الموضوعية الصرفة التي يحكمها العقل والمنطق وبعيدة عن العواطف.
4. تعمل الإدارة العامة في ظروف احتكارية مما يجعلها تخضع للجمود بينما تعمل إدارة الأعمال في جو المنافسة مما يجعلها اكثر مواكبة للتطورات والتغيرات .
5. الإدارة العامة قديمة سبقت إدارة الأعمال بالآلاف السنين .
6. يتحمل قطاع إدارة الأعمال درجة أكثر من اذ يكون معرض للربح والخسارة ، بينما الموظف العام (الإدارة العامة) يتمتع بأمان أكثر ولا يوجد احتمال للخسارة .
7. الاختلاف في مقاييس النجاح: حيث يعتمد نجاح الإدارة العامة على قدرتها بتقديم الخدمة ، بينما يعتمد النجاح في إدارة الأعمال على حجم الأرباح المتحققة.
8. الاختلاف في حجم التنظيم : حيث نجد ان الهياكل التنظيمية لاجهزة القطاع العام كبيرة ومتشابهة بينما نجدها مدروسة ومنظمة وغير ضخمة في إدارة الأعمال.
9. غالبا ما يعمل الموظفون في منظمات الإدارة العامة بصفتهم الرسمية وليس باسمائهم بينما يعتمد رجل الأعمال غالبا على اسمه وسمعته الشخصية وثقة المتعاملين معه.

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى : (39)

1. علم الاقتصاد :

يهدف علم الاقتصاد الى استغلال الموارد الاقتصادية سواء كانت مادية ام بشرية بأقصى درجة من الكفاية لاشباع الحاجات الانسانية . ويلتقي هذا الهدف مع هدف الإدارة ، المتمثلة في تنسيق الموارد والجهود بشكل يحقق افضل استغلال اقتصادي لهذه الموارد .

2. علم السياسة :

تعنى العلوم السياسية بوضع السياسات العامة للدولة وتبحث في شكل الحكم الـ <كي تدار فيه معظم دوائر الدولة ، ففي ظل النظم الراسمالية تكون القيود على المشاريع الخاصة اقل ، ومن ثم تكون مسؤولية الاداريين كبيرة في تحديد ميادين الاستثمار فيها.

3. علم النفس :

يعد العنصر الانساني اداة لتحقيق ما ننشده من اهداف ، لذلك لا بد من فهم شخصيات الافراد ودوافعهم واتجاهاتهم من هنا يلتقي علم النفس مع علم الإدارة.

4. علم الاجتماع :

يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات من حيث نشاتها وتكوينها وتطور العلاقات فيما بين اعضائها ولان الإدارة تقوم على الجهد البشري وتتعامل مع الجماعات داخل التنظيمات الادارية في سبيل تحقيق اهدافها المرسومة فان فهم الجماعات امر اساسي للمدير لان سلوك

الفرد بمفرده يختلف عن سلوكه بصفته عضوا في الجماعة . لذا من المفيد للاداري ان يلم بمبادئ علم الاجتماع.

5. علم الاحصاء :

يعد فهم الاحصاء واساسياته ضرورة للاداريين فهو يسعفهم لوضع خططهم المستقبلية وتحليل النشاطات السابقة وعمل التنبؤات اللازمة والتعرف على العلاقات القائمة بين العوامل المؤثرة في القرارات .

6. علم المحاسبة :

يهتم علم المحاسبة بتسجيل النشاط الذي يقوم به الفرد والمؤسسات على شكل ارقام وقيود وميزانيات مما يقدم للمدير نظرة صادقة وحقيقية عن اوضاعه ومواقفه المالية ويساعده في تقييم نشاط المشروع الذي يديره سواء كان في القطاع العام او الخاص لذلك فان الالمام الاداري بهذا العلم يساعده في القيام بعمله بنجاح وعليه فان من دون نظام محاسبي جيد لا يوجد نظام اداري جيد .

7. علم الحاسوب :

يعتبر الالمام الجيد بمبادئ علم الحاسوب اساسا في تحسين العملية الادارية حيث اصبح لاغنى عنه في الادارة الحديثة فهو اداة مهمة في استقبال البيانات ومعالجتها واطهار النتائج المطلوبة . مما يساعد على زيادة السرعة في الاتصالات كما هو الحال في البريد الالكتروني وفي معالجة الكثير من مشكلات الاوراق سجلاتها . اذ يتيح هذا التطور للادارة الرياضية معرفة التجهيزات والادوات المسلمة والباقي في المستودعات وعدد الافراد العاملين وسنوات الخبرة واعمارهم وصفاتهم الشخصية وغيرها من المعلومات بدقة متناهية.

8. علم القانون:

المنظمات الرياضية واعضاؤها هم حالة اجتماعية تعيش مثل المنظمات الاخرى وقد ينشب بين ملاكاتها او مع باقي المنظمات الاخرى مشاكل تتطلب تدخلا قضائيا وقانونيا فضلا عن التشريعات القانونية الخاصة بعقود اللاعبين المحترفين وما تتطلبه من وجود هيئة قانونية داخل المنظمة الرياضية.

* اهمية الادارة في المجال الرياضي :

استعانت التربية الرياضية في حركة تطورها الحديثة بالاسلوب العلمي وبلغت في اعلى درجات الرقي في المستويات الرياضية نتيجة توظيفها للعلوم المرتبطة بها ومنها علم النفس وعلم التربية وعلم الاجتماع وعلم الطب والصحة العامة والبايوميكانيك وعلم الحركة فكان لزاما في تطورها العلمي هذا ان تلجا الى الادارة كعلم وفن التنظيم مختلف انشطتها ، لان الادارة هي قوام النجاح في كافة الاعمال وهي المحرك الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى التي تمتلكها المنظمة وهي القوة الدافعة لتنمية تلك الطاقات .

عليه فالادارة الرياضية لاية لعبة من الالعب الرياضية تعتبر عنصرا اساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ، لهذا قيل كيفما تكون الادارة تكون الانجازات .

وتاتي اهمية الادارة في المجال الرياضي من خلال عملها الذي يقتضي اصدار السياسات والقرارات وتحديد الاجراءات التي تعين بشكل كبير على تحديد الاطار العام لعمل التابعين في المنظمات الرياضية من مدربين وموظفين ولاعبين لكي يتمكنوا بمقتضى هذا الاطار التخطيط والتنظيم للوصول الى الاهداف وضعتها الادارة . من هنا تاتي اهمية علم الادارة في المجال الرياضي .

مثال :

تضع مديرية النشاط الرياضي والكشفي اطارا لعمل مدرس التربية الرياضية في المدرسة مستعينة بعلم الادارة والتنظيم في تسيير شؤونها من اجل حسن سير العمل وعدم حدوث

تضارب او تسبب او مشكلات غير متوقعة ناتجة عن غياب التخطيط والتنظيم فقلة الساحات والقاعات القانونية مشكلة تواجه عملية تنفيذ النشاط الرياضي الخارجي للمدارس ويجب ان تقوم الادارة بوضع حلول لهذه المشكلة عن طريق مثلا الاستغلال الجيد والتتابعي للامكانيات مثلا كأن تنفذ في الفصل الدراسي الاول بطولات كرة السلة والطائرة مثلا وتؤخر بطولات كرة اليد والقدم الى الفصل الدراسي الثاني.

كما ان وفرة الامكانيات المادية لاتفي في تحقيق الاهداف مالم يتواجد الاداري القادر على تحديد الاهداف والاسلوب الامثل للوصول اليها وتوزيع الافراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للامكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق الاهداف المرسومة باحسن وجه.

لذا يمكن تلخيص اهمية الادارة في المجال الرياضي بالاتي :

1. تحدد الاهداف وتساعد في الوصول اليها.
2. التخطيط المسبق لاي عمل وبناءا على الامكانيات البشرية والمادية الموجودة.
3. ضبط التصرفات البشرية وتقويمها .
4. حشد وتعبئة الطاقات والموارد المتاحة بغية تحقيق الاهداف .
5. تنمية روح العمل الجماعي .
6. تدريب وتنمية التابعين .
7. خلق المناخ الصحي النفسي والاجتماعي داخل المنظمة الرياضية .
8. تحديد المهمات والوظائف لمنع الازدواج والتضارب في الاداء.
9. حماية مصالح التابعين ورعايتهم مع المحافظة عليهم من التسرب .
10. اعلام التابعين والجمهور الخارجي بانشطة المنظمة وانجازاتها والعقبات ان وجدت.

*** مكونات الادارة الرياضية :**

لقد حلل الاداري الامريكي (Kanz) الادارة الرياضية فوجد انها تتضمن اربعة مكونات اساسية وهي :

- العامل البشري (اداريون ، موظفون ، مدربين ، لاعبون ، جمهور).
- العمل الجماعي .
- المنظمة والتي تعمل الادارة لاجلها (النادي ، الاتحاد ، مركز الشباب).
- القائد الاداري (رئيس النادي ، رئيس الاتحاد ، مدير مركز الشباب).

*** المهارات الاساسية في الادارة الرياضية :**

لقد اشاد الاداري الامريكي (Kanz) بان الادارة الناجحة تعتمد على ما يلي :

1. المهارات الفنية :

هي المعرفة والفهم لتقويم العمل الذي يؤديه المسؤول وتمثل المهارات الفنية في المعرفة والاجراءات والاساليب المرتبطة بنوع النشاط ، كأن يكون المدير الرياضي ممارسا لاي نوع من النشاط الرياضي وفي مستوى يسمح باستيعاب متطلبات العمل الاداري من هذا النشاط والانشطة المماثلة وهي كذلك المهارات القائمة على معرفة متخصصة وقدرة على العمل والتحليل للامور المتعلقة بنشاط العمل.

2. المهارات الانسانية :

وهي القدرة على العمل مع مجموعات من الافراد وخلق الجهود المتعاونة مع الجماعة ، وهي كذلك القدرة على التفاعل والتفاهم مع الاعضاء وخلق روح العمل كفريق بين افراد التنظيم.

3. مهارة الاستيعاب الفكري ويطلق عليها المهارات (الفكرية والذهنية او العقلية او التصورية او التحليلية) :

وهي المهارات التي تتعلق بقدرة القائد على تحليل المواقف الانية الى مكوناتها والتنبؤ بالنتائج المحتملة لها من خلال ربط الاسباب بالمسببات والقدرة على ابتكار الافكار والنظرة الى التنظيم الذي يقود نظرة كلية متكاملة بحيث يستوعب ويدرك الترابط بين ازائه ومكوناته المختلفة والمتداخلة.

* الاداري الرياضي :

ان الاداري هو ذلك الشخص الذي يملك القدر الكافي من المعرفة في مدركات ومبادئ الادارة قبل ممارستها وذلك لان ممارسة الادارة في التنظيم الرياضي المنظم تتطلب معرفة عالية تساعد على تكامل خبرات الفرد واتجاهاته التثقيفية .

كما وان الاداري يجب ان يكون ذا شخصية واعية بجانب معرفة وثيقة بطبيعة العمل الذي يمارسه ، وعلى الاداري الرياضي ان يتفهم الحاجات الاجتماعية التي تتطلب تأدية خدمات معينة بالاضافة الى ضرورة المامه بالنواحي التنظيمية وان يتعرف على مجالات عمله وبخاصة في المستويات العليا التي تتطلب التخطيط ووضع السياسة الرياضية واتخاذ القرارات

ان الاداري الرياضي هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز الرياضية ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقي عليه بمسؤوليات تتطلب انجازات مهمة في نطاق اختصاصه . من المعروف ان الاداري الرياضي يتولى تحليل الاعمال والمهام التي يشرف عليها وهذا يوجب ان يكون طراز الافراد الذين يتمكنون من تفتيت المشكلة الى اجزائها لصنع الحلول المناسبة لها.

والاداري هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله في أي مستوى تنظيمي وان يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه في البرنامج بنشاط وكفاءة كبيرين .

ان معرفة العاملين بالتربية الرياضية والمهام بالنواحي الادارية تساعدهم على اداء عملهم بطريقة اكثر كفاءة وفاعلية .

ولهذا يمكن تعريف الاداري : بانه الانسان الذي يوجه جهوده وجهود الاخرين لتحقيق الاهداف المتفق عليها مستعملا العمليات والمهارات الادارية مع التوظيف الامثل للقدرات والامكانات المتاحة.

* واجبات الاداري الرياضي :

ان الاداري الرياضية يجب ان تكون لديه العلاقة الجيدة مع العاملين معه بشكل معقول معتمدا على اساس المبدأ الديمقراطي في الادارة اما واجباته فهي :

- يعين واجبات العاملين .
- يقوم باعداد المنهاج .
- يشرف على الواجبات .
- يقيم العمل اليومي .
- ضمان صلاحية التجهيزات والادوات .
- تعبئة الجهود العاملة ثم توجيهها والتنسيق والاشراف على حسن سيرها .

صفات الاداري ومؤهلاته :

لكي ينجح الاداري في شغل مركزه ان يوجه الاعمال التي تحت اشرافه ويسيرها بسهولة كما يجب ان يفهم مبادئ التنظيم والادارة ويقدر الحاجة الى العلاقات الانسانية ويعرف ما تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين وان يخطط لمرؤوسية الاجراءات التي تتيح تنفيذ هذه الاهداف ويفوض السلطة الضرورية الى الاشخاص الذي يقع على عاتقهم مسؤولية ذلك ، وان تتوفر كذلك في الاداري الناجح صفات خاصة اخرى ، كالشخصية العلمية المهنية ومن الصفات الاخرى :

1. **الكفاية العلمية :** ان يكون ذا مستوى علمي متميز في مجال اختصاصه وله حب اطلاع لفهم علوم التربية الرياضية وله القدرة على استخدام نتائج البحوث الرياضية والتربوية في مجال عمله . ومتفهما للاهداف التربوية بصورة عامة وله القدرة على استخدام الاساليب والطرق في تحقيق الاهداف ومتفهما لطبيعة عمله و عارفا بمسؤولياته.
2. **الخبرة :** ان الخبرة والممارسة العلمية للمهنة ضرورة مكملة لكفاءة الاداري الرياضي ونقص الخبرة الادارية ، والتعليمية في ممارسة العمل الاداري .
3. **امتلاك الطاقة الادارية :** لاتوجد قواعد لضمان نجاح الاداري في عمله ، ولكن توجد قواعد السلوك والتصرفات والمميزات الشخصية التي تساعد على احراز النجاح ، فقليل من المميزات الاساسية تولد من شخص ولكن الكثير منها يمكن تنميته مع مراعاة ان القدرة المورثة لا تضمن النجاح . الا اذا استطعنا تنظيمها وتهذيبها .
4. الروح الديمقراطية في التعامل مع الاخرين وقيادتهم وحماية المصالح المواطنين ورعايتهم .
5. الاخلاص والتفاني في العمل واتقان اللغة حديثا وكتابة ، ويفضل ان يجيد احدى اللغات الحية.
6. ان يكون حازما واوامره قاطعة ، ولكن يجب ان يكون في نفس الوقت لبقا مؤدبا ، ولا يعتبر هذا السلوك من الامور العسيرة على النفس بالرغم من صعوبته على الاداري عديم التجربة .
7. حب خدمة الناس والايمان بقيم الحياة .
8. ان يكون قوي الاستعداد للاهتمام بالمشاكل الخاصة اذا استدعى الامر.
9. ان يكون عادلا ومنصفا في معاملاته .
10. ان يحمل صفات الاخوة وحب الصداقة .
11. تفهم احتياجات الافراد واهتماماتهم مع الاخذ بنظر الاعتبار الاختلافات الفردية.
12. العقل المتفتح الواعي والتفكير المنظم والعقلية الاجتماعية .(38)

الفصل الثالث

التنظيم في المجال الرياضي

* التنظيم

* خطوات التنظيم

* عناصر التنظيم

* انواع التنظيم

* خصائص التنظيم الجيد

* الهياكل التنظيمية

*التنظيم في التربية الرياضية

1- تنظيم التربية الرياضية في الدولة

2- تنظيم قسم التربية الرياضية

التنظيم في المجال الرياضي

* التنظيم :

هو مجموعة من الافراد تعمل بطريقة معينة للوصول الى هدف معين أي ان التنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للاعمال وارتباطها بعضها ببعض وبناء الهيكل التنظيمي يتضمن تحديد الانشطة التي يجب ان تؤدي تحقيق الاهداف المنظمة وتجمع كل مجموعة منها لتكوين وظيفة متخصصة كما يتضمن هذه الوظيفة تجميع الاعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها مديرا ورئيسا ، وتفوض السلطات اللازمة لهذا المدير او الرئيس المتابعة مسؤولياته ثم تحديد العلاقات التنظيمية راسيا وافقيا أي بينه وبين رؤسائه ومرؤوسيه بين الوحدات التنظيمية التي تقع في نفس مستواه وعلى ذلك يمكن ان نطلق كلمة تنظيم على الجهود التي تبذل بقصد .

1. تحديد الاعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها الى مجموعات يمكن ان يتولى كل منها شخص واحد .

2. توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام اكثر من شخص بنفس العمل.
3. توجيه كافة الجهود نحو اهداف محددة .

عليه يمكن تعريف التنظيم : بانه تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الاشخاص والاقسام وتنسيق الجهود الفردية والجماعية وتكاملها بقصد تحقيق اهداف محددة(41)

* خطوات التنظيم :

هناك بعض الخطوات التي يجب اتباعها عند وضع الخطة التنظيمية لاحدى المؤسسات او الهيئات هي :

1. بيان اهداف المؤسسة وتبعيتها (حكومية - اهلية) ونوع العملاء الذين تخدمهم والمنطقة التي تخدمها .
2. تحديد اعمال وواجبات الهيئة او المؤسسة وتصنيف الاعمال التي تقوم بها في مجموعات متناسقة .
3. تحديد الادارات والاقسام التي تكون هيكل التنظيم الاداري للمؤسسة اللازمة لتحقيق اهدافها وتوضيح ذلك على خريطة تنظيمية .
4. تحديد اختصاصات هذه الادارات والاقسام وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها والعلاقات بينها
5. تحديد عدد الوظائف والموظفين الذي يحتاج اليهم العمل بالمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها فيهم .
6. تحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم .
7. وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة للموظفين واللائحة المالية ولائحة المخازن والمشتريات .
8. وضع النظم التي تحدد طرق واجراءات العمل في الادارات والاقسام المختلفة بالمؤسسة.
9. وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد انواع ومحتويات التقارير الدورية الواجب تقديمها.
10. الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر.(41)

* عناصر التنظيم :

من اجل اقامة تنظيم ايجابي يستطيع ان يحقق الاهداف المرجوة والمخطط لها يجب ان تتوفر للتنظيم عناصر اساسية يمكن العمل من خلالها وان أي خلل فيها يؤثر في قدرة هذا التنظيم واهم هذه العناصر هي :

اولا : تقسيم العمل :

من المعروف ان أي تنظيم يتكون من مجموعة من وحدات اساسية وهي ما تسمى بالوظائف وهي منصب مدني او عمل معين يقتضي من شاغله القيام بالواجبات المحددة وتحمل

مسؤوليات معينة . عليه فان أي عمل جماعي يتطلب تقسيم الواجبات بين الافراد لتحقيق الكفاءة والجودة والتنسيق .

مثال رياضي :

اعضاء الهيئات الادارية في الاندية يقسمون العمل بينهم فاحدهم مشرف على فريق كرة القدم والآخر مشرف على فريق كرة الطاولة وهكذا .

يمكن تمييز ثلاثة انواع رئيسة للتنظيم قائمة على اساس مبدأ تقسيم العمل وهي :

أ. **التنظيم على اساس جغرافي :** فيه يتم توزيع اوجه النشاط في المنظمة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة تنفيذية واحدة (اتحاد غرب اسيا بكرة القدم) وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة في المناطق الجغرافية الاخرى (شرق ، شمال ، جنوب ، وسط) تخضع لاشرف مركزي واحد (اتحاد الاسيوي الاسبوعي).

ب. **التنظيم على اساس الغرض الرئيس :** ان تحديد الغرض بوضوح هو في حد ذاته ضمان مهم لترجمة الغرض الى برامج عمل يسهل فيها التنسيق والمتابعة . وقد يبني هذا التنظيم على اساس الخدمة المنتجة (شركة اديداس . Adidas للتجهيزات الرياضية) او يبني هذا التنظيم على اساس فئة الجمهور المتعامل مع المنطقة (ناشئين ، شباب ، متقدمين ، ذكور ، اناث) . واخيرا يبني على اساس نوع الخدمة المؤداة (مديرية الطب الرياضي غرضها الرئيس تقديم الخدمات الطبية والعلاجية والوقائية للرياضيين) .

ج. **التنظيم على اساس وظيفي :** وهو تقسيم العمل على اساس التخصص داخل المنظمة فكل عملية او نشاط يشكل وظيفة وتمثلها وحدة مستقلة في الهيكل التنظيمي مثل فرع العلوم الرياضية فرع الالعاب الفرعية (قدم ، سلة ، طائرة) .

ملاحظة مهمة :

قلما تود منظمة رياضية قائمة على اساس تنظيمي واحد ، فكلما كانت المنظمة ضخمة كلما زادت فرص الجمع بين اكثر من تنظيم في بنائها .

ثانيا : التسلسل الاداري (السلم الاداري ، التدرج الاداري):

ان أي تنظيم سواء كان صغيرا ام كبيرا خاصا او عاما يجب ان يخضع لشكل من اشكال التنظيم أي بشكل قالب هرمي توزع فيه السلطات والمسؤوليات داخل التنظيم من اعلى هابطة الى اسفل وعلى درجات مختلفة بالمستويات الادارية بحيث يتحقق من خلالها التسلسل الرئاسي الذي يحكمعلانات الرؤساء بالمرؤوسين .

ويمكن تقسيم ادارة أية منظمة الى ثلاثة مستويات رئيسة هي :

أ. **الادارة العليا :** وهي المجموعة الصغيرة من الافراد في اعلى السلم الاداري والتي تقوم برسم السياسات والخطط العامة للمنظمة ، ويتم تحقيق الاهداف من خلالها وتحدد مسؤولية الادارة العليا بالاتي :

1. تحديد الاهداف العامة.
2. التنبؤ بالاحداث المستقبلية.
3. تخطيط الهيكل التنظيمي للمنظمة .
4. وضع الخطط طويلة المدى .
5. رسم السياسات والاجراءات والقوانين .
6. توجيه ومراقبة الافراد .
7. التاكيد على اهمية المسؤولية الجماعية .
8. تنمية وتطوير المرؤوسين في العمل الاداري .

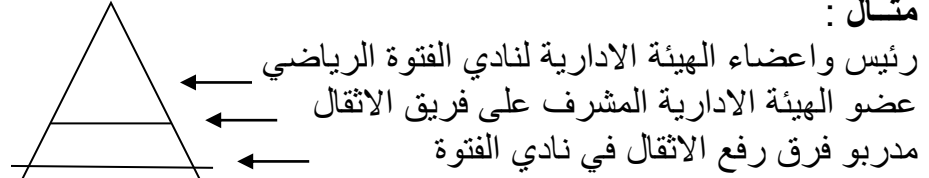
ب. **الادارة الوسطى :** تلعب دورا وسيطا بين الادارة العليا والادارة المباشرة . ومن ضمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الاهداف وترجمة الاهداف طويلة المدى الى اهداف مرحلية قصيرة .

وتحدد مسؤولية الادارة الوسطى بالاتي :

1. وضع خطط قصيرة المدى .
2. رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية .
3. وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية .
4. تدريب وتنمية الادارة المباشرة .
5. توجيه وتنسيق الاعمال .
6. بث روح الفريق .
7. مراقبة ومراجعة النتائج .
8. وضع معايير الاداء .
9. رفع تقارير دورية للادارة العليا .
10. المساهمة الايجابية في وضع خطط المنظمة عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للادارة العليا .

ج. الادارة المباشرة : يشمل مستوى الادارة الاشرافية وهي تلك الادارة التي تتضمن واجباتها الاتصال المباشر والمستمر بالعاملين في الميدان والذين يتولون تنفيذ العمل فعلا ، ويهتم شاغلو وظائف هذا المستوى بتخطيط النشاط اليومي في اطار الاهداف التي تحددها المستويات العليا وبمتابعة نتائج العمل .

مثال :



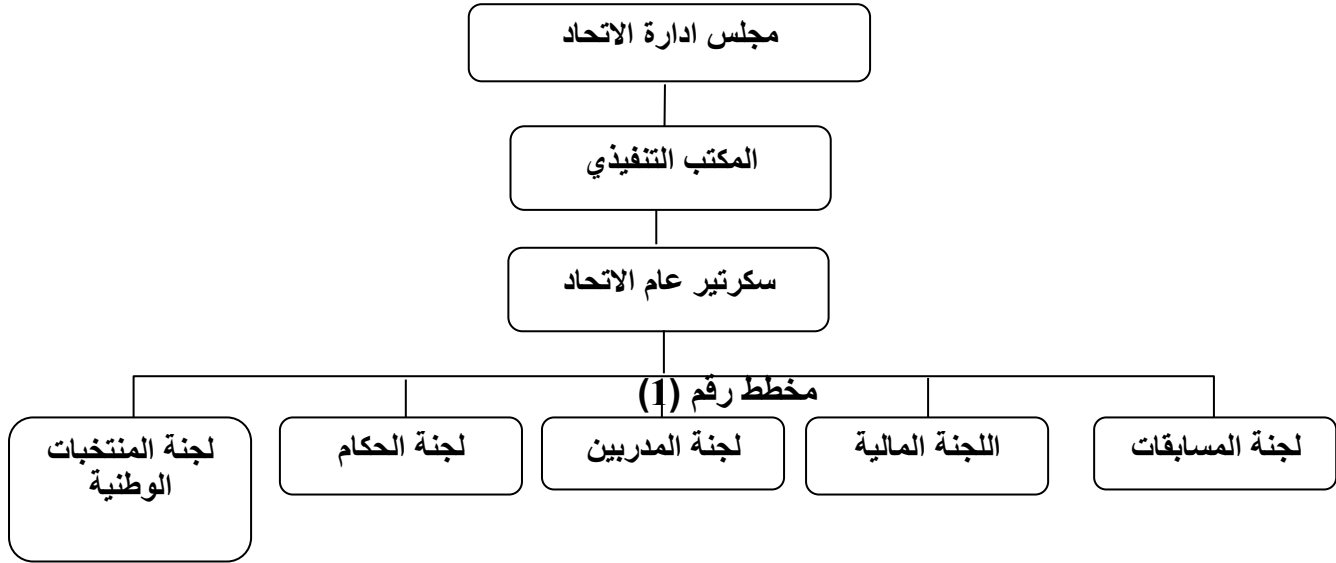
ثالثا : الهيكل التنظيمي

عبارة عن اطار يحدد الادارات والاقسام المختلفة للمؤسسة والتي تعمل معا على تحقيق اهدافها ، ويمثل الهيكل الاليه الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة وانسيابها والاتصال بين الرؤساء والمرووسين والعلاقات بين الافراد او الوحدات التنظيمية الفرعية .

تقوم عملية الهيكل التنظيمي على مفهومين هما المسؤولية والسلطة وينبغي ان تهتم بتوضيح النواحي الاتية :

- * تقسيمات العمل المختلفة (التخصص في العمل ، وجود مهام محددة).
 - * المناصب الادارية المختلفة وارتباطها بتقسيم العمل داخل المنظمة (وحدات مختلفة).
 - * التسلسل الاداري او الاشرافي او الرئاسي (خطوط السلطة والمسؤولية).
 - * عدد المسؤوليات الادارية وارتباطها بنطاق الاشراف .
 - * التناسق بين الوحدات المختلفة بالمؤسسة .
 - * نوع السلطات المخولة لوحدات المؤسسة .
 - سلطة تنفيذية : قائمة بين الرؤساء والمرووسين ولها القدرات وتقوم بعملية التنفيذ.
 - سلطة استشارية : قائمة من خلال تعامل الوحدات التنفيذية مع غيرها من الوحدات المساعدة وبالاخص الوحدات الاستشارية (قانونية ، مالية) فتنشأ مثل هذه السلطات .
 - اللجان المتعلقة باعمال المؤسسة وعلاقتها بالوحدات التنظيمية الفرعية .
- وعليه فتصميم الهيكل التنظيمي يعني تقسيم الواجبات المطلوب القيام بها في وحدات ادارية بشكل يمكن اسنادها الى اشخاص لغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من

الواجبات واعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المناصب الادارية بعضها ببعض من الناحيتين الافقية والراسية لغرض تنسيق المجهود الجماعي (10) .
مثال : الهيكل التنظيمي لاتحاد رياضي كما في مخطط رقم (1).



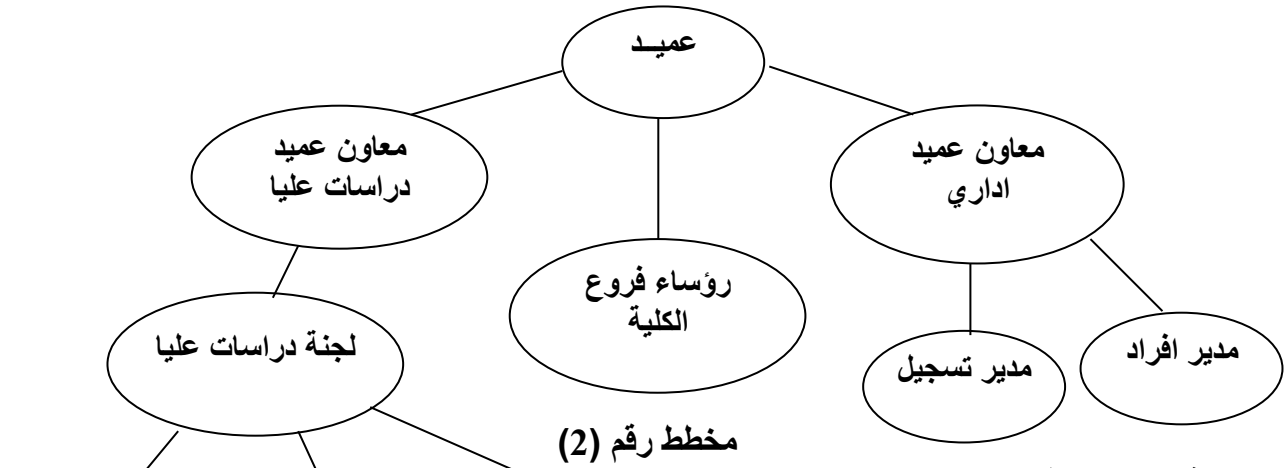
* انواع التنظيم : (37)

اولا : التنظيم الرسمي

يهتم بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات فيها . ومن ثم دور وواجبات كل فرد في المؤسسة . ويرتكز التنظيم الرسمي على عدد من المبادئ الاساسية مثل مبدأ تقسيم العمل ، موازنة السلطة والمسؤولية ، نطاق الاشراف (التمكن) وحدة الرئاسة ، تفويض السلطة . وهو يمثل الخرائط التنظيمية على اساس هرمي مما يساهم في تحقيق الامور الاتية:

- وصف قنوات الاتصال التي تربط بين المستويات التنظيمية من القمة الى القاعدة .
- تقسيم العمل داخل المؤسسة على اساس التخصص .
- ربط اوجه النشاطات (اجزاء العمل) مع بعضها عن طريق التنسيق من خلال شبكة من العلاقات الرأسية والانقية بين هذه الاجزاء .
- تحديد العلاقات داخل المؤسسة (السلطة والمسؤولية) بحيث يتبين الرئيس والمرؤوس .

مثال : التنظيم الاداري والتنفيذي كلية التربية الرياضية كما في المخطط رقم (2).



مخطط رقم (2)

ثانيا : التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالافراد والتي لا يمكن افوضها بطرائق رسمية مخططة فهي تتولد تلقائيا وتتبع من احتياجات العاملين في المنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الافراد في حياة المؤسسة . فهو يمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم .

وعليه فهو شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتستمر بين افراد التنظيم نتيجة وجودهم في مكان واحد هو مكان العمل (مثل تواجد تدريسي بلعبة كرة السلة في فرع الالعاب الفرقية اختصاص واحد في مكان عمل وراحة مجتمعين سوية) مما يخلق بينهم انسجاما لما يربط بينهم من مصالح مشتركة وتعارف وعلاقات وحوار في امورهم الخاصة ولاسيما التي تتعلق بمصالحهم مع التركيز على ما يتصل منها بالعمل وعلاقتهم بالادارة وما يفتقرون اليه من رعاية وحوافز وما يتطلعون اليه من حاجات يرغبون في اشباعها ويتكون التنظيم غير الرسمي ضمن التنظيم الرسمي فيه العمل . واهم ملامحه انه غير محدد الشكل ونطاقه يتسع او يضيق وفقا للاحوال وقوة تماسكه تختلف في صلاحيتها كما ان خطوط السلطة فيه لا تكون واضحة.

مثال :

مجموعة مدربي الالعاب في كليات جامعة الموصل عندما يجلسون مع بعضهم يتحدثون عن شؤون فرقهم الرياضية وواقع حالها وما تعاني من مشكلات ومحاولة الوصول الى مقترحات غير رسمية تطرح فيما بينهم لتحسين مستوى فرقهم .

خصائص التنظيم الجيد

ان التنظيم الجيد هو الذي يتفاعل مع التخطيط ويتناسق معه على الطريق الى الهدف الواحد الذي يسعى اليه كل منهما ومع ذلك فهناك بعض الملامح التي تميز التنظيم الجيد والتي اجمع عليها رجال الفكر بناء على ملاحظاتهم وتجاربهم ومن اهم هذه الملامح ماياتي:

1-وحدة القيادة:

وذلك وفقا لما نادى به فايول مما اشرنا اليه من قبل وحيث يقتضي حسن التنظيم ان يخضع المروؤس لرئيس واحد فقط ويتعامل معه دون غيره من الرؤوساء ذلك لان الفرد لا يستطيع ان يستجيب للاوامر الصادرة من رئيسين او اكثر كما انه لا يستطيع ان يخدمها بكفاية في ان واحد فمتى اختلف الرؤساء تضاربت الاوامر والتعليمات واصاب العمل ابلغ الضرر وينبه على هذه القاعدة التي تميز التنظيم الجيد انه لاينبغي ان يتلقى الشخص اوامره الا من رئيس واحد كما انه لايجوز له ان يرفع تقاريره الا اليه فاذا ما روعيت هذه القادة بملحقاتها فان التنظيم يتضمن خطوطا واضحة للسلطة والاتصالات.

2-تسلسل القيادة:

وهو الذي اثار اليه فايول باسم (مبدأ التسلسل الهرمي) ويقصد به ان يتضمن تسلسلا وظيفيا يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والمرؤوس قد يكون رئيسا لآخر وعلى هذا لابد من توضيح اتجاهات خطوط السلطة من اعلى الى اسفل بما يسمح بانسياب الاوامر وتدققها كاملة من اعلى المستويات الادارية الى ادناها في اسرع وقت.

3-النطاق المناسب للإشراف :

بمعنى انه لايجوز باي حال ان يزيد عدد الاشخاص الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن القدر الذي يسمح به جهده ووقته ومكاناته ويخضع نطاق الإشراف -مثلما نشير اليه فيما بعد-الى طبيعة العمل في المنظمة او المنشأة ودرجة تفويض السلطة ومدى القرب المكتبي بين المرؤوسين والرئيس وغير ذلك من العوامل لهذا فانه لا توجد قواعد ثابتة توضح الوضع الامثل لنطاق الإشراف لاحد المديرين غير انه اذا كان العمل الذي يشرف عليه معقدا او يحتاج الى جهد ذهني لتوجيه مرؤوسيه فقد يتراوح نطاق الإشراف بين ثلاثة اشخاص وستة ذلك وفقا لما اسفرت عنه دراسات بعض الباحثين في حين انه لو كان العمل ذا طبيعة رتيبة ومتكررة ولا يحتاج الى جهد اشرافي كبير فان نطاق الإشراف يتسع ليشمل ما بين ثمانية او ثني عشر مرؤوس.

4-تجنب الازدواج:

لاشك ان الازدواج في الاعمال -بمعنى تكرارها تماما بواسطة اشخاص متعددين- يؤدي الى ارباك العمل وبتيح الفرصة للتهرب من المسؤولية بالقائها على الاخرين ممن يقومون بذات العمل فضلا عما فيه من ضياع للجهود والاموال بغير طائل لهذا فان التنظيم الامثل هو الذي يتجنب الازدواج عن طريق تجميع الاعمال او الوظائف المتشابهة في جهاز واحد وتكليف كل عضو في التنظيم بعمل مميز يختص به وحده ومع ذلك فهناك حالات تقتضي تكرار من الاعمال بواسطة جهازين مختلفين لغرض تحقيق نوع من الوقاية الذاتية مثلما اسلفنا ذكره بيد انه ينبغي في مثل هذه الحال ان يقتصر الازدواج على الحالات الضرورية فحسب والا يكون مفهوما منه انه قد وضع بسبب الشك في تصرفات العاملين وعدم الثقة فيهم والا كان للازدواج اوخم العواقب لهذا يحسن -اذا كان لا بد من وجود ازدواج في اداء عمل ما- ان يكون ذلك بطريقتين مختلفتين اذا قورنت نتائج احدهما مع الاخرى بصفة دورية لكن اكتشاف الاخطاء او الانحرافات قبل استفحالتها ومن ثم تتخذ الادارة ما يلزم لمعالجتها في الوقت المناسب .

5-تكافؤ السلطة مع المسؤولية:

تتمثل المسؤولية في النتائج المترتبة على القيام بالواجبات وعلى ذلك فانه ليس من المنطق في شيء ان يتحمل شخص مسؤولية واجب معين دون ان يكون قادرا على مباشرة ذلك الواجب وبمعنى اخر فانه ليس من العدل ان يكون الشخص مسؤولا عن نتيجة عمل بغير ان يكون في يده السلطة التي تمكنه من تشغيل غيره بكفاءة لانجاز ذلك العمل .

6-الوضوح في تحديد المسؤوليات:

لكي يتجنب المنظم ما يحتمل ان يحدث من فوضى وتضارب بين نواحي النشاط ولكي تتمكن الادارة من مكافاة المجد ومحاسبة المسيء وحتى يفهم كل عضو في التنظيم عمله بدقة ووضوح ولاغموض فيه ، لكي يتحقق كل ذلك لابد من ان تكون واجبات ومسؤوليات كافة اعضاء التنظيم محدودة وواضحة لاول وهلة ومعلنة عليهم .

7-مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات:

ذلك لان لكل انسان طاقة لا يستطيع ان يتعدها ولا ينبغي بحال ان يحمل باكثر من طاقته والتنظيم ليس مجرد رسم على الورق ووصف مكتوب بل هو تفاعل يتم بين الواجبات والقدرات

البشرية لهذا لا بد من دراسة قدرات اعضاء التنظيم كل منهم على حدة ثم تحميل كل منهم بالواجبات التي يقدر عليها وحدها.

8- تفويض السلطة:

ونعني بذلك ان يعهد المدير ببعض من سلطاته الى عدد من مساعديه وبهذا يخفف عبء العمل عن كاهله ويتفرغ للمسائل المهمة فيعالجها العلاج الامثل ويتيح الفرصة لمساعديه للتدريب على القيادة وتحقق السرعة في البت في المشاكل اليومية المتعلقة بالعمل وغير ذلك من المزايا التي تترتب على حسن التفويض .

9- شبكة فعالة للاتصالات:

يجب ان يتضمن التنظيم الامثل شبكة اتصالات يتكفل تدفق المعلومات من ادنى مراتب التنظيم الى المستويات العليا فيه وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق تقف في سبيل انسياب هذه المعلومات كذلك لا بد من وجود خطوط واضحة للسلطة تبين وضع كل عضو في التنظيم بالنسبة لمن يعلوه ليكون على علم بمن يتلقى منه التعليمات الواجبة الاتباع ، ومن يتلقى منه الارشادات والنصائح التي يجوز له ان ياخذ بها او يرفضها كما يكون على علم بقوة الرباط الذي يربطه بمرؤوسيه وعلاقة هؤلاء برئيسه هو الى غير ذلك من علاقات السلطة التي سبق لنا توضيحها فيما مضى وبالإضافة الى ذلك فان الامثل هو الذي يرسم الطريق لعلاقات بين من يقعون في مستوى اداري واحد او مستويات متقاربة وذلك حتى تقل خطورة ماقد ينشأ من تنظيمات وعلاقات غير رسمية.

10- المرونة والبساطة :

فالتنظيم الجيد هو الذي يقبل التعديد وفقا لمقتضيات التطور بغير ان يحدث تغيير جذري في معالمه الاصلية كذلك فانه من الواجب ان يكون التنظيم بسيطا لاتعقيد فيه ومما يعقد التنظيم ويربكه ان يشتمل على عدد كثير من الاجهزة التي لاداعي لوجود بعضها او الذي يبرز المهام والواجبات الصغيرة في شأنها ويضفي عليها اهمية لاتستحقها ولاشك انه يترتب على ذلك خطر يتمثل في كثرة عدد الرؤساء بالدرجة التي تتناسب مع عدد المرؤوسين.

11-استقرار التنظيم:

بمعنى انه يجب الا يجري تعديل اساسي في التنظيم الا اذا كان لذلك اسباب قوية تبرر ماتبذل من جهود ووقت ومال في التعديل او اعادة التنظيم ومما يسبب للتنظيم ارتباكا ويضر بحالة الاستقرار فيه ان تنشأ بعض الوظائف التي يتضمنها بحيث تكون ملائمة مقدرات الاشخاص الذين سوف يشغلونها بمعنى ان تحدد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وسلطاتها وفقا لخصائص شخص ما مثلما يحدث كثيرا في منشأتنا حيث تنشأ وظائف جديدة لتلائم اشخاصا بعينهم او تجزأ وظائف اخرى ليتمتع شخص ما بشغل جزء منها مستقلا عن غيره او غير ذلك من الامور التي تجعل حياة التنظيم رهينة بحياة الاشخاص واستمرار وجودهم فيه وهذا لاشك خطر كبير على التنظيم.

الهيكل التنظيمية

ان الهيكل التنظيمي او الخريطة التنظيمية توضح بطبيعة الحال نطاق الاشراف بالنسبة الى كل شخص كما توضح عدد المستويات الادارية والتبعية الرئاسية حيث يعرف من مسؤول امام من ، بالإضافة الى ان هناك فائدة اخرى لها من حيث امكان معرفة عدد المناصب في كل مستوى قيادي او اداري لاغراض الحصر وحساب التكاليف المدفوعة لرجال القيادة ، وهناك طرائق خاصة لرسم الهياكل التنظيمية سوف نتناولها الواحدة بعد الاخرى:

طرائق رسم الهياكل التنظيمية

هناك خمسة كاساليب او طرائق لعمل الهيكل التنظيمي وهي :

1- الطريقة الهرمية الراسية :

- وهذه الطريقة تسمى بالطريقة التقليدية في رسم الهياكل التنظيمية كما هو شكل رقم (3) وتتميز هذه الطريقة بانها:
- أ. ترتب وحدات التنظيم اسفل بعضها.
 - ب. وضع الوحدات او المستويات العليا في اتجاه قمة الهرم.
 - ج. وضع مستويات الدنيا في اتجاه قاعدة المثلث.
- وبصورة عامة يتألف هذا التصميم من مجموعة مثلثات وكل واحد من هذه المثلثات يفسر علاقة السلطة بين كل وحدة ادارية والوحدات التابعة لها واهم السمات لهذه الطريقة:
1. يمكن الاستدلال بها على ترتيب الوظائف ودرجاتها المالية اذا وجدت في المنظمة او المنشأة.
 2. وضوح خطوط السلطة.
 3. تكون عملية التدرج الوظيفي فيها واضحة وظاهرة.
 4. تكون العلاقات الوظيفية بين الوحدات الادارية او الاجهزة معبر عنها بخطوط راسية او افقية .

كذلك توجد في هذا التصميم مشاكل عدة قد يسببها هذا النموذج واهم هذه المشكلات:

1. ان الموارد البشرية العامة على مستويات الدنيا يشعرون بالمهانة وتجرح كرامتهم كلما نظروا الى الهيكل التنظيمي حيث يوجدون مكانهم في اسفل المواقع.
2. وهذه الطريقة قد لا تسمح بعرض تفصيلات كثيرة لانها تحتاج كذلك الى قاعدة عريضة جدا بحيث تكفي لاستيعاب جميع الوحدات الادارية الصغرى والامر الذي يدعي الى تضيق الخريطة الواحدة .

يمكن معالجة هذا الموضوع باعداد عدد من الخرائط:

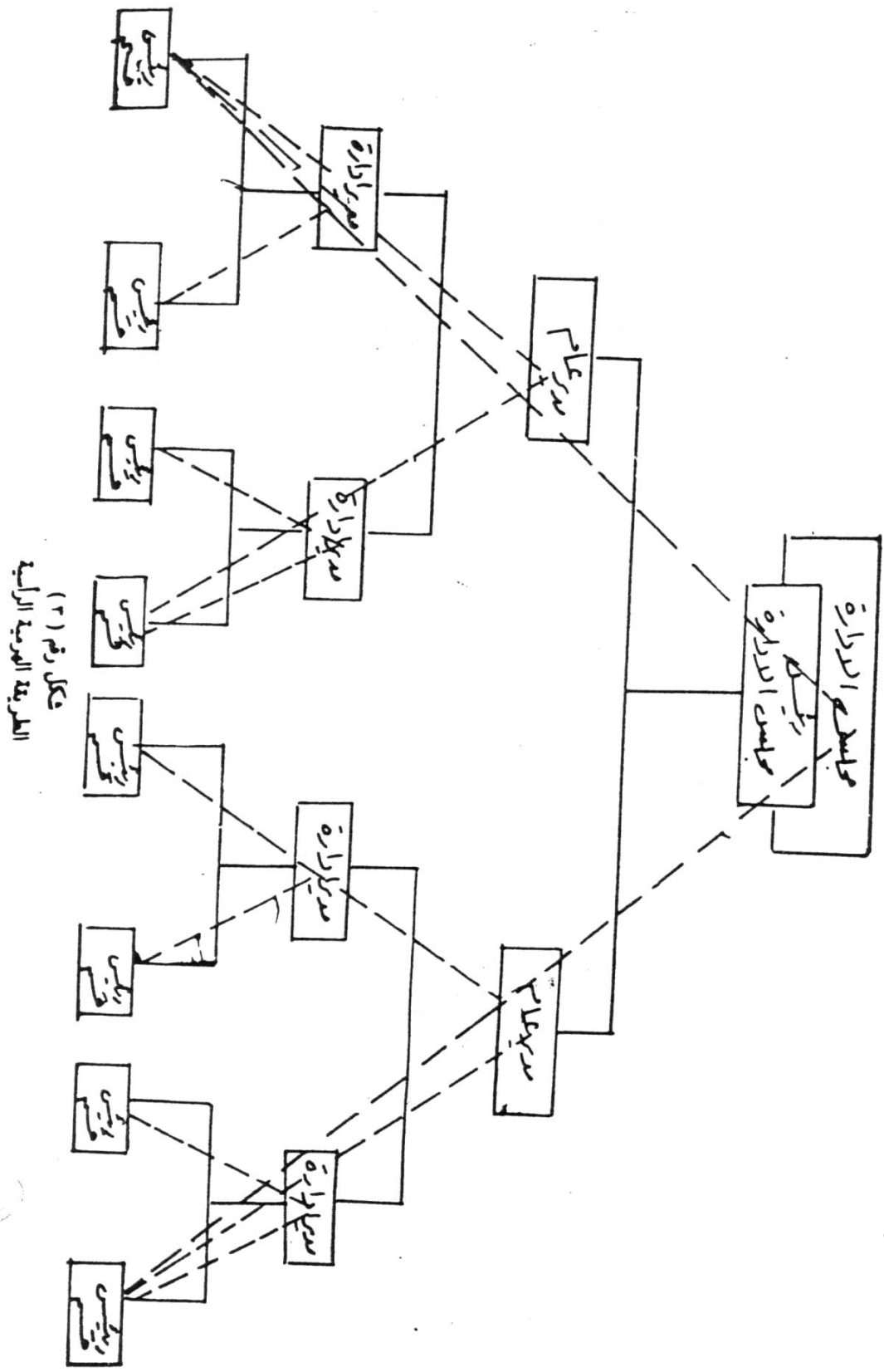
اولا: تكون بمثابة الخريطة الرئيسية للتنظيم والتي توضح الوحدات الادارية الرئيسية التي يشملها. ثانيا: اعداد خريطة لكل وحدة رئيسية توضح الهيكل التنظيمي الذي يربطها بالوحدات التي تقع ادنى منها.

2- الطريقة الهرمية الافقية:

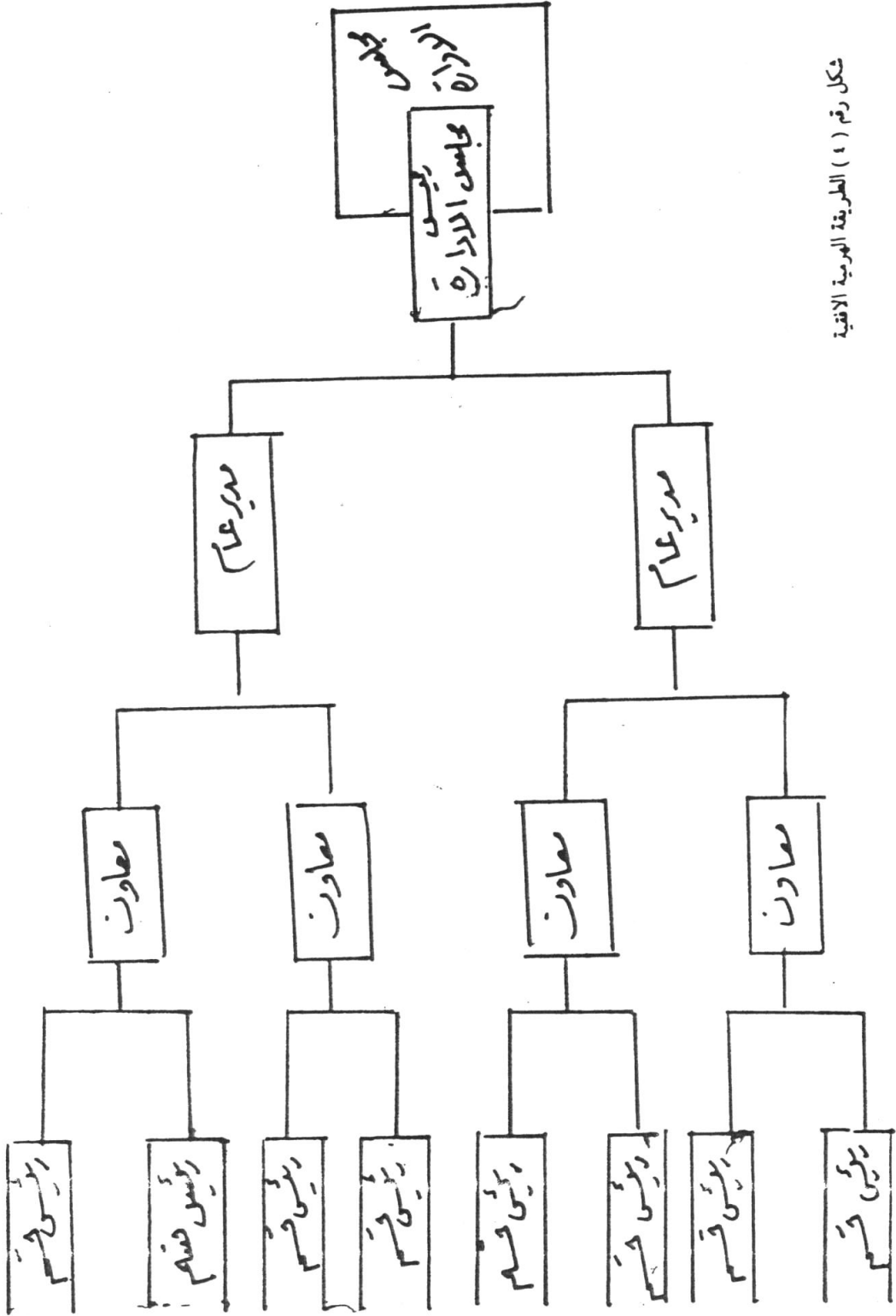
يوضح الشكل ان الخطوط الافقية تعبر عن علاقات السلطة بينما تعبر الخطوط الراسية عن علاقات التعاون وذلك بعكس الحال في الطريقة الهرمية الراسية وبصفة عامة يمكن القول انه متى استخدمت هذه الطريقة فترة طويلة في منظمة او منشأة فانها لن تختلف في مزاياها وعيوبها عن الطريقة الراسية لان المديرين في المستويات الدنيا يكونون قد اعتادوا على الخريطة واحسوا بانهم ذيل البنيان التنظيمي وليس بالضرورة ان يقع الذيل في الاسفل ربما يكون في اقصى اليسار او اليمين كما هو مبين في الشكل رقم(4).

3- الطريقة المستطيلة :

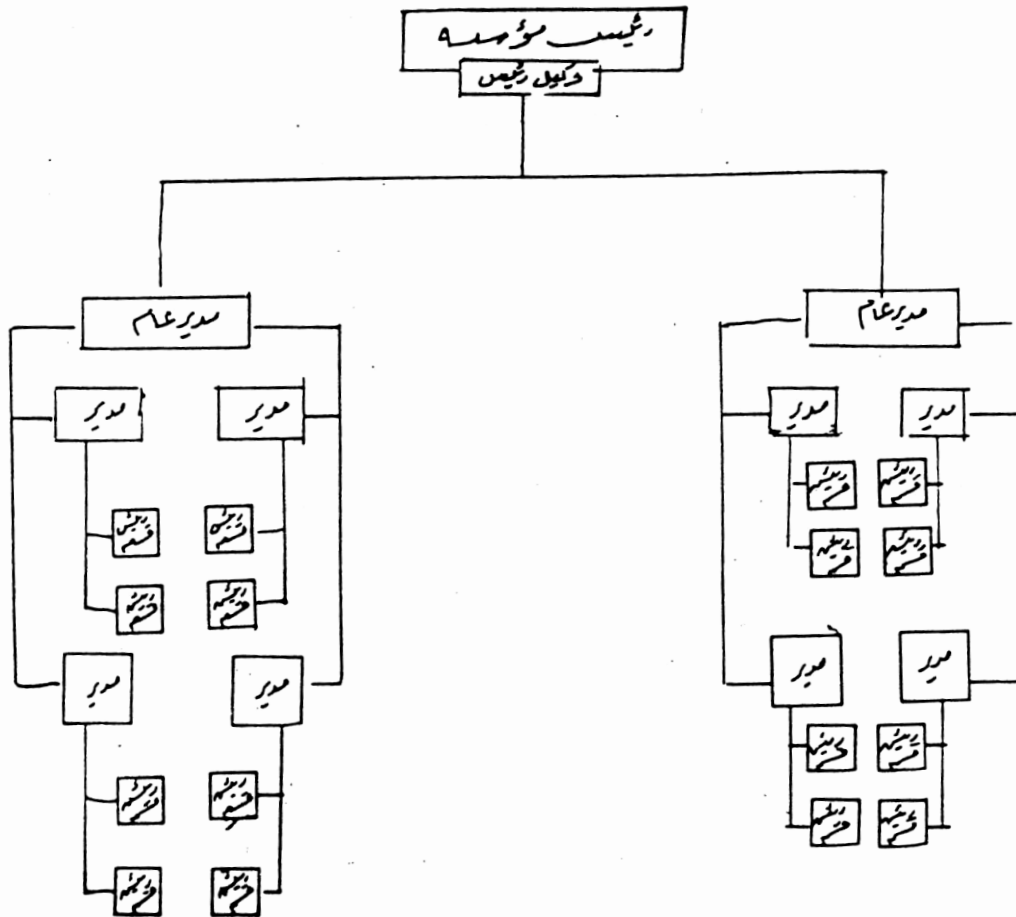
تعد هذه الطريقة من الطرائق التي يعمل بها التفادي عيوب الطريقتين السابقتين فيبدأ المصمم او الاداري التقسيم الى وحدات ادارية رئيسية على مستوى افقي ادنى من اعلى مستوى مباشرة ثم تقسم كل وحدة رئيسية الى وحدات فرعية راسيا كذلك تقسم الوحدات الفرعية راسيا الى وحدات اصغر وهكذا الى مستويات التنظيم كما في الشكل رقم (5) ، واهم عيوب هذه الطريقة انه لا يوجد تميز بين خطوط السلطة وخطوط التعاون.



نموذج رقم (٣)
الطريقة الهرمية الرأسية



شكل رقم (١) الطريقة العومية الانقبة



شكل رقم (٥)
الطريقة المتغيرة

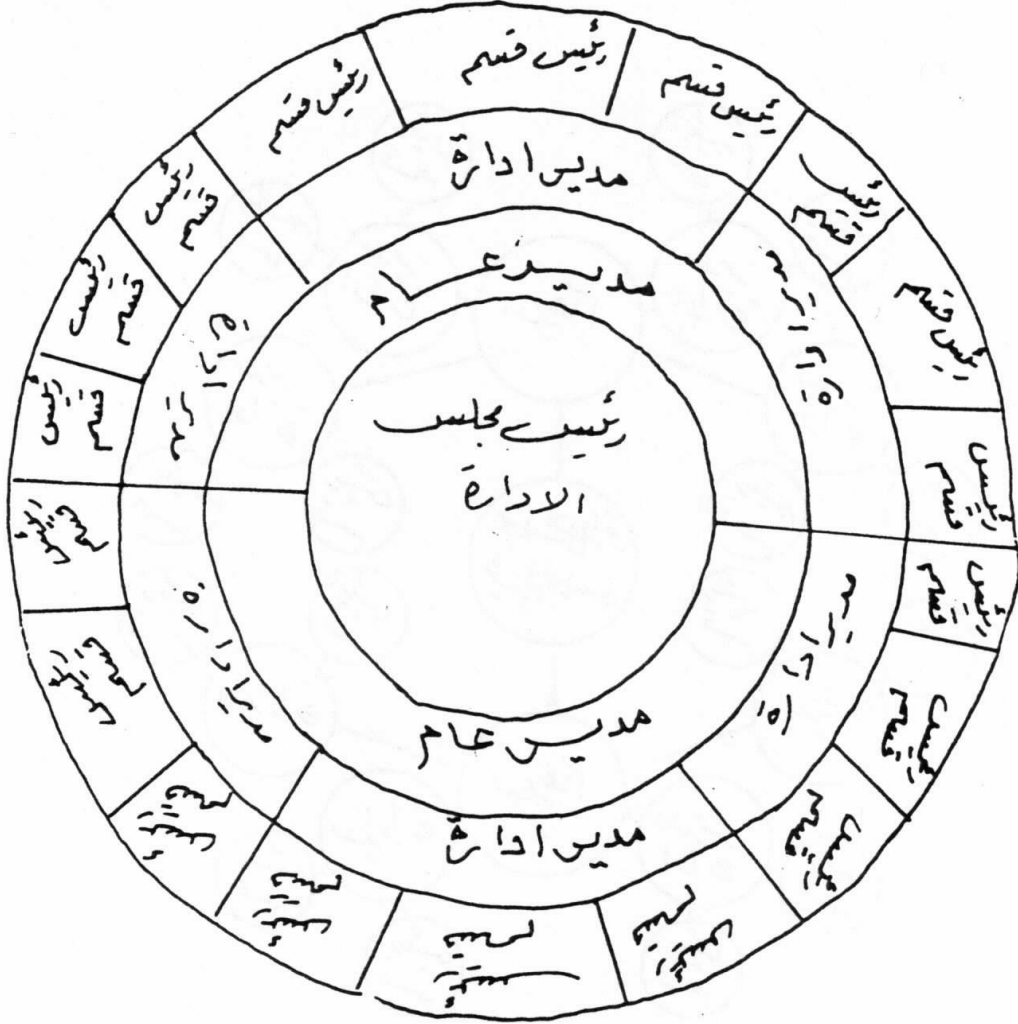
4- الطريقة الدائرية المنتظمة :

وهذه الطريقة من الطرائق الحديثة حيث يعبر عن المستويات الادارية بدوائر متداخلة حيث ان كل دائرة تدل على مستوى واحد وتنقسم الدائرة الواحدة الى عدد من الوحدات الادارية ويتزايد عددها كلما اتجهنا الى المحيط الخارجي للدائرة الكبرى. وهنا يمكن ملاحظة الدائرة المتداخلة تنقسم الى قطاعات كل قطاع يعبر عن وحدة ادارية رئيسية واجزاء هذا القطاع تدل على الوحدات الفرعية التابعة له والوحدات الجزئية. واهم شيء ان علاقات السلطة في هذه الطريقة توضحها الخطوط المتجهة مع اقطار الدائرة في حين ان خطوط التعاون تمثلها محيطات الدوائر وكل ذلك موضح في الشكل رقم (6) .

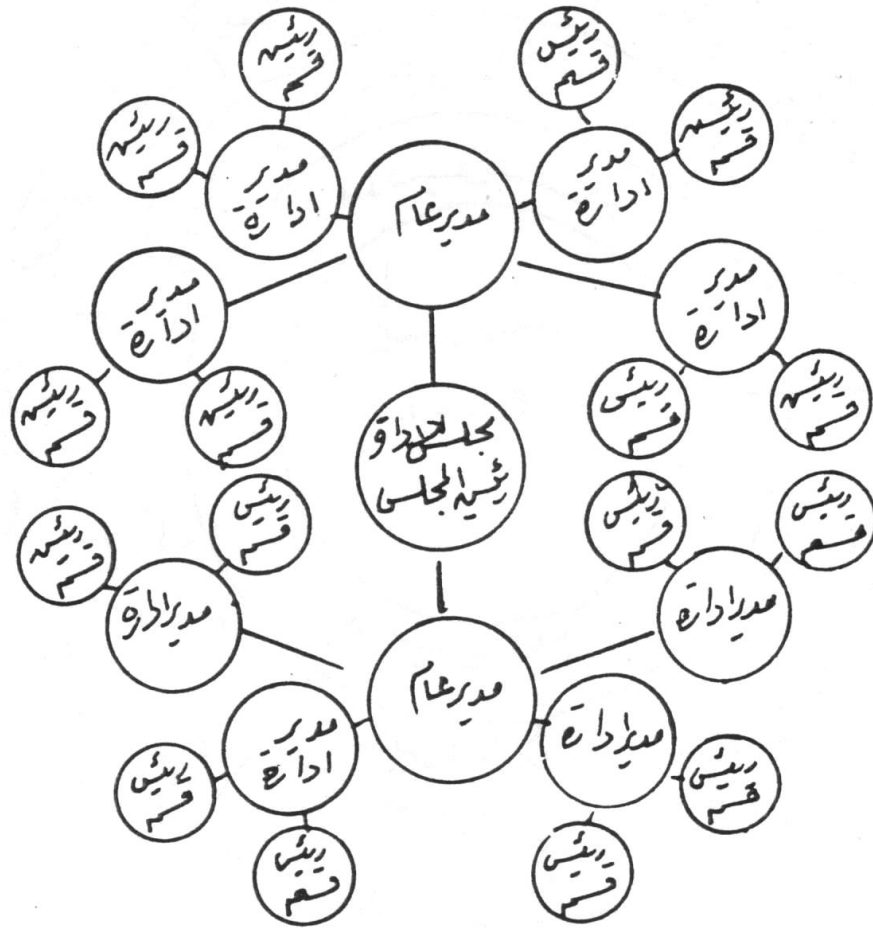
من المشاكل والعيوب لهذه الطريقة انه من الصعب توضيح العلاقات بين ادارات فرعية واخرى جزئية اذا لم تكن هذه الاخيرة تابعة مباشرة للاولى بل تتبع ادارات فرعية اخرى وكان لها علاقة عمل مع ادارات فرعية او رئيسية معينة وكذلك لا يمكن معرفة موقع الاجهزة الاستشارية او اللجان.

5- الطريقة الدائرية غير المنتظمة:

هذه الطريقة هي اسلوب جديد في رسم الهياكل التنظيمية اذ تتخذ فيه كل وحدة ادارية شكل الدائرة وتختلف مساحة الدائرة وفقا لاهمية الوحدة الادارية ومكانها من السلم الاداري. فهنا تبرز العلاقات بين الدوائر بواسطة الخطوط التي تربط الدوائر ببعضها ومن الممكن ان تتخذ هذه الخطوط الوانا او اشكالا متباينة (مستقيمة او منقطة مثلا) لكي يعبر بعضها عن علاقات السلطة ويعبر الاخر عن علاقات التعاون كما يعبر البعض عن العلاقات الاستشارية مثلا كما في الشكل رقم (7).



شكل رقم (٦)
الطريقة الدائرية المنتظمة



شكل رقم (٧)
الطريقة الدائرية غير منتظمة

* التنظيم في التربية الرياضية :

1- تنظيم التربية الرياضية في الدولة

عند التخطيط لتنظيم التربية الرياضية بالدولة يجب اتباع ما يأتي :

1. تحديد معنى التربية الرياضية والغرض الذي ترمى اليه .
 2. معرفة الادوار التي لعبتها التربية الرياضية والوسائل التي استخدمت لتحقيقها .
 3. تحليل الدراسات والمشروعات التي تناولت شؤون التنظيم بوجه عام والتي تخص التربية الرياضية بوجه خاص.
 4. دراسة المؤلفات الجيدة في هذا الميدان .
 5. دراسة المجالات الدورية والجرائد اليومية والرياضية وبخاصة المقالات التي تخص تنظيم اوجه النشاط الرياضي ثم استخلاص افضل الطرق التي اوصلتها الى هذه الدراسات ومعرفة راي النقاد .
 6. دراسة حالة التربية الرياضية بالدولة وما هي عليه وما تحتاجه .
 7. دراسة تحلياتية لحالة الدولة نفسها وفلسفتها واحتياجاتها وامكانياتها المختلفة .
- عند اتمام دراسة مسحية تحلياتية لكل هذه النقاط يمكن للمخطط ان يضع السياسة المناسبة لتنظيم وادارة التربية الرياضية بالدولة .

2- تنظيم قسم التربية الرياضية

يختلف حجم قسم التربية الرياضية بالمدرسة او المؤسسة او المصنع اختلافا الى حجم هذه المدرسة او المؤسسة او المصنع وكذلك على مدى اهتمام الدولة بالتربية الرياضية قد يكون القسم صغيرا ويحتاج لادارته بكل شؤونه شخص واحد وقد يكون متوسط الحجم او كبيرا ويحتاج لعدد اكبر لادارته . وفي أي تشكيل يجب ان يكون القسم منظما وان يدار تبعا لخطة حتى ينتج بطريقة افضل وحتى يكتسب الطلبة اقصى فائدة من وجوده . ومن المسلم به ان اوجه النشاط للقسم الصغير لا تختلف عن تلك التي يمارسها القسم الكبير من حيث النوع ولكنها تختلف من حيث الكمية فكتابة التقارير مثلا امر اداري يمارس في القسم سواء اكان صغيرا او كبيرا ولكن كمية الوقت والجهد اللازمة لتادية هذا العمل في القسم الصغير اقل بكثير منها في القسم الكبير . وفي القسم الصغير يقوم رئيس القسم بكثير من الاعمال بينما يحتاج الامر الى ان ينيب عنه اخرين للقيام باعمال متعددة اذا كان القسم كبيرا واول ما يجب عمله عند تنظيم قسم التربية الرياضية هو تحديد اهداف التربية الرياضية وعلاقتها بالتربية العامة . ثم يتجه المسؤولون الى تحديد الغرض او الاغراض من انشاء القسم ذاته . وبعد ذلك يهتم المسؤولون بتنظيم شؤون القسم وتقسيمه الى وحدات اصغر قد تسمى مكاتب او لجان مثل مكتب النشاط الداخلي ومكتب النشاط الخارجي وخلافه .

وياتي بعد ذلك بحث المسألة المالية ورسم سياسة القسم ووضع برامج كل مكتب بحيث يكون البرنامج العام متناسقا متكاملا . ثم ياتي دور امداد القسم بالادوات والتسهيلات اللازمة لقيام القسم باعماله المتعددة . وتنفيذ اوجه النشاط الموجودة بالبرنامج الموضوع . ويجب ان تتناسب الادوات والاجهزة وباقي التسهيلات مع اوجه النشاط المقدمة في البرنامج نوعا وعددا ثم توضع خطة لاستخدام هذه الامكانيات من الادوات والملاعب لبرامج مختلفة .

يتوافق مع ذلك بحث امر المراكز القيادية المختلفة اللازمة لادارة هذه البرامج واهمية كل مركز . فهناك مراكز قيادية تعتبر في الدرجة الاولى من الاهمية واخرى تعتبر اقل اهمية وعلى اساس الاهمية النسبية لهذه المراكز توضع الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات اللازمة لكل مركز قيادي . ثم توضع الصفات الشخصية والمؤهلات العلمية الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذا المركز . وفي ضوء هذه الصفات يتم اختيار من يقومون بالعمل في قسم التربية الرياضية فاذا كانت الدولة هي التي تمد المدرسة بالاشخاص المطلوب وهي التي تعينهم في مناصبهم ويجب على رئيس العمل ان يطلب من الدولة العدد الذي يلزمه لادارة برنامج التربية

الرياضية . وهناك كثير من الخطط التنظيمية لاقسام التربية الرياضية والتي توضح العلاقات الادارية بالقسم . وكل هذه التنظيمات تعتبر صالحة وتحقق نتائج مناسبة اذا روعيت فيها الاسس الادارية والتنظيمية الصحيحة .

الفصل الرابع

التخطيط في المجال الرياضي

* مفهوم التخطيط

* عناصر التخطيط (مقومات التخطيط)

* انواع التخطيط

* مبادئ التخطيط الرياضي

* مشكلات ومعوقات التخطيط الرياضي

*التخطيط والمتابعة في التربية الرياضية

*مراحل وضع الخطة

التخطيط في المجال الرياضي

* مفهوم التخطيط :

- يسعى دائما وراء الافضل ووراء وبلهث وراء الافكار الجديدة ويحاول تحقيقها والاستفادة منها .
- ويعني البحث عن افضل البدائل لتحقيق كل هدف في مدة معلومة في حدود الامكانيات والظروف المتاحة ، أي انه يعني بالاجابة عن اسئلة محدودة هي لماذا؟ لمن؟ اين؟ ومتى؟ .
- هو الذي يرمي الى وضع اهداف مرئية بطريقة منطقية سواء كانت اهدافا عاجلة مثل الفوز في بطولة محلية ام اهدافا متوسطة المدى مثل الاشتراك في دورة اولمبية وتحقيق مراكز متقدمة فيها ام اهدافا بعيدة المدى مثل الوصول باحد اللاعبين الناشئين الى المرتبة الدولية .
- الاعداد المسبق لما يجب عمله واسلوبه وتوقيته والمسؤول عن التنفيذ.
- عمل ذهني يعني التدبير الذي يرمي الى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق اهداف محددة .(30)
- هو ان تقرر مقدما ما يجب عمله حتى تتفادى الاخطاء والمصاعب .(47)

* عناصر التخطيط (مقومات التخطيط):

1. **تحديد الهدف :** ان القصد الاول من كل تخطيط هو محاولة تحديد وتحقيق غرض معين ومن ثم فانه من اللازم ان يحدد هدف التخطيط بوضوح ويكون هناك اخطاء في المستقبل .
2. **موارد التنفيذ للخطة :** لا يكفي في التخطيط ان يكون للادارة اهداف عامة تبغي تحقيقها بل يجب ان يكون في وسعها تنفيذ تلك الاهداف وذلك بان تكون تلك الاهداف قابلة للتحقيق وان يكون للادارة الوسائل الكفيلة بتنفيذها . من موارد مالية وايدي عاملة وادوات وخبرة فنية لازمة .
3. **الاجهزة الادارية اللازمة للتنفيذ :** قد تكون الاهداف محدودة وقابلة للتنفيذ وتمتلك الدولة الوسائل المادية ومصادر الثروة الطبيعية ولكنها لا تمتلك الجهاز الاداري لتنفيذ المشروعات . لهذا قبل ان تدفع اي خطة للتنفيذ فمن اللازم اعداد الجهاز الاداري وتحديد مختلف انواع الوظائف الفنية وغير الفنية في هذه الادارة .
4. **بحث اولوية التنفيذ:** ان الدول النامية اقتصاديا بحاجة ملحة الى تنفيذ عدد كبير من المشروعات وكل مشروع منها قابل للتنفيذ ولكي يكون التنفيذ سليما يقتضي تقديم بعضها على البعض تبعا لاهمية كل منها ومدى تأثيره المباشر في تحقيق الاهداف .
5. **تحديد الوقت اللازم للتنفيذ :** ويعتبر هذا العنصر من ابرز مقومات التخطيط بل ارتبطت تسمية التخطيط العام بزمان التنفيذ مثل مشروعات السنوات الخمس او السنوات العشر ولكن جاء هنا بعد العوامل السابقة لان من الواضح انه لايمكن تحديد الوقت لتنفيذ مشروع الا في ضوء العناصر السابقة .

* انواع التخطيط الرياضي : (30)

1. من حيث مدى السلطة في التخطيط :

- أ. **سياسي :** يرسم السياسة العامة ويضع الاهداف المراد تحقيقها من خلال مدة معينة.
 - ب. **الاداري والمنهجي :** يرسم او يتناول الوسائل المختلفة الواجب اتباعها لتحقيق الاهداف .
- #### 2. من حيث زمن التخطيط :
- أ. **التخطيط طويل الاجل:** ويتراوح مدى هذا النوع من التخطيط بين 10-15 سنة تقريبا ويكون هذا النوع من التخطيط معنيا بتكوين وصناعة الابطال على المدى الطويل في بعض الانشطة الرياضية أي يتولى التخطيط في مثل هذه الانشطة اللاعب من بدايته حتى الوصول الى مرحلة البطولة . من ناحية اخرى نجد ان التخطيط في مناهج التربية الرياضية من بداية مرحلة التعليم الاساسي الى نهاية المرحلة الثانوية يستغرق قرابة 12 عاما حتى يكون تخطيطا استراتيجيا .

ب. التخطيط متوسط المدى : يتراوح مدى هذا النوع من التخطيط من 4-5 سنوات تقريبا وهذا النوع من التخطيط ينبثق من التخطيط طويل الاجل وعادة يتم فيه الاعداد للدورات الاولمبية وبطولات العالم وهي تبدأ من نهاية كل دورة اولمبية استعدادا للدورة القادمة .

ج. التخطيط قصير الاجل : ومدته عام تقريبا ويتم فيه التخطيط للبطولات المحلية ذات المستوى العالي مثل بطولات المناطق او بطولات الجمهورية وفي المدارس يعبر عن ذلك التخطيط لمقررات عام دراسي واحد .

3. من حيث مدى شمول التخطيط :

أ. تخطيط شامل : التخطيط لكافة الالعاب الموجودة في نادي معين.

ب. تخطيط الجزئي: التخطيط للعبة واحدة داخل ناد معين لسبب تدني مستواها او للمشاركة في بطولة عالية المستوى.

4. من حيث المدى الجغرافي :

أ. تخطيط قومي: يكون على مستوى الدولة واجزائها مثل العراق .

ب. تخطيط محلي : يتعلق بمنطقة جغرافية معينة داخل الدولة مثل (مدينة الموصل) .

5. من حيث توفر الموارد المالية:

أ. التخطيط الرئيسي : تكون موارده المالية متوفرة مقدما.

ب. التخطيط التكميلي: يوضع احتياطيا بجانب التخطيط الرئيسي وينفذ في حالة توفر موارد مالية اخرى.

*** مبادئ التخطيط الرياضي :**

1. المرونة : قدرة الخطط المعتمدة على استيعاب التغيرات الجديدة بدون اجراء تعديلات جذرية بالخطة الاصلية . وتتطلب هذه المرونة وضع الاحتياطات اللازمة والتي من شأنها ان تجعل الخطة مرنة تجاه التغيرات الظرفية المحتملة .
مثال : الاحتمالات التكميلية في الخطط في لعبة كرة السلة.

2. صحة الاحصانات والبيانات المعتمدة : أي ان تكون الخطط دقيقة في البيانات التي تعتمد عليها حتى يتم البناء وفق اساس معلوماتي يسهل ترجمته الى واقع حقيقي.

3. المشاركة الجماعية في عملية التخطيط: من النادر ان نجد مخططا يضع الخطط لوحده ، لان التخطيط يحتاج الى جمع المعلومات واخذ آراء وافكار الجهات والافراد ذوي العلاقة والقدرة من مستويات العمل المختلفة بقصد الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم ويمكن ان يتم ذلك بصورة مباشرة او غير مباشرة وذلك للحصول على بيانات ومعلومات دقيقة تخدم بناء الخطة.

مثال: المشاركة من قبل المدرب في عملية التخطيط وكذلك اللاعب يشارك ايضا في عملية التخطيط وطرح الآراء لصالح النادي.

4. الواقعية : على القائمين بعملية التخطيط حصر جميع الامكانيات المادية والبشرية حتى يتم ارساء قواعد التخطيط على اساس واقعية مستغلة جميع الامكانيات استغلالا جيدا.

5. الشمولية : احتواء الخطط على جميع الانشطة مع مراعاة التوازن في عملية التخطيط تبعاً لاهمية كل نشاط .

مثال / أي المدرب يخطط للجوانب البدنية والمهارية والخطوية والنفسية.

6. استمرارية التخطيط : يعني ان الخطط الموضوعه لاتنتهي بمجرد تحديد الاهداف ووضع الخطط بل يعقب عملية التخطيط تنفيذ الخطة ثم رقابة عمليات التنفيذ بغية معالجة الانحرافات الحاصلة في عملية التنفيذ.

7. البساطة : يجب اعطاء التمارين التي تناسب قابلية اللاعبين واهمهم والابتعاد عن اخذ التمارين الصعبة .

8. **التوقيت الدقيق** : ان الخطة الرئيسية لا بد ان تتضمن خططا فرعية تتوازن من حيث الزمن الذي تنجز فيه وتشكل الزمن الكلي للخطة الرئيسية ، كما يشمل مبدأ التوقيت الدقيق اختيار الوقت الملائم والصحيح لتطبيق الخطة المعتمدة لضمان نجاحها والابتعاد عن الفشل .
مثال: توقيتات اجزاء درس التربية الرياضية مع التركيز على وضع الدرس في الحصص الثانية او الثالثة او الرابعة من الجدول في المدرسة.

9. **الصلاحيات والمسؤوليات المحدودة** : يتطلب التخطيط الجيد وضع الخطط وتنفيذها بتخصيص مسؤوليات تنفيذ كل جزء بشخص معين مع ضرورة اعطاءه الصلاحيات التي تعينه على تنفيذ مسؤولياته وتبعا للتقسيمات الادارية في الهيكل التنظيمي وبما يضمن انسياب مجرى العمل ووضوح دور كل فرد وما يطلب منه وبالتالي تحديد مسؤولية الانحرافات في التنفيذ في اطار محاسبة المسؤولية (المسألة) كما ان لكل مدرب صلاحيات في تدريب نوع ما من الفعالية ويكون هو المسؤول عنها وكل مسؤول يعمل ضمن الصلاحيات والاعمال المحدد بها ولا يتجاوزها .

* مشكلات ومعوقات التخطيط الرياضي :

1. **كثرت تكاليف** : التخطيط يحتاج الى نفقات كثيرة وخبرة عالية وجهد كبير ويفضل لو تم انفاق هذه التكلفة على الانشطة ذاتها اثناء القيام بعملية التنفيذ وتدبير الامكانيات اللازمة فضلا عن ذلك فلربما تكون هذه المتطلبات (المال والخبرة) غير متوفرة اساسا في المنظمة.
2. **ضياح الوقت** : التخطيط يستغرق الكثير من الوقت وهذا الوقت يؤثر سلبا على تنفيذ الانشطة لانه في كثير من الاحيان يكون الوقت المتيسر لبعض الانشطة محدود لايسمح باستقطاع وقت يخصص للتخطيط .

3. **عدم المرونة** : التخطيط يتعامل مع المستقبل فقد تظهر ظروف طارئة تؤثر على التخطيط الذي يتم وهذه النقطة يمكن ان تنطبق على التخطيط الغير جيد الذي لا تتوفر فيه مرونة.

4. **الشك في الافتراضات الموضوعية عبر المستقبل** : باعتبار ان التخطيط يقوم على مجموعة من الافتراضات الغير كافية والغير مدروسة وهذا القصور ليس في التخطيط ذاته بل في المخطط نفسه حيث انه لايقوم بعملية تدقيق للافتراضات التي يضعها.

5. **النظرة الضيقة للامور** : ففي كثير من الاحيان يكون المخطط قليل الخبرة بالموضوع الذي يقوم بالتخطيط له وفي هذه الحالة يعرض العملية التخطيطية للقصور لذلك يجب ان نوكل هذه العملية لافراد على مستوى علمي وتخصصي عالي وخبرة تامة.

6. **التخطيط يضعف الابتكار والابداع** : التخطيط غير المرن يقيد حركة الفرد ويقتل فيه ملكة الابداع والابتكار خاصة اذا كانت هناك قواعد غير ممكن الخروج عنها عند التنفيذ.

7. **عدم دقة المعلومات والاحصائيات التي يقوم عليها التخطيط** : في بعض الاحيان تصل المخطط معلومات غير دقيقة فيقوم بالتخطيط ويضع افتراض على هذه المعلومات المتيسرة فتكون النتيجة تصدع العملية التخطيطية من اساسها.

8. **ضعف المشاركة من قبل المروسين في اعداد الخطة** : اعتقادهم بانها خطة مفروضة عليهم وهذا يقلل من دافعيتهم للعمل وفق الخطط المرسومة.

9. **عدم الوضوح في الاهداف الرئيسية والفرعية** : وهذا يعني غموض الاهداف والتي يبني على اساسها التخطيط فيكون العمل غير منتج بشكل دقيق اذ يميل الى التصرف العشوائي على حساب التصرف الدقيق الهادف .

10. **ارتباط نظام الحوافز بالانجازات المتحققة** :كلنا يرغب بالحصول على نتائج سريعة تحفزه او يحفز من خلالها نحو الاحسن وقد نضن ان التخطيط يؤخر الحصول على مكافآت كبيرة وسريعة الا اننا نهمل نتائج التخطيط على المدى الطويل .

11. **النقص في تاهيل وتدريب المديرين** : عدم اشتراك المدراء والمسؤولين بالدورات الادارية التطويرية والتي تنعكس سلبا عن التطوير الاداري لمنتسبي النادي الرياضي

12. **النقص في التوجيه الجاد عند التنفيذ :** عدم الحرص على التوجيه الجدي والامثل عند تطبيق الخطة وتنفيذها داخل النادي او الفريق الرياضي .

13. **الربط او الخلط بين ما هو رسمي وغير رسمي :** التداخل بين الامور الرسمية وغير الرسمية في عمل المؤسسات الرياضية الامر الذي يؤدي الى الارباك في تخطيط الاعمال داخل هذه المؤسسة والتي تنعكس سلبا على ادارتها بصورة صحيحة من قبل المسؤولين فيها.

* **التخطيط والمتابعة في التربية الرياضية :**

تتميز عملية التخطيط والمتابعة باهمية خاصة في التربية الرياضية ذلك لانها تمثل الوسائل الفنية التي تساعد على تطوير العمل من حيث :

1. الاهداف العامة والخاصة وارتباطها برغبات وقدرات الرياضيين من جهة ومقابلتها للاحتياجات من جهة اخرى .

2. اختيار واعداد وتوجيه القادة والاختصاصيين .

3. دراسة ورسم وتنفيذ وتتبع البرامج والخدمات .

4. الموارد والامكانيات المادية في ضوء الاحتياجات والقدرة على التمويل .

5. التنظيمات والتشريعات سواء في المدارس ام في التدريبات لاعداد الرياضي في مجال البطولة.

وتمتد خيوط التخطيط والمتابعة لينسج منها العاملون في مجال التربية الرياضية وسائل النهوض للبرامج والمشروعات والاتجاهات كمدرس التربية الرياضية الذي لاغنى له عن التخطيط كاداة ومهارة وفن .

ويعتمد التخطيط ايضا على تفهم احتياجات الطلبة والرياضيين في ضوء رغباتهم ومشكلاتهم ومقابلتها بالبرامج اللازمة داخل اطار من الامكانيات البشرية والمادية يضم مدرس التربية الرياضية والاختصاصيين والمؤسسات والهيئات والاجهزة والادوات والتمويل .

* **مراحل وضع الخطة :** يتم التخطيط على اربع مراحل هي :

الاعداد والاقرار والتنفيذ والمتابعة (18)

1. **مرحلة الاعداد :**

تعد الهيئة المختصة بالتخطيط مثلا (الاتحاد المركزي للعبة معينة) التوجهات الاساسية والاهداف المراد الوصول اليها من تحقيق الخطة وترسلها الى الهيئات المعنية (الاندية والاتحادات الفرعية)، وتقوم الاتحادات الفرعية والاندية باعداد مقترحاتها وتحديد النطاق الزمني لكل مشروع رياضي (بطولة ، دورة) على اساس الموارد المالية والبشرية الموجودة لدى كل هيئة . وتوجد ناحية معنوية هامة وهي وجوب اشتراك الاشخاص او الهيئات المنفذين للخطة في اعدادها (مثلا الاتحاد الفرعي للعبة كرة السلة في الموصل مكلف ببطولة يتعاون مع الاتحاد المركزي لكرة السلة في وضع خطط البطولة وتنفيذها) حتى يكون اكثر اهتماما بالبطولة والعمل على انجاحها، وحتى تكون الخطة واقعية حسب الامكانيات الموجودة في الموصل . وتبدو اهمية الادارة في هذه المرحلة (الاتحاد المركزي) القيام باعداد البيانات والاحصاءات والمعلومات وتضع نصب أعينها التجارب السابقة واسباب نجاحها او فشلها .

2. **مرحلة اقرار الخطة :**

بعد اعداد كافة الهيئات ذات العلاقة بالاتحاد المركزي للعبة كرة السلة مشاريعها تجمع في صورة خطة شاملة للاتحاد المركزي ويحدد نطاقها الزمني واولوية البطولات والدورات التي سوف تنفذ . ثم تعرض هذه الخطة على السلطة المختصة (المجلس الرياضي ، اللجنة الاولمبية ، وزارة الرياضة) لتصديقها ، ومهمة هذه السلطة البحث عما اذا كانت الخطة التي تم اعدادها تتفق مع الاهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية ام لا ؟ ومدى تأثيرها على القيم السائدة في المجتمع .

وفي حالة اقرارها من هذه السلطة ترسل الى الجهات المختصة (الاتحاد المركزي) للبدء بالتنفيذ . وفي حالة عدم الموافقة من قبل السلطة يعاد البحث من جديد على اساس التوصيات والاهداف التي يراد تحقيقها .

3. مرحلة التنفيذ :

بعد اقرار الخطة تتخذ الاجراءات لوضعها موضع التنفيذ ويقوم جهاز التخطيط (الاتحاد المركزي للعبة) بالاشتراك مع جهات التنفيذ (الاتحادات والاندية في المحافظات) باعداد الصورة الرقمية التفصيلية الخاصة بكل بطولة ودورة من حيث الاحتياجات المادية والعلمية والثقافية والادارية والعامه حتى تكون المسؤولية محددة وواضحة لدى كل العاملين.

وتقوم اجهزة التنفيذ (الاتحاد المركزي والفرعي) بتحديد وتصميم الدفاتر المحاسبية (الاموال الداخلة والخارجة) والسجلات الاحصائية (عدد اللاعبين او المشتركين ، اعمارهم ، اجناسهم ، عناوينهم ، مستوياتهم ... الخ) . وتقع مسؤولية متابعة متطلبات العمل في البطولة او الدورة على كاهل الاتحاد الفرعي ثم الاتحاد المركزي .

4. مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ

تقوم الاجهزة التنفيذية (الاتحاد المركزي والفرعي) بمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها عن طريق المتابعة والتأكد من مدى التقدم في تنفيذ الخطة واعداد التقارير الدورية عن حالة العمل في البطولة والمراحل المنجزة والصعوبات التي تواجه التنفيذ وتؤخره عن التوقيت الزمني المحدد لكل مرحلة . وعن طريق المتابعة تقوم الاجهزة التنفيذية بتقدير مدى الحاجة الى تعديل الخطة في ضوء التجربة العملية التي تمت ودراسة اسباب النجاح او اسباب الفشل في كل مشروع .

الفصل الخامس

الإشراف والتوجيه في التربية الرياضية

* مفهوم الإشراف

* دور المشرف في العملية التربوية

* المقومات الأساسية لنجاح الإشراف

* المبادئ الأساسية في الإشراف الرياضي

* صفات ومؤهلات المشرف الرياضي

* أساليب الإشراف في التربية الرياضية

* أنواع الإشراف

* التوجيه

الإشراف والتوجيه في التربية الرياضية

* مفهوم الإشراف :

يعرف الإشراف بأنه عملية متابعة وتنفيذ السياسة التي سبق وضعها وترجمتها الى برامج عمل ، وتقويم لمراحل العمل المنتهية ومعرفة الصعوبات ومحاولة تذليلها مستقبلا (41).

كما يعرف أيضا بأنه فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل ، ويتحقق الإشراف على اكمل وجه في جو تملأه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الافراد المشتركين بما فيهم المشرف ويحتاج الى استخدام مبادئ العلاقات الانسانية التي ثبتت صحتها مع معظم الناس في اكثر من الاحيان بطريقة ناجحة وفطرية ، وهي عملية طابعها الاستمرارية (47) .

ويعرف الإشراف بأنه العملية التعليمية المتبادلة ما بين المشرف والمشرف عليه لتطوير الخبرات التعليمية للمعلم وما ينعكس عنه من تطوير للعمليات التعليمية (2) .

وبصورة عامة الإشراف التربوي هو "التنسيق واثارة اهتمام المدرسين وتوجيه نموهم بهدف توجيهه نحو الطلبة حتى يشاركوا مشاركة ذكية في المجتمع الذي يعيشون فيه" ، وهو مجهود منظم مستمر لتشجيع المدرسين على النمو الذاتي ليكونوا اكثر فاعلية في تحقيق الاهداف التربوية عند العمل مع الطلبة.

والمشرف هو الشخص الذي تتوفر فيه الصفات الشخصية والعلمية الناجحة في الادارة ليتولى عملية مراقبة حسن سير العمل والعمل على مساعدة الافراد لتحسين العمل وتوجيههم بدلا من تصيد الاخطاء وصولا الى الهدف الموضوع (41).

* دور المشرف في العملية التعليمية :

بما ان الإشراف يعمل على النهوض بعملية التعليم والتعلم وذلك من خلال التنسيق والتحرك لغرض نمو وتطوير المدرسين باتجاه يستطيعون معه توجيه مقدره الطلبة ونموهم من اجل المساهمة في تطوير المجتمع الذي يعيشون فيه من هذا المفهوم يمكن ان نلخص اغراض الإشراف كالآتي :

1. مساعدة المدرسين على فهم وظيفتهم والايمان بها والاخلاص في ادائها لاجل نمو وتوجيه الطلبة للمشاركة الايجابية في بناء المجتمع .
2. مساعدة المدرسين على فهم الاهداف التربوية ومراجعتها وانتقاء المناسب منها.
3. المساعدة على وضع الخطط السليمة على اسس علمية والمناسبة للموقف الذي توضع من اجله .
4. المساعدة في وضع واساليب النشاط الرياضي التي تشبع ميول المتعلمين وتستجيب لحاجاتهم .
5. المساعدة على فهم وسائل التعليم ، طرقه ، ادواته ، وتوفيرها لتكون في خدمة المتعلمين .
6. المعاونة في متابعة ما يستجد من امور التعليم ، واقتباس المناسب من كل جديد.
7. المعاونة في متابعة الخطط الموضوعه والعمل على تحسين الظروف المؤثرة في التعليم .
8. المعاونة على تقويم العملية التعليمية كلها تقويما سليما على اسس صحيحة .
9. المساعدة على تطوير المدرسين في مهنتهم ذاتيا ، وتوجيه هذا التطور لتقدم مهنة التدريس والارتقاء بمستوى الاداء فيها.
10. العمل على تنسيق جهود المدرسين وایمانهم بمبادئ مهنة التعليم.
11. الإشراف خدمة فنية يقوم بادائها فنيون متخصصون .

* المقومات الأساسية لنجاح الإشراف : (41)

ان نجاح الإشراف يتوقف على مقومات اساسية يمكن تلخيصها فيما يأتي :

1. شخصية المشرف وقدرته على القيادة .
2. تاهيل المشرف تاهيلا يمكنه من تفهم دقائق عمله والوقوف على احدث اساليب الاشراف .
3. حسن تنظيم الاشراف واختيار الاسلوب المناسب.
4. مراعاة الغرض الاول من الاشراف الا وهو مصلحة المستفيد من البرنامج (التلاميذ).
5. مراعاة اغراض التربية الرياضية والعمل على تحقيقها عن طريق التخطيط المناسب.
6. يجب ان يتبع الاشراف الاسس العلمية في اساليبه بقدر الامكان.
7. الاشراف السليم يضع في اعتباره دائما العلاقات الانسانية .
8. المرونة في تطبيق اساليب الاشراف.
9. وجود خطة مدروسة للاشراف.
10. ان يعتبر الاشراف عملية توجيه وارشاد وتعاون ولا ينظر اليه كاسلوب لممارسة السلطة وتصيد الاخطاء للعاملين والواقع ان الاشراف الجيد الحكيم هو الطريقة الناجحة لضمان التنمية المستمرة لاولئك المسؤولين على نمو الشباب.

* المبادئ الأساسية في الاشراف الرياضي : (41)

يمكن تحديد المبادئ الأساسية للاشراف الرياضي كما يأتي:

1. لابد ان يكون المشرف والمعلم قد اهل تاهيلا يمكنهم من ايصال التلاميذ الى احسن مظاهر النمو ويمكن ان نذلل مشاكل الاشراف اذا ما كان المشرفون والمعلمون معدين اعدادا جيدا في التربية الرياضية .
2. توضيح حدود السلطة الادارية في برنامج الاشراف لجميع العاملين في المدرسة فالمدبر مسؤول عن نجاح جميع مظاهر البرنامج الدراسي اما المشرف فهو المسؤول عن نتائج نشاط التربية الرياضية الامر الذي يظهر في تقدم التلاميذ ونموهم .
3. ان يؤثر البرنامج الرياضي على التلاميذ والطلاب بكلياته لا بجزيئاته وعلى المشرف والمعلم ان يؤدي عملهما على النحو الكامل للتلاميذ والطلاب.
4. يجب ان يفهم من عملية الاشراف الرياضي مساهمة كافة العاملين في المدرسة في تنظيم وادارة برنامج التربية الرياضية بالدرجة التي تسمح بها وحدة البرنامج المدرسي وتنظيمه.
5. يلزم ان يكون هنالك تقدير لقيمة التطبيق الفني للطرق التعليمية على ان لا يكون استخدام طريقة فنية سببا في حدوث أي اخلال بالتحسن المنشود للمشرفين والمعلمين.
6. ان تنظيم الهيئة التدريسية للتربية الرياضية نفسها يجب ان تستغل القدرات الخاصة بكل المشرفين والمعلمين وبالمثل لابد وان يدخل في اعتبار برنامج الاشراف التربوي حسن استخدام التسهيلات والادوات الميسورة.
7. قياس كفاءة المشرفين والمعلمين في ضوء التقدم الحاصل والنضوج لكل منهم.
8. وضع سياسة الاشراف التربوي على اساس تنمية التلاميذ والطلبة وتربيتهم وذلك عن طريق رفع مستوى عمل المشرفين والمعلمين انفسهم وبتعبير احسن نضوج التلاميذ وتنميتهم .
9. اعتماد الاشراف التربوي في التربية الرياضية على الحقائق العلمية بقدر الامكان.
10. بناء الاشراف التربوي على اساس تحميل مدرسي التربية الرياضية مسؤولية اعمالهم التي يمكن قياسها بالطرق العلمية بقدر الامكان.
11. يجب ان يؤخذ بعين الاعتبار الاشراف التربوي التعاون التام بين مدرسي ومعلمي التربية الرياضية ومدرسي المواد الاخرى.

* صفات ومؤهلات المشرف الرياضي:

يجب ان تتوفر في المشرف الرياضي صفات خاصة ، الشخصية منها او العلمية او المهنية وله القدرة على التعامل مع الجماعة وعلى فهم وحسن تعامله مع الناس وكفايته للعمل القيادي ويجب ان يتصف بالشجاعة والصبر وقوة الارادة والمثابرة على العمل والتصميم على تحقيق الاهداف ، والمشرف الرياضي بوصفه قائدا تربويا يجب ان يكون لديه القدرة على تطوير المدرسين وتنمية قدراتهم وتلبية وتحقيق ميولهم الخاصة ومساعدتهم في وضع المناهج والبرامج واطلاعهم على احدث طرق التدريس واختيار المناسب منها كل ذلك ياتي من خلال اتباعه الاساليب الديمقراطية مع العاملين معه ومن هذه الصفات التي يجب ان تتوفر في المشرف .

اولا : الكفاية العلمية

ان يكون ذا مستوى علمي متميز في مجال اختصاصه ومطلعا على احدث علوم التربية الرياضية وله القدرة على استخدام نتائج البحوث الرياضية والتربوية في مجال عمله ومتفهما لاهداف التربية بصورة عامة واهداف التربية بصورة خاصة وله القدرة على استخدام الاساليب والطرق في تحقيق الاهداف ومتفهما لطبيعة عمله وعارفا بمسؤولياته متمتعا بمهارات في القيادة التربوية وتحسين طرق العمل وله القدرة على التعامل مع الاخرين .

ثانيا : الخبرة

ان الخبرة والممارسة العلمية للمهنة ضرورة مكملة لكفاءة المشرف الرياضي ونقصد بالخبرة الادارية والتعليمية ممارسة التدريس الرياضي والاداري ، وقام خلالها بنشاطات متميزة وشارك بدورات تدريبية وله اطلاع على النظريات التربوية والاتجاهات الحديثة في التربية الرياضية.

ثالثا : الصفات الشخصية

1. ان يكون من حملة شهادة الاختصاص بالتربية الرياضية .
2. ان يكون قد خدم في تعليم التربية الرياضية مدة لا تقل عن خمس سنوات وحصل على شهادات عليا بالاشراف الرياضي بعد البكالوريوس .
3. ان يكون مؤمنا بالفلسفة التربوية السليمة.
4. ان تكون التقارير المرفوعة تشيد بكفاءته وحسن اخلاقه وقدرته المتميزة في التدريس والادارة.
5. ان تكون له دراسات وبحوث في مجال اختصاصه .

اضافة الى ما تقدم يجب ان يتصف المشرف الرياضي بما ياتي :

1. الايمان بقيمة الفرد واحترامه وبقدرته على تطوير نفسه مع شيء من التوجيه والارشاد .
2. القدرة على التعاون مع الاخرين وعلى الاسس الديمقراطية وايجاد علاقات انسانية وتطويرها لتحقيق الاهداف .
3. العمل بكل طاقته وعدم الاكتفاء بادائه في حدود الواجب .
4. الالمام بعلم النفس العام وبعلم النفس الرياضي والقدرة على تفهم حاجات الطلبة والمدرسين والمجتمع وتوجيهها وفق المفاهيم التربوية الحديثة.
5. القدرة على التقييم الموضوعي لعمله وعمل المدرسين الذي يشرف عليهم .

* اساليب الاشراف في التربية الرياضية: (41) (2)

اولا : الاسلوب الاستبدادي

يطلق عليه اسلوب الفكر الواحد والاسلوب المركزي ويتمثل في ان يسيطر المشرف على كل ما يتعلق بالعمل . فيرسم السياسة وخطة العمل ويصدر القرارات والتعليمات ويشرف على تنفيذها ، وفلسفة هذا الاسلوب في النطاق المدرسي تتمثل في ان المدرس يحتاج للتقدم وان هناك

اسلوبا مفضلا للتدريس هو احسن الاساليب من وجهة نظر المشرف ، ومن ثم يلزم على المدرس اتباعه وعدم الحيد عنه.

ويمكن تلخيص اهم السلبيات في هذا الاسلوب بما ياتي :

- أ. يبدو المشرف قلي الثقة بمروؤوسيه .
- ب. تصبح العملية الاشرافية عملية تفتيش ومفاجات لضبط المخطئ .
- ج. شعور المرؤوسين بعدم الاطمئنان وعدم الثقة في المشرف .
- د. عدم الامانة في العمل ، فبمجرد شعور المرؤوس بضعف المشرف وقلة سيطرته يعتمد على التراخي وعدم الانتاج .

ثانيا : الاسلوب اللين (المرن):

وهو يتمثل في ان يعطي المشرف لمرؤوسيه قدرا كبيرا من الحرية والتصرف أي ان المشرف لا يتعجل في اتخاذ القرارات بل يميل الى التعامل باسلوب المناقشة والمراجعة قبل اصدار القرار . وينجح هذا الاسلوب في حالات الاشراف على الفنيين المختصين الاكفاء .

ومن عيوب هذا الاسلوب :

- أ. قلما ينجح هذا الاسلوب الا من الفنيين المتخصصين ذوي الاعداد المهني العالي والضمير الحي.
- ب. تصبح عملية الاشراف لا ضابط لها ، فلا تتضح معالم الطريق ومراحل العمل.
- ج. يصبح الانتاج وتحقيق الاغراض تحت رحمة المرؤوسين ويخضع لمقدراتهم المختلفة والمتفاوتة .
- د. قد يعدم التعاون بين الرئيس والمرؤوسين.

ثالثا : الاسلوب الديمقراطي

وهذا الاسلوب يتمثل في ان يشترك المشرف مع مرؤوسيه في وضع خطط العمل وبرامج التنفيذ بحيث تؤدي الاعمال بنفس الروح التي وضعت بها خطط التنفيذ ولذلك كان هذا الاسلوب اكثر الاساليب نجاحا وشيوعا وخاصة في حالات الاشراف على جماعة يتطلب انجاز اعمالها خلق تعاون مثمر بين افرادها من اجل تنسيق واستغلال مواهبهم وحث كل فرد على الابتكار والمباداة . ومن مظاهر هذا النوع ان يكون المشرف على علم تام بشخصيات مرؤوسيه وبسلوكهم الوظيفي وان يعمل على خلق التعاون معهم وبينهم وان يكسب احترامهم ، وينمي قدراتهم ويقودهم للنجاح .

*** انواع الاشراف :**

يقسم الاشراف الى عدة اقسام منها :

1. الاشراف المباشر .
2. الاشراف غير المباشر .
3. الاشراف الاداري .
4. الاشراف الفني .
5. الاشراف الاداري والفني .

1- الاشراف المباشر : ويستعمل مع الافراد قليلي الخبرة ومعني مباشر ليس بضرورة تواجد المشرف على راس العمل في جميع الاوقات ولكن يمكن ان يتم بطلب تقارير يومية او اسبوعية او شهرية من الشخص المشرف عليه ومحاولة التعرف على حسن سير العمل باتجاه الهدف .

2- الاشراف غير المباشر : ويستعمل مع الافراد الذين يتمتعون بخبرة جيدة وهنا يكون دور المشرف كدور المستشار او حين الطلب للمساعدة ويكون الاشراف على الخطط ومدى انجازها من قبل المشرف عليه وتزويد الافراد بما يلزم من امكانات لانجاز العمل وما يستجد من معلومات معرفية وعلمية في مجال التخصص .

3-الإشراف الإداري : وهو الإشراف المختص بالأمور الإدارية الخاصة بالقوانين والتشريعات وتطبيقها والنواحي المالية وشؤون الأفراد واحتياجاتهم.

4-الإشراف الفني : وهو النوع المختص بالشؤون الفنية ، كالتخطيط واساليب التدريس والتدريب والتقويم واي امور تصنف وتدرج تحت هذا المسمى.

5-الإشراف الفني الإداري : وهو معنى اشمل للإشراف او خليط بين الإداري والفني حيث يمارس المشرف صلاحيات الإشراف الفني والإداري ويستعمل هذا النوع في المؤسسات صغيرة الحجم نوعا ما او مع التخصصات التي تحتاج هذا النوع من الإشراف مثل تدريب الفرق الرياضية في الأندية .

* التوجيه : (41)

ان دراسة البناء التنظيمي تسلط الضوء على عملية التوجيه . فضرورات التنظيم السليم تقتضي ان يرجع الموظف في عمله الى رئيس واحد هذا الرئيس يشرف على عمل الموظف ويوجهه ويرشده ويعمل كحكم او فيصل فيما يعرضه عليه.

ويتضمن التوجيه اعطاء الاوامر والتعليمات والتوجيهات والارشادات وهو ليس بالمهمة السهلة ويتطلب مهارات خاصة فالذي يرجى من الامر هو الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الاطار الفكري للرئيس والمرؤوس حتى يفهم الاخير ما يقصده الاول وما يهدف اليه وحتى ينفذ بدقة ومن هنا يلزم ان يكون الامر واضحا وممكن التنفيذ وفي حدود اختصاص كل من الرئيس والمرؤوس ويحقق للهدف ومؤديا لذلك ومن الخطأ عند اصدار الامر او التوجيه ان يعتقد بان كل ما يلزم من جانب المرؤوس هو الطاعة ففي التوجيه يتطلب :

1. احياء الثقة ممن يصدر الامر ويعلمه وباحاطته الشاملة بالموقف وقدرته على مواجهته .
2. تنمية الاخلاص للرئيس.

3. فن اشعار من يتلقى الامر بالثقة بنفسه وفي قدرته وكفاءته .

4. ان يكون التوجيه مفهوما " ومن نطاق اختصاص من يصدر اليه وفي حدود قدرته على التنفيذ فاذا تحققت هذه العناصر اصبحت الطاعة متوقعة وبدونها قد لا يحصل الرئيس على الطاعة وقد يصل الى نتائج سيئة فالمرؤوسون الذين لا يفهمون الاوامر او لا يختصون بتنفيذها او الذين لا يتقنون فيما يؤمروا وفي قدرتهم على التنفيذ غالبا ما يلجأون عادة الى التمسك بحرفية القانون والتعليمات تجنباً للخطأ وردا" للمسؤولية ... وهذا المسلك يؤدي في بعض الحالات الى اعاقه سير العمل ويؤثر على كفاءته وقد يؤدي الى الصراع النفسي عندما تكون النوايا غير سليمة ويرتبط التوجيه بوحدة القيادة فلا يوجد وضع اكثر ازعاجا " او مدعاة للفوضى من ان يكون الموظف خاضعا" لرئيسين في ان واحد كما انه لا يمكن تصور موقف اكثر احباطا لجنود الرئيس من ان يقوم اخرون بدون علمه بالقاء اوامر اصدارها للمرؤوسين او مناقضتها او التدخل في تنفيذها .

ان قرارات التنظيم السليم يقنضي بوحدة الامر والتوجيه ، فاذا كان الموظف يتلقى اوامر من اكثر من رئيس فمن المؤكد ان هذا سيؤدي الى تضارب الاوامر والى شعور بعدم اليقين والى بلبلة وقلق تؤثر جميعها في كفاءة الموظف ومن ثم في انتاجه وتعدد الرؤساء بالنسبة للموظف الواحد يقهر مطلبه الاساسي في الامن الوظيفي وطلبه في ان يعلم بالتحديد رئيسه المباشر الذي يلجأ اليه للمشورة والرأي او حينما تتعقد الامور وتعجز قدراته عن مواجهتها وهكذا تبدو الصلة الوثيقة بين التنظيم والتوجيه اذ ان تحقيق وحدة الامر انما يتم عن طريق التنظيم السليم.

الفصل السادس

التنسيق الرياضي

* تعريف التنسيق

* اهمية التنسيق واهدافه

* انواع التنسيق الرياضي

* مبادئ التنسيق الرياضي

التنسيق الرياضي

يعادل التنسيق في الادارة مهمة توقيت الاعمال وتوجيه تصرفات جماعة من الافراد نحو تحقيق هدف مشترك ، وهذا يعني ترتيب وظائف كل جزء من اجزاء المنظمة وتحديد علاقته باجزاء المنظمة الاخرى وتنظيم كيفية اداء كل جزء لوظائفه بحيث تؤدي سائر الاجزاء وظائفها حسب خطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها باقصى طاقاتها لتحقيق الهدف المشترك .

مثال : في فريق كرة القدم هناك وظائف لخط الدفاع وخط الوسط وخط الهجوم وهذه الوظائف متداخلة وتستوجب الاداء المشترك والتعاون بحيث تؤدي سائر الخطوط وظائفها حسب خطة مرسومة من قبل المدرب توضح وظائف كل خط وعلاقته بالخطوط الاخرى من اجل تحقيق الهدف المرجو.

* تعريف التنسيق :

- الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول الى وحدة العمل من اجل تحقيق هدف محدد(20).

- هو عملية او وظيفة بمقتضاها يستطيع الاداري ان ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية المشتركة بما يضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك(27).

- هو العملية التي تهدف الى تحقيق وحدة العمل بين الانشطة المتداخلة.

لذلك يذكر ان تنسيق جهود شخصين يدفعان سيارة ما يجب عليهما التنسيق في أي اتجاه يجب ان تدفع هذه السيارة فاذا ما قام احدهم بدفع السيارة ثم اعقبه الثاني فان وحدة العمل لا تتحقق كذلك لا تتحقق حتما اذا دفع كل منهم السيارة باتجاه معاكس للاخر(18).

وتضطلع باعباء التنسيق عادة الادارة العليا للمنظمة أي الرئيس الاعلى عن طريق ما يصدره من اوامر وتوجيهات وهذا الجهد يختلف في مقداره واتجاهه من منظمة الى اخرى تبعا لحجمها وشكل بنائها التنظيمي .

* اهمية التنسيق واهدافه:

ان الغرض من التنسيق هو منع تضارب جهود العاملين او تكرارها او تعارضها فضلا عن توحيد الجهود الجماعية وتكاملها فالتنسيق يشعر العاملين في أي مؤسسة بالتعاون فضلا عن نكران الذات ، وهو يحقق الاهداف الاتية :

1. منع التعارض في الاختصاصات : يعمل التنسيق بكل دقة على تجنب التعارض في الجهود ما بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة الواحدة مما يوفر الوقت والجهد .

مثال : يحدد النادي الرياضي مسؤوليات المدرب والاداري بما يضمن التنسيق بينهم وعدم تعارض جهودهما واختصاصاتهما وبهذا كل يهتم بمسؤولياته .

2. منع الازدواج في الانشطة : أي تجنب التكرار الكلي وغير المسوغ للانشطة الادارية من قبل عدة اطراف تجاه امر واحد .

مثال : وجود لجننتين للرقابة المالية احدهما من وزارة المالية والاخرى من وزارة الرياضية والشباب تهدفان الى تقويم الوضع المالي لنادي الموصل الرياضي ، وفي هذه الحالة يمكن التنسيق بين اللجننتين عن طريق ايجاد لجنة مشتركة بينهما تنظم جهودهما وترتبها حتى يتم الوفاء بالاهداف المشتركة باقل وقت وجهد وكلفة.

3. منع المنافسة : قد تتنافس بعض الفرق في الحصول على ما تحتاجه من امكانات بشرية (مدربين ، اداريين ، معالجين) او امكانيات مادية (ملاعب ، كرات ، تجهيزات ، ادوات) ويعمل التنسيق في هذه الحالة على التوفيق بين احتياجات هذه الفرق وتحديد اولوية الحصول عليها .

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

* انواع التنسيق الرياضي : (22)

اولا: التنسيق حسب الاتجاه او المستوى وهو على نوعين :

أ- التنسيق الراسي .

ب- التنسيق الافقي .

أ. التنسيق الراسي .

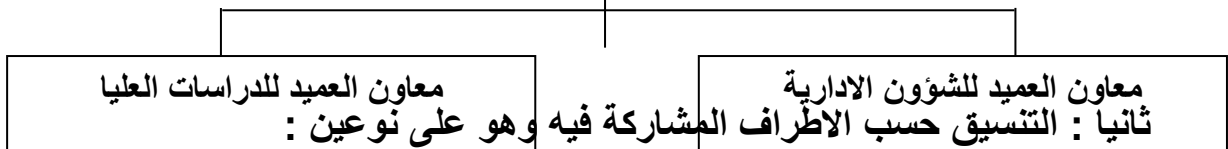
يتم بين الرؤساء على المستوى الراسي أي بين الرئيس الاعلى والرؤساء الذين بعده في المستويات التنظيمية المختلفة ، وفي هذا النوع من التنسيق يتم نقل مضمون السياسة العامة للمؤسسة من الرئاسة العليا الى الرئاسة التي تليها ، كما يمكن من خلاله توضيح الاهداف توضيحا كافيا امام المستويات الرئاسية المختلفة حتى لا نضل الطريق او تشتت جهودها في زحمة العمل .

مثال : رئيس النادي ينسق مع اعضاء الهيئة الادارية لناديه وهم بدورهم ينسقون مع تدريبي فرق النادي الرياضي.

ب. التنسيق الافقي .

يتم بين الرؤساء في كل مستوى تنظيمي على انفراد للتعرف باستمرار الى ما سيفعله كل رئيس لضمان عدم التعارض بينهم وتفادي التكرارات عن طريق تقسيم العمل حسب الاختصاص مما يحقق دقة العمل وسرعته فضلا عن التعاون المتبادل بينهم ، ويكون مسؤول عن اجراءات القائد الاعلى المسؤول عن اجراء هذا النوع من التنسيق مع القائد الاعلى المسؤول عن هذا المستوى من التنظيم .

عميد كلية التربية الرياضية



أ- التنسيق الداخلي .

ب- التنسيق الخارجي.

أ. التنسيق الداخلي .

هو الذي يتم بين اقسام الوحدة الادارية الواحدة او بين اقسام الوحدات الادارية في المديرية العامة الواحدة من خلال الوصول الى توافق وانسجام ما بين النشاطات التي يقوم بها كل قسم داخل المؤسسة الواحدة.

مثال : يقوم المدرب بالتنسيق بين خطوط الدفاع والوسط والهجوم وحارس المرمى في كرة القدم .

ب. التنسيق الخارجي .

هو ايجاد صيغة من التوافق والانسجام بين اوجه نشاط المنظمة ككل وبين اوجه النشاط الذي تقوم به غيرها من المنظمات المشابهة سواء كانت هذه المنظمات في نفس المستوى او ادنى او اعلى.

مثال : التنسيق بين الملاكات الادارية والتدريبية لنادي الموصل والفتوة.

* مبادئ التنسيق الرياضي :

1. ان هناك تناسبا طرديا بين ضرورة التنسيق وضخامة حجم التنظيم واتساع نطاق الادارة .
مثال ذلك نادي رياضي تمارس فيه عشر العاب رياضية يحتاج الى تنسيق اكبر من نادي اخر تمارس فيه لعبتين او ثلاث لعبات.
2. كلما اتسع مجال الاخذ بمبدأ تقسيم العمل في التنظيم زادت الحاجة الى ضرورة التنسيق ،
ف فريق كرة القدم يحتاج الى تنسيق اكبر من فريق كرة اليد او السلة او الطائرة نظرا لوجود
تقسيم عمل اكبر فيه فهناك حارس مرمى وكذلك خطوط الدفاع والوسط والهجوم فضلا عن
تقسيم العمل داخل الخط الواحد.
3. ان التنسيق يعتمد على السلطة التي يمنحها التنظيم الاداري حسب المراكز والمستويات
المختلفة ، فعميد كلية التربية الرياضية يمتلك سلطة تعينه على تنسيق عمل كل اعضاء
الكلية بينما يمتلك رئيس فرع العلوم الرياضية سلطة تعينه على تنسيق عمل اعضاء فرعه
فقط.
4. كلما زاد فهم الافراد في جميع مستويات التنظيم لاهدافه وسياساته سهل تحقيق التنسيق الجيد
الفعال ، فاذا فهم لاعبو فريق كرة اليد ان الهدف الذي ينشده مدربهم هو الهجوم السريع
وكذلك فهموا العمل المرجو منهم القيام به لتحقيق ذلك الهدف سهل التنسيق بينهم .
5. يجب ان يكون التنسيق مرنا ليساعد على احداث التعديلات اللازمة لمواجهة ما سيستجد من
ظروف ، فتشكيل عدة خطط وجمل تكتيكية تنسيقية بين نفس اللاعبين من جهة اليمين مثلا
يعطي مرونة للتنسيق بينهم .
6. كلما كانت طرائق الاتصال ومناخه مباشرة وجيدة تحقق التنسيق بسهولة وفعالية ، على
المدرّب تعويد لاعبيه على تبادل المعلومات والاتصال فيما بينهم وبخاصة اللاعبين الذين
يؤدون جملا تكتيكية تعاونية فيما بينهم وجعلها عملية اتصال مقبولة ومتقبلة وعادية فيما
بينهم مما يسهل التنسيق الحركي ويفعله بين اللاعبين .
7. كلما انتشرت روح التعاون الاختياري بين العاملين في المنظمة ، ادى ذلك الى سهولة
التنسيق وتحقيق ما يسمى بالتنسيق التلقائي ، عند وجود لاعبين متعاونين فيما بينهم ويقوم
المدرّب بتوجيههم نحو واجبات خطية مشتركة نلاحظ انعكاس هذا التعاون التلقائي على
ادائهم الحركي والخططي وحتى يمكن ملاحظة تعليم بعضهم بعض طريقة الاداء وحتى
سرعتها ودقتها ومكان حدوثها وطرق تنفيذها المختلفة.
8. يجب ان يبدأ التنسيق مبكرا أي عند القيام باعداد الخطة ، أي مع بدء وظيفة التخطيط وهو
تفكير ذهني اذ يتبادر الى الذهن بناء عمليات التنسيق في الاداء والواجبات بين اعضاء
المجموعة ، فمثلا عند وضعك خطة لدرس التربية الرياضية ينبغي لك ان تاخذ بعين
الاعتبار التنسيق بين اداء المجاميع المختلفة عند التطبيق المهاري بين مجموعتين تؤديان
نفس المهارة المركبة مثلا من الطبّطة والمناولة بكرة السلة.
9. استمرارية التنسيق مع كافة وظائف الادارة التي يقوم بها القائد من تخطيط وتنظيم ورقابة
وتوجيه ، فمثلا بعد ان نسق المدرّب نظريا وتدريبيا اداءات لاعبيه اثناء الوحدة التدريبية
ونظمها فمن الواجب ان يعمل على متابعة هذا التنسيق اثناء اللعب ويحاول تصحيح
الاطاء الادائية لزيادة التنسيق .

الفصل السابع

الرقابة والتقويم في المجال الرياضي

* مفهوم الرقابة

* تعريف الرقابة

* اهمية الرقابة

* خصائص الرقابة

* انواع الرقابة

* خطوات الرقابة

* التقويم

* وسائل التقويم في التربية الرياضية

* اسس ومبادئ التقويم في التربية الرياضية

الرقابة والتقويم في المجال الرياضي

* مفهوم الرقابة

تمثل الرقابة احدى العمليات الاساسية في المنظمات المختلفة واحدى الوظائف الادارية كذلك فالمنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة ، ويمثل وجودها ترابط مجموعة من الاجزاء او الخصائص المتفاعلة ، ولكي تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها بكفاءة فانه لا بد من ممارسة عملية (وظيفة) التخطيط ، ثم ممارسة عملية (وظيفة) الرقابة ، المتمثلة بايجاد سبل المقارنة بين الخطط الموضوعة والاداء المتحقق (او الفعلي) ، ثم اتخاذ الاجراءات الوقائية او التصحيحية لتصحيح الاداء او الخطط او الاثنين معا.

وقد تباينت المدارس الادارية ، بشكل عام ، حول تحديد مفهوم واضح ودقيق للرقابة . فقد ركز الفكر التقليدي (الكلاسيكي) على الرقابة التصحيحية التي تقوم على اساس اتخاذ الاجراءات التصحيحية بعد اتمام تنفيذ الخطط ، لمعالجة الانحرافات الحاصلة في الاداء التشغيلي ، بعد تنفيذ خطط المنظمة وفي ضوء ذلك تتم عملية التحفيز (العقاب او الثواب) لافراد المنظمة حسب مستوى الاداء وطبيعة تنفيذه ، ويتضح من ذلك اتجاه الفكر التقليدي الى اعتماد اسلوب الرقابة ، "بعد تنفيذ الاداء المطلوب" ، اي المقارنة مع التخطيط بعد التنفيذ ، ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية بهذا الشأن . اما المفهوم الحديث للرقابة فانه يعتمد على اسلوب الرقابة (الوقائية) التي تقوم على اساس التنبؤ لرقابة تخطيطية بما سيتوقع تنفيذه ، ثم اتخاذ الاجراءات الوقائية قبل حصول الانحرافات المعينة بهذا الصدد أي ان دور الرقابة يعد عملا مستمرا تمارسه الادارة قبل واثناء وبعد تنفيذ الخطط بالكامل من خلال العمليات التشغيلية لكي يصار الى تجاوز الانحرافات قبل حدوثها ومن ثم تفادي الاضرار الناجمة عنها.

* تعريف الرقابة

تعرف الرقابة بانها عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء كانت هذه الفعاليات جملة ام تفصيلا ، واتخاذ الاجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك . كما عرفت بانها متابعة عملية التنفيذ ليتبين مدى تحقق الاهداف المراد ادراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيوب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالادارة الى اكبر كفاية ممكنة(60).

* اهمية الرقابة (علاقة الادارة ببعض الوظائف الادارية):

ترتبط عناصر العملية الادارية ببعضها بعض ارتباطا وثيقا وبشكل تكاملي وتتصل وظيفة الرقابة بشكل رئيس بعملية التخطيط . اذ ان عملية الرقابة تعني مجموعة الاعمال التي تهدف الى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم انجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من اهداف ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة ويبدو ارتباط الرقابة بالتخطيط في ضوء الحقائق الاتية:

- لايمكن القيام بمهام الرقابة الا اذا كان هناك خطة واهداف محددة.
- تدل الرقابة ومن خلال المقاييس التي تتجسد عادة في عملية التخطيط على سلامة التنفيذ للخطة الموضوعة وعلى مدى الالتزام في تنفيذها.
- لا تقتصر الرقابة على متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات بغية معالجتها بل تكشف عن صحة عملية التخطيط وما يتبعها من سياسات واجراءات وعلى قدرة الخطة على تحقيق الاهداف المحددة.

اما عن علاقة الرقابة باتخاذ القرارات فانه في ضوء ما تسفر عنه تقارير الرقابة يتخذ المديرون الاتي:

1. القرارات اللازمة لتصويب الامر، فاذا ثبت من خلال الرقابة بان هناك خلا في الاهداف الموضوعة كان تكون غير واقعية ، فان ذلك يستلزم اتخاذ قرار باعادة النظر في الاهداف بحيث تكون واقعية .

2. القرارات اللازمة لتحفيز المتميزين في الاداء.
3. القرارات اللازمة للتطوير من خلال تحديد الرقابة للاحتياجات التدريبية للاعضاء.

* خصائص الرقابة

اولا . الملائمة : لا يتحقق نجاح أي نظام للرقابة الا اذا اتسم بملاءمته مع طبيعة الانشطة التي تؤديها المنظمة ، من ناحية ، وانسجامه مع حجمها ، من ناحية اخرى ، اذ غالبا ما تحتاج المنظمات الكبيرة الى نظم الرقابة اعقد من الانظمة الرقابية في المنظمات الاصغر .

ثانيا . المرونة : ينبغي ان يتسم نظام الرقابة بمرونة عالية لكي يتوافق ويتكيف مع المتغيرات الداخلية للمنظمة ، والمتغيرات الخارجية البيئية ، ولغرض تحقيق المرونة ينبغي القيام بالمراجعة الدورية لنظام الرقابة للاستمرار وكشف نقاط الخلل او الضعف لتقييمها .

ثالثا . الوضوح : من المستلزمات الاساسية لنجاح نظام الرقابة الفاعل والكفوء ان يكون واضحا وسهل الفهم من قبل جميع المسؤولين عن تطبيقه . لذلك يجب ان تتوافر لدى الافراد المعنيين بتنفيذه القدرة على استيعابه بشكل واضح والاحاطة بنتائجه .

رابعا . السرعة في اكتشاف الانحراف: تؤدي سرعة التنبؤ بالانحرافات او اكتشافها قبل وقوعها الى تسهيل وتذليل المشكلات والعقبات الناجمة عن الانحراف وكلفها . والانظمة الناجحة للرقابة قادرة على اتباع الاساليب الوقائية لمعالجة الانحرافات المتوقعة قبل حصولها ومن ثم تقليل كلفة عمليات المنظمة وتمكينها من بلوغ اهدافها .

خامسا . الاقتصاد في الكلفة: تظهر كفاءة وفاعلية انظمة الرقابة بشكل عام من خلال الاقتصاد بالكلف الناجمة عن اداء فعالية الرقابة اذ تكون المردودات او المنافع المتحققة اكبر من الكلف الناجمة عن تنفيذ نظام الرقابة والا اصبح النظام الرقابي غير اقتصادي في الاستعمال .

سادسا . امكانية تصحيح الانحرافات : تتجلى فاعلية ونظام الرقابة من خلال امكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الاسباب التي ادت الى حصولها وامكانية اتخاذ الاجراءات الوقائية او التصحيحية بشأنه .

سابعا . التغذية العكسية: تكمن اهمية التغذية العكسية في تمكين نظام الرقابة الناجح من معرفة مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام والتعرف من خلالها الى ردود الفعل المتخصصة بشأنها ثم اتخاذ الاجراءات التي تحقق استمرار التفاعل الهادف بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها .

* انواع الرقابة

1. الرقابة التنظيمية: تعد الرقابة التنظيمية من اكثر انواع الرقابة استخداما في المنظمات والتي توضع رسميا من قبل الادارة المعنية وتاخذ عادة شكل اهداف او خطط او سياسات وتمارسها الاجهزة المختصة في المنظمة عن طريق رقابة تنفيذ الموازنات ، او التحليل المالي للاداء المتحقق ، او قياس الانتاجية كما ان السبل الكفيلة لمعالجة الانحرافات الحاصلة عن الخطط يمكن ان تعالج حسب الاسلوب الايجابي المتضمن مختلف انواع الحوافز المادية والمعنوية ، الفردية والجماعية ، او عن طريق استخدام الاساليب السلبية كاللوم ولفت النظر او الاجراءات الاكثر تشددا .

2. رقابة الجماعات الصغيرة: ويقصد بها ممارسة الاداء الرقابي من قبل الافراد بصفة غير الرسمية . وتتم عن طريق الملاحظة الشخصية او الاتصال عبر القنوات الغير رسمية . كما يتم من خلالها تعديل الانحرافات بالاسلوب الايجابي عن طريق الموافقة على بقاء الفرد عضوا في الجماعات الصغيرة ، او توليه مركزا قياديا فيها . اما الاسلوب السلبي في المعالجة فيتم عن طريق تعليق العضوية او العزل او الرفض من الجماعة .

3. الرقابة الذاتية: وهي تتضمن الالتزامات الذاتية في رقابة ادائهم بشكل شخصي وبوزع من الضمير او الاحساس الضمني بضرورة متابعة الانجازات من قبلهم لكي تتوافق مع اهداف

المنظمة التي يعملون بها. ويعد هذا النوع من الرقابة مهما وذا تأثير كبير سيما اذا توافرت لدى الفرد القناعة الاساسية بضرورة قيامه بالانشطة المطلوبة بشكل ينسجم مع رغبته وقدرته على الاداء.

* خطوات الرقابة

تتحقق عملية الرقابة الادارية سواء كان ذلك في القطاع العام والخاص على ثلاث مراحل هي :

- تحديد معايير الاداء.
- قياس الاداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية.
- كشف اسباب اختلاف النتائج عن المعايير واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها.

اولا. تحديد معايير الاداء :

تعتبر تحديد معايير اداء البداية الصحيحة لاي نظام رقابي فبدون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز ، والتفريق بين العامل النشط والعامل الكسول، وان وضع المعايير امر في غاية الصعوبة ، وبخاصة في مجال الادارة العامة على عكس الوضع في قطاع ادارة الاعمال . حيث تهدف الشركات والاعمال الخاصة لتحقيق الارباح ، وهو امر يمكن تحديد معاييره بشكل أكثر دقة وموضوعية . ومن المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الاداء.

1. **معايير كمية** : بمعنى كمية الانتاج بالوحدات ، مثال: كم مناولة دقيقة يؤديها اللاعب في المباراة.
2. **معايير نوعية** : أي نوع الخدمة المنتجة وجودتها ، بمقارنتها مع مثيلاتها في السوق، مثال: جودة الخدمات المقدمة في المسابح التعليمية او الترفيهية .
3. **معايير زمنية** : أي مقدار الوقت الذي يتطلبه سلعة اداء معين ، مثال : زمن الهجمة بكرة السلة .
4. **معايير التكلفة** : أي النفقات المصروفة لانتاج سلعة معينة او لتقديم خدمة تكلفة ملء مسبح الجامعة بماء ذو جودة عالية.

ثانيا. قياس الاداء :

بعد تحديد معايير الاداء ، تأتي الخطوة التالية وهي قياس الاداء الفعلي الذي تم انجازه ، وتعتمد هذه الخطوة وامكانية التقييم الموضوعي على الخطوة السابقة وعلى المعايير وسهولتها . وبصورة عامة يجب ان يتوافر في عملية قياس الاداء الاصالة والابداع.

ثالثا . كشف اسباب الانحراف وعلاجه:

بعد استلام المسؤولين لتقارير الاداء وتحديد نواحي القصور لابد من تحليلها فقد يكون القصور راجعا لعدم كفاءة الافراد في التنفيذ مما قد يوحي للادارة بوضع خطط لتدريبهم وزيادة كفاءتهم او يكون القصور راجعا لاسباب خارجة عن ارادة الافراد كتغير الظروف او التنبؤات التي قامت عليها الخطة مما يتطلب اجراءات تصويبية باتخاذ قرارات تشمل اعادة النظر في الخطة القائمة وتعديلها بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة.

* التقويم

هو عملية وضع القيمة لشيء معين . وهو عملية لازمة لنجاح أي عمل فتقويم أي عمل يعني معرفة مدى ما حققه هذا العمل من اهداف وقيم(41). ويهدف التقويم الى جمع البيانات التي تبين درجة تقدم افراد المنظمة نحو تحقيق الاهداف الموضوعية وتمكين المراقبين من تقويم فاعلية خبراتهم.

* وسائل التقويم في التربية الرياضية (8)

اولا . الاختبارات الموضوعية :

1. **اختبارات اللياقة البدنية** : قياس نمو التلميذ وتقدمه في مختلف مكونات العوامل الحركية كالقوة والسرعة والتوافق .. الخ ، وهناك العديد من الاختبارات التي يمكن من خلالها قياس الحالة البدنية العامة للتلميذ .
2. **اختبارات المهارات الحركية** : وهي الاختبارات التي يمكن عن طريقها قياس مدى التقدم في المهارات المختلفة للالعاب والرياضيات التي يشملها المنهج كالتصويب في كرة السلة.
3. **اختبارات المعلومات او المعرفة** : وهي تلك الاختبارات التي يمكن ان تقيس نواحي المعلومات المتعلقة بمختلف نواحي النشاط الرياضي كقوانين الالعاب وتاريخ نشأتها وتطورها .

ثانيا. التسجيلات القصصية واساليب الملاحظة :

يمكن تعريف التسجيلات القصصية بانها ملاحظات مجمعة او متراكمة يقوم بها المدرس لعينة ممثلة لسلوك فئة مختارة من التلاميذ وجمع التسجيلات القصصية لاي تلميذ يكون عن طريق تسجيل المعلم لملاحظاته من عينات المواقف والانشطة والخبرات الخاصة بالتلميذ موضوع الدراسة.

وتنفذ الطريقة عادة بملاحظة ما يفعله الفرد فعلا وتسجيل الملاحظة بطريقة موضوعية ، وليس هناك مجال اكثر فاعلية من مجال التربية الرياضية يمكن عن طريقه تعديل سلوك الطفل والكشف عن العديد من التصرفات التي قد تكون في الملعب وفي النشاط الحر اكثر منها تحت قيود الاشراف داخل حجرة الدراسة.

ثالثا. الاستفتاءات والمقابلات الشخصية :

تعد الاستفتاءات وسائل موضوعية للحصول على معلومات من الافراد عن طريقة مجموعة من الاسئلة يجيبون عنها ، اما المقابلة فتتوزع للحصول على معلومات شفوية وجها لوجه ، ويمكن هنا تعريف الاستفتاء بانها مجموعة من الاسئلة محددة لتوضح لنا رغبة التلميذ للاشتراك في نوع معين من الوان النشاط ، وعن طريق هذه الاسئلة يمكن معرفة ميول واتجاهات المنتفعين . والمقابلة طريقة للحصول على المعلومات وجها لوجه من الفرد وقد يستخدم الشخص الذي يجري المقابلة الوسائل المختلفة كالملاحظة واساليب التقدير على انها جزء من المقابلة.

*** اسس ومبادئ التقويم في التربية الرياضية**

1. الايمان باهمية التقويم بوصفه احد اركان العمل واحد مقومات القيادة والادارة الحكيمة .
2. يجب ان ينسجم مع اهداف وخصائص وطبيعة الرياضيين .
3. يعتمد التقويم على الخبرة والتجارب والممارسات الحية للرياضيين عن طريق احتكاك المقومين بالمجال الرياضي.
4. ان يميز التقويم بالاستمرارية والديمومة وذلك لضمان سير العمل باستمرار.
5. ان يهدف التقويم دائما الى تحسين وخبرات الرياضي من جهة والارتقاء بالمستوى الرياضي من جهة اخرى.
6. ان يبقى التقويم دليل عمل يسترشد به وبتنتائجه وبامانة تامة.

متى ومن يقوم بالتقويم :

يتم التقويم في كل المراحل وبشكل مستمر ، والذي يقوم بعملية التقويم هم القادة والمدربون والمشرفون في كافة المستويات وحتى مدرس التربية الرياضية يجب تقييم عمله من خلال ملاحظة رغبة الرياضيين والتلاميذ وميولهم.