

تمهيد

وجدت الإدارة في المجال الرياضي منذ مدة طويلة إقامة الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة لدليل قاطع على أنه كانت هناك جهود متفرقة من أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف وهو تنظيم وإقامة الأوراق الأولمبية الحديثة التي بدأت عام ١٩٩٧ واستمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات والإدارة الرياضية هي تنسيق العمل بين الأفراد ولتحقيق هدف معين كما أن وجود المنظمين والمروجين والإداريين والمدربين في هذه الدورات هو دليل أيضا على وجود مفهوم الإدارة الرياضية. ولذلك نجد أن الإدارة الرياضية كانت تمارس قديما دون وجود نظريات أو قواعد علمية إلا أن الأمر اختلف تماما الآن فأصبح من يريد العمل في مجال الإدارة الرياضة عليه أن يدرس نظريات وفنون العمل والإدارة والتخطيط وغيرها من الوظائف الأخرى في المجال الرياضي والإمكانيات في القطاعات الرياضية والاتصال الإداري بالقوانين واللوائح التنظيمية والإدارية في المجال الرياضي والسلوك الشخصي والإشراف والتوجيه والتقويم والمتابعة في الإدارة الرياضية.

إن المؤسسة الرياضية وإدارة الأعمال في المجال الرياضي وإدارة تنظيم وتحكيم البطولات والمسابقات الرياضية والإعلام في المجال الرياضي والنقد الرياضي والإعداد المهني للإداري الرياضي والتنظيمات الرياضية المحلية والدولية والأولمبية وغيرها من الموضوعات التي تتصل بعمل الإداري الرياضي في أي موقع.

I- طبيعة الإدارة الرياضية

١- تعريف الإدارة الرياضية

(الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة)^(١).

(الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم)^(٢).
الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات

عرف كل من De Sens Kelley, Blanten, And Beitel (١٩٩٠) الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية.

وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:
ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.

فايول fayol : يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظاتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنًا^(٣)..

(١) - طلحة حسام الدين: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط١، مصر الجديدة، القاهرة، مصر ١٩٩٧، ص: ٠٨.

(٢) - حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص: ١٥٢.

(٣) - عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط١، القاهرة، مصر، ص ٢٠.



٢- أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستقلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني وبيئي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حققت.

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه^(١).

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد. ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل التكامل المتزن لدى الفرد وحتى تحقيق تربية البدنية والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لابد إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعية تحدد الإطار العام للعمل ويمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم، وصولا لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافي في تحقيق أهدافه فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته .

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من اجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في

(١)- طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ط١، مصر الجديدة، القاهرة، ١٩٩٧، ص٢٥



العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة.

يتضح ما سبق أهمية الإدارة في المجال الرياضي فمهما بلغت قوة وصلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والمتابعة.

٣- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي^(١):

ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية وذلك خلال القرن العشرين.

على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فان هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة لارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وانه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدولة النامية يتركز على أنشطة هذا المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فان التاريخ لتطور الفكر الإداري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلا و الإلزامي موضوعا مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام، وقد تصارعت على القمة، فان انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعني أبدا اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري جديد لا يعني إلغاء ما قبله فهو لم

(١) - طلحة حسام الدين. عدله عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، مصر (القاهرة)، ١٩٩٧ ص ١٩

يكتب له الظهور، إلا من خلال تأثير ما سبقه حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس، والاجتماع إذا تناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة وبينون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية. والإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علما تطبيقيا في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى أن معدلات الانجاز المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد انه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

II- وظائف الإدارة الرياضية :

١- وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم^(١). ويعرفه فايول بقوله: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

ويعرفه إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، وان التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين". ويعرف السلمي التخطيط "هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا الاعتبار الإمكانات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع^(٢)". يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبجهد ومال.

١-١- أهمية ومزايا التخطيط :

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزايا التخطيط:

(١) - إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن الأحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج٢، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣ ص١٦-١٧

(٢) - عثمان محمد غنيم : التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص١٩.

أ- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.

ب- يبين مقدّمًا جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعًا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.

ج- يساعد على التخلص من المشاكل، والعمل على تفاديها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمن والاستقرار

د- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد

هـ- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشآت إلى أدنى حد.

و- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأول الذي يتم بين الخطط.

ز- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلا أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها وأعدت عدتها.

١-٢- مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- دراسة الخطط واختيار الأصلح منها.
- وضع برامج التنفيذ وفق للأولويات في التنفيذ والترتيب الزمني^(١).

٢- وظيفة التنظيم :

٢-١- تعريف التنظيم:

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظم^(١).

(١) - إبراهيم محمود عبد المقصود - حسن الأحمد الشافعي: مرجع سابق، ص ١٨ - ١٩.

(١) - عصام بدوي: مرجع سابق، ص ٦٩.

هو عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف^(٢).

ويعرفه هنري فايول "أن التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء ببعضها البعض"

ويعرفه شيلدون "أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات الأزمة لتنفيذه من أجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم.

٢-٢- أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين:

أ- تصميم الهيكل الوظيفي.

ب- الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.
- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى
- التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.
- التنظيم يوفر نظاماً ومعلومات للاتصالات.
- التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين.

كما أن هناك عدة مبادئ هامة تزيد من أهمية وفاعلية التنظيم هي:

* مبدأ ضرورة التنظيم: إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات وإعطاء السلطات المناسبة.

* مبدأ هدف التنظيم: سهر الجهود الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.

* مبدأ التخصيص في العمل: تخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسن أدائه.

* مبدأ الوظيفة: هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف وليس حول الأشخاص.

* مبدأ وحدة الهدف: اتفاق الأهداف القومية مع أساسيات المشروع.

* مبدأ التجانس في العمل: تقسيم أوجه النشاط المتشابهة في العمل تجنباً للتضارب.

(٢) - حسن عبد الجواد: كرة القدم، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، ط ١٩٨٤، ص ٥.

* مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:

* مبدأ نطاق الإشراف: ويشرف كل إداري على عدد معين من المرؤوسين حتى تتحقق الفاعلية في الإشراف

* مبدأ تفويض السلطة: تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى يتم تنفيذ الأعمال بسرعة وعلى خير وجه.

* مبدأ إمكانية إدارة المشروع: إعطاء الاستقلال الإداري إلى حد كبير للوحدات الإدارية إذا زادت الأعمال في المشروع بشكل يصعب إدارته.

* مبدأ مرونة التقسيم: يجب أن يكون التنظيم مرناً أي يسمح بمقابلة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي.

٢-٣- أنواع التنظيم^(١):

- التنظيم الرسمي.

- التنظيم غير الرسمي.

أ- **التنظيم الرسمي**: وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل الأجزاء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصانع وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.

ب- **التنظيم غير الرسمي**: وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتنبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم ، والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة وهذا التنظيم غير الرسمي يرتب أنماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم .

ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً والجماعة الصغيرة هي احد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة، ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافق بالنسبة للمؤسسة الكبيرة التي يعملون بها ، والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه وقواعده الغير الرسمية من الأعلى إلى الأسفل في صورة أمرة.

(١) - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: مرجع سابق، ج٣، ص١١.

٣- وظيفة التوجيه:

يعد التوجه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية، ومثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيد الارتباط ما بكل العمليات الإدارية وخاصة بالقيادة والاتصال. فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقوم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب القيادة ويرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

٣-١ - تعريف التوجيه:

ويعرفه إبراهيم عصمت وأمينة محمد بأنه: "الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وتريدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة".

ويعرفه على الشرقاوي وعمر غنايم بأنه: "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيه لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".

ويعرفه إبراهيم الغمر بأنه: " العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجتهم البشرية"

ويعرفه سيد الهواري التوجيه بأنه: "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وبذلك يحلل التوجيه إلى عنصرين مترابطين^(٢):

- الاتصال بالمرؤوسين من قبل الرئيس (لإعطاء التعليمات والحصول على المعلومات).

- القيادة وتنمية التعاون الاختياري.

٣-٢ - مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته.

- تنمية الإخلاص للرئيس.

- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.

- أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

٣-٣ - الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.

- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم.

- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من

حيث مكائته وسلطته.

(٢) - طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر: "مقدمة في الإدارة الرياضية"، مركز الكتاب للنشر القاهرة، مصر ١٩٩٧، ص ٨٣

- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدماً أساليب الاتصال المتنوعة.
- انه لا يعتبر التقييم هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتفاع بمستواه.

٣-٤ - أغراض التوجيه وأهدافه:

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

٣-٥ - أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه:

- التوجيه الفني.
- التوجيه الإداري^(١).

٤ - وظيفة الرقابة:

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية وهي تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

٤-١ - تعريف الرقابة: وهي التأكد من أن ما تم عمله يتمشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً.

وتعني أيضاً التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقاً للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعية وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها، وهي أيضاً تقوم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً^(١).

٤-٢ - أهمية الرقابة:

يرى فايول: "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلاقي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى".

ونجد أن عملية المتابعة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها، فمن نتائج المتابعة يمين التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذلك وسائل الاتصال الصحيحة، فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتمشى الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة، ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل، وأن

(١) - طلحة حسام الدين - عدلة عيسى مطر: مرجع سابق، ص ٨٣.

يتخذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول، فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين عن المتابعة في الوقت المناسب وبأسرع ما يمكن حتى يستطيعوا اتخاذ اللازم نحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء، فإن أداة المتابعة سلبية لا وسيلة أو أداة متابعة جيدة.

٤-٣- فوائد الرقابة :

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

- أ- تحقيق الوقاية: حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها
- ب- تحقيق التنمية الكافية: حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاية .

٤-٤- فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحليل أسباب الخطأ والإخفاق وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج^(١).
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

٤-٥- خطوات الرقابة:

- وضع المعايير الرقابية.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا.
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافاً وتحديد درجته وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.
- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقاً للخطة.

٤-٦- خصائص النظام الرقابي الفعال:

- كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:
- أ- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطيء خطئه ويسعى لتصحيحه
 - ب- المرونة: وتعني التواءم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من حدود وضوابط بمعنى ألا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته.
 - ج- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقبته ومعايير القياس.

(١) - د/عصام بدوي : مرجع سابق ، ص٧٤.

د-الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.

هـ-مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صورة التفتيش وتولد الضغوط.

و-الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

٤-٧- كيف تتم الرقابة:

فيما يلي نحدد خطوات الرقابة:

- تحديد معايير الرقابة

- قياس الأداء الفعلي

أ-المعايير الرقابية: يجب أن تتناسب المعايير الرقابية من العملية الرقابية بما يحقق سرعة ودقة قياس الأداء حتى

تحقيق أهداف الرقابة بأكبر درجة كافية ممكنة، وهناك أنواع الرقابة كما يلي:

*الأهداف كمعيار رقابي: الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية وتحقيق الهدف من وجودها هو معيار

نجاحها وتوسع الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف

* اللوائح والنظم والإجراءات والسياسات كمعيار رقابي: اللوائح والنظم والإجراءات والسياسات لها وسائل

لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها عس بقدر كبير مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

* الزمن كمعيار رقابي: المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر ل منها مرحلة وبيان ما تم إنجازه

في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا

ب-قياس الأداء وأساليبه: بعد الانتهاء من تحديد المعايير الرقابية تأتي مرحلة قياس الأداء والتي يتم في

ضوءها وفيما لي نقدم أساليب قياس الأداء:

* القياس الفعلي باستخدام التقارير: هذا الأسلوب هام جدا خاصة في حالة تعدد المستويات الإدارية في

الهيكل التنظيمي للمشروع أو الهيئة الرياضية وذل برفع التقارير الرقابية.

بنود التقرير: تتضمن بنود التقرير ما يلي:

- الهدف من العملية الرقابية.

- النتائج المتوقعة تحقيقها.

- ما تم تحقيقه فعلا من النتائج.

- تحديد مدى الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي.

أشكال التقرير: هناك شكلان رئيسيا للتقارير هما:

- التقارير التحريرية.

- التقارير الشفوية.

ج- القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية: وتعني أن يقوم المراقب بالاطلاع بنفسه على الأداء ثم تسجيل

الملاحظات في ضوء المعايير المحددة فيما يلي نحدد مزايا وعيوب الرقابة بالملاحظة الشخصية.

* مزايا القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- سرعة اكتشاف وتصحيح الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي
- سهولة اكتشاف الانحراف
- اختصار الوقت

* عيوب القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- غير صالحة لكافة الأغراض.
- تعتبر مصدر إزعاج للقائمين على تنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى مهارات عالية لإنجاز المهمة الرقابية^(١).

III- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية:

١- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

الإدارة بالأهداف هي أسلوب علمي يجمع مختلف أساليب الإدارة التي تثبت فاعلتها ويستخدمها لتحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق كل مستوى إداري لأهدافه والتي تسهم بدورها في الوصول لأهداف عليا للتنظيم ذلك أن هذا النظام إذا طبق بالأسلوب الصحيح يشكل أساسا فعلا للتطوير والتنمية الإدارية حيث يرشد الإدارة لترجمة أهدافها إلى خطة عمل متكاملة وفق ظروف الوحدات الإنتاجية ثم التطبيق الواقعي لهذه الخطة، وصولا إلى الأهداف المخططة ويرجع اغلب المتخصصين في الإدارة بالأهداف إلى بيتر دروكر.

الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، وقد أدمج دروكر بعض العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة
- أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا في ظل الهيئة
- أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج

ويقول الدكتور السيد في كتابه بأن الإدارة بالأهداف من خلال إدراك:

- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق هدف واحد واضح ومحدد ومتفق عليه
- انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي تعود ينبغي على الفرد أو التنظيم الوصول إليها في خلال فترة زمنية معينة.

- انه كلما ازداد درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.

(١) - د/عصام بدوي : مرجع سابق ، ص ٧٤.

١-١- مبادئ الإدارة بالأهداف:

لا يزال هناك جدل حول أسلوب ممارسة الإدارة بالأهداف، فلن تظهر بعد مجموعة مبادئ متفق عليها في هذا الصدد، وقد نرى بعض التداخل في المبادئ سنتعرض لها، كذلك فإنها ليست جامعة أو شاملة وهذه المبادئ هي:

أ- التمييز بين الغايات والوسائل:

ويتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لإنجاز هذا الفرض واخذ كل من هذه الوسائل باعتباره غرضاً فرعياً منفصلاً وبذلك تصبح كل من الغايات والوسائل أكثر عملية وتفصيلاً وقابلة للحكم^(١).

ب- وضوح الهدف النهائي:

إن وضوح الهدف النهائي مهم للغاية ومن المحتمل أن يكون لكل تغيير في الظروف بعض التأثير على طبيعة الهدف لدى بعض المستويات وبذلك فإن الفوضى قد تصيب بعض الأهداف الفرعية وتؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء.

ج- المساندة التنظيمية:

يجب أن يظهر التماسك داخل المشروع ولا سيما التي تظهر ظهوراً واضحاً في أوقات وان تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح.

د- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:

وتتضح هذه الظاهرة عندما يحاول مشروع ما أن يبقى على وجوده مؤسسة بعد أن ينجز مهمته الأصلية فقد يأتي وقت في حياة كل مشروع فيفكر في تغيير أهدافه كلية ولا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.

١-٢- أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية:

عادة ما تكون الأهداف المخططة قابلة للتغيير الكمي ولن هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء وهي:

أ- المشاركة: لا اختلاف على أن التأثيرات الإيجابية لعملية المارة في وضع الأهداف هو أحد أحجار زاوية نظام الإدارة بالأهداف

ب- أفكار من داخل التنظيم: الاستجابة بدرجة كافية للاقتراحات والمبادرات التي قد تنشأ من أي مكان

داخل التنظيم

(١) - عصام بدوي: "موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية"، نفس المرجع السابق، ص ١٠٥

ج- الاهتمام بالفرد: لما كان تعامل الفرد مع المشروع هو منهج الإدارة الحديثة فيجب أن يكون ذلك مبدءاً أساسياً في الإدارة بالأهداف تشمل أسسه العلمية الاهتمام بالعمل البشري وتشجيعه وتطوره ونموه وبالتخطيط المناسب للقوى العاملة

١-٣- عناصر الإدارة بالأهداف:

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة في الأهداف هي نظام تطبيقي وعملي للإدارة بموجب يشترك المدير ومروؤوسه في تحديد الغايات والأهداف ثم تحديد العناصر المسؤولة لكل موظف في شكل نتائج منتظرة منه ومتوقع من تحقيقها يلي ذلك إعداد خطة واضحة لتحقيق النتائج ثم الاتفاق على معايير لقياس الأداء ثم قياس نتائج التنفيذ وفي نهاية الأداء يتم التقييم والإفادة في ضبط الأداء في المستقبل ليكون أكثر فاعلية نحوز تحقيق الأهداف إلا أنه واقع التعامل في مجالات الإدارة المختلفة فإنه يمكن تلخيص العناصر الأساسية التالية والتي تعتبر ضرورة لتطبيق نجاح للإدارة بالأهداف في الآتي:

١-٤- الأهداف الرئيسية والفرعية: ويحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله وكيفية قياسه وفي خلال

أي فترة زمنية.

***الخطة:** سلسلة الأنشطة التي عندما يتم استكمالها بنجاح فإنها تؤدي إنجاز الأهداف الأساسية.

***الأداء:** ما الذي يجب على الفرد أن يعمل للوصول إلى هدفه؟

***أحوال العمل:** الظروف المحيطة في منطقة العمل.

***معايير الأداء:** العوامل التي يقاس الأداء بموجبها.

***قياس الأداء:** قياس ما يتم إنجازه بناء على المعايير المتفق عليها والتي توضح ما إذا كان التنفيذ نتيجة لتحقيق الأهداف من عدمها.

***التقييم:** مراجعة الانجاز النهائي للأهداف وتحديد مدى النجاح في إحرازها ومراجعة أسباب الأداء. الجيد واتخاذ القرارات الجديدة للتغيير في ضبط الأداء في المستقبل^(١).

١-٥- مزايا الإدارة بالأهداف:

- توجيه اهتمامنا لأداء العاملين في المستقبل وتؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين.
- تنمي القدرة التخطيطية لكل المديرين المرؤوسين فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة.
- تجعل مهمة الإشراف والتوجيه سهلة عند إتباع منهج الإدارة بالأهداف.
- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية أو مستقبلية.
- يعتبر منهج الإدارة بالأهداف ذو قيمة تعليمية لأنه يرشد المديرين إلى مهارات.
- المرؤوسين وطاقاتهم وإلى طرق توجيهها واستثمارها.
- تقوم بتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ونشر المعلومات بين الطرفين.

(١) - د/ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، مرجع سابق ١٠٤٤.

١-٦- عقيات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

- عدم مرونة اللوائح.
- عدم تقدير الإدارة العليا.
- عدم الاستقرار في إدارة الأندية وعدم كفاءة بعض مجالس الأندية.
- عدم توفر الإمكانيات وقلة الاعتمادات المخصصة للإدارة الرياضية.

٢- إدارة الوقت في المجال الرياضي:

إن النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركز على إدارة وقت المدير أو من يعمل في مجال الإدارة الرياضية باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه في الهرم الإداري إلى أن يصل هذا التأثير إلى العامل في إدارة الوقت بالنسبة للعامل حسب النظرة الحديثة لإدارة الوقت هي مشكل رقابية يمكن التحكم فيها بسهولة من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائي وانتهائي وفق ما ورد في الخطة والتنظيم أما إدارة الوقت بالنسبة للمدير هي أكثر تعقيدا نظرا لطبيعة ونشاطاته وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومن يتعامل معهم من الزبائن وغيرهم في بيئة العمل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة الرياضية.

مهما كانت وظيفتك ومهما كان موقعك في السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا في إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيات ومهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة ومقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية والدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم وحسن استخدام أي من العاملين للوقت وبصفة خاصة أي من المشرفين والمدريون أصبح هو الفيصل للضمان بتحقيق الأهداف الكاملة فلماذا لا نجيد استخدام الوقت في عملياتنا الإدارية؟ وبكل بساطة فإننا لا نخصص الوقت الكافي ولا الطاقة الكافية للتخطيط للاستفادة المثلى من أحد المصادر الرئيسة المتاحة لنا وهو الوقت^(١).

٢-١- ما هو الوقت:

الوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعادته والوقت لا يمكن شراؤه وكل ما نملكه هو أن تصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سلمية أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد، فالوقت ثمين وكما قيل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" ولا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصرا إيجابيا وأساسيا للعملية الإدارية.

٢-٢- أين يذهب الوقت:

كل مدير مسؤول عن تنفيذ حجم معين من الأعمال ولكنه يحتاج لوقت يخصصه للترويح والراحة من ضغط العمل ولن يتحقق له ذلك إلا بتنظيم وقته فمن يستطيع التحكم في الوقت هو الذي يحصل على عشرة ساعات خارج نطاق العمل اليومي العادي دون حساب عدد ساعات النوم والمدير الناجح هو الذي يعلم أن القدرة

(١) - عصام بدوي :مرجع سابق، ص١٤٩-١٥٠ .

التنفيذ الصحيح للوظيفة بينما الكفاءة هي القيام بالوظيفة الصحيحة، وكم من مديرين لديهم القدرة على القيام بأعباء الوظيفة ورغم انشغالهم بأعبائها إلا أنهم لا ينجزون من الأعمال إلا القليل.
فالمدير الكفء هو الذي يستخدم وقته في انجاز أعماله وفق أولويات يضعها لنفسه.

٢-٣- كيف تنظم وقتك جيدا^(١):

يعتقد كل مدير انه أحسن من ينظم وقته ويعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرات وسلطة في إدارة وتنفيذ واجبات ووظائفهم.

وإذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك وهل هي سليمة أم لا فراجع القائمة التالية التي توضح السلبيات التي تتصف بها الإدارة الغير سليمة وكم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك:

- ليس هناك وقت إطلاقا لإنهاء الأعمال المهمة.
- تستهلك الأعمال العاجلة وقتا طويلا أكثر من الأعمال المهمة.
- الاستمرار في العمل لساعات متأخرة.
- إنهاء بعض الأعمال المنزلية.
- ليس هناك وقت للاطلاع على معلومات الحديثة في مجال عملي.
- القيام غالبا بأعمال الآخرين.
- الشعور بالأهمية وعدم إمكان الاستغناء عن جهودك.
- الشعور الدائم بالقلق وضغط الوقت.
- حضور اجتماعات كثيرة جدا.

٢-٤- نصائح إدارة الوقت بفاعلية:

- حدد أهدافك أولا ثم اكتبها وبعد ذلك ضع الأولويات.
- ركز على الأهداف وليس على الأنشطة.
- حدد هدفا واحدا على الأقل يوميا وحاول تحقيقه.
- سجل وقتك بصفة دورية حتى تستطيع تحليل كيفية استخدامك لوقتك.
- حلل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك.
- خطط وقتك وضع خطة لكل أسبوع وما تتمنى تحقيقه.
- اكتب قائمة أعمال يومية ولا تعتمد على النمط الارتجالي.
- تأكد أن الساعة الأولى من عملك اليومي هي أكثر الأوقات إنتاجا.
- لا تهدر أوقاتك في الأشياء ذات الأهمية البسيطة.

(١) - عصام بدوي: مرجع سابق، ص ١٥٢.

٢-٥- مراحل الوقت:

وهناك أربعة مراحل لعملية استخدام الوقت

- **احتياجاتنا لتنظيم استخدام الوقت:** يجب في البداية أن يكون هناك اقتناع من المدير للحاجة الملحة لإعادة تنظيم استخدام الوقت فلن يتحقق أي نجاح دون وجود هذا الدافع، ولم ولن يضيف أي مدير جديد في طريقة أسلوب عمله الذي سيستمر من سيء إلى أسوأ.

- **تجميع المعلومات:** هناك عدة وسائل يمكن استخدامها في تجميع المعلومات والمهم أن يتم ذلك بطريقة منظمة. يعتقد بعض المديرين أنهم يتحكمون جيدا في وقتهم كما يعتقدون أيضا أنهم يعرفون أين يذهب وقتهم بالتحديد ولكنهم للأسف يعتقدون ذلك من واقع نظرهم وحكمهم على أنفسهم أنهم أكفاء، وهذا ما يعرضهم لعدم الدقة حيث يرون ما يتمنونه فقط، وهناك فرق بين ما هو قائم وما يجب أن يقوم ويرتبط التنظيم باستخدام الوقت بتجميع المعلومات الصحيحة.

- **تحليل الوقت:** عندما تكون لدينا قائمة توضح كيفية استخدام الوقت فإننا نستطيع من خلال تحليل معلوماتها والتعرف على من سيستخدم وقته بطريقة سليمة ومن يضيع وقته ولا يستفيد منه والأسباب التي أدت إلى ذلك، وعندما تتضح لنا هذه الأسباب يمكن وضع السياسات والخطط التي تجعلنا نتخلص منها ونوجه جهدنا للطريق الصحيح.

- **خطة العمل:** وهذه هي المرحلة الأخيرة حيث يقوم فيها المدير بوضع تصوره الجديد في نظام استخدام وقته اليومي ومعنى ذلك أن تكون هناك أولويات حقيقية للأعمال المطلوبة والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف في الوقت المتاح.

٢-٥- السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت:

يعرف السلوك بأنه سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه في علم النفس بأنه حاجة الاستجابة الكلية التي يبيدها كائن حي إزاء أي موقف يجابهه.

وهناك أربعة مراحل يمكن من خلالها تحديد السلوك الإداري المناسب لقيمة الوقت:

- **المرحلة الأولى:** تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.

- **المرحلة الثانية:** تحديد الأعمال لا تحقق عائدا أو إضافة.

- **المرحلة الثالثة:** تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.

- **المرحلة الرابعة:** تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.

وهناك الكثير من المبادئ التي تساعدنا في تنظيم وتعديل سلوكياتنا نحو إنجاز أكبر قدر من العمل بالاستخدام الأمثل لما هو متاح لدينا من الوقت ومعلومات وقدرات العاملين.

وكثيرا ما تقابلنا بعض المواقف نضطر فيها إلى تأجيل ما بأيدينا من أعمال للتفرغ لها وفي بعض الأحيان يطلب منك إبداء رأيك في موضوع لم تنتهي من دراسته، فتضطر إلى تأجيل إبداء رأيك، فنحن نؤجل جميعا

بعض الأعمال من آن لآخر، ولكن هناك فرق بين تأجيل موضوع لأنه يتطلب مزيدا من الدراسة وبين تأجيل الموضوع لأنه غير مشوق أو لأنه من الموضوعات التي تتطلب جهدا كبيرا وكذلك كم مرة دخل عليك شخص وأبعدك عن تركيزك في ما تقوم به من أعمال، من مرة أمكنك أن تقول لهم ليس لدي وقت الآن، لذلك يجب أن تتعلم كيف تقول (لا) في الوقت المناسب.

٣- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية^(١)

٣-١- تعريف الجودة الشاملة:

"هي كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤولياتهم وتطبيقها بواسطة تخطيط الجودة وضبط الجودة وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل النظام"^(٢).
أيضا" هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين للهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بمهامها، مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها".

٣-٢- كيف نحقق الجودة الشاملة: يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية وأن يحقق

أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي:

أ-الأداء الصحيح: وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لاجزاه.

ب-استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات: وهو ما يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لاجزاه

ج-التركيز على كل المعلومات والنتائج معا: وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها

د-تنمية الموارد البشرية: وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال دورات تدريبه للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين للهيئة الرياضية.

٣-٣- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية^(٣):

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.
- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.

(١) - الدكتور حسن احمد الشافعي: "إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ١١.

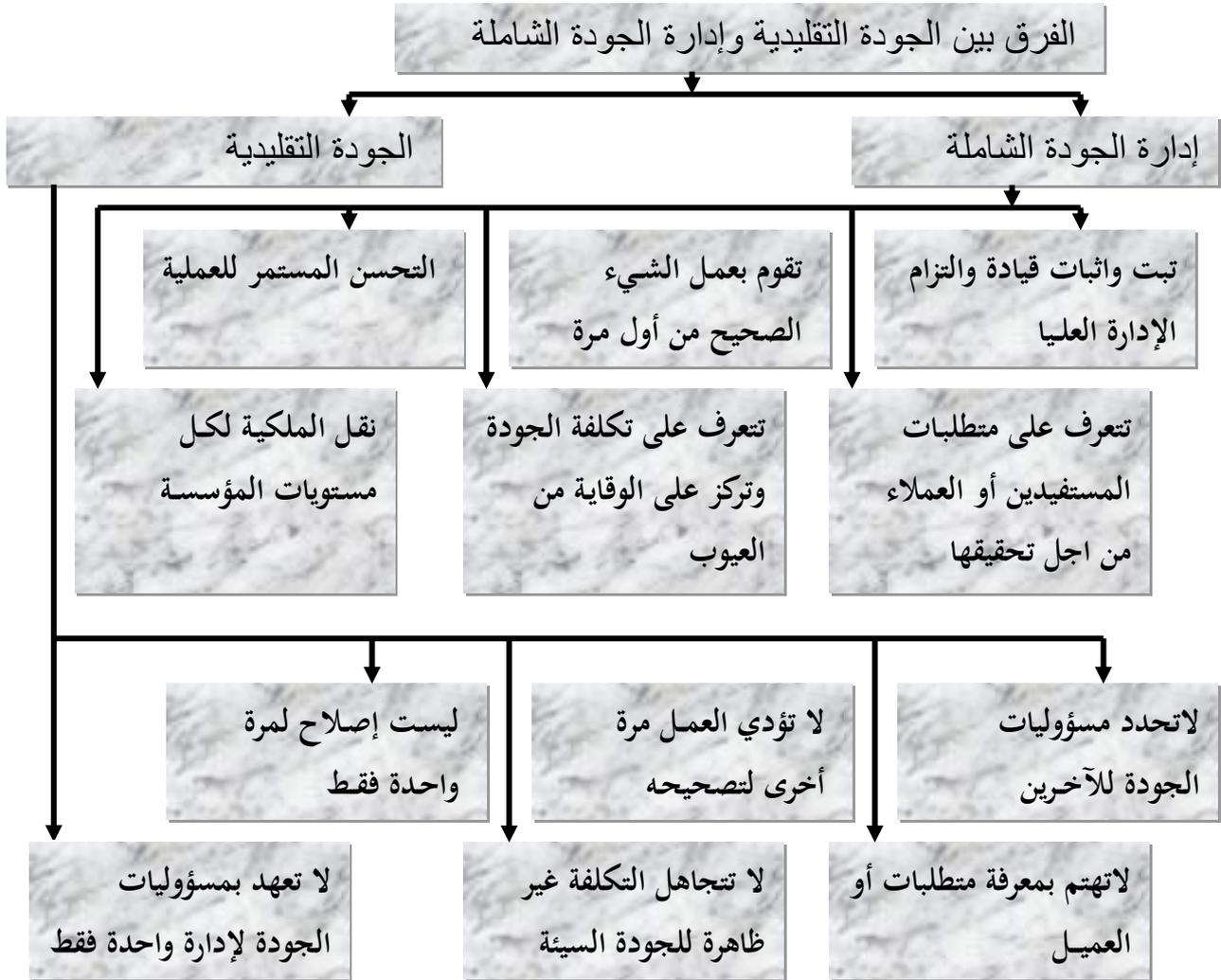
(٢) - د/مفتي إبراهيم حماد: مرجع سابق، ص ٢٠/٢١.

(٣) - حسن احمد الشافعي: مرجع سابق، ص ٥٧.

- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.
- التحكم والسيطرة على العملات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.
- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

٣-٤- المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية^(١):

- دمج العاملين وتعليمهم لتطوير وحدة الغرض الخاص بنشاط رياضي معين أو إدارة أي جهاز إداري بمؤسسة.
- التحسن المستمر للعمليات والنظم الخاصة بالأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.
- وضع المستفيد في المقام الأول لإهتمام الإدارة في المؤسسات الرياضية.



خلاصة

(١) - حسن أحمد الشافعي : مرجع سابق ، ص: ٨٥ - ٨٦ .

تم التعرف في هذا الفصل على طبيعة الإدارة الرياضية تعريف وأهمية تم تطور الفكر الإداري الرياضي وتبعاً لذلك تطرق الفصل إلى وظائف الإدارة الرياضية وبيان كل منها على حدى وبشكل مفصل وترتيب حسب الأهمية، التخطيط أولاً والتنظيم ثانياً ثم التوجه ثم الرقابة.

وأخيراً تم إدراج أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية فمنها الإدارة بالأهداف وأهميتها في المجال الرياضي ثم إدارة الوقت ثم الجودة الشاملة في المجال الرياضي.

وبعد الإطلاع على الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة يتم الانطلاق إلى الفصل

الثالث حيث تخضع الإدارة الرياضية للدراسة الميدانية.

عن تصحيح الأخطاء التي يمارسها المدير المريض الغير فقال ومن هنا تصعيد تبين أن الإدارة ينظر إليها باعتبارها ركيزة من ركائز المؤسسة في مختلف مستوياتها التخطيطية بما وجب الإهتمام بها والعناية بأبعادها والتدقيق في مراحل تطبيق وظائفها الإدارية.

