

المحور الأول: مدخل للإدارة الرياضية

الدرس الأول: ماهية الإدارة

1- الإدارة: تعاريف ومفاهيم: إن الأصل اللاتيني للكلمة هو: administration أي أن الكلمة تعني to serve خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة أداء الخدمة، وهذا هو المدلول اللفظي لأصل الكلمة، أما الإدارة بمعناها العام فمعناها العام تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة، أي العمل من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

كما قد عرفها من جهة أخرى "تاييلور Taylor" بأن "الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها".

والإدارة هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل.

2- مفهوم المدير: المدير هو الشخص الذي يمتلك على القدرة على التأثير، ويستخدم وسائل وطرق متعددة مع المسؤولين لشحذ همهم وطاقتهم باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة فهو يستخدم الأساليب التعزيزية عن طريق المكافآت "RAWARDS" المادية والمعنوية تقديراً لنشاطاتهم بما يحقق ذاتهم ويشبع حاجاتهم، وقد يسلك المدير طريق الإكراه والإجبار "CORISIVE" وكل ذلك يعتمد على عوامل واعتبارات كثيرة من المروءوسين وحاجاتهم وثقافتهم وميولهم واتجاهاتهم ومستوياتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتي تقرر بطريقة أو بأخرى أساليب التعزيز "RIENFORCEMENT" للسلوك ونظام التحفيز الواجب إتباعه من قبل المدير.

المدير الفعال هو كما يعرفه "محي الدين الأزهرى" الذي يجمع بين القدرة الإدارية والقدرة الفنية (القدرة الفنية في المهارة المهنية أو الوظيفية) غير أن أهمية ونصيب وحيز القدرة الإدارية يزداد كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعكس صحيح، ومن ناحية أخرى قد يختلف مدى نسبة أهمية أو توافر كل من القدرة الإدارية والقدرة الفنية باختلاف نوع العمل الذي يشرف عليه المدير، وبطبيعة أعمال المؤسسة كلها، وإن كانت القدرة الإدارية دائماً يزداد نصيبها وتزداد الحاجة إليها كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي.

3- مهام الميسر أو المدير فيما يلي:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولية أي توزيعها والتحسيس بها.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر العامة والتعليمات.
- تفسير السياسات وتبليغها.
- تدريب المروءوسين على المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبئ الإداري.
- تنسيق الجهود المختلفة.
- تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يسهمون بها في التنظيم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- إضافة إلى كل ما سبق فإن الإداري مسئول على أن يؤدي واجباته في حدود ما بين يديه من إمكانيات واعتمادات، وذلك يتطلب منه الحنكة وحسن التصرف في تلك الاعتمادات أو أن يحدد بدقة أوجه صرفها.

4- صفات المدير الناجح في التسيير:

- قبول المساهمة من الغير.
- مساعدة أعضاء المحجمين على الشعور، بأن آرائهم مرغوب فيها وتحتاج إليها.
- منع الثرثارين من السيطرة على المواقف ولكن دون صدهم.
- إبقاء اتجاه الحركة في المناقشة إلى الأمام دائماً.
- قبول مشاعر المشتركين جميعاً واتجاهاتهم كنقاط صحيحة.

- وقاية الأعضاء الذين قد يتعرضون إلى هجمات كلامية من غيرهم.
 - قبول الصراع داخل الجماعة كأمر حسن وجوهري لحل المشكلة.
 - القدرة على إعادة عرض الآراء والمشاعر التي يمكن التعبير عنها بدقة، وفي ضوء صورة أكثر إيجازاً وتحديدًا واضحا من الصورة التي قدمت بواسطة الأعضاء.
 - القدرة على توجيه الأسئلة المناسبة تنبيه السلوك لحل المشكلات وتعبير هذه المهارة على أكبر قدر من الأهمية لتوجيه المناقشات لغرض حل المشكلات المعقدة.
 - القدرة على التخليص ما بدت الحاجة إلى ذلك.
- 5- مستويات الإدارة:** يمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي:

1- الإدارية العليا أو مستوى التخطيط.

2- إدارة المؤسسة أو الإدارة التنفيذية.

3- الإدارة المباشرة أو طبقة المشرفين.

والواقع أن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال، فكلها تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة، غير أن الأعمال تختلف من مستوى إلى آخر، فالإدارة العليا تختص في أعمال التخطيط منها تتولى الإدارة الوسطى التنفيذ عن طريق الإدارة المباشرة لطبقة المشرفين.

الدرس الثاني: نظريات الإدارة وأهميتها في المجال الرياضي

1- أهمية الإدارة: تظهر أهمية النشاط الإداري في:

- ظهور المنظمات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه إلى التخصص والبعيد عن العمومية.
- انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها الملاك.
- التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات.
- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.
- الندرة المتزايدة في الموارد البشرية والمادية مما أدى إلى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاءة وفاعلية لاستغلالها واستخدامها في الإنتاج.
- النظرة إلى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة.

- اختفاء أهمية الجهود الفردية، وتغلب الجهود الجماعية التي تحتاج إلى قيادة توجهها ناحية الهدف المشترك.

2- المبادئ العامة للإدارة: 1- تقسيم العمل 2- السلطة والمسؤولية 3- الإمتثال بالنظام 4- القيادة 5- مكافئة الأفراد 6- العدالة 7- روح الجماعة 8- السلم الإداري 9- المركزية 10- مبدأ النظام 11- وحدة التوجيه

3- الإدارة الرياضية: يمكن تعريف الإدارة الرياضية بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤولين، ويمكن هذا أن يقودنا إلى القول بأن الإدارة هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمرا مبكرا ومتبادلا بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف كما يمكن أن تعرف الإدارة بأنها "توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها".

كما تعرف كذلك بأنها "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويحية".

4- صفات الإدارة الرياضية: تتصف الإدارة الرياضية بأربعة (04) صفات هي:

- 1- الشمول: وتعني ضرورة أن تقوم الإدارة الرياضية بتغطية جميع مجالات العمل داخل المنشأة الرياضية مع ضمان اعتماد كل عنصر من عناصرها في حدود الاختصاصات المنوطة به.
- 2- التكامل: بمعنى أن يتم تنظيم كل قسم أو فرع داخل المنشأة الرياضية بشكل لا يضر بفرع آخر، بحيث تجتمع أجزاء العملية الإدارية في نطاق موحد ومتكامل يعمل على تحقيق أهداف المنشأة.
- 3- المستقبلية: هذه الصفة ضرورية جدا في المنشأة الرياضية أكثر من غيرها من المنشآت فالنتبؤ بالمستجدات والأمور المستقبلية واجب أساسي من واجبات الإدارة الرياضية تضمن من خلاله تطورها ورفقيها.
- 4- الانفتاح: مفاد ذلك أن على الإدارة الرياضية أن تتعامل مع باقي الإدارات بشكل إيجابي تؤثر فيها وتتأثر بها خاصة فيما تحققه من نتائج حسنة.

المحور الثاني: المؤسسة الرياضية

الدرس الثالث: المؤسسة الرياضية

1- المؤسسة: هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدد السلطة والمسؤولية.

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة. المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية و المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني.

2- تصنيف المؤسسات: تصنف المؤسسات كما يلي:

أ- المؤسسات الإنتاجية ب- المؤسسات الخدمية ج- المؤسسات التطوعية

3- أنواع المؤسسات:

أ- المؤسسة الميكانيكية ب- المؤسسة الديناميكية ج- المؤسسة المهنية

د- المؤسسة البروديموقراطية هـ - المؤسسة المتنوعة

4- المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية: من أهم مبادئ إدارة المؤسسة الرياضية ما يلي:

- 1- استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه محل الطرق الادارية العميقة لرفع مستوى الأداء.
- 2- اتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القياديين واعدادهم للتدريب والتعليم والتحسين المستمر.
- 3- تشجيع التخصص في المهنة وتحقيق التعاون التام بين أفراد المستقرين داخل المؤسسات الرياضية حتى يمكن انجاز أهدافا لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية لتحفيز الطاقات وتحقيق الأهداف.
- 4- أهم تطبيق مبدأ تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات على حساب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.
- 5- تنمية القيادة الديمقراطية الايجابية لتنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة.
- 5- أهداف وغايات المؤسسة الرياضية:** يتم إنشاء وتخطيط أهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الانطلاق، كما يمكن تعيين الإشارة إلى الأهداف الشائعة منها من خلال الآتي:
 - تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية والروحية.
 - بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.
 - تهيئة الوسائل وتسيير الأموال لاستغلال الطاقات والمهارات الفردية.
 - علاوة إلى ذلك نشير إلى أسمى هدف والمتمثل في:
 - تنمية القدرات وتهيئة الكفاءات للرقى بها إلى أعلى الدرجات، و بلوغ المهارات أو ما يصطلح به "الرياضي المنتج" الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي وتحصيل الأرباح المادية.

الدرس الرابع: الهيكل التنظيمي للمنظمات الرياضية

إن تحديد الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمي واحدة من أهم المسائل التي يجب على التنظيم أن يقوم بتحديد مناصب العمل والعلاقات الوظيفية التي تربطها وتوحدتها.

1- الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بها، والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشآت، كما يحدد خطوط السلطة وموقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

ويمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يضم مجموعات الأنشطة مقسمة على شكل إدارات وأقسام وغير ذلك من الوحدات التنظيمية إلى أن نصل في النهاية على الأعمال نفسها.

وحسب "مينتزبرغ Mintezberg" هيكل المنظمة يمكن تعريفه بأنه المحصلة الكلية للوسائل المستخدمة لتقسيم العمل إلى عمليات مختلفة وأيضاً لضمان التنسيق الضروري بين هذه العمليات.

2- أبعاد الهيكل التنظيمي: يتكون الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة من عناصر ثلاث، ودرجات متفاوتة في الشكل والمضمون وهي: 1- التطور والتعقيد. 2- الرسمية. 3- التسلسل الإداري.

الدرس الخامس: أهداف ومكونات الهيئات الرياضية

1- الهيئات الرياضية: النشاط البدني الرياضي فاعل قوي في تأسيس الثقافات وتنميتها، وله القدرة الكبيرة على التنشئة الاجتماعية، والبناء والتطور والازدهار يرتكز على قيم عدة نذكر منها التنظيم، المنافسة، اللياقة البدنية، وتحقيق البطولات والأرقام القياسية، فعبّر تلك القيم يكون للنشاط البدني الرياضي بعد فلسفي ومهام دينية، إلا أنه سرعان ما تنحت هاته المبادئ وأصبحت أهداف الممارسة مادية وتجارية بحتة، وأتى التنظيم الجديد لذلك النشاط الذي ينجز في هيئات رياضية تشتمل على هيئات حكومية وأخرى أهلية:

1-1- الهيئات الرياضية الحكومية: وهي مؤسسات تفوضها الحكومة عنها لإدارة و تسيير النشاطات البدنية والرياضية، منها وزارات الشبيبة والرياضة، هيئات عامة للشباب والرياضة أو مؤسسات حيث تختلف التسمية من دولة لأخرى، وإلى جانب هاته المؤسسات نجد وزارات التربية والتعليم كونها مسؤولة عن برامج تربية وتعليم النشأ والشباب عبر مختلف مراحل التكوين والتعليم.

1-2- الهيئات الرياضية المحلية (الأهلية): إن المجال الرياضي يجمع بين هيئات رياضية حكومية وغير حكومية، فعمل الهيئات الرياضية هو الأساس في تحقيق الأهداف فعندما أشار الدستور إلى أن الدولة ترعى النشأ والشباب أوجدت الدولة هيئة لتنفيذ ذلك وهي وزارة الشباب والرياضة، وعندما وجدت أن عملها يتعلق بأنشطة رياضية وثقافية وفنية أنشأت بدورها الهيئات التي تقوم بذلك مثل الاتحاديات والأندية الرياضية ومراكز الشباب كل هذه الهيئات وجدت ونظمت لتنفيذ الهدف الهام وهو رعاية النشأ والشباب.

تمثل المنظمات الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفق الإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها، فالمنظمة الرياضية هي: "بمثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة"، فهي صاحبة الحصة الكبرى لممارسة النشاط البدني الرياضي في المجتمع لاختلافها وتعددتها وانتشارها وتمثل الهيئة الأهلية كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين (معنويين).

المحور الثالث: عناصر الإدارة الرياضية

الدرس السادس: التخطيط والتنظيم في الإدارة الرياضية

- وظائف الإدارة (عناصر الإدارة الرياضية):

- إن تحليل وظائف الإدارة يجيب على السؤال التالي ماذا تفعل الإدارة؟
- وهذا التحليل في نفس الوقت يمدّها بالأساس الأول لوضع تعريف دقيق لكلمة الإدارة.
- إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، وهذه العملية يمكن تحديدها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، وهنا القيام بهذا العمل فمن الضروري النظر إلى هذه الوظائف باعتبارها منفصلة، وهذا الإنفصال إن كان يسهل مهمة الدراسة النظرية فهو غير موجود في الحياة العملية ميدانياً، حيث يمارس المدير مجموعة الوظائف المتداخلة مع بعضها البعض وهي وظائف وتسمى بالعملية الإدارية.

حيث يرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

1- التخطيط. 2- التنظيم. 3- القيادة. 4- التنسيق. 5- الرقابة.

ويرى "لوثر جيليك" أن وظائف الإدارة تتمثل في:

1- التخطيط. 2- التنظيم. 3- إدارة الأفراد. 4- التوجيه. 5- القيادة. 6- التنسيق. 7- وضع التقارير. 8- وضع الميزانيات.

ومن خلال هذه التصنيفات للوظائف يمكن حصر عناصر العملية الإدارية في المؤسسات الرياضية الجزائرية في: "التخطيط - التنظيم - التوجيه (الاتصال، القيادة، التحفيز) - الرقابة (التسويق - إتخاذ القرار)".

1- التخطيط في الإدارة الرياضية:

يمكن تعريف التخطيط بأنه "عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل والتأكد من أن القرارات الخاص باستغلال الأفراد والموارد تساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها"، والتخطيط الرياضي هو الوظيفة الإدارية الذي يهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية في المؤسسة الرياضية.

لذا تزداد أهمية التخطيط على المستويات العليا وتنخفض كلما اتجهنا نحو المستويات الدنيا في التنظيم.

1- أهمية التخطيط: تتضح أهمية التخطيط فيما يلي:

- 1-1- القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات:** وذلك عن طريق تبرير عملية اتخاذ القرارات، فبدونه نصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.
- 1-2- مواجهة حالة عدم التأكد:** يعتبر التخطيط محاولة التغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراتها عن طريق التنبؤ العلمي.
- 1-3- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:** إن وظيفة التخطيط تستوجب جميع المعلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وبالتالي الاختيار الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات والجهود والزمن.
- 1-4- التركيز على الأهداف:** مما تقدم التخطيط هو وظيفة تسعى للوصول إلى الهدف خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه.
- 1-5- ملاحظة عوامل التغيير المستقبلية:** من الملاحظة أثناء عملية استقراء المستقبل وجود مؤثرات تغيير مستقبلية، وبالتالي الاستفادة منها في تحركات المنظمة مستقبليا.
- 2- أهداف التخطيط:** يهدف التخطيط إلى ما يلي:
 - 1- تحديد الأهداف والنتائج التي يرمي تحقيقها في الفترة المخطط لها.
 - 2- تقدير الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.
 - 3- تحديد بناء التنظيم في المستقبل لمواجهة الأهداف.
 ويرجع هدف التخطيط الرياضي إلى حصول كل فرد في المجتمع على فكر مناسب من النمو البدني والحركي والاجتماعي والعقلي في ضوء إحتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر، بما يجعله يساهم في خدمة مجتمعه.
- 1-3- مزايا التخطيط:** التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهدف ومن أهم مزايا التخطيط:
 - 1- يوضع الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد وعند تنفيذ الأعمال، وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.
 - 2- يبين مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما ونوعا، ويمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
 - 3- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلقيها قبل حدوثها، مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.
 - 4- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد.
 - 5- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.
 - 6- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى إن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها وعدت عدتها.
- 1-4- عيوب التخطيط:** تكمن عيوب التخطيط في:
 - 1- عدم إعتراف الإدارة في بعض المؤسسات بإمكانات الأخذ بالتخطيط.
 - 2- إفتقار الإدارات في بعض المؤسسات إلى الموافقة الصريحة على الأهداف التي تضعها والتي تتطلب تنفيذ أنشطة محددة بإمكانات وطاقات معينة في مدة زمنية محددة.
 - 3- شعور بعض رجال الأعمال بإفتقارهم إلي الوقت الذي يضيع تحت ضغط العمل اليومي بمشكلاته المتجددة.
 - 4- الإحباط الذي يتعرض له رجال الأعمال داخل المؤسسة نفسها خلال محاولاتهم لتبادل الجهود والتنسيق مع الإدارات الفرعية.
 - 5- نظرة بعض رجال الأعمال للنشر بإعتباره الهدف النهائي والقيمة الفعلية.
- 1-5- مراحل التخطيط:** تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل التي يمكن إجمالها فيما يلي:
 - 1- تحديد الهدف من المشروع أو العمل.
 - 2- جمع كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة هذا العمل.
 - 3- تبويب هذه المعلومات في أبواب متجانسة.
 - 4- تحليل هذه المعلومات.
 - 5- وضع بعض الفروض اللازمة لتحقيق الأهداف وصياغتها في خطة عمل.
 - 6- وضع عدد من الخطط البديلة والتي يمكن لدورها أن تحقق العمل.
 - 7- دراسة هذه الخطط كلها ثم اختيار ما يبدوا الأنسب منها.

8- وضع برامج التنفيذ من الناحية الأولية في التنفيذ والترتيب الزمني.

1-6- مبادئ التخطيط: هناك عدد من المبادئ التي يجب أن يقوم بها التخطيط الناجح نذكر منها:

- 1- يجب أن يقوم التخطيط على رعاية مصالح جميع الأفراد بالمنظمة.
- 2- يجب أن يشترك جميع الأفراد في إعداد الخطة.
- 3- يجب أن يقوم التخطيط على أساس من الحقائق الصحيحة والتفكير الموضوعي.
- 4- يجب أن يقوم التخطيط على أساس عدد من الأساليب المتعددة بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد.
- 5- يتوقف نجاح التخطيط على القدرة على التفكير قبل أداء الأعمال والتصرف على ضوء الحقائق لا على أساس التخمين.

1-7- أنواع التخطيط: وفي المجال الرياضي فإن تحديد الفترة الزمنية التي تعطيها الخطة يعتبر أمرا حيويا ومن هذه الزاوية ينقسم المدى الزمني إلى ثلاثة (03) أنواع هي:

1- تخطيط طويل الأجل: مدته تتراوح ما بين 15-20 سنة مثلا: إعداد برامج وناشئين للوصول إلى المنتخب في أي لعبة.

2- تخطيط متوسط الأجل: مدته تتراوح ما بين 04-07 سنوات.

3- تخطيط قصير الأجل: يقصد بها الخطط السنوية وهي في الأصل مجرد شريحة من خطة متوسطة الأجل.

2- التنظيم في الإدارة الرياضية:

إن التنظيم هو عبارة عن توزيع الأعمال على الأفراد والعاملين بالمؤسسة الرياضية من حيث:

- 1- توزيع الاختصاصات.
 - 2- توزيع الواجبات.
 - 3- توزيع المسؤوليات عند تحقيق أي هدف من أهداف المؤسسة وهو أيضا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وربط الأشياء بالأشخاص حتى يمكن تحقيق الهدف المطلوب.
- ويقصد به تجميع وتقسيم الأعمال وأوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية وطبقا لمبادئ وأسس معينة وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعقلانية الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فعالية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسهولة وسرعة ودقة.

1-2- أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم في مجال الإدارة والتسيير الرياضي إلى نوعين رئيسيين هما:

1- التنظيم الرسمي: هو الذي يهتم بالهيكل التنظيمي للمنشأة ويشمل القوانين واللوائح المكتوبة والأوضاع التي تنظم العمل قبل التنفيذ.

2- التنظيم غير الرسمي: وهو الذي يهتم بالعنصر البشري أثناء تنفيذ العمل من حيث العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد.

2-2- أهمية التنظيم: تكمن أهمية التنظيم في أنه:

- 1- وسيلة لتجميع الوظائف بحيث يمكن أدائها بطريقة تتميز بالكفاءة.
- 2- يحدد مناطق السلطة والمسؤولية في الوحدات الإدارية.
- 3- يسمح بالمرور السهل والسلس لعملية الرقابة.
- 4- يعطي ضمانات ويشجع على المرونة والتجاوب مع السياسات الجديدة.
- 5- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن لشخص واحد تولي عدة مهام.
- 6- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر شخص بنفس العمل.
- 7- يحدد الاختصاصات.
- 8- يوزع المسؤوليات.
- 9- ينسق بين الوظائف واللجان وأعمالها.
- 10- ينقل القرارات إلى أجزاء المنظمة على المستويين الأفقي والرأسي.
- 11- يحدد أسلوبا نمطيا للعمل.
- 12- يوفر نظاما معلوما للاتصالات.
- 13- يحقق تنمية وتدريب العاملين فيه.

2-3- خطوات التنظيم في الإدارة الرياضية: تكمن خطوات التنظيم الرياضي فيما يلي:

- 1- تحديد أهداف الهيئة/المنظمة الرياضية أو المؤسسة الرياضية.
- 2- تحديد كافة أعمال الهيئة/المنظمة الرياضية وتصنيفها.
- 3- تخصيص الأقسام والإدارات أو الأفراد طبقاً لتصنيف الأعمال.
- 4- تحديد الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف القسم أو الإدارة أو الفرع الرياضي وكذلك تجديد المواصفات الدقيقة
- 5- لشكل كل وظيفة وسلطات المسؤوليات.
- 6- وضع لوائح عمل تنظيمية.
- 7- وضع سياسات وإجراءات الأداء في كل قسم أو إدارة أو فرع رياضي.
- 8- وضع النظم الرقابية ومحتويات التقارير الدورية.

2-4- مبادئ التنظيم: تتلخص هذه المبادئ فيما يلي:

- 1- **مبدأ وحدة الهدف:** لا بد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي، وعلى أن يتم تقييم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف.
- 2- **مبدأ الفعالية:** يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة، وتقاس الفعالية بمعيار الكفاءة الإنتاجية التي تقاس بنسبة المدخولات أو المخرجات وأيضا لا بد أن يسهم التنظيم في تحقيق الرضا الأفراد والجماعات ويساهم في خدمة المجتمع.
- 3- **مبدأ الشرعية:** يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة بحيث لا تتعارض والقوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها وإن تمشي مع ظروف البيئة.
- 4- **مبدأ الثبات:** بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل إدارة أو قسم وتنتظر بالتالي الجهود لتحقيقها ولا يعني هذا أن تكون الأهداف جامدة وصعب تعديلها، ولكن هناك قدر من المرونة في التعامل معها وفقا للظروف.
- 5- **مبدأ تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستفادة.
- 6- **مبدأ التعامل بين السلطة والمسؤولية:** حيث يجب التشاور بين السلطة كحق المسؤولية كواجب، لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.
- 7- **مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة:** بمعنى أن يتلقى الفرد أو امره وتعليماته من الرئيس الإداري الواحد وإليه يرفع تقاريره، ويؤدي هذا إلى منع الاحتكاك.
- 8- **مبدأ نقاط الإشراف الإداري:** يختص هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، ويعني تحديد النطاق الملازم المساعدة في إنجاز أهداف دون إرهاق الإدارة.
- 9- **مبدأ ديناميكية التنظيم:** بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم وتعديله بما يؤدي إلى نموه.

الدرس السابع: التوجيه والرقابة والتسويق في الإدارة الرياضية

3- التوجيه في الإدارة الرياضية:

يقصد به "توجيه الأشخاص في تنفيذ الأعمال ويتضمن إعطاء الأوامر والتوجيهات والإرشادات بهدف الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للقائمين بالتوجيه والتنفيذ حتى ينفذ بدقة ومن ثم لا بد من وجود التوجيه الواعي والقادر على تحقيق أهداف الهيئة الرياضية".

3-1- أهداف التوجيه: يهدف التوجيه إلى ما يلي:

- 1- تحسين الأداء.
 - 2- تقييم عمل المؤسسة وتقديم المقترحات لتحسينها.
 - 3- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستويات أدائهم.
 - 4- تحسين إستغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.
- التوجيه يحتاج إلى أسلوب إنساني بين المدير والمرؤوسين والتخاطب مع المرؤوسين بأسلوب واضح وسهل وهادف ومفهوماً يترك للمرؤوسين حرية التصرف واختيار السبل المؤدية للخدمة والمفاهيم الموضوعية.
- 3-2- **أبعاد التوجيه:** للتوجيه عدة أبعاد يرتكز عليها لأنه:
 - 1- عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.

- 2- يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم.
- 3- يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.
- 4- برنامج متكامل ومحدد هادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدماً أساليب الإتصال المتنوعة.
- 5- لا يعتبر التقييم هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والإرتفاع بمستواه.
- 3-3- أسس التوجيه:** يستند التوجيه على عدة أسس نذكر منها ما يلي:
 - 1- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين وأن تكون هذه الأوامر مقنعة وقابلة للتنفيذ.
 - 2- أن يتزود أو يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهمات.
 - 3- تحفيز الأفراد على الإنجاز لمقابلة ما يتوقعه المدير منهم ممن كفاءة في الإنجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن منها.
 - 4- المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعر بتقدير إجهاده وحماسه في العمل.
- 3-4- مبادئ التوجيه:** تكمن مبادئ التوجيه فيما يلي:
 - 1- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعمله وبإحاطته الشاملة بالموقف والقدرة على مواجهته.
 - 2- تنمية الإخلاص للرئيس.
 - 3- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
 - 4- أن يكون التوجيه واضحاً ومفهوماً وفي إختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.
- 3-6- عناصر التوجيه:** تقوم عملية التوجيه على ثلاثة (03) عناصر وهي: "الاتصال – القيادة – الحوافز".

4- الرقابة في الإدارة الرياضية:

- هي متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل التي يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة.
- وتعرف بأنها التأكد من النتائج التي تحققت وطابقت الأهداف التي تقرر ذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياساً دقيقاً للأداء، ثم تشخيص المشكلات وعلاجها، والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعية التي قد تم تحقيقها.
- وتعتبر الرقابة مهمة أساسية بل ضرورة ملحة لكل جهاز إداري، يعمل في الدولة وخارجها، والهدف منها التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه أهداف الرقابة الإدارية، والتي تعني متابعة عمليات التنفيذ لتوضيح مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في تحقيق وقتها المحدد.
- 1-4- مفهوم الرقابة في الإدارة الرياضية:** نعني بالرقابة المتابعة أي:
 - التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً.
 - الرقابة أو المتابعة ما هي إلا عملية تقويم، الذي يعني ما هو موجود بما يجب أن يكون.
 - كما تعني التحقق من فعالية العمل تسير وفقاً للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات السياسية الموضوعية، وفي ذلك الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وعدم تكرارها.
 - 2-4- فوائد الرقابة في الإدارة الرياضية:** تكمن فوائد الرقابة فيما يلي:
 - 1- تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي أقل زمن.
 - 2- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
 - 3- تحليل أسباب الخطأ والإخفاق والتعرف على وسائل التصحيح.
 - 4- كشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع في علاجها.
 - 5- التعرف على معوقات العمل ومشكلات التي قد تعوق العمليات الإدارية.
 - 3-4- خطوات الرقابة:** لتحقيق رقابة ومتابعة فعالة يجب إتباع الخطوات التالية:
 - 1- وضع المعايير الرقابية.
 - 2- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه هل هو فعال.
 - 3- تحديد ما إذا كان هناك انحرافاً وتحديد درجته، وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.

- 4- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
- 5- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقاً للخطوة.
- 4-4 أنواع الرقابة:** تكمن أنواع الرقابة في:
 - 1- الزيارات: زيارات المدير المسئول لمواقع العمل.
 - 2- التقارير: تقارير يعدها رؤساء الوحدات إلى المدير.
 - 3- المقابلات: المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين.
 - 4- الإحصائيات: التقارير والأرقام والإحصائيات التي ترد بها.
 - 5- الشكاوي: الشكاوي التي تصل إلى المدير بعد دراستها.
- 4-5 خصائص الرقابة:** تكمن خصائص العمل الرقابي فيما يلي:
 - 1- الموضوعية.
 - 2- المرونة.
 - 3- التحديد الدقيق لعناصر الرقابة.
 - 4- الابتعاد عن تصيد الأخطاء.
 - 5- مراعاة البعد الإنساني.
 - 6- الإستمرارية.

5- التسويق الرياضي: ترجع بداية العلاقة بين الرياضة والتسويق إلى عام 1870 عندما قامت شركات التبغ في الولايات المتحدة الأمريكية بطباعة بطاقات لأشهر لاعبي البيسبول وأدخلتها في علب السجائر من أجل ترويج سلعتها، وقد أثبتت هذه الطريقة نجاعة كبيرة من خلال زيادة حجم المبيعات. وقد عرف كل من "ستوندار" و "بيتس" التسويق الرياضي على أنه عملية تصميم وتنفيذ أنشطة رباعية الاتجاه "المنتج، السعر، المكان، التوزيع" للمنتج الرياضي لإنشاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهداف الشركة. وهذا التعريف يقودنا إلى مفهوم آخر وهو المزيج التسويقي الذي هو خليط من الأنشطة التسويقية التي يتم التحكم فيها بواسطة المؤسسة الموجهة إلى قطاع سوق معين من المستفيدين.

5-1 عناصر المزيج التسويقي: يمكن توضيح عناصر المزيج التسويقي فيما يلي:

1- السلعة 2- السعر 3- الترويج 4- المكان أو التوزيع

5-2 أساليب التسويق الرياضي: تكمن أساليب التسويق الرياضي فيما يلي:

1- تسويق حقوق الدعاية والإعلان.

2- التسويق التلفزيوني.

3- تسويق البطولات والمباريات الرياضية.

4- تسويق اللاعبين.

5- تسويق المنشآت الرياضية.

6- تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي.

6- اتخاذ القرارات: إن القرار يتوفر في كل عناصر الإدارة الرياضية، فعليه التخطيط بعناصر المختلفة هو مجموعة متصلة من القرارات، فالأهداف تتحدد بالقرارات السياسية، ومجموعة البرامج ما هي إلا عدد من القرارات.

وهكذا نجد القرار يدخل في كل عناصر العملية بدءاً بالتخطيط إلى غاية المتابعة والتقويم وعليه فإن وظائف الإدارة في حقيقتها سلسلة متصلة من القرارات تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وحل الكثير من المشكلات في إطار الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لذلك فإن اتخاذ القرارات هو لب العملية الإدارية ومن الوظائف الأساسية لأي مسؤول أياً كان موقعه بداخل الهيئات الرياضية وغيرها.

كثيراً ما تفرض ضغوط على متخذ القرار لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء دراسة وبحث للموقف مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف المنشود.

الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار: لا يمكننا أن نتجاهل المواقف المرتبطة بالسلوك البشري والتي ترتبط بالدوافع والاتجاهات والانفعالات، فهناك صانع القرار الجريء الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل والوصول إلى البديل وهناك المدير الجامد الذي يخشى المسؤولية.

المحور الرابع: مجالات التسيير الرياضي

الدرس الثامن: تسيير المنشآت الرياضية

1- التسيير: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم الرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

- كما هو إدارة أعمال المؤسسة فهي عملية يشترك فيها العلم والفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط وتدبير وتنشيط ومراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد وإنجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن ونادرة وتشغيلها وتنفيذها.

التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

2- المسير: المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو المخطط المنشط المراقب، وهو المنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه فإنه يعتبر مسؤولاً عن أعمال الآخرين.

3- أدوار المسير: يتبع "منتز برج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي:

1-3- الأدوار العلائقية: وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالآتي:

1- الواجهة 2- القائد 3- الرابط

2-3- الأدوار الإعلامية: وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

1- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.

2- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.

3- المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.

3-3- الأدوار التقريرية: وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

1- المستحدث 2- معالج المشاكل 3- موزع الموارد

4- التسيير في الرياضة: يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيها لها المناخ الملائم والإمكانات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة.

5- المنشآت الرياضية: تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية. المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم. المنشآت الرياضية عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

6- أهمية الإدارة في تسيير المنشآت الرياضية: يمكن إبراز أهمية الإدارة في تسيير المنشآت الرياضية في النقاط التالية:

- تعمل على تطوير النظم الإدارية بالمؤسسات الرياضية.

- تعتبر الإدارة الرياضية أحد العناصر الأساسية لأي نشاط رياضي لأنها تقوم بتنمية العوامل المساعدة على تطويرها وازدهارها لما توفره من تنمية الأفراد مهاريا وبدنيا ونفسيا واجتماعيا ومعرفيا.

- تعمل على تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية، وعلى تنظيم علاقاتها بالمجتمع على اعتبارها مؤسسات رعاية الشباب وترقيته.

- إن التطور الذي وصلت إليه الرياضة مؤخرا جعل من الضروري الاعتماد على الأسلوب العلمي في معالجة أمورها وتحقيق أهدافها والذي يقوم على التخطيط الجيد والتنظيم الحسن.
- تحتاج كل الأنشطة إلى إدارة أساسية تقوم بتنفيذ ما تسعى إليه، ولا يمكن تجميع جهود العاملين على ذلك إلا بتمكينهم من معرفة إمكانات الإدارة.

- تساعد على تحقيق الاستمرارية، وذلك أن من مبادئ الإدارة الاهتمام بالأعمال التي حققت نجاحا واستعادة الطرق والأعمال التي عادت بالخسارة مما يعطي للمنشأة الرياضية صورة جيدة.
- ينتج من المعرفة لفنون الإدارة الرياضية وأداء الإداري ويتسنى ذلك بوضع برامج للإعداد المهني للكوادر العاملة في هذا المجال وتنميتهم وحتى الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة حسب الحاجة.

الدرس التاسع: التسيير الإداري في المؤسسات الرياضية

- 1- إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية: تسيير الموارد البشرية هو مجموعة من الأنشطة الموجهة من طرف المؤسسة الرياضية من أجل خلق وتوجيه الأشخاص لتحقيق احتياجاتها وأهدافها المرسومة، وتعتبر إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوسط الرياضي مجموعة من الوظائف التي تقوم بها المؤسسة الرياضية من أجل تنمية الإبداع، وصيانة وترقية وتوجيه العمال من أجل خدمة وتلبية احتياجات المؤسسة والقيام بالعمل على أحسن وجه وتتضمن عملية تسيير الموارد البشرية عنصرين:

- 1- يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوضيح دور كل فرد فيه.
 - 2- يخص وظائف تسيير الموارد البشرية "التوظيف، التكوين، الترقية...".
- وعموما يكون العنصر الأول مهما نوعا ما من طرف مدير الموارد البشرية رغم أنه يعتبر هيكل المؤسسة الرياضية تؤثر مباشرة على سياسة تسيير الموارد البشرية.

الدرس العاشر: التسيير المالي في المؤسسات الرياضية

- 1- التسيير المالي في المؤسسات الرياضية: تتمثل الأدوات المالية للإدارة المالية بالمؤسسة الرياضية في "التحليل المالي، التخطيط المالي، الرقابة المالية" وهي نفس الأدوات المستعملة في المؤسسات الأخرى فهي تخضع للنظام المحاسبي وتهتم الإدارة المالية بالمؤسسة الرياضية بـ:

- تمويل عمليات شراء الأدوات والأجهزة الرياضية المختلفة وغير الرياضية.
- التأكد من توافر الأموال اللازمة لتغطية تكاليف الأنشطة الرياضية وغير الرياضية.
- تقييم شروط ملائمة للمستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من طرف المؤسسة.
- تطبيق سياسة إنتمان وتحصيل تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وتتمثل في خطوات تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.

- 2- الإدارة المالية: وهي مطابقة للوظيفة المالية لمهنة المحاسبة مع ذلك فإن المحاسبة المالية تعنى أكثر بتقرير البيانات المالية عن ماضي الشركة بينما القرار المالي يختص بمستقبل الشركة.

- 3- رأس المال في المؤسسة الرياضية: هي الأموال التي تمنح المؤسسة الرياضية القدرة على شراء سلع تستخدم لإنتاج السلع الرياضية (لاعبين/حكام/إداريين) أو تقديم خدمة سعيا للوصول للهدف الأساسي وهو المشاركات الخارجية لحصد الميداليات.

- 4- أهمية الإدارة المالية: وتكمن أهمية الإدارة المالية فيما يلي:

- 1- تحديد الاحتياجات من الأموال.
- 2- تحديد السيولة اللازمة والنتيجة.
- 3- التكيف المستمر وتحقيق النتائج.
- 4- التنبؤ بالمشكلات والأوضاع المختلفة.
- 5- وضع خطط وبرامج للتدبير.
- 6- والأسمى من كل هذا تنمية الموارد المالية ومراعاة الأهداف.

المحور الخامس: القيادة الرياضية وأهميتها

الدرس الحادي عشر: القيادة الرياضية وأهميتها

- 1- القيادة: هي: "أفعال يزاولها القائد من توجيه وتأزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل".

- القيادة هي: "مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد واللازم القيام بوظائف القيادة وهي عبارة عن توجيه وضبط إثارة الملوك واتجاهات أخرى".
- القيادة هي: "نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة".
- القيادة هي: "النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون للتوصل إلى هدف يرغبون في تحقيقه".
- القيادة هي: "عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية".
- القيادة هي: "عملية تأثير وفعاليات لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يملكون بها".

2- أنواع القيادة: يوجد نوعين من القيادة: القيادة الرسمية، والقيادة غير الرسمية:

1- القيادة الرسمية 2- القيادة غير الرسمية

3- أشكال القيادة: تخضع أشكال القيادة للأسلوب المتبع ولنوع التنظيم المعين، وهي:

1- جماعية 2- إدارية 3- تربوية 4- عسكرية.

4- مستويات القيادة: تتحدد مستويات القيادة فيما يلي:

1- القائد والجماعة 2- المساعد 3- الرائد 4- الموجه 5- المخطط

5- أبعاد القيادة: لكي يستطيع القائد الالمام بالعملية القيادية ينبغي أن يراعي الأبعاد السلوكية التالية:

1- بعد الكفاءة الفنية. 2- بعد تأثير في المرؤوسين 3- بعد اللوائح التنظيمية 4- بعد التقدير

6- أنماط القيادة: تكمن أنماط القيادة في:

1- النمط الديمقراطي 2- النمط الأوتوقراطي 3- النمط الفوضوي

7- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية: يتوقف نجاح القائد الإداري على:

1- رسم السياسات التي تتناسب المنظمة التي يعمل فيها ووضع الخطط حتى تتم عمليات تنفيذ السياسة بعلم ووعي كاملين.

2- تحمل مسؤوليات العمل والسير لتحقيق الأهداف بأقل تكاليف وجهد وفي أقصى وقت.

3- اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

4- توزيع السلطات والمسؤوليات وإتباع الأحوال الإدارية السليمة، والاهتمام باستخدام وسائل الاتصال المناسبة وتبادل الرأي.

5- العمل على معالجة الصعوبات التي تصادف الجماعات والأفراد لرفع روحهم المعنوية.

6- تقدير الكفاءات في الجماعات مع تقويم الضعفاء وتدريبهم من أجل رفع مستوى الكفاءة بين

8- القيادة الرياضية: تعني القيادة الرياضية المقدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين كتأثير المدربين على اللاعبين أو رؤساء الأندية على المدربين أو مدراء المؤسسات على الأساتذة والعاملين في المؤسسة إذ هي عملية تواصل بين المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون الأفكار والاتجاهات والمعلومات والمعارف من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم، وتعني القيادة الرياضية أيضا كل من الإرشاد والتوجيه رياضيًا والتأثير في الآخرين والمبادرة والإنطلاق إلى الأمام وتوضيح معالم الطريق.

وهي فن التنسيق بين المدراء ورؤساء النوادي والمدربين والمختصين في المجال الرياضي أي بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة.

والقيادة في المجال الرياضي تتضمن العناصر التالية:

1- أن يكون لكل قائد رياضي تابعين يقودهم، فالفرد وحده لا يمكن أن يقود بدون وجود تابعين.

2- أن يكون لكل قائد أكثر من قوة يستطيع التأثير بها على التابعين له.

3- إن الهدف من القيادة الرياضية هو أن يؤثر على التابعين للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

9- مكونات القيادة في المجال الرياضي: تكمن مكونات القيادة في:

1- القائد 2- الجماعة 3- المواقف 4- النظم والقواعد

10- أنواع القيادة في المجال الرياضي: تتعدد أنواع القيادة فيما يلي:

1- القائد المهني. 2- القائد المتطوع. 3- القائد الطبيعي.

11- الفريق الرياضي: هو الجماعة الاجتماعية التي تتكون من أكثر من فردين وتعمل على إشباع الحاجات السيكولوجية لأعضائها مثل الشعور بالإنماء والتمايز كما أنها تشبع حاجاتهم البدنية. وهو فردين "لاعبين" أو أكثر يسلكون طبقاً لمعايير مشتركة ولكل فرد "لاعب" في الفريق دور يؤديه، مع تفاعل هذه الأدوار بعضها مع بعض للسعي لتحقيق هدف مشترك.

المحور السادس: الاحتراف الرياضي

الدرس الثاني عشر: الاحتراف الرياضي

1- التعريف الأولمبي للهواية والاحتراف في الرياضة:

- **اللاعب الهواة** هو من يشترك وكان دائماً يشترك في اللعبة لمجرد التسلية دون كسب مادي من أي نوع واللاعب لا يكسب هذه الصفة:

1- إذا لم يكن له عمل آمن به حاضره ومستقبله.

2- إذا كان يستولي على فائدة مادية نظير اشتراكه في الرياضة.

3- إذا انحرف عن قوانين الاتحادات الدولية المختصة وعن التفسيرات الرسمية لهذه المادة (26).

كما تقرر في مؤتمر اللجنة الأولمبية الدولية المنعقدة في أستانكولم عام 1947 ما يلي:

- **اللاعب الهواة** هو الشخص الذي تكون صلته الدائمة بالرياضة لغرض المتعة البدنية والعقلية والاجتماعية التي ينالها منها والذي تكون الرياضة بالنسبة له مجرد ترويح وليس لكسب مادي من أي نوع سواء كان مباشراً أو غير مباشر.

- **واللاعب المحترف** هو اللاعب الذي يتخذ من الرياضة التي يمارسها مهنة أساسية له يعيش من دخلها وتفرض عليه قيود في تأدية واجبه ولا يسمح له بمزاولة أي مهنة أخرى بجانبها.

2- العناصر المكونة للاعتراف الرياضي: لكي يتحقق الاعتراف الرياضي يجب أن يتصف النشاط الرياضي بالانتظام والاستمرار وأن يكون النشاط الرياضي المتخصص هو مصدر الرزق الرئيسي للاعب، بل يستلزم فوق ذلك أن يكون هناك عقد احتراف مبرم بين اللاعب والنادي، وهذا ما تنص عليه دائماً لوائح الاحتراف ومن العناصر المكونة للاعتراف نذكر ما يلي:

- الانتظام والاستمرار في ممارسة اللعبة.

- أن تشكل اللعبة الممارسة مصدر رزق رئيسي للاعب.

- أن يكون هناك عقد احتراف بين اللاعب والنادي الرياضي.

3- أبعاد الاعتراف الرياضي: يعرف الاحتراف على أنه "عملية رياضية إقتصادية، قانونية تنظيمية، ومؤسسية، فمن هذا المنطلق فالاعتراف الرياضي يرتكز على أربعة (04) أبعاد رئيسية هي:

1- البعد الاقتصادي/التشريعي. 2- البعد الرياضي. 3- البعد التنظيمي. 4- البعد المؤسسي.

4- العناصر الأساسية التي يحتاجها اللاعب المحترف والتي تجعله يلتزم ببند عقده مع ناديه وهي:

1- الحماية 2- التوعية 3- الرعاية

5- الإعلام والاتصال والتسويق في الاعتراف الرياضي: الإعلام والاتصال عامة هو تبادل المعلومات ونقل المعنى لتحقيق هدف معين أو نتيجة بين الفرد والمجتمع.

ويعتبر الإعلام الرياضي عملية نشر الحقائق والمعلومات الرياضية في مجال علوم الرياضة "التعليم - التدريب - الإدارة - الترويج الرياضي..."، ومظاهر الأنشطة الرياضية "ألعاب فردية وجماعية" وذلك باستخدام وسائل الإعلام والاتصال المختلفة سواء كانت سمعية أو بصرية أو الاثنين معاً.

كذلك يلعب الإعلام الرياضي دوراً هاماً في عملية التسويق للاعتراف الرياضي عبر نشر الحقائق والمعلومات للمستفيدين وتحقيق أهداف الإعلام في ثلاث جوانب هي: "أهداف تعليمية - ثقافية - ترفيهية..."، وذلك بالاستفادة من جميع وسائل الإعلام والاتصال المختلفة وتوظيف التكنولوجيات المتاحة لذلك.