

الفصل الأول

الإطار النظري
والدراسات السابقة

تقديم :

يخضع العمل الإداري أياً كان موقعه أو مستواه لمجموعة قيود سواء في استقطابه للموارد أو في تخطيطه للعمل أو في تحديده للأهداف. بمعنى أن فاعلية الإدارة ترتبط دائماً بمدى القيود المفروضة على حركتها، ومدى قدرتها على مواجهة تلك القيود.

والقائد الإداري الناجح هو الذي يتمكن من استخدام ما يقع تحت سيطرته من متغيرات لمواجهة التكيف مع ما لا يتاح تحت سيطرته من متغيرات وذلك في سعيه الدائب نحو تحقيق الهدف.

ويخضع العمل الإداري في المجال الرياضي لعدة أسس يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه، وإذا لم يكن القائمون على هذا العمل متفهمون تماماً لدورهم تصبح صعوبة في تنفيذ ما يوكل إليهم من أعمال، وبالتالي يتعثروا في تحقيق الأهداف والجدير بالذكر هنا نوضح أن كلمة إداري منشقة من الفعل (يدير) أي أن الإداري هو الذي يدير، وهذا لن يتحقق إلا في وجود مجموعة من العاملين معه، يحدد دور كل منهم وينسق بينهم، ويدربهم ويوجههم ويتابعهم لتحقيق الأهداف. (21 : 13)

ويهدف علم الإدارة في المجال الرياضي من خلال أبحاثه ودراساته العملية والعلمية إلى إيجاد وعى إداري ناضج وإيجاد طبقة ممتازة من الخبراء والأخصائيين في الشؤون الإدارية في المجال الرياضي الراهن حتى يتيسر لهم تحليل أسبابها تمهيداً لوضع الحلول العلمية المناسبة. وبهذا يمكن النهوض بمستوى الإدارة كعلم وفن في آن واحد مما يرقى بالشؤون الرياضية. (69 : 11)

وقد أشار المعهد البريطاني للعلاقات العامة إلى الإدارة بأنها التفكير المستمر والجهد المتواصل الذي يبذل لإيجاد علاقات قائمة على الفهم المتبادل واستمرار بنائيا بين الأشخاص في المنظمات والمجتمع بالمعنى الأعم. (50 : 187)
كما يشير حسن أحمد توفيق (1980) إلى أن الإدارة :
'سبة توجيه وقيادة للجهود البشرية في أية منظمة لتحقيق هدف معين.'
(5 : 19)

وأشار مصطفى عصمت محمد (1996) أن الإدارة في المجال الرياضي: هي العملية الفنية الخاصة بتحقيق الرعاية وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكات الأفراد في مختلف الأعمار عن طريق الرياضة. (69 : 11)

الإدارة في المجال الرياضي

مجالات الإدارة في ميادين التربية الرياضية والرياضة :
لا تختلف الإدارة في المجال الرياضي عن مثيلاتها في أي ميدان آخر من ميادينها صناعياً، تجارياً، أو تعليمياً .. إلخ. ويظهر دور الإدارة العامة في المجال الرياضي في العديد من ميادينها والتي من أهمها :

- علاقة الهيئات الرياضية بالمجتمع.
- علاقة مؤسسات رعاية الشباب بالمجتمع.
- تطوير مناهج التربية الرياضية.
- تطوير برامج الإدارة الرياضية.
- تنمية الأفراد بدنياً ومهارياً ونفسياً واجتماعياً ومعرفياً.
- وضع برامج الإعداد المهني للكوادر العاملة في المجال الرياضي وتنميتهم.
- تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية.
- المنافسات الرياضية.
- الرياضة للجميع.
- تطوير النظم الإدارية. (52 : 23)

أهمية الإدارة في المجال الرياضي :

تظهر أهمية الإدارة في المجال الرياضي، في عنايتها النامة بوظيفة حيوية وهامة من وظائف المجال الرياضي، وهى تحقيق الأغراض التي يهدف إليها الفرد الرياضي وتسعى الجماعة الرياضية إلى تحقيقها عن طريق استخدام كل المعلومات والقدرات استخداماً علمياً، وكذلك تنسيق الجهود البشرية تنسيقاً وتعاوناً منتجاً.

وعلى الرغم مما حققته الإدارة في مجال المنشآت الرياضية التي تتقدم يوماً بعد يوم، أو في وسائل وسبل التربية الرياضية أو في مجال التدريب الرياضي وأدواته، فما زالت هناك صعوبات وعقبات في الطريق يجب العمل بجد للقضاء عليها، (وتظهر هذه العقبات في المجال الرياضي الذي لم يكتمل بناؤه بعد، ولم يبلغ هذا العلم ما بلغته سائر العلوم الأخرى من تقدم ملحوظ وما تزال مبادئه وأصوله محل اجتهاد المهتمين والباحثين من رجال العمل في شئون الإدارة بصفة عامة والمجال الرياضي بصفة خاصة. (63 : 227-302)

ومما يبرز أهمية دراسة الإدارة الرياضية كعلم، أن العمل الإداري بطبيعته لا ينفصل عن مضمونه الفني، وأن رفع مستوى الأداء الإداري والرياضي على كافة المستويات أو تحقيق الأهداف الموسوعة لا يتم إلا بالكفاءة الإدارية العالية للعاملين في المجال الرياضي ومعنى هذا أن الإدارة الرياضية تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام للعملية الإدارية فقط، أما فيما يتعلق بالتفاصيل، فإن الإدارة الرياضية تستقيها من طبيعة مجالات التربية الرياضية التي تقوم الإدارة العامة بتحقيق أهدافها. (21 : 209).

القيادة في المجال الإداري. Leadership: القيادة

القيادة مسألة نسبية بالنسبة للمواقف، فيجب أن يكون هناك هدف لكي يوجد قائد، وتحدد المواقف الصفات التي يجب أن تتوفر في الشخص. كما أن ظهور القيادة يكون نتيجة ظروف اجتماعية للوصول إلى هدف فيرتبط القائد بالأهداف، وبدون وجود هدف لا يمكن ظهور القائد، فتظهر القيادة نتيجة التفاعل الاجتماعي بين شخص وآخرين، وذلك لأن أساس القيادة هو اشتراك كل من القائد والتابعين في تحقيق أهداف مشتركة، ولأن القائد يعد التابعين له (أو يقوم فعلاً) بالحصول على ما يريدون أكثر من غيره، فهم يتبعونه، وكما يظهر القائد نتيجة لرضا المجموعة، فالقيادة تنبع من الجماعة لشعور أعضائها بالحاجة إليها وتؤمن بأهداف هذه الجماعة وتشعر بشعورها، لذلك فهي تستمد سلطتها من هذه الجماعة.

لا شك أنه لا يمكن للأعمال أن تتم على أحسن درجة بمجرد إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين، وإنما من الضروري رفع حالتهم المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم، ويكون الإداري في هذه الحالة بمثابة القائد للمجموعة وأن الفرق الأساسي بين الإداري والقائد هو أن الأول يعتمد كثيراً على السلطة الناتجة من مباشرته وظيفته، وهو في هذا يعتبر مفروضاً على الجماعة، أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها وقد اختلفت آراء الكتاب والمفكرين في معنى القيادة بأنها القدرة على التأثير في الناس وليست القوة التي تفرض عليهم، وبهذا يمكن القول أن القيادة ليست قوة وليست تسلط وليست تفوق اجتماعي والمفروض أن تتجاوب القيادة مع حاجات ورغبات المنظمة الإدارية، لإمكان إشباعها والتخفيف من عبئها على الأفراد. (74 : 63)

ويشير كيلى وآخرون *Kelly et al.* إلى أن القيادة هي : 'عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديثها للأهداف والحصول عليها ويشير الهوارى إلى أن القيادة تنبع من الجماعة أو يشعر الأعضاء بالحاجة إليها ومؤمن بأهداف الجماعة، شاعراً بشعورها مستمداً منها سلطاتها. أم الدراسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العتاب.

أشار محمد سمير حسن الشاهد (1995) للقيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التوجيه والتأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم برعة صادقة لمحاولة تحقيق أهداف محددة، (61 : 14)

كما أوضح محمود فتحي عكاشة (1995) أن القيادة عملية تتضمن التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة نحو تحقيق هدف معين في موقف معين. (66 : 107)

كما يرى أن القيادة عملية يفوض فيها شخص ما بسلطة رسمية من قبل هيئة أو جماعة ، ويكون لديه استعداد شخصي أو قدرة على التوفيق بين كل من مصلحة العمل والعاملين لتحقيق الأهداف الموضوعة في أحسن صورة وأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة. (66 : 67)

يرى درويش وآخرون (1990) أن القيادة : هي عملية تأثير متبادل بين القائد والتابعين له وبحيث يكون ذلك التأثير متوازناً فيما بينهم. (52 : 169)

كما يرى السلمي وآخرون (1991) "أن القيادة الإدارية هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد". (42 : 266)

ويشير محمد ماهر عليش (1970) إلى القيادة بأنها : "عملية إرشاد وتوجيه الآخرين في أعمالهم بغرض تحديد وتحقيق أهداف معينة. (63 : 448)

ويتضح من التعريفات السابقة أن التأثير متبادل بين القائد والجماعة من جانب، والقائد والموقف من جانب آخر، والجماعة والموقف من جانب ثالث. والخلاصة: أن القيادة هي عملية التأثير في الأفراد مستمدة من السلطة الرسمية للقائد ومن قدراته التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية. (52 : 170-171)

لذلك يرى الكاتب القيادة الإدارية بالهيئة والنادي هي قيادة هدفها تحقيق أهداف الهيئة أو النادي ويأتي هذا التحقيق عن طريق قدرة العاملين على تنفيذ الأعمال والسياسة والمخططات والبرامج الإدارية.

أنماط القيادة :

يمكن تقسيم أنماط القيادة إلى ثلاث أنماط :

- | | |
|-------------------------|---------------------------------|
| أ - القيادة الديمقراطية | <i>Democratic Leadership</i> |
| ب- القيادة الدكتاتورية | <i>Authoritarian Leadership</i> |
| ج- القيادة الفوضوية | <i>Anarchic Leadership</i> |

أولاً : القيادة الديمقراطية :

يؤكد فليبو Flippo على أن القائد في النظام الديمقراطي لا يرغب في الإنفراد بصنع القرار ولا يكتفي بطلب العون والمساعدة والرأي في صنعه من جانب مرؤوسيه ولكنه ينضم إلى جماعته كعضو زميل مشارك. (84 : 394) ويضيف على السلمي إلى ذلك بأن القائد في الأسلوب الديمقراطي يقوم باستخدام أسلوب الإشراف العام دون التدخل في التفاصيل. (43 : 384) . ويطلق على القيادة الديمقراطية أحياناً القيادة التي تركز اهتمامها على مجموعة المرؤوسين وقد ينفرد القائد بالسلطة أحياناً في القيادة الديمقراطية ، وهو بهذا لا يكون دكتاتورياً ولكن تبعاً لظروف العمل التي تحتم ذلك ، ولكنه في معظم الأحيان فوض بعض سلطاته لمرؤوسيه ويشاركهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل حتى

يسود جو من الألفة والتعاون. (66 : 153) ، وتأخذ القيادة الديمقراطية حلاً وسطاً بين الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالعمل في الوقت ذاته ، والقائد الديمقراطي يقع بين مطلبين أو لهما متطلبات العمل ، واثنيهما احتياجات الناس ، ويرى أن كل منهما يتعارض مع الآخر ولذلك فهو يسعى لأن يخطط العمل ويوجهه ويراقبه بإحكام مطلوب ، وفي الوقت ذاته يعمل على إشباع حاجات الأفراد الشخصية دون مغالاة في ذلك. (65 : 145)

ثانياً : القيادة الدكتاتورية :

والنمط الدكتاتوري هو ذلك النمط الذي يسود في الفصل المتمركز نشاطه حول المعلم مع سيطرة عالية للمعلم ، ونشاط تدريس رسمي أو شكلي مع تقديم مهام تعليمية محددة ، وتنافسية ، والسماح بنشاط جسمي متدني للتلاميذ ، وعملية اتصال متمركزة حول المعلم وحده دون غيره. وينفذ أعضاء الجماعة سياساتهم في هذا النوع من قيادة الأفراد خطوة بخطوة فلا يعرفون الخطوة التالية أو الخطوة الكاملة ، كما أن الأهداف في ظل هذا النظام غير واضحة في أذهان الجماعة والقائد المستبد يلجأ إلى تقليل فرص الاتصال بين الجماعة وبعضها ، كما يخشى التغيير والمشاركة ويلجأ إلى الأساليب الملتوية ، وتستند عملية القيادة هنا على عاملين أساسيين هما : دافع القائد إلى السيطرة وميله للتسلط على الآخرين ما لدى الجماعة من حاجة إلى الاعتماد على غيرهم. (7 : 114 ، 115)

وفي المجال الرياضي يشير لاري ، لبيت Larry & Leith إلى أن المدرب أو المدرس الذي يستخدم هذا الأسلوب يميل إلى تطوير المهارة القيادية كهدف ونتيجة ويعطى انتباه أقل لأفكار ومشاعر لاعبيه أو طلابه وأن هذا النوع من القيادة يوصف بأنه عال المستوى في التركيب ، ومنخفض جداً في مراعاة اعتبار الأشخاص والأفراد الذين يقودهم ، وأن الذي يستخدم هذا النوع من القيادة يميل

إلى تحديد وتوضيح الأهداف لنفسه والعمل على إنجازها بأي طريقة، تخصيص مسؤوليات وواجبات لكل فرد رياضي تتم محاسبته عليها عند أدائها. (85 : 51)

ثالثاً : القيادة الفوضوية :

أطلق عليها البعض القيادة السائبة ، ويشير إليها البعض بأنها النمط الحر أو المتسبب ، ويطلق عليها بعض علماء الإدارة القيادة المنفصلة ، ويشير عبد الغفور يونس إلى أنه على الرغم من أن هذه التسمية (القيادة الفوضوية) فيها شيء من التجاوز إلا أنها تطلق على نتائجها وعلى أسلوبها الذي يتميز بالإضافة إلى صفات أن القائد لا يقوم بدور بناء في نشاط الجماعة بل يقتصر دوره على توفير المواد والأدوات والإمكانات المادية اللازمة للعمل وعادة ما يظهر هذا النوع من القيادة في مواقف الرئاسة حين يفتقر الرئيس إلى القدرة التنظيمية والإدارية ، أو في قيادة السلطة حيث تلقى مسؤولية القيادة على فرد يتصادف وجوده في مكان معين ووقت معين ولا يتم اختياره على أساس قدراته القيادية بل ربما على أساس السن أو المركز الاجتماعي أو بالوراثة وما إلى ذلك. (37 : 241)

ويعلل علي وجود هذا النمط في المجال الرياضي بأن المجال مفتوح للجميع لممارسة الرياضة ثم العمل في نفس المجال بعد اعتزال اللعب من خلال الإدارة أو التدريب أو التحكيم دون أي تأهيل أو إعداد للقيام بهذا الدور القيادي المهم. (17 : 80)

ونشير أن الإدارة الرياضية في مصر تسير باتجاه النمط الفوضوي حيث لا توجد أسس علمية تدار عليها الإدارة في مصر حيث تم الإخفاق في كثير من المحافل الرياضية كما أنه لا يوجد التخطيط الجيد سواء إن كان طويل المدى أو القصير وإن كانت توجد الإمكانيات سواء البشرية أو المادية ولكن سوء التخطيط الجيد وعدم وجود إداريين على مستوى المسؤولية وعلى درجة كبيرة من الوعي الفكري يؤدي إلى سوء النتائج وعدم تحقيق الهدف المطلوب ، أما بالنسبة

للنمط الذي أتمنى أن تسير عليه العملية الإدارية في مصر هو النمط الديمقراطي حيث يجمع بين إعطاء حرية الرأي وبين اتخاذ القرار السليم لصالح المجتمع الذي نعيش فيه ومن خلال ذلك يمكن الوصول إلى الأهداف المنشودة.

سمات الإداري الرياضي:

يحدد تعريف الإدارة مهام أي إداري في أي منظمة بحثية بالتخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المحددة، لذا فإن نجاح المدير في تحقيق ذلك يعتمد على توافر بعض السمات الأساسية ومنها.

1- القدرة على العمل مع ومن الآخرين :

يجب أن يكون الإداري الناجح قادرا على التعامل مع مديري المنظمات الأخرى وكذلك الأفراد خارج المنظمة وكل من لهم علاقة بالمنظمة ويجب الأخذ في الاعتبار أن الإداري حينما يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية وتبرز هذه المشكلة بوضوح مع غياب الرقابة والمتابعة لقياس حصاد إنتاج المنظمات الرياضية.

2- المسؤولية والقابلية للمحاسبة :

بالإضافة إلى مسؤولية المدير الرياضي عن المهام المحددة للمنظمة الرياضية التي يتولى أدائها وأهدافها المحددة، فهو مسئول عن تصرفات منظمته ككل فنجاح أو فشل أي مدير هو انعكاس لنجاح أو فشل المدير وبالتالي فكلما زاد نطاق السلطة المتاحة للمدير كلما زادت مسؤولياته ولعل من أهم المشكلات الإدارية هو عدم تناسب ما تتيحه القوانين والتشريعات من سلطة مع حجم المسؤولية بالإضافة إلى وجود تداخل في المهام والمسئوليات مما يجعل خطوط السلطة غير واضحة.

3- التوازن بين الأهداف وتحديد الأولويات :

عندما ما تتزاحم الأهداف تبرز المشكلات ويتطلب ذلك أن يكون المدير الرياضي مفكراً تحليلياً قادراً على تحديد المشكلة تحديداً واضحاً، هذا بالإضافة إلى اتساع الأفق عند تناول المشكلة حتى يتم وضع الحلول المناسبة لها.

4- العمل كرجل سياسة ودبلوماسي ووسيط :

لا شك أن كل هذه السمات لابد أن تتوفر في المدير الناجح لأي منظمة رياضية، فالمدير الناجح يحتاج إلى بناء علاقات تؤيد ويستخدم الحلول التوفيقية لمشاكل منظمته وهو بذلك يعمل كرجل سياسة، كما أن المدير الناجح هو الذي يستطيع القيام بدور الوسيط بين أفراد منظمته لدعم الروح المعنوية والإنتاجية.

5- اتخاذ القرارات :

يتطلب الأمر أحياناً إلى حسم المواقف بقرار يصدره المدير، وقد يكون لهذا القرار آثاراً جانبية قد تسبب بعض الصعوبة في سير العمل، فلا شك أنه لا توجد منظمة رياضية تخلو من المشكلات المهم أن يكون للمدير بعد النظر في قراره بحيث يتاح كل الإجراءات والحلول التي وضعها للمشكلة. (31 : 14-16)

صفات المدير:

تناول فابول نقلاً عن " عبد الحميد شرف " هذه الصفات :

- صفات جسمية.
- سمات عقلية ونفسية.
- صفات تربوية.
- صفات فنية.
- صفات تتعلق بالخبرة. (36 : 27).

بالإضافة إلى أن المدير الناجح عليه مسؤولية تجاه جهده ، فيجب أن يسلك كل ما هو يشرف مهنته وأن يتطلع باستمرار على كل ما هو جديد وأن يكون عضواً فعالاً، وأن يلتحق بالمعاهد للحصول على درجات علمية أكبر تساعد على النمو المعرفي في تخصصه وتزيد من ثقافته. (36 : 38)

كما أن هناك صفات أساسية لدى المدير تكمن في :

- قدرته على التفكير والعمل.
 - استعداده لتحمل المسؤولية.
 - التعاون مع الغير.
 - إتاحة الفرصة للخير للعمل بكفاءة وارتياح ضمن المجموعة.
 - يتحمل المسؤولية في صيانة حقوق الجميع في حدود الدستور الموضوع.
 - القدرة على إحكام القيادة، حيث أنه المسئول أمام مجلس الإدارة.
 - العمل على تحقيق العدالة.
 - البعد عن العاطفة أو التحيز ويكون ذلك لوضع السبل السليمة لضبط الأعمال وإحكام الرقابة وتتلخص هذه السبل في :
- تقرير ما ينتظر القيام به من أعمال في كل موسم رياضي من كل جهاز من الأجهزة التي يقوم بالإشراف عليها على حدة.
- إحصاء ما تم فعلا في الموسم السابق.
- فحص الأسباب التي أدت إلى عدم تنفيذ بعض الأعمال التي سبق إقرارها مع تحديد المسؤولية.
- قدرته على تفهم سيكولوجية المرءوسين بما يرفع من روحهم المعنوية ضماناً لاستقرار العلاقات الإنسانية بالإدارة.
- أن يكون متمتعاً بشخصية قوية ومحبوبة ملؤها الثقة بالنفس.

- أن لا يتصف بالعنف أو الاستبداد أو الضعف وذلك حتى يكتسب ثقة واحترام الغير.
- أن يكون صحيح الجسم سليم البنية.
- أن يكون نافذ الإرادة متمتعاً بذاكرة قوية.
- يمتاز بالذكاء.
- يمتاز بسرعة الخاطر.
- أن يكون نشيطاً.
- يتحلى بهدوء الطبع.
- أن يكون متعلماً.
- لدية القدرة على التفكير وكذا التغيير.
- يتميز بالتعاون واللباقة.
- شجاعاً
- أن يتوخى الحكمة في تصرفاته وفى وزنه للأمور وفى اتخاذ القرارات الحاسمة.
- أن يمتاز بسمو الخلق وشرف المعاملة لكي يكون قدوة وخير نموذج يحتذى به. (53 : 265-273)

لذلك نرى أن وظيفة المدير تشير إلى نوع السلوك الذي يتبعه في إرشاد العاملين أو توجيه جهودهم بصفة منتظمة.

القائد

- 1- القائد يفكر
- 2- القائد يضع رؤية
- 3- القائد يعنى الطاقات ويبنى روح الفريق
- 4- القائد يحفز مهنياً
- 5- القائد يتعامل مع البشر
- 6- القائد يدبر بالمعاني والآمال
- 7- القائد يبحث عن الجديد
- 8- القائد انفعالي ملئ بالمشاعر
- 9- القائد إيجابي نحو الأهداف
- 10- القائد يستخدم الجانب الأيمن من المخ
- 11- القائد محفز ذاتياً

المدير

- 1- المدير ينفذ
- 2- المدير يخطط
- 3- المدير ينظم ويحدد اختصاصات
- 4- المدير يكتفى
- 5- المدير يتعامل مع النظم والأشياء
- 6- المدير يدبر بالولع
- 7- المدير يدبر بالمواقي والمأنوف
- 8- المدير موضوعي منضبط
- 9- المدير سلبي نحو الأهداف
- 10- المدير يتخذ القرارات وربما يشرحها
- 11- المدير محفز من خارجه

شكل (1)

يوضح الفرق بين المدير والقائد (75 : 101)

مهنة الإداري الرياضي :

إن من أهم الأشياء التي يمنحها أي إداري لمنصبه هي الحكمة المكتسبة من الخبرة التي تمكنه من الأداء بشكل حاسم وفعال، وثقة وحزم، حتى لو لم تتوفر لديه المعلومات الكافية، ولكن عندما تتزايد التغييرات وتتوافر من جميع الاتجاهات المتوقعة وغير المتوقعة، وتتباين التكنولوجيات والظروف الاجتماعية والبيئية، فهنا تصبح الحكمة المكتسبة من الخبرة غير كافية، وهذا هو أحد أسباب تزايد عدد المستشارين والمعاونين المحترفين وهو أيضاً السبب في أنه في هذا العصر غير العادي السريع التغير، يجب على الإداري أن يكرس بعض الوقت للتفكير المتأن.

(13 : 22-23)

ويشير أبو الخير (1974) ان المدير ينبغي أن يكون لديه قدر من الإلمام بمختلف الوظائف التي توجد في المشروع، وذلك لأن مهمته بالدرجة الأولى هي التنسيق بين أوجه الأنشطة المختلفة. الأمر الذي أوجد نوع شديد من الارتباط بين الإدارة وفروع العلوم الأخرى. ومما لا شك فيه أن القدر من المعرفة الذي يكون لدى المدير ييسر مهمة الفهم، وبالتالي مهمة التوجيه. ثم تحقيق التوافق والتكامل والانسجام والتنسيق بين أوجه الأنشطة في إطار من المفهوم العلمي للوظائف الإدارية. (51 : 247-248)

ويذكر بدوى ان المدير لا بد أن يستفيد من الأسس العلمية للإدارة فهو لا يستطيع الاعتماد على التجربة والخطأ. ومن جهة أخرى لا غنى عن مهارة التطبيق والترجمة الذكية والنقل الواعي للمبادئ والمفاهيم من المجال النظري إلى ميدان الواقع اليومي الذي يموج بالتغيرات والمتناقضات والعوامل المساعدة والعوامل المضادة، ومن هنا أصبحت الإدارة مهنة تنتمي إليها عدد كبير من العاملين ساعد في ذلك انتشار الأجهزة والمنظمات والهيئات وكبر حجمها وتعدد أغراضها ومن ثم بدأت الإدارة تأخذ ملامحها كمهنة إلى جوار المهن الأخرى وقد أشار شارلز بيوقشد بضرورة الفهم العميق لطبيعة العمل في مجال المهنة والتعرف على متطلباتها قبل الالتحاق بها، كذلك أكد أن الالتحاق بمهنة التدريس أو التدريس الرياضي لا بد وأن يسبقه قراءات في هذا المجال، وأن يكون لدى الفرد المرونة واتساع الأفق للتعرف على الفرص والاهتمامات التي يمكن أن تتناسب مع ميوله. مع مراعاة جمع بيانات عن هذه المهنة من خلال البحث والمقابلة الشخصية مع العاملين في هذا المجال. (41 : 261-262)

كما أشار كابلان Kablan بأن الرضا عن الكفاءة المهنية ما هو إلا حصيللة العوامل والخبرات المتعلقة بهذه المهنة مما يجعل الفرد محباً لمهنته مقبلاً عليها دون غضاضة. (89 : 665)

ومن هنا يمكن الوصول إلى تعريف الإداري فهو الإنسان الذي يوجه جهوده الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ومستعملاً العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات. (40 : 20)

وعلى ذلك فإن الفرد الإداري لابد وأن يتمتع بقدرات خاصة في ميدانه ولا بد أن يستخدم هذه القدرات استخداماً سليماً وناجحاً.

مهارات إداري الفرق الرياضية:

- تنقسم مهارات الإداري الرياضي إلى ستة أقسام رئيسية تتمثل في :
- مهارات فنية.
 - مهارات إنسانية.
 - مهارات فكرية.
 - مهارات تنظيمية.
 - مهارات الاستقرار والموضوعية.
 - مهارات شخصية.

أولاً: المهارات الفنية *Technical - Skills*

وهي قدرة القائد على أداء عمله وتفهمه لطبيعة العمل الذي يمارسه والإلمام بجوانبه الفنية وتفهمه للأنظمة والإجراءات واللوائح وكذلك القدرة على الإنجاز والتحليل والتخيل والابتكار والتفكير الخلاق وأيضاً القدرة على استخدام المعلومات وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة لإنجاز العمل حيث أن معرفة المجال الذي يعمل فيه وتفهمه للأصول العلمية للإدارة يعطيه القدرة على المتابعة والتنسيق بين الأعمال التي يشرف عليها.

وتختلف احتياجات المديرين من المهارات الفنية بحسب مستواهم الإداري فالمشرف في المستوى الإداري الأدنى يحتاج إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرفوضيه حتى يستطيع أن يتفهم طبيعة عملهم وأن يتخذ قرارات سليمة

تس عملهم. وتقل الحاجة إلى هذه المهارات صعوداً إلى الإدارة الوسطى ثم الإدارة العليا حيث أن معظم وقت هؤلاء المديرين يخصص للأنشطة الإدارية. (76 : 17 ، 18)

المهارات الإنسانية Interpersonal Skills

وهي قدرة القائد على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم. (75 : 19)

ويرى الشرقاوي 1980 ، أن القائد يجب أن يكون قادراً على توفير روح التعاون بين أفراد المجموعة التي يرأسها ، وكذلك تفهم خصائص ودوافع الأفراد للعمل وقدراتهم حتى يستطيع تنمية قدراتهم والتنسيق بينهم. وكذلك قدرته على الاتصال بالآخرين والاستماع إليهم حتى يستطيع نقل المعلومات وأن يحفزهم ويشجعهم ويفهم ما يريد إنجازه. (44 : 428)

المهارات الفكرية Conceptional Skills

وهي قدرة القائد على التنبؤ وتصوير الأمور ورؤية الصورة المتقدمة لأي موقف أو مشكلة تتعرض لها المنظمة وهي كذلك قدرته على تصور العلاقة بين المتغيرات المختلفة، والاستعداد والتعامل معها. (14 : 412)

كما يرى العويلى 1993 ، أنه يجب أن يتمتع القائد الإداري أيضاً بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو تقديمهم وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات. (73 : 428)

المهارات التنظيمية Skills-Organizational

وهي قدرة القائد على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي ، والنظرة المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها وكذلك فهمه لبيئة المجتمع وأن المنظمة جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر

بها وكذلك إجابة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل ، وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وآثارها. (73 : 429)

مهارات الاستقرار والموضوعية *Stability and Skills*

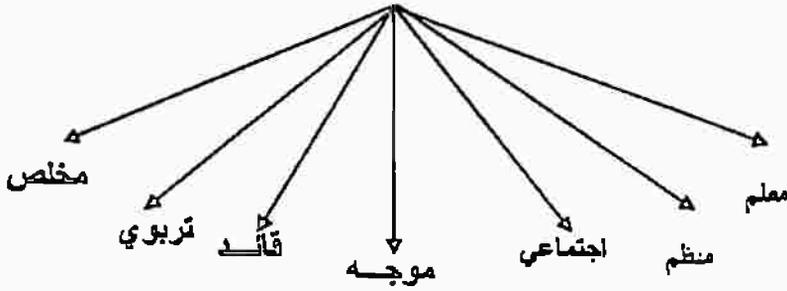
وتعنى تلك المهارات قدرة القائد على التحكم في تصرفاته وانفعالاته حيث أنه يتعامل مع متغيرات عديدة وأفراد مختلفين في طبائعهم وسلوكهم وكذلك قدرته على تشخيص وتحليل المواقف تحليلاً بعيداً عن التحيز وحتى يستطيع الوصول إلى القرار الرشيد. (1 : 375)

مهارات الشخصية *Personal Skills*

وهى قدرة القائد على اجتذاب الغير وتطويرهم واجتذابهم واحترامهم لشخصيته ويتطلب ذلك الشخصية القوية والتوازن النفسي والقدرة على اكتساب الثقة. (1 : 476)

ومما سبق يتضح ان القائد الإداري يجب أن يكون قادراً على التفكير الجرد بطريقة موضوعية. فالمديرون يحتاجون إلى إمتلاك رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرهم وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى وإلى تبنى مفهوم شامل للمنظمة في علاقاتها بالبيئة فالمدیر الذي يستطيع أن يستغل إحدى الفرص التي يمكن أن تسهم في نجاح المنظمة وينفرد بهذه الرؤيا تكوين مهاراته القيادية واضحة.

مسئوليات وواجبات الإداري الرياضي



شكل (2)

مسئوليات الإداري الرياضي

لاشك أن لكل مهنة يأتي من خلالها عائد اقتصادي أو اجتماعي مجموعة من المسؤوليات والتي هي عبارة عن (متطلبات) يجب أن تتوافر في الشخص القائم على هذه المهنة ويجب أن يكون قادراً على تطبيقها بكفاءة عالية في شكل مهارات يستخدمها خلال عمله المنوط به . وانطلاقاً من ذلك سوف نذكر مجموعة من الأدوار التي هي عبارة عن مهارات يجب أن يتمتع بها الإداري الرياضي ويستخدمها بأسلوب واقعي مع اللاعبين أثناء التدريب أو المنافسة.

(1) معلم: *Teacher*

الإداري الرياضي يجب أن يكون معلماً جيداً حيث يكسب اللاعبين بعض القيم الخلقية والعقلية ويعمل على تحسين قدراتهم التعليمية والوصول بأداء الرياضيين إلى أقصى كفاءة ممكنة في حدود إمكانياتهم.

(2) منظم: *Organizer*

يجب أن يكون الإداري لديه القدرة على إدارة وتنظيم عملية المنافسات أثناء الموسم الرياضي والإداري الناجح هو الذي يستطيع السيطرة على لاعبيه لتحقيق النتائج المرجوة.

(3) اجتماعي: *Society*

يجب أن تكون لدى الإداري القدرة على الفهم والإدراك الصحيح لشخصيات الرياضيين، وأيضاً القدرة على استخدام الأسلوب الفردي معهم من خلال الاتصال الفعال وإثارة الدافعية ورفع مستوى الإنجاز.

(4) موجه: *Counselor*

يعتبر من أهم مقومات نجاح العملية الإدارية واستجابة اللاعبين لها هو ثقتهم بآراء وأفكار الإداري، وبالتالي يجب أن تكون لدى الإداري مهارة توجيه وإرشاد اللاعب أو الرياضي إلى السلوكيات الصحيحة التي يجب أن يتبعها للتغلب على المشكلات التي يواجهها أثناء المنافسة أو في حياته العملية.

(5) قائد: *Leader*

هذا ويجب أن يمتلك الإداري المهارات الإدارية والتي منها (إدارة الوقت ، وتحديد الاختصاصات داخل الفريق ، اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب).

(6) تربوي: *Disciplinarian*

يجب أن يمتلك الإداري القدرة على إكساب القيم التربوية وأيضاً مشاركتهم في تشخيص آمالهم وتوقعاتهم للمستقبل في حدود قدراتهم.

(7) مخلص: *Citizen*

يجب أن يتميز الإداري بصفة الوطنية والانتماء ، ويعتبر من أحد مسؤولياته هو أن يظهر اهتمامه لاشتراك الرياضة في الأنشطة الوطنية التي تخدم مجتمعه ووطنه، وذلك لأن الهدف الرئيسي من ممارسة الرياضة هو إعداد مواطن صالح ينفع نفسه ومجتمعه ووطنه وذلك من خلال الأنشطة التي يمارسها. (32 :

(307 ، 206)

المهام التي يقوم بها إداري الفرق الرياضية خلال الموسم الرياضي

تنقسم المهام التي يقوم بها إداري الفرق الرياضية خلال الموسم الرياضي إلى أربع مراحل أساسية وهى :

أولاً: مرحلة الإعداد :

وفيما يقوم إداري الفرق الرياضية بمهارات الآتية :

- 1- الكشف الطبي لجميع اللاعبين من خلال طبيب مختص.
- 2- الإجراءات الإدارية بالنسبة لتعاقد اللاعبين.
- 3- استخراج بطاقات اللاعبين من الاتحاد الرياضي.
- 4- تجهيز والإشراف على ما يخص وحدات التدريب وحجرات خلع ملابس وأدوات الملعب وغيرها.
- 5- اتخاذ الإجراءات الإدارية للاتفاق على إقامة مباريات ودية مع فرق أخرى.
- 6- إنهاء الإجراءات المالية الخاصة باللاعبين.
- 7- الإشراف على التغذية سواء أثناء التدريب أو المباريات الودية.

ثانياً: مرحلة المنافسات :

- 1- كتابة ورقة التسجيل للمباراة الرسمية.
- 2- حجز أماكن الإقامة في حالة المباريات الخارجية.
- 3- عمل إجراءات التبديل أثناء المباريات.
- 4- إنهاء الإجراءات المالية والإدارية مع حكام المباراة.
- 5- حجز والإشراف على التغذية الخاصة باللاعبين أثناء المباريات الرسمية.
- 6- إنهاء إجراءات وسيلة المواصلات الخاصة بالفريق سواء داخل أو خارج البلد.

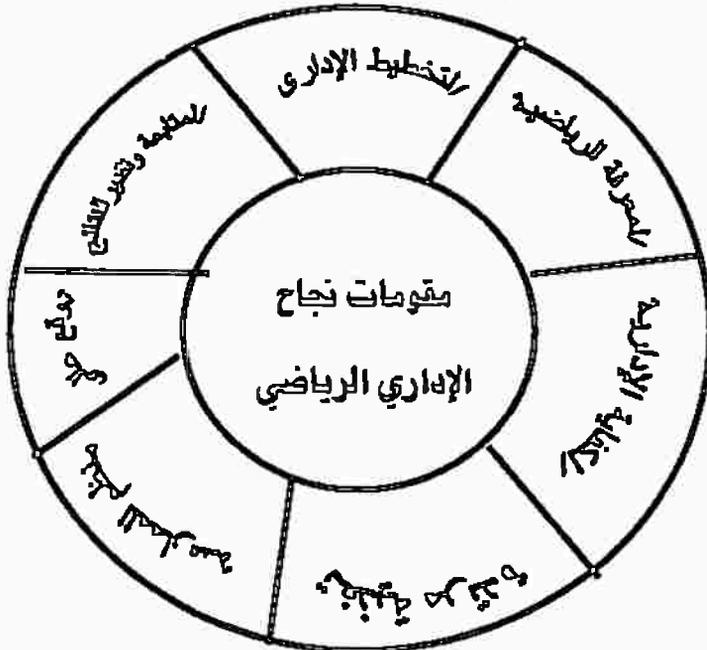
ثالثاً: مرحلة واحد المنافسة :

- 1- عمل تقرير شامل بالموسم الرياضي وموقف الفريق بالنسبة للفرق الأخرى.
- 2- عمل تقرير فردي لكل لاعب أثناء الموسم.

رابعاً: المرحلة الانتقالية :

- 1- الاستعداد للموسم القادم .
- 2- كتابة المقترحات والسلبيات والإيجابيات الخاصة للموسم الماضي.
- 3- الاستعداد لإجراء التعاقدات مع اللاعبين الجدد.
- 4- عمل الميزانية المقترحة للموسم الرياضي الجديد. (16 : 30)

مقومات نجاح الإداري الرياضي:



شكل (3)

مقومات نجاح الإداري الرياضي

(1) التخطيط الإداري : *Administrative plainings*

وهو على مستوى الوحدة الإدارية ويتناول نشاط واحد وعلى ذلك فيعتبر الزمن عنصراً هاماً بالنسبة لأي خطة إدارية ويجب أن يصاحب التخطيط جدول زمني يوضح فيه البداية والنهاية لكل مرحلة من مراحل المنافسة الرياضية. (4 : 28 - 29)

(2) المعرفة الرياضية : *Knowledge of the Sport*

يجب أن يمتلك الإداري مجموعة من المعارف والمعلومات الخاصة بالعلوم المرتبطة بالرياضة مثل : (الإدارة الرياضية ، علم الاجتماع ، الفسيولوجي ، تنظيم وإدارة ، علم النفس الرياضي ، إدارة المنافسات الرياضية) ويستطيع توظيف هذه المعلومات والمعارف كمتطلبات أساسية للوصول بأداء اللاعبين لأقصى كفاءة ممكنة. (4 : 58)

(3) الكفاية الإدارية : *Instructio Administrative*

وهنا يجب أن يمتلك الإداري المهارات الإدارية الفنية الكافية في تخصصه لإنجاح العملية الإدارية بمراحلها المختلفة وعناصرها المتشابهة، مما يتطلب جهداً كبيراً من قبل الإداريين في التدريب على هذه المهارات وتنميتها وممارستها المستمرة خلال الموسم الرياضي. (29 : 126)

(4) تغذية مرتدة إيجابية : *Positive feed back*

الإداري الجيد هو الذي يستطيع باستمرار أن يكافئ ويثنى على لاعبيه بعد أدائهم الأداء الجيد والحصول على المكاسب الإيجابية وهو أيضاً الذي يستطيع تنمية وتطوير مشاعرهم الإيجابية نحو قدراتهم وإكسابهم الثقة بالنفس وذلك من خلال تعليقاته المختلفة عن الأعمال الإيجابية السابقة. (1 : 332).

(5) *Organized Practices* : **منظم للممارسة**

الإداريون هم الذين يستطيعون السيطرة الكاملة من خلال التنظيم الجيد والإدارة المتزنة لعملية التدريب وأيضاً أثناء المنافسات وبعدها. (4 : 78)

(6) *Hig Expectations* : **توقع عالي (تنبؤ ومستبلي)**

الإداري الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على معرفة القدرات الخاصة باللاعبين وأيضاً يجب أن يمتلك النظرة التحليلية للأداء بجوانبه المختلفة وأهدافه المتوقعة ومدى قدرة اللاعبين على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية. (19 : 65)

(7) *Follow up and appraisalis* : **المتابعة وتقدير النتائج**

لا تنتهي العملية الإدارية بنهاية الموسم الرياضي ، بل يلزم متابعة القرارات وفقاً للخطة الموضوعية وفي حدود التعليمات والقواعد وأيضاً التعرف على الصعوبات التي واجهته أثناء الموسم الرياضي ومقارنة ذلك بالنتائج التي تم الوصول إليها بمقارنتها بالنتائج والأهداف التي تم وضعها أو التي يجب الوصول إليها وتظهر عملية المتابعة عن طريق استرجاع المعلومات ثم اختيار البدائل حتى يمكن تدعيم الإيجابيات وتصحيح الانحرافات. (1 : 193 ، 194)

ويرى ديبيرين Dubrin (1999) نقلاً عن سى أدوئل C. Adouel أن الأسلوب الإجرائي للمتابعة يعتبر الوسيلة الفنية لتقرير ما إذا كانت الخطة الموضوعية يتم تنفيذها بدقة ، فالجماعة المسؤولة عن متابعة القرار تراجع كل خطوة من خطوات وجزئيات اتخاذها وذلك بقصد تحديد ما إذا كان ذلك جزءاً من هذه الأجزاء يتقدم ، وأن هذا التقدم يسير وفقاً للمعلومات التي تم التخطيط لها. (83 : 176).

المؤسسات التي تقوم بتأهيل إداري الفرق الرياضية أولاً - المؤسسات التي تقوم بتأهيل إداري الفرق الرياضية في جمهورية مصر الحربية :

- الأكاديمية والأولمبية للقادة الرياضيين.

- نقابة المهن الرياضية.

- الاتحادات الرياضية.

- كليات التربية الرياضية.

يعتبر الإداريون أحد الدعائم الأساسيين اللازمة لتحقيق أي نهضة رياضية على أسس علمية سليمة، إيماناً بأهمية التخصص الدقيق، واعترافاً بأنه السبيل للنهوض بالجمال الرياضي. لذلك أنشأت لها المعاهد والأكاديميات المتخصصة والتي تهدف إلى إعداد وصقل الإداريين الرياضيين في مختلف التخصصات وأصبح العمل في الإدارة في المجال الرياضي في أي تخصص من التخصصات مرتبط بمستويات فنية متقدمة، وفقاً لمستويات برامج الإعداد والصقل التي يجتازها الإداري في مجال تخصصه وعلى هذا فإن هناك ثلاث جهات رسمية تقوم بإعداد وصقل الإداري الرياضي في ج.م.ع، وهي:

1- الأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضيين :

في فبراير عام 1978 صدر قانون رئيس جهاز الرياضة رقم 62 لعام 1978 بإنشاء المركز القومي لإعداد القادة الرياضيين (كهيئة أهلية تتبع اللجنة الأولمبية المصرية وتعمل وفقاً للسياسة العامة التي يرسمها جهاز الرياضة بالمجلس القومي للشباب والرياضة.

وفي ديسمبر لعام 1982 صدر قرار بتعديل اسم المركز القومي لتصبح

الأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضيين :

متر الأكاديمية :

تتخذ الأكاديمية هيئة الإستاد الرياضي مقراً لها، ويجوز إنشاء فروع للأكاديمية للمحافظات بقرار من رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة بناء على اقتراح من رئيس قطاع إعداد القادة. (9 : 4).

أهداف الأكاديمية :

- 1- إعداد وتأهيل المدربين والإداريين والحكام الرياضيين وفق احتياجات الأندية والاتحادات والهيئات الأخرى.
- 2- صقل وتدريب المدربين والإداريين بغرض تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعارف والخبرات الحديثة في مجالات عملهم.
- 3- تحديد مستويات ثابتة ومعترف بها لمهنة التدريب ومجالات العمل الإداري الرياضي في مصر.
- 4- نشر المعارف العلمية والخبرات العالمية الحديثة في مجالات التدريب والإدارة.
- 5- معاونة الهيئات والمؤسسات الرياضية في الدول العربية والأفريقية في مجال إعداد المدربين والإداريين والحكام بناء على طلبها على أن يتم ذلك وفق نظام خاص يعتمده رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة.

مجالات الأكاديمية في إعداد وصقل القادة الرياضيين :

بدأت الأكاديمية في تنفيذ أول دورة ودراسة في 22 نوفمبر سنة 1978 وهي تسعى منذ إنشائها وحتى الآن إلى زيادة عدد المجالات التي تقوم بإعداد القادة وتطوير برامجها نحو تحقيق المزيد من الأهداف، وتهدف الأكاديمية إلى إعداد وصقل القادة في المجالات الآتية :

- في مجال التدريب: إعداد وصقل المدربين في الأنشطة المختلفة.
- في مجال الإدارة: إعداد وصقل الإداريين للعمل في:
 - o الأندية والمؤسسات الشبابية والرياضية.
 - o الفرق الرياضية والأنشطة المختلفة.
 - o المنشآت الرياضية.
- في مجال التحكيم: إعداد وصقل الحكام في الأنشطة المختلفة.
- في مجال النواحي الصحية: إعداد وصقل متخصصين للعمل في التخصصات الآتية:
 - الإصابات الرياضية.
 - العلاج الطبيعي.
 - الانتقاء.

وفي مجال التوعية بالحركة الأولمبية: إعداد وصقل مبعوثي الأكاديمية من الدول المختلفة هذا فضلاً عن الندوات والمؤتمرات العلمية وتختلف هذه الدراسات من حيث مستوياتها وعدد ساعاتها.

جدول (1) الدراسات التي تقوم بها الأكاديمية الأولمبية بجمهورية مصر العربية نحو إعداد وصقل القادة الرياضيين (مجالاتها - مستوياتها- عدد الساعات)

خلال العام الواحد (3 - 8)

الأولمبي	الرعاية الصحية والعلاج			التحكيم	الإدارة		التدريب			مجال الدراسة	
	علاج طبيعية	إقناذ	متقدمة إصابات		أساسية	أساسية	متقدمة	عربية	متخصصة		متقدمة
أساسية	80	130	80	140	88	120	80	200	120	120	326
عدد الساعات	88	80	130	80	140	88	120	80	200	120	326

2- الاتحادات الرياضية

ماهية الاتحاد الرياضي

هيئة تتكون من الأندية الرياضية ومراكز الشباب والتي توافق على انضمامها الجهة الإدارية المختصة، الهيئات التي لها نشاط في لعبة ما بقصد تنظيم وتنسيق هذا النشاط بينهما والعمل على نشر اللعبة ورفع مستواها الفني، والاتحاد وحده هو المسئول فنياً عن شؤون اللعبة في كافة أنحاء جمهورية مصر العربية ورفع مستواها في حدود القواعد التي يقرها الاتحاد الدولي لهذه اللعبة. (8 : 3)

اختصاصات الاتحاد الرياضي

- 1- وضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة ورفع مستواها.
- 2- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شؤون التدريب.
- 3- تنظيم البطولات العامة ووضع القواعد الخاصة بتنظيمها.
- 4- إعداد الفرق الأهلية التي تمثل الجمهورية في الدورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية.
- 5- اعتماد تسجيل اللاعبين في الهيئات الأعضاء في الاتحاد.
- 6- تمثيل جمهورية مصر العربية في المؤتمرات والاجتماعات الدولية والرياضية. (10 : 73)

أهداف الاتحاد الرياضي:

- 1- وضع الأسس العامة التي تحقق نشر اللعبة في جمهورية مصر العربية.
- 2- وضع الأسس والمبادئ لشؤون التدريب بالاشتراك مع اللجنة الأولمبية ونقابة المهن الرياضية.
- 3- تنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات لبحث أمور اللعبة.

وقد لاحظت أن الاتحادات الرياضية الفنية تضع مسئولية تأهيل المدربين الإداريين على كاهل الأكاديمية الأولمبية ونقابة المهن الرياضية ويرجع ذلك إلا أن اللجان المختصة لا تقوم بدورها على الوجه الأكمل في عملية التأهيل والإعداد، ولكن هناك على الجانب الآخر بعض الاتحادات التي تقوم بدور فعال في محاولة تثقيف الإداريين والمدربين والحكام.

3- نقابة المهن الرياضية:

ظل قانون إنشاء نقابة المهن الرياضية حتماً راود الكثير من رواد المهنة منذ زمن بعيد . وقد عملت رابطة خريجي كليات ومعاهد التربية الرياضية، وجمعية مدربي الألعاب الرياضية، ورابطة خريجي المعاهد المتوسطة للتربية الرياضية على استصدار هذا القانون، فتقدموا بمشروع قانون إنشاء نقابة للمدربين وتم عرض الموضوع على مجلس الشعب عام 1986 وأخذ الموافقة على إنشاء نقابة تضم جميع المهن الرياضية من مدرسين ومدربين وإداريين. (41 : 441)

وإهي نقابة المهن الرياضية :

هي هيئة لها شخصيتها الاعتبارية وتباشر نشاطها في إطار السياسة العامة للدولة، ويكون المقر الرئيسي للنقابة مدينة القاهرة، ويجوز لها أن تنشأ فروعاً على مستوى الجمهورية طبقاً لأحكام هذا القانون.

أهداف نقابة المهن الرياضية:

- الارتقاء بالمستوى العلمي والمهني للأعضاء.
- وضع الضوابط الكفيلة بتنظيم ممارسة المهنة.
- تعبئة طاقات الأعضاء لخدمة المجتمع وتحقيق الأهداف القومية.
- الإسهام في دراسة خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- النهوض بمهنة التدريب وتطويرها.
- المساهمة العلمية والعملية في رسم العامة القومية للتربية البدنية والرياضية.

- المساحة الفعلية في الأعمال التخطيطية والتوجيهية والتنفيذية المتعلقة بالتدريب والإسهام في وضع مناهج التدريب للمدرسين.
- العمل على تنمية ونشر البحوث المهنية وتشجيع التأليف والترجمة.
- تنمية روح التعاون والإخاء بين أعضاء النقابة وتأمين حياتهم وتوفير أوجه الرعاية لأسرهم. (41 : 442-443)

مما تتكون نقابة المهن الرياضية :

تتكون نقابة المهن الرياضية من:

1- شعبة تدريب.

2- شعبة تعليم.

3- شعبة إدارة.

ومن هنا أصبح لزاماً على كل مدرب أو إداري يعمل في المجال الرياضي سواء كان تدريب أو إدارة أن يكون عضواً عاملاً بالنقابة وأن يسدد الاشتراك السنوي، حتى يمكن التعيين للعمل بالأندية الرياضية أو مراكز الشباب. (8 : 62)

4- كليات التربية الرياضية :

تنص بعض لوائح كليات التربية الرياضية على إعداد وتنمية وصقل القيادات الرياضية فالمادة رقم (2) من لائحة كلية التربية الرياضية جامعة أسبوط تنص في الدند الثاني على إعداد المتخصصين في الأنشطة الرياضية والقيادات الشبابية في مجالات التدريس والتدريب والإدارة والترويج وتنص لائحة كلية التربية الرياضية للبنين بالمنصورة في المادة رقم (3) بند (5) على التعاون مع الهيئات والمؤسسات الحكومية والأهلية العامة في مجال التربية الرياضية والرياضة في دراسة القضايا الرياضية وتقديم المشورة العلمية في مجالاتها المختلفة وتنص لائحة كلية التربية الرياضية للبنين بجامعة الإسكندرية في المادة (2) على أن الكلية تهدف إلى إعداد تخصصين للعمل في مؤسسات المجتمع المختلفة

في المجالات التالية: (الرياضة المدرسية - التدريب الرياضي - الإدارة الرياضية) وتنص لائحة كلية التربية الرياضية للبنين بجامعة حلوان في المادة (1) بند (3) على إعداد المتخصصين في مجالات الإدارة الرياضية والترويج الرياضي ورياضات الفئات الخاصة. (25 : 35-36)

ثانياً - المؤسسات التي تقوم بتأهيل الإداري الرياضي في بعض دول العالم :

لا شك أن تطوير الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدثه من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدول في مختلف قطاعاتها بل يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفرد الإداري من تطوير.

ولقد تعددت مستويات التأهيل في برامج إعداد وتأهيل الإداري الرياضي في بعض دول العالم، فعلى سبيل المثال في جمهورية مصر العربية يوجد مستويين فقط لتأهيل الإداري الرياضي وهي تمثل دورة أساسية وأخرى دورة متقدمة. أما في دولة البحرين تمثل مستوياتها إلى ثلاث مستويات للتأهيل الإداري، أما بالنسبة للمملكة العربية السعودية فهي تمثل إلى مستويين فقط المستوى الأول للتأهيل والتمهيد، أما المستوى الثاني وهو المستوى المحترف والذي يمكن أن يعمل في أي فريق أو منتخبات على العكس في الدول الأوربية والأمريكية فتكثر المستويات منقسمة حسب مستوى الإداري وتفوقه، فمثلاً في دولة أمريكا وأستراليا في المرتبة الأولى في عدد المستويات حيث يتكون البرنامج من خمس مستويات وجاء البرنامج الكندي في المرتبة الثانية من حيث عدد المستويات حيث يتكون البرنامج من أربع مستويات ثم التأهيل.

وبمقارنة مستويات البرنامج الإداري بين جمهورية مصر العربية وأي دولة أخرى سواء عربية أو أوربية نجد أن البرنامج الإداري المصري يعتمد على مستويين

فقط أي التركيز على المستوى الكمي في حين أن دول أخرى مثل كندا تعتمد في برنامجها على أربع مستويات وتدرج عدد ساعات أي أنها تهتم بالمستوى الكمي وأيضاً بالمستوى الكيفي مثلما يحدث في أمريكا وأستراليا ، ومن الملاحظ أن عدد مستويات البرنامج التأهيلي للإداري الرياضي في الدول لم يخضع لعامل الصدفة ولكنه وبعد دراسات وأبحاث خاصة في ضوء عدم إلمام الغالبية العظمى من العاملين في ميدان الرياضة بمفهوم وفلسفة إعداد الإداري الرياضي، وعدم إلمام المسؤولين في جمهورية مصر العربية بأهمية إعداد الإداري الرياضي أكاديمياً وعملياً وعملياً.

وفي الواقع أن برامج إعداد إداري الفرق الرياضية بجمهورية مصر العربية تواجه كثير من النقد نظراً لكثرة المشكلات التي يتعرض لها مما أدهض دور تلك البرامج في تحقيق الهدف المرجو منها، ويعد أبرز السلبات لعملية التخطيط لتلك البرامج نجد :

- أ - عدم وجود أهداف محددة للبرنامج ككل.
- ب- عدم وجود إطار شامل يتم من خلاله إعداد البرنامج الدراسي للتأهيل.
- ج- التخطيط لتلك البرامج لم يعتمد على نتائج دراسات علمية مسبقة.
- د -عدم وجود نظام يسمح بالإفادة من نتائج عمليات التقييم للاستفادة منها في تطوير البرنامج التأهيلي.

ومما سبق يتضح لنا أنه لا بد من ضرورة إعادة تخطيط إعداد الإداري الرياضي في جمهورية مصر العربية كماً ونوعاً ، ولا بد أن يكون على أسس علمية سليمة بدءاً من إستراتيجية إعداده إلى التحليل الوصفي لدوره ومسئوليته إلى مستوى الإعداد النفسي الأكاديمي والعلمي والتربوي والثقافي مع ضرورة توحيد مصادر الإعداد الإداري الرياضي وذلك في وجود أكثر من مدرسة من مدارس تأهيل إداري الفرق الرياضية.

تمثلًا في البرنامج الكندي لإعداد الإداري الرياضي يتكون البرنامج من أربع مستويات ويخصص المستوى الأول والثاني لإعداد إداري الفرق الرياضية بصورة تضمن أنه يتعامل مع فرق الناشئين في الأندية أما اجتيازه المستوى الثالث يضمن له التعامل مع الفرق ذات المستوى الأول في الأندية والفرق الرياضية أما اجتيازه المستوى الأخير وهو الرابع تضمن له العمل في فرق المنتخبات القومية على مستوى الدولة. (96)

أما البرنامج الأمريكي فيتكون من خمس مستويات وفيه يهتم بالجانب الكفني أكثر من الجانب الكمي حيث كل مستوى له تعامل خاص بالنسبة للمرحلة التي يعمل فيها وهناك اهتمام خاص على مستوى المدارس والجامعات ثم الأندية والمنتخبات القومية فالإداري الرياضي لابد أن يتدرج من مستوى إلى آخر بحيث يمكنه من التعامل مع أفراد المرحلة السنية التي يعمل فيها فعلى سبيل المثال يبدأ إداري المستوى الأول التعامل مع فرق الصغار ثم يتدرج إلى المستوى الثاني لتعامل مع المرحلة الأعلى وهي فرق المدارس الإعدادية وما يعادلها بالنسبة للمرحلة السنية في الأندية أما إداري المستوى الثالث فيتعامل مع طلاب المرحلة الثانوية وما يعادلها من نفس السن في الأندية ، أما إداري المستوى الرابع يمكن أن يعمل مع فرق الجامعات وفرق الدرجة الأولى في الأندية ثم يتدرج إلى المستوى الأخير وهو المستوى الخامس الذي يعمل في فرق المنتخبات على مستوى الفرق القومية والدولية . ولا شك فإنه يتميز البرنامج الأمريكي بالخصوصية حيث يعتمد على كيفية التعامل الإداري منذ إعداده ومتدرجة إلى أن يصل إلى أعلى المستويات ليكون قادر على التعامل مع أي مشكلة تقابله أثناء عمله الرياضي.

كما أن هذا البرنامج يمتاز بكم المعلومات التي يحصل عليها الإداري نتيجة خبراته أثناء عمله في كل مستوى أو كل مرحلة ولا شك فإنه يعطى آمال وطموح لدى الإداري في الارتقاء إلى المستوى الأعلى. (97)

ويتشابه البرنامج الاسترالي مع البرنامج الأمريكي من حيث عدد المستويات ولكنه يختلف بأنه يقوم باختبار تمهيدي للحكم على الإداري في دخوله في مهنة الإداري الرياضي من عدمه. (98)

من العرض السابق نمدد المستويات سواء الدول العربية أو الأوروبية
تلاحظ ما يلي :

- 1- البرنامج الأمريكي هو الأكثر استحواداً على عدد المستويات.
- 2- البرنامج المصري هو أقل استحواداً لعدد المستويات.
- 3- البرنامج الأمريكي بالكيف والكم.
- 4- يهتم البرنامج المصري والسعودي بالكم وليس بالكيف.
- 5- البرنامج الاسترالي هو البرنامج الوحيد الذي يجرى اختبار تمهيدي لمعرفة مدى صلاحية الفرد للعمل في مهنة الإداري الرياضي من عدمه.
- 6- البرنامج الأمريكي والاسترالي يمتاز بالشمولية ويتجه نحو الاهتمام التخصصي.
- 7- البرنامج المصري والسعودي لم يضمن توافر الجديد والحديث خاصة بعد المستوى الثاني والأخير سواء في فرع التخصص أو في المواد الأكاديمية المرتبطة بنوع التخصص.

جدول (1)

عدد الساعات الدراسية والمستويات لبرنامج خمسة دول (70 : 28-32)

م	اسم الدولة	عدد المستويات	عدد الساعات الدراسية
1	مصر	مستويين	200
2	المملكة العربية السعودية	3 مستويات	155
3	البحرين	3 مستويات	185
4	كندا	5 مستويات	210
5	استراليا	4 مستويات	241
6	أمريكا	5 مستويات	180

من الاستعراض السابق لعدد الساعات الدراسية وعدد المستويات المخصصة لكل برنامج للدول السابقة نلاحظ أن هناك اختلاف بين مدارس إعداد الإداري الرياضي في الدول الأوربية والأمريكية والدول العربية حيث أن برامج الدول الأوربية يتجه نحو الكيف حيث يهتم بالتدريب الميداني للإداري الفرق الرياضية سواء في الأندية أو الهبئات الرياضية سواء إن كانت مدارس أو جامعات ومن هذا الجانب يهتم بالتخصص وتوصيل الفرد إلى الحديث دائماً واكتسابه كثير من الخبرات في مجال عمله كإداري على العكس بعدد الساعات التي تشمل برامج الدول العربية حيث تهتم بالكم وعدم تناسب عدد الساعات الدراسية مع عدد المستويات ولم يكتسب الإداري الرياضي أي خبرات بعد حضوره الدورات الإدارية وغالباً لم يذكر شيء عن كم المعلومات التي تكدست له أثناء الدورات وذلك لأن كم معلومات كثير في وقت قصير ومن ذلك فإن برنامج الدول العربية يهتم بالكم وليس الكيف وهذا يعتبر من عيوب برامج الدول العربية.

بعد الاستعراض السابق ببرامج تأهيل وإعداد الإداري الرياضي بالمؤسسات سواء بالدول العربية أو الأوربية أو الأمريكية يتضح أن هناك تباين في أساليب ووسائل تنفيذ البرامج بما يحقق التكامل بين العلوم المختلفة لخدمة

الهدف من عملية التأهيل ، والتي تركز أساساً على مساعدة الدارس في عملية التخطيط الإداري ، وعلى ذلك فإنه لا بد من إدخال تعديلات عملية وجوهريّة على الموضوعات والمقررات الدراسية في دورات تأهيل الإداريين وخاصة الغير متخصصين لتدعيم الجانب المعرفي بما يتماشى مع التطورات الدولية ومما يساير تطوير لائحة كلية التربية الرياضية والخاص بتخريج إداري رياضي وبما يعكس الترابط الوثيق بين هذه المؤسسات والهيئات وتنمية المجتمع.

فالأكاديمية الأوليمبية ونقابة المهن الرياضية والاتحادات الرياضية كوجود منظم يمكن رصد مظاهره وإن كان أول المظاهر السلبية بالنسبة للدورات المقامة لتأهيل الإداري الرياضي من جانب المؤسسات أنها دورات أشبه بالممارسات المدرسية تعتمد على التلقين واستظهار المعلومات وسلبية تامة من جانب المتلقين في عملية التعلم كما أنه لا توجد أية مناهج محددة الأهداف والمحتوى العلمي ، كما لا توجد وسائل شخصية أو بصرية حديثة تساعد الإداري على فهم المعلومة بطريقة سهلة وبسيطة.

وعلى هذا فإن فكرة هذه الدراسة اثبتت كمحاولة لوضع برنامج لإعداد وتأهيل إداري الفرق الرياضية وذلك من خلال الاستعانة بعينة من برامج تأهيل الإداري في عدد من دول العالم بما فيها البرنامج المطبق في جمهورية مصر العربية وتحليلها للتعرف على ما يطبق في هذه الدول من أساليب وطرق لإعداد وتأهيل إداري الفرق الرياضية.

ماهية البرنامج :

يشير خليل أن البرنامج : هو جميع الخبرات التي تم تعلمها وكذلك الخبرات المتوقعة من المنهج ويتضمن أهداف المتعلم وطرق التدريس والإمكانات المتاحة والوقت اللازم للتحقيق (58 : 235).

ويعرف شرف البرنامج بأنه : عبارة عن الخطوات التنفيذية لعملية التخطيط لخطة صممت سلفا وما يتطلبه ذلك التنفيذ من توزيع زمني وطرق تنفيذ وإمكانات تحقق هذه الخطة. (35 : 18).

ويشير الحماحمي، وأمين الخوثي: أن برنامج التربية الرياضية تسعى لتواكب التقدم العلمي الذي يتميز به العصر الحديث، ولذا تعتمد في بنائها على أسس العلمية والتربوية والنفسية، والاجتماعية الحديثة حتى تسهم في تحقيق احتياجات المجتمع والأفراد مسايرة في ذلك الفلسفة التربوية للمجتمع. (37 : 152)

مبادئ تصميم البرنامج :

يذكر شرف أنه توجد مبادئ هامة يجب مراعاتها أثناء عملية التصميم وهذه المبادئ تتمثل في: (34 : 87)

- الاعتماد على المديرين المتخصصين.
- ملائمة البرنامج للمجتمع الذي صمم من أجله.
- التنوع.
- أن يراعى نوعية وعدد المشتركين.
- مراعاة الأهداف المطلوب تحقيقها.
- أن يخدم نوع الخبرات المطلوبة وينميتها.
- أن يتمشى مع الإمكانيات المتوفرة والوقت المتاح.
- وضوح التعليمات التي يتم من خلالها العمل.

أسس بناء البرنامج :

- تحديد الهدف من البرنامج.
- دراسة خصائص الأفراد (العينة).
- دراسة شاملة للإمكانيات.
- تحديد محتوى البرنامج.
- تقويم البرنامج وقياس مدى تحقيق للأهداف.

خطوات تصميم البرنامج :

- 1- الاطلاع على الدراسات والمراجع العلمية التي تناولت إعداد وتأهيل الإداري الرياضي.
- 1- الاتصال المباشر وغير مباشر بالهيئات المعنية بإعداد وتأهيل الإداري الرياضي.
- 2- تحليل البرامج المنغدة لتأهيل وإعداد الإداري الرياضي في عدد من دول العالم.
- 3- تحديد الهدف الرئيسي للبرنامج.
- 4- تقسيم الهدف إلى أهداف فرعية.
- 5- تحليل المحاور الأساسية التي يبنى عليها استمارة الاستبيان وهي تشمل:
 - محتوى البرامج الدراسية.
 - دوافع الالتحاق بالدراسة.
 - الملاعب والأدوات والمنشآت.
 - الفترة الزمنية للبرنامج وتحديد الفترة الزمنية لكل وحدة.
 - المحاضرون.
 - التقويم.
- 6- تحديد المحتوى الذي يقوم عليه البرنامج.
- 7- تقسيم المحتوى إلى وحدات فرعية.
- 8- عرض البرنامج المقترح على مجموعة من الخبراء في مجال علم الإدارة لإنهاء آرائهم ومقترحاتهم.
- 9- إجراء التعديلات المطلوبة في البرنامج وفقاً لآراء الخبراء.
- 10- إعداد البرنامج في صورته النهائية. (34 : 76)

تقويم برامج ومناهج تأهيل الإداري الرياضي :

أصبح التقويم وبرامجه في العصر الحديث قريناً لكل العمليات التربوية لأنه وبدونه لا يمكن معرفة أسباب ما تحقق من إنجازات أو ما واجهه من معوقات وبالتالي لا يمكن القيام بتطوير النظم التعليمية حيث أن عملية التقويم تتأكد من أن ما تم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه من نشاط يكون مطابقاً لما يراد تحقيقه من أهداف في إطار الخطة المقررة. (67 : 1)

ويرى عاصم محمد عشاوي نقلاً عن ألكين *Aikin* أن التقويم هو عملية التحقق من صحة أبعاد وقرارات معين أو انتقاء معلومات وتجميع وتحليل وتفسير بيانات بغرض الحكم على قرارات أو انتقاء أفضلها أو أكثرها مناسبة للموقف كما يشير أن عملية التقويم تهدف إلى التأكد من أن الخطط تنفذ في حديتها وبالطريقة المرسومة والمحددة لها وللتأكد من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتعليمية والكشف عن الانحرافات الممكنة والمشكلات التي تواجه كل عملية أثناء التنفيذ للقيام بإجراءات لتصحيح المسار وتحسين وتطوير العملية الإدارية والتعليمية. (33 : 297-298)

إن عملية التقويم أعم وأشمل من الاختبار والقياس لأنها عملية تهدف إلى التحقق من مستوى أي ظاهرة، وعلاقة ذلك المستوى بالنسبة لبعض المستويات الأخرى (معايير التقويم) وذلك من أجل إصدار حكم أو قرار على الظاهرة أو تقدير الشيء كما أن التقويم يضع معايير محددة يمكن استخدامها للحكم على درجات الجوانب المقاسة، فإذا اقتربت الدرجة من المستوى المحدد أمكن التنبؤ بالنجاح من عدمه. (55 : 28)

وتشير ليلي عبد العزيز زهران (1979) إلى أن التقويم يساعد على توضيح الأهداف والتعرف على مدى تحقيق الخبرات والأنشطة التي تضمنها المناهج

والبرامج للأهداف التربوية بشكل عام وبمجالاتها النفس حركية والمعرفية والإدراكية والانفعالية الوجدانية بشكل خاص. (54 : 127)

أهمية استخدام التقييم :

- تشخيص التبعات والمشكلات ثم تقديم الحلول المناسبة.
- يحدد التقييم ما تم من أهداف وما تحقق منها بغرض اكتشاف نقاط لضعفها واكتشاف نقاط الضعف والقضاء عليها وذلك لتحقيق أقصى مدى من النجاح للأهداف الموضوعية وتحقيق مستوى عالي من الأداء (48 : 124).
- وعلى هذا فإن التقييم من أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً مباشراً على العملية الإدارية فهو يقيس مدى القرب أو البعد عن الأهداف المرسومة بأسلوب علمي يتصف بالاستمرار والشمول والدقة. (14 : 10)
- ولكي يحقق التقييم أغراضه يفضل أن يتابع البرنامج منذ بدايته حتى نهايته فعملية المتابعة تساعد على جمع الحقائق والاستمرار أثناء تخطيط وتنفيذ البرنامج في كافة مراحل بحيث إذا انتهى البرنامج تجمعت مادة تصلح كأساس للتقييم. (49 : 12).

تطوير برنامج إعداد الإداري الرياضي

أن أي مناهج تعليمية في أي مجتمع وإنساني تمثل قبل كل شيء قضية ثقافية ومعرفية وتربوية وسياسية في آن واحد ، وعليه فالبرنامج مسألة تربوية ينبغي أن يعبر عن الإيديولوجية التي تنطلق منها، فلا بد من وضع محددات لبناء البرامج الدراسية المرتبطة بأعداد وتأهيل الإداري الرياضي وذلك من خلال تبني الأفكار الحديثة في المعرفة الرياضية ، وإدخال نتائج البحث العلمي والمكتشفات العلمية في مضمون مناهج تأهيل الإداري الرياضي بهدف التبشير بالاتجاهات الجديدة وتقديم أفضل نموذج معرفي فعال إلى الإداريين لتمكينهم من التكيف مع

المتغيرات المعرفية والثقافية، كما أن تطوير البرامج التعليمية على أي مستوى تعليمي مسألة في غاية الأهمية بفضل ما يترتب عليها من مسئوليات اجتماعية وعملية وأخلاقية، لذلك يجب أن تكون الإستراتيجية منهجية وشاملة الإجراءات التي تضمن مناهج منتمية للهوية الثقافية. (56 : 137)

ويرى فكرى حسن ريان (1984) أن عملية تطوير البرنامج تمر بأربعة مراحل أساسية هي:

- 1- إعادة النظر في أهداف البرنامج سواء كان ذلك لمقررات دراسية أو البرنامج الدراسي لكل مع الاستفادة من مصادر المعرفة.
- 2- إعداد المحتوى وتحديد الطرق التي يرجع نجاحها في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها والمتفق عليها.
- 3- قياس مدى نجاح العمل المتطور في تحقيق أهدافه، وقد يشير ذلك إلى تنكيراً جديداً فيما يرتبط بأهداف البرنامج لدراسة أخرى.
- 4- التغذية المرتدة لكل الخبرات السابقة ما يشكل نقلة انطلاق لدراسة أخرى (47 : 15-16).

ويشير الحماحمي إلى أنه من الأهمية فعلية تطوير البرامج تحليل الوضع القائم - ما هو كائن - تحليلاً شاملاً وبدقة وعمق تمهيداً للتخطيط ويتناول وضع القائم العناصر التالية:

- 1- الأستاذ (المحاضر) : يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند التخطيط للمناهج أن يشارك الأستاذ وذلك حتى يمكن الاستفادة من مجال تخصصه في عملية تطوير البرنامج.
- 2- المتعلمون : يعد المتعلمون العامل الرئيسي الذي يهتم به المحاضرون لذا يجب مراعاة الفروق فيما بينهم، ومراعاة الطرق التي يتعاملون بها وكذلك مراعاة اهتماماتهم وخبراتهم السابقة.

- 3- البيئة: يجب مراعاة البيئة التي تقع فيها المؤسسة وأن تؤخذ في الاعتبار عند تخطيط البرنامج، وتتضمن البيئة العديد من المؤثرات لأجهزة الأعلام لثقافة المجتمع والمؤسسات الرياضية الأخرى .
- 4- المجتمع : ينبغي عند وضع البرنامج أن يكون على صلة وثيقة بمجتمعهم ومؤسساته وذلك على دراية كاملة بمشكلاته واتجاهات، وذلك حتى يكون التعليم متوافقاً مع حاجات المجتمع وظروفه المختلفة.
- 5- المياني والمنتشآت: يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند التخطيط للبرنامج اتساع وإمكانات المبنى وكذلك كل ما تتوافر به من مواد وأجهزة تعليمية، إذ تعد كل هذه العوامل دافعاً لنجاح أهداف البرنامج إذ تهيء فرصاً عديدة للتعليم الجيد، أو تكون مفيدة للعمل والتعلم والنشاط وذلك وفقاً لمدى توافرها. (64 : 210-219)

سمات الإداري المرشح للبرنامج :

- دكى لديه الدافع للارتباط بمهنة الإدارة.
 - ذو علاقات شخصية جيدة.
 - لديه القدرة على حل المشاكل العملية.
 - لديه القدرة على التعلم واكتساب المهارات التعليمية الجديدة.
 - قدرته على التفكير والعمل.
 - استعداده لتحمل المسؤولية.
 - أن يكون صحيح الجسم سليم النية.
 - أن يمتاز بسمو الخلق وشرف المعاملة لكي يكون قدوة وخير نموذج.
 - أن يكون متمتعاً بشخصية قوية ومحبوبة ومملوءة بالثقة بالنفس.
- (88 : 361-365)

ومن خلال العرض السابق نشير إلى دور الإداري الرياضي في رفع مستوى الرياضة بصفة عامة والفرق الرياضية بصفة خاصة وعلى الرغم ما حققته الإدارة في مجال المنشآت الرياضية أو في مجال التدريب الرياضي وأدواته فما زال هناك صعوبات وعقبات في الطريق يجب القضاء عليها وتظهر هذه العقبات في المجال الرياضي وما تزال مبادئه وأصوله محل اجتهاد المهتمين والباحثين ، ويظهر ذلك في القصور التأهيلي التي تقوم به كل من الأكاديمية الأولمبية أو الاتحادات الرياضية نحو تأهيل الإداري الرياضي ولا شك فإن مهنة الإداري الرياضي تحتاج إلى تأهيل جيد ومقنن من قبل الهيئات المعنية وهذا ما تغفله تلك الهيئات وما أكدته بعض الدراسات مثل دراسة عند المحسن والجمال وعلى ذلك فإن الفرد الإداري لا بد وأن يتمتع بقدرات خاصة في ميدانه ولا بد أن يستخدم هذه القدرات استخداماً سليماً وناجحاً خلال الموسم الرياضي سواء في فترة الإعداد أو فترة المنافسات أو الفترة الانتقائية. وعلى هذا فإنه لا بد من ضرورة إعادة النظر في إعداد تخطيط الإداري الرياضي في جمهورية مصر العربية ، كما ونوعاً ولا بد أن يكون على أسس علمية سليمة بدءاً من التحليل الوصفي لدوره ومسئوليته ومنتهياً بإعداد نفسياً وتربوياً وثقافياً وهذا ما يركز عليه الدارس في إعداد مشروع بحثه نحو إعداد برنامج تأهيل إداري الفرق الرياضية.

ثانياً : الدراسات السابقة

❖ دراسات تناولت تقييم العمل الإداري بالاتحادات الرياضية أو الأندية أو مراكز الشباب.

❖ دراسات تناولت تقييم برامج الأنشطة الرياضية.

تفيد هذه الدراسات في توجيه الباحثين علمياً للاستفادة مما توصلت إليه النتائج في مناقشة الدارس لنتائجه بالإضافة إلى أن هذه الدراسات توجه الدارس

إلى أنسب الوسائل في اختيار منهج بحثه، وتحديد أدوات جمع البيانات والبحوث المتعلقة بموضوع الدراسة في العديد من المصادر، والمتمثلة في رسائل الماجستير والدكتوراه، وفي المجلات والنشرات العلمية الخاصة بالتربية الرياضية ومن خلال تلك المصادر أختار الدارس الدراسات المرتبطة بموضوع بحثه وقد تناولها وقام بترتيبها من الأقدم إلى الأحدث وقد قام بتصنيفها إلى مجموعتين إحداهما تناولت تقييم العمل الإداري من جانب الاتحادات أو الأندية أو مراكز الشباب والأخرى تناولت تقييم برامج الأنشطة الرياضية.

أولاً : - الدراسات التي تناولت تقييم العمل الإداري بالاتحادات الرياضية أو الأندية أو مراكز الشباب :

1- دراسة نورستدر *Nohrsteder (1989) (91)* بعنوان "نموذج مقترح لتدريب القادة الإداريين في المجال الرياضي".

استهدفت الدراسة التعرف على البرامج التدريبية للقادة الإداريين وكذلك التعرف على المشكلات البيئية والاجتماعية المؤثرة على محتوى برامج التدريب وكيفية تنفيذها في المجال الرياضي ، وأيضاً الإجابة على التساؤلات التي طرحتها تلك المشكلات سواء على المستوى التعليم أو التدريب وشرح المفاهيم المختلفة لتدريب القادة الإداريين في أوروبا ومدى ارتباطها بعضها البعض واستخدم الدارس المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصلت إلى أهم النتائج :

- وضع نموذج دراسي مقترح شامل المنهج التدريبي.

- ظهور تأثير البرنامج التدريبي الإداري على القائد الإداري المتدرب .

2- عسماوي *(1991) (33)* بعنوان " تقويم أساليب الرقابة للاتحاد المصري لكرة القدم".

واستهدفت الدراسة أساليب وسائل الرقابة بالاتحاد المصري لكرة القدم

تقييم أساليب ووسائل الرقابة بالاتحاد المصري ، وقد استخدم الدارس المنهج

الوصفي وكانت جمع البيانات تشمل الاستبانة تحليل الوثائق المقابلة الشخصية وكانت عينة الدراسة تضم (100) فرد تم اختيارهم من 24 منطقة لكرة القدم وكانت من اهم نتائج الدراسة.

○ الأهداف الموجودة بالاتحاد غير واضحة .

○ ضعف العلاقة التنظيمية.

○ عدم وجود تنسيق بين كل من الاتحاد والمناطق والأندية .

○ عدم وجود نظام للتسجيل والإحصاء بالاتحاد يتماشى مع الاتجاهات الحديثة.

○ عدم وجود وسائل لقياس مدى تحقيق الأهداف في الاتحاد بوجود قصور واضح في اللوائح والقوانين المنظمة في عملية في الاتحاد.

3- دراسة عبد العزيز (1991) (11) بعنوان " دراسة تقييمية للعمل الإداري للاتحاد المصري للسلاح " .

واستهدفت الدراسة تقييم الإتحاد المصري للسلاح وذلك من خلال الخطط الموضوعية من قبل الاتحاد لنشر اللعبة ورفع مستواها الفني والإنجازات التي حققها الاتحاد من بطولات والإمكانات المادية والبشرية، بعض المتغيرات المرتبطة من انتشار اللعبة ورفع مستواها واختصاصاتها ، الهيكل التنظيمي للاتحاد وعقد مقارنة بين الاتحاد المصري للسلاح والاتحاد الفرنسي للمبارزة كأدوات لجمع البيانات وقد تمت المعالجة الإحصائية لاستخدام النسب المئوية، وكانت عينة الدراسة الاتحاد المصري للسلاح والاتحاد الفرنسي للمبارزة، وكانت من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد بالاتحاد خطة لنشر اللعبة ورفع مستواها ولكن لا تنفذ بصورة مرضية ، وذلك لقلة عدد اللاعبين واللاعبات في المستويات السيئة.

4- دراسة راضى (1993) (39) بعنوان " دراسة تقويمية للعمل الإداري للاتحاد المصري لسباحة المسافات القصيرة " .

واستهدفت الدراسة تقويم البرامج والأنشطة الفنية والعاملين من مديريين وإداريين وحكام وأخذ مهمات الهيكل التنظيمي، ووضع تصوير للنهوض بالاتحاد وعقد مقارنة بين الاتحاد المصري لسباحة المسافات القصيرة- وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي وقد أختار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وكان عددهم (90) واعتمد الدارس على الاستبيان والمقابلة الشخصية والمكاتبات الخاصة بالاتحاد، وقد توصل الدارس إلى وضع استراتيجيه واضحة للاتحاد على المدى الطويل . الهيكل التنظيمي الحالي للمناطق التابعة للاتحاد، هناك أوجه رقابية خارجية وأوجه الرقابة ما هي إلا تفتيش مالي وإداري فقط.

5- دراسة الجمال (1993) (45) بعنوان " دراسة تقويمية للأكاديمية الأولمبية للقيادة الرياضيين بالقاهرة " .

واستهدفت الدراسة الوضع الإداري الحالي للأكاديمية الأولمبية للقيادة الرياضيين والتعرف على أهم المشكلات التي تواجه الوظائف الإدارية المختلفة وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة تضم (90) فرداً واستخدم الدارس تحليل الوثائق والمقابلة الشخصية والاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها أن عدد ساعات الدراسة المعتمدة غير مناسبة للدراسة، كما أن سياسة القبول بدراسة الأكاديمية تحتاج إلى تعديل ، كما أن التقييم الحالي للدارسين لا يعطى صورة صادقة وحقيقية.

6- دراسة مايكل وماكجيل *Michel & Michagil (1994) (90)* بعنوان " تحسين الأداء الإداري للقيادة " .

واستهدفت الدراسة تحسين وتطوير التنظيم وكذلك تحسين القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتطوير القدرة الإدارية للقيادة، وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصل الدارسان إلى أن أهم

النتائج أنه لا يوجد اتفاق بين أهداف المنظمة وبين أهداف الدولة، كذلك أن القدرة على اتخاذ القرار هي أحد أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد.

7- دراسة محمد (1996) (69) بعنوان " دراسة تقويمية للعمل الإداري في كرة القدم في ج.م.ع.

وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة تضم (194) مدير كرة قدم وقد استخدم الدارس الملاحظة العملية والمقابلة الشخصية والاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها أن النادي لا يقوم بأخذ بالتقارير التي يقوم بكتابتها أفراد عينة الدراسة.

8- دراسة الشريف (1996) (2) بعنوان " إجراء دراسة تحليلية للمشكلات الإدارية التي تواجه الاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة الإمارات العربية المتحدة ".

واستهدفت الدراسة تحديد المشكلات التي تواجه الاتحادات الرياضية الأولمبية بدولة الإمارات العربية كذلك المقارنة بين المشكلات التي تواجه الاتحادات الرياضية الأولمبية الفردية والجماعية في محاور الدراسة الرابع (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي - الأسلوب المسحي وقد اختار عينة الدراسة بالطريقة العمدية وكان قوامها (118) مبحوثا تم اختيارهم من (10) اتحادات وقد استخدم الدارس تحليل المراجع واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكان من أهم النتائج التي توصل لها الدارس أهم المشكلات التي تواجه الاتحادات الرياضية الجماعية بدولة الإمارات تتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والتقويم كما أنها توجد فروق دالة إحصائيا بين الاتحادات الرياضية الفردية والجماعية في محور التخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والاتصال للمشاكل الإدارية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت تقييم برامج الأنشطة الرياضية :

9- دراسة محمد (1988) (68) بعنوان " إعداد مدرب كرة القدم في جمهورية مصر العربية".

واستهدفت الدراسة التعرف على مستوى إعداد مدرب كرة القدم الفني (التعليمي) والتربوي في ج.م.ع. وأيضاً وضع برنامج مقترح لإعداد مدرب كرة القدم. وقد استخدم الدارس الملاحظة العلمية والمقابلة الشخصية والاستفتاء كأداة لجمع البيانات. واستخدم الدارس أيضاً المنهج الوصفي. وكانت عينة الدراسة تضم (30) مدرباً وذلك من إجمالي عدد المدربين الذين اجتازوا الدورات التدريبية بتقدير عام جيد جداً.

وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الدارس :

1- يختلف المدربين في درجة الاستفادة من المواد الدراسية وذلك طبقاً للمؤهل العلمي.

2- المواد الدراسية الهامة هي (التدريب الرياضي، الإعداد البدني، الإعداد المهاري، الإعداد الخططي، تحليل المباريات، إصابات اللاعبين الإسعافات، التدليك الرياضي).

10- دراسة ان ماكيلفي *In Makelvey* (1990) (87) بعنوان " دراسة مسحية للمشكلات الإدارية للأنشطة الرياضية التي تمارس للتسلية بمراكز الشباب الكندية".

واستهدفت الدراسة التعرف على أهم المشكلات الإدارية للأنشطة الرياضية التي تمارس للتسلية بمراكز الشباب الكندية وقد استخدم الدارس المنهج المسحي، واشتملت عينة الدراسة 1250 عضواً بمراكز الشباب تتراوح بين أعمارهم بين 18-25 سنة، وتم تطبيق استبيان عليهم للتعرف على أهم الأنشطة التي يمارسونها بالمركز وتوصل إلي أهم النتائج وهي عدم وجود أوقات محددة للممارسة ووجود عشوائية في طريقة الممارسة.

(11)دراسة كوين R.D. Quean (1995) (92) بعنوان " البرامج الإدارية للأنعاب الرياضية في مؤسسات التعليم العالي " .

استهدفت دراسة المؤهلات من منظور مديري البرامج الإدارية الرياضية ومنفذها عام 1995 وقد تضمنت عينة الدراسة (300) خبيراً وممارس للإدارة الرياضية وقد تم عمل مسح شامل بمثابة نتيجة مراجعة ما تم تسجيله، وكذلك تم عمل الاختبارات مستقلة للوقوف على الاختلافات الجوهرية ما بين مديري البرامج الإدارية ومنفذي وممارسي الإدارة الرياضية وقد توصل الدارس إلى أهم النتائج أن طرفي المقارنة كانا متشابهان في السن وعدد السنوات يشغلوا فيها مراكزهم ولكن يختلفان في مستوى الدرجات العلية الحاصل عليها كل فريق وقد تضمنت تلك المواصفات الخبرة العملية، تقويم البرامج، الإدارة المالية، إدارة شئون الأفراد، تصميم المناهج، مدى الانتظام في حضور اجتماعات الإدارة الرياضية المحلية وقد أوضحت الإحصائيات الاختلاف البيئي والواضح ما بين الفريقين حيث أثبت تفوق مديري البرامج الإدارية الرياضية.

12-دراسة محمد (1995) (24) بعنوان " دراسة موجزة عن إرشادات في مجال اختيار وإعداد المدرب " .

استهدفت هذه الدراسة إلى توضيح معايير اختيار وإعداد المدرب الكفء الذي يخدم العملية التدريبية ككل، ويساهم في رفع المستوى العلمي للمتدربين بصفة خاصة، واعتمدت الدراسة على الأسلوب النظري المكتبي.

وخلصت الدراسة إلى استنتاج أهم المعايير والقواعد التي تعتبر مرشداً للمسؤولين بوحدة التدريب عند اختيار المدربين، سواء داخل المنظمة أو من خارجها وصنفها إلى ثلاث معايير شخصية هي :

1- معايير شخصية.

2- معايير وقواعد إدارية.

3- معايير تعليمية وتدريبية.

13- دراسة بهجت (1997) (12) بعنوان " المشكلات التي تواجه مبنى مؤسسات لإعداد وتدريب القادة الإداريين الرياضيين في القاهرة والجيزة ". واستهدفت الدراسة التعرف على المشكلات التي تواجه بعض مؤسسات إعداد وتدريب القادة الإداريين واستخدام الدارس المنهج الوصفي، وكانت أدوات جمع البيانات هي المقابلة الشخصية، فحص الوثائق والسجلات وتصميم استمارتي استبيان أحدهما لعينة المسؤولين والقائمين بالتدريب داخل المؤسسات والثانية للمستفيدين من المؤسسات وتطبيق الاستمارة على عدد (33) مسؤل وعدد (7) قائم بالتدريب داخل المؤسسات وعدد (105) دارس من المؤسسات.

وتوصل الدارس إلى أن هناك مشكلات تواجه هذه المؤسسات أثناء تحقيق أهدافها وهي على الترتيب مشكلات خاصة بالتنظيم - بالبرامج والخطط التدريبية المقدمة داخل المؤسسات، ومشكلات خاصة بأهداف المؤسسات ومشكلات خاصة بالإمكانات والتسهيلات.

14-دراسة عبد المحسن (1997) (18) بعنوان " برنامج مقترح لتأهيل المدرب الرياضي في جمهورية مصر العربية ". وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة تضم (100) مدريا، وقد استخدم المقابلة الشخصية والاستفتاء كأداة لجمع البيانات وكان من أهم النتائج التي توصل إليها ضعف المحتوى العلمي والنظري من وجهة نظر المديرين- عدم وجود مستويات تصنيف المديرين كذلك عدم توفير أجهزة تكنولوجيا التعليم كوسيلة للتعلم.

15-دراسة طلبة (1999) (22) بعنوان " تقويم العمل الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم ". واستهدفت الدراسة إلى تقويم العمل الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم وقد استخدم المنهج الوصفي واختيرت العينة بالطريقة العمدية العشوائية بين الإداريين ومديري الكرة بالدرجة الأولى بفرعيها (أ) . (ب) وبلغ عددهم (90)

إداري وكانت أدوات جمع البيانات هي تحليل المراجع والدراسات السابقة والمقابلة الشخصية فتوصل الدارس إلى عدم وجود تنسيق بين المديرين والإداريين في الأندية الرياضية.

16-دراسة على (2000) (23) بعنوان "تطوير العمل الإداري في أندية المسنين".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات العمل الإداري بأندية المسنين واستخدام الدارس المنهج الوصفي ودراسة مسحية وتم اختبار عدد (10) من أندية المسنين بمحافظة القاهرة والجيزة حيث بلغ حجم العينة 182 ويبلغ أعضاء لجنة الإشراف بالنادي 54 عضواً وكانت أدوات جمع البيانات هي الملاحظة العملية والمقابلات الشخصية . ودراسة المصادر العملية واستمارة استبيان وقد توصل إلى عدم وجود لوائح لتنظيم العمل الإداري في أندية المسنين .