

التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

وعلاقته بـ (الإمكانيات – اتخاذ القرار – أسباب فشله)

بالمؤسسات الرياضية

PLANNING & STRATEGIC PLANNING AND FACILITIES – DECISION MAKING ITS FAILURE REASONS IN THE SPORTS INSTITUTIONS

دكتور

عبد الله الغضاب

أستاذ مشارك – الإدارة الرياضية

"الكويت"

دكتور

حسن أحمد الشافعي

أستاذ الإدارة في التربية البدنية والرياضة

ليسانس في الحقوق

جامعة الإسكندرية

الطبعة الأولى

٢٠١٢ م

الناشر

دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

تليفاكس : ٥٢٧٤٤٣٨ – الإسكندرية



﴿ لَقَدْ جِئْنَاكُمْ بِالْحَقِّ وَلَٰكِنَّا أَكْثَرُكُمْ

لِلْحَقِّ كَرِهُونَ ﴾

"سورة الزخرف آية (٧)"

مقدمة

يسعدنى أن أقدم هذا الكتيب الجديد فى موضوعات إدارية تطبيقاً فى المؤسسات الرياضية جاءت عن محاضرات فى هذا الموضوع - الذى يتناول الآتى: الاستراتيجى - خطواته - الاستراتيجيات البديلة - متابعة وتقييم الاستراتيجية - نموذج للإدارة الاستراتيجية - دور المؤسسات الرياضية لخدمة البيئة المحيطة - الإمكانيات المادية والمالية كعنصر من عناصر التخطيط - تقويم المؤسسة الرياضية - مفهوم عملية اتخاذ القرارات - تعليق عن عملية العلاقة بين التخطيط واتخاذ الإمكانيات (الموارد) - تعليق عن عملية العلاقة بين التخطيط واتخاذ القرار - تعليق عن العلاقة بين التخطيط وأسباب فشله - شكل يضم عناصر موضوعات المحاضرة.

ويسعدنى أن أقدم الشكر إلى كل من أساتذتى الذين قدموا لى الكثير فى مراحل حياتى العلمية وأخصهما بالذكر الأستاذ / كمال الدين عثمان شلبى أستاذ المواد التربوية ونائب رئيس جامعة حلوان سابقاً الذى أعطى وأفنى حياته ليعطى الكثير من الإرشادات والتوجيهات لى ولكل العاملين فى مجال التربية البدنية والرياضة وهو أول من ساهم بالفكر العلمى والإبداعى لتطوير والنهوض بالتربية الرياضية والعاملين بها. أدعو له بالرحمة وأنزله الله عز وجل فى جنة الخلد والأستاذ الدكتور / محمد طلعت الغنيمى أستاذ القانون الدولى الذى أعطى للقانون وعلمه لى وللأجيال - وأفنى حياته فى سبيل العلم وأرسى المبادئ العلمية والقانونية والأخلاقية للعاملين فى مجال القانون الدولى أدعو له بالرحمة وأنزله الله عز وجل فى جنة الخلد.

.... ودعواتى لهما من الله أن يعطيها أفضل الجزاء وأحسنه فى جنة النعيم والخلد.

المؤلف

أ. و. حسن (الشافعى)



- التخطيط.
- التخطيط الاستراتيجي.
- خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- الاستراتيجيات البديلة.
- متابعة وتقييم الإستراتيجية.
- نموذج للإدارة الإستراتيجية.
- دور المؤسسات الرياضية لخدمة البيئة المحيطة.
- الإمكانيات المادية والمالية كعنصر من عناصر التخطيط.
- تقويم المؤسسة الرياضية.
- مفهوم عملية اتخاذ القرارات.
- تعليق عن عملية العلاقة بين التخطيط والإمكانات.
- تعليق عن عملية العلاقة بين التخطيط واتخاذ القرار.
- تعليق عن عملية العلاقة بين التخطيط وأسباب فشله.
- شكل يضم عناصر موضوعات المحاضرة.

التخطيط في المؤسسات الرياضية
وعلاقته بكل من الأندية والاتحادات الرياضية

فشل التخطيط

اتخاذ القرار

الإمكانات المادية

التخطيط وعلاقته باتخاذ القرار والإمكانات المادية

أسباب فشله في المؤسسات الرياضية الأندية – الاتحادات الرياضية

أهداف الأندية:

تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والصحية والفكرية والدينية والنفسية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبت الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم. (لائحة الأندية لسنة ٢٠٠٨)

أهداف الاتحادات الرياضية:

١. وضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة
٢. إدارة شئون اللعبة من جميع النواحي الفنية – المالية والتنظيمية ووضع البرامج التي تشترك فيها الهيئات الرياضية.
٣. وضع أسس ومبادئ شئون التدريب.
٤. المحافظة علي قواعد ومبادئ اللعبة الدولية.
٥. دعم تمثيل البلد.
٦. تنمية موارد الاتحاد.
٧. تنظيم البطولات والمسابقات.
٨. إعداد الفرق الأهلية.
٩. تنظيم البحوث والدراسات المختلفة.
١٠. إذن بمقابلة فرق الهيئات الأعضاء في مقابلة الفرق الأجنبية.

١١. اعتماد تسجيل اللاعبين في الهيئات الأعضاء.

١٢. تنظيم انتقالات اللاعبين في الهيئات الأعضاء والداخل وخارج البلاد.

التخطيط في المؤسسات الرياضية:

- هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل بتحقيق عناصر التخطيط والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة مستقبلاً ← (القريب والبعيد).
- والتخطيط عنصر من عناصر إدارة المؤسسة الرياضية - لتحقيق أهدافها.

- وتظهر أهمية التخطيط في الأسباب الآتية:

١- عنصر جوهري من عناصر الإدارة:

في غياب التخطيط للأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها تكتمل عملية إدارة هذه الأنشطة وبالتالي تصبح الإدارة عاجزة عن أداء وظائفها ولا تحقق الهدف منها حيث أن العملية الإدارية لا تؤدي وظائفها بصورة واضحة إلا إذا اكتملت جميع عناصرها وغياب عنصر التخطيط يجعلها إدارة غير رشيدة عديمة الجدوى.

٢- وجود سياسات واضحة:

السياسات تعني وجود مجموعة من الاتجاهات العامة في ترسم الحدود التي لا يجوز إغفالها أو الخروج عنها، فالكل يعمل في إطار هذه السياسة من أجل تحقيق الأهداف.

٣- وجود الإجراءات لتسهيل الأعمال:

في وجود الإجراءات تتم الأعمال المطلوبة والتي يشملها التخطيط بالسرعة والدقة اللازمين وفي غياب الإجراءات يفقد التخطيط الدقة في التنفيذ والسرعة في الإنجاز.

٤ - الدقة في تقدير الإمكانيات:

يرتبط التخطيط بالواقع حيث أن تقدير الإمكانيات كما ونوعا يساعد علي نجاح عملية التخطيط.

٥ - الدقة في التنفيذ:

تأتي الدقة عن طريق البرامج حيث يمكن تحديد ما يجب عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ومتي يتم وبأي شئ يتم ومن أين نبدأ وأين ننتهي.

٦ - الاستفادة الكاملة من الوقت المتيسر:

لا يكون هناك فاقدًا من الوقت في وجود التخطيط الجيد، وحيث يتم نجاز الأعمال والمهام في وقت قصير واستغلال الوقت المتيسر أحسن استغلال.

٧ - المساهمة في نجاح الخطط:

باكتمال عملية التخطيط تكون هناك إدارة مكتملة بكل عناصرها ومن هذا تتحقق أهداف الخطط الموضوعة بنجاح.

٨ - المحافظة علي الأهداف:

التخطيط هو الحارس الأمين لأهداف أي خطة حيث يتم التركيز علي الأهداف (عامة وإجرائية) خاصة وان التخطيط عملية مستقبلية وفي وجوده لا تغيب الأهداف.

٩ - تسهيل المتابعة:

عن طريق برامج التخطيط تتحدد المهام وأسلوب العمل ونظامه كما انه يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويمكن استخدام كل هذه العوامل كموجهات للقياس بطريقة موضوعية للحكم علي أداء المرؤوسين والوصول إلي نقاط القوة لزيادتها وتعميمها ونقاط الضعف والعمل علي إزالتها.

مسئولية (مستويات) التخطيط:

تتوقف مسؤولية التخطيط علي حجم المؤسسة فالمؤسسة الصغيرة يتولى المدير سلطة ومسئوليات التخطيط أما في المنظمة متوسطة الحجم فيقوم بمساعدة المدير مساعدون متخصصون في التخطيط ليقوموا بالخدمات اللازمة للمدير لكي يقوم بعملية التخطيط أما في المؤسسات الكبيرة حيث تتعدد الخطط وتتنوع يعهد بمسئولية التخطيط إلي إدارة مستقلة وذلك لضمان التنسيق بين اخطط المتعددة وتوضع عليها المسؤولية عن وضع الخطط وتقع المسؤولية النهائية علي عاتق المدير العام.

أنواع التخطيط:

أولا: تخطيط طويل الأجل

تتراوح مدة هذا التخطيط من ١٠ - ١٥ سنة ويعني بالأهداف بعيدة المدى التي تحتاج إلي فترة زمنية كبيرة للإعداد لها وتحقيق هذه الأهداف مثل (تحقيق ميدالية أولمبية - استضافة الدورة الأولمبية)

ثانيا: تخطيط متوسطة الأجل

تتراوح مدته من ٤ - ٥ سنوات وينبثق من التخطيط طويل الأجل وعادة يتم فيه الإعداد للدورات الأولمبية وبطولات العالم.

ثالثا: تخطيط قصير الأجل

مدته عام تقريبا ويحقق أهداف ذات مستوي محلي.

عموما فان التخطيط أسلوبا عاما تتعدد أنواعه وتختلف صورته تبعا لدرجة شموليته ومجالاته ونطاق تطبيقه ومدته الزمنية، مع مراعاة إعادة وضع خطط إستراتيجية حيث قد تصبح بعد فترة زمنية غير متوافقة مع التطورات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية حيث يجب أن يسأل القائمين علي التخطيط

إلي أين هم ذاهبون؟ وهنا تصبح الخطط طويلة الأجل مثل الهدف المتحرك الذي يكون دائما ابعدا قليلا من المنال علي أن يتم مراجعة تلك الخطط بانتظام للحفاظ علي حداثة الأهداف المطلوب تحقيقها وفاعلية التخطيط تعتمد علي دقة المعلومات المتاحة عن:

- الأهداف المنشودة.
- الهيكل التنظيمي.
- الموارد.
- بيئة المنظمة (داخلية - خارجية)

مبادئ التخطيط:

لكي يحقق التخطيط الغرض منه فإنه يجب مراعاة بعض المبادئ الهامة التي تؤثر في نجاح التخطيط وزيادة فاعليته وأهم تلك المبادئ ما يلي:

١- الإسهام في الأهداف:

أن الهدف الرئيسي لكل خطة رئيسية أو فرعية هي تسهيل الوصول إلي أهداف المنظمة فالهدف الرئيسي يتحدد للمنظمة ككل أما الأهداف الفرعية فتتحدد لكل وحدة وكل فرع أو قسم أو إدارة لها دورا في إنجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة.

٢- أولوية التخطيط:

وظيفة التخطيط تحدد الأهداف بالإضافة إلي ذلك فلا بد من وضع الخطط أو لا قبل تحديد هيكل العلاقات والمعايير التي سيتم استخدامها في الرقابة.

٣- شمولية التخطيط:

التخطيط وظيفة كل مدير بصرف النظر عن مستواه التنظيمي أو طبيعة النشاط الذي يديره.

٤- استمرارية التخطيط:

التخطيط من الوظائف المستمرة طوال حياة المنظمة فالمنظمات تعمل في ظروف تتسم بالديناميكية فتلك التغيرات تتطلب دوام الاستعداد لها ومواجهتها ويتحقق ذلك بالمراجعة وتقديم الخطط البديلة لمواجهة تلك المواقف الجديدة.

٥- فاعلية التخطيط:

تقاس الفاعلية بالقدر الذي يسهم به في إنجاز الأهداف - استبعاد التكاليف وغيرها من النفقات المطلوبة.

٦- مرونة التخطيط:

يجب أن يكون التخطيط علي درجة عالية من المرونة يمكنه من التعامل مع الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان والتي تجعل التخطيط أكثر مرونة وأكثر فاعلية.

٧- سرية التخطيط:

يجب أن تحاط الخطة بالسرية بحيث لا تتوافر محتوياته للإفراد الذين يحتاجون إليها.

٨- الاعتماد علي الإحصاءات السليمة والحقائق العلمية الصحيحة:

بمعني أن تكون دعائم التخطيط هي المعلومات الصحيحة الحقائق العلمية الحديثة حيث أن التخطيط لا يتم علي الافتراضات التي لها أساس علمي مقبول من الموضوعية والصدق.

٩- البعد عن الفردية:

يجب أن يشترك في عملية التخطيط أكبر عدد من مستويات وتخصصات مختلفة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتجميع خبراتهم فالبعد عن الفردية في التخطيط يكسبه الصلابة والقوة والاستقرار .

١٠- مراعاة الإمكانيات المتيسرة:

يجب الإلمام التام بكافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من حيث الكم والكيف حتى تخرج العملية التخطيط علي مستوي الواقع وليس علي أساس التخمين .

١١- أن يراعي مصالح جميع أفراد المؤسسة:

يجب مراعاة التوازن التام بين مصالح كل الفئات أثناء عملية التخطيط لتحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة بين أفراد الهيئة.

مميزات التخطيط:

هناك نقاط عديدة تبرز مزايا التخطيط يمكن الاستفادة بها في المؤسسات الرياضية:

١- وضوح الأهداف Clarity of Targets:

التخطيط عملية قادرة علي تحديد أهداف واضحة يمكن تحقيقها ويمكن رؤيتها بطريقة منطقية يساعد علي تحديد الاتجاه وصحة المسار وسلامة المتابعة والتقويم فوضوح الأهداف للممارسين والمرؤوسين يساعد علي تحقيق هذه الأهداف في أقل وقت ممكن والتخطيط الجيد يقوم بهذه المهمة.

٢- التحديد **Definition**:

التخطيط الجيد يساعد علي تحديد المهام وتقسيم العمل إلي مراحل محددة واضحة مرتبطة ببعضها في تكامل وتناسق تام يساعد علي إنجاز هذه الأعمال والمهام حتى تتحقق الأهداف.

٣- مواجهة المستقبل **Facing the Future**:

التخطيط معني أساسا بالمستقبل ويقوم علي التنبؤ بنتائج أعمال تتم في القريب والتخطيط يساعدنا علي توقع المشكلات التي قد تحدث وعمل الإجراءات اللازمة للتصدي لها والاستعداد لمقاومتها قبل حدوثها.

٤- الحث علي تدبير الإمكانيات **Providing Facilities**:

العملية التخطيطية تبرز الإمكانيات المطلوبة كما وكيفا وأسلوب استغلالها الاستغلال الأمثل وعدم إهدارها فيما لا يفيد وهذا يمكن من مواجهة كل الاحتمالات الطارئة التي قد تعترض تحقيق الأهداف.

٥- التنسيق **Coordinate**:

العملية التخطيطية تسهل من خلق قنوات اتصال بين الأنشطة وبعضها وهذا التنسيق بين مختلف الأنشطة يخلق لها الظروف لكي تسير مجتمعه في إيقاع سليم وترابط والخروج بمحصلة واحدة تتجه نحو تحقيق الأهداف.

٦- وضوح الرؤيا **Clarity of Vision**:

يوضح التخطيط أمام الجميع من أين يبدءون والي أين ينتهون فلا يترك رئيس أو مرؤوس في حيرة بل يوضح الرؤيا ويبعد الغموض وهذا يؤدي إلي الاستقرار.

٧- تقليل الفاقد من الوقت :Lessening the loss of Time:

التخطيط يوضح الأعمال ويحددها كما انه يحدد الأسلوب الأمثل للتنفيذ وأيضاً يؤدي إلي الاقتصاد علي الأعمال المطلوبة فقط.

٨- حسن استغلال الأنشطة The Best Means Of Using :Activities

يحتوي التخطيط علي مجموعة مختارة من الأنشطة فهو بذلك يساعدنا علي حسن اختيار هذه الأنشطة والأسلوب الأمثل لاستخدامها في نفس الوقت استبعاد الأنشطة غير المنتجة وبهذا لا يحدث فاقد في القوت أو المال.

٩- العمل علي التوظيف الكامل للأيدي العاملة واستقرارها Employment :Stability Of labor

يتم توزيع الأفراد علي الأعمال كل حسب تخصصه ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يشعر العمال بالاستقرار وهنا تتواري المشكلات.

مراحل التخطيط:

يمر التخطيط بعدة مراحل أو خطوات رئيسية حتى يتحقق له مستوي عال من الكفاءة والفاعلية.

ويمر التخطيط بمرحلتين رئيسيتين هما:

أولاً: المرحلة التحضيرية:

وهي المرحلة التي تكتمل فيها عملية التخطيط وتكون جاهزة للتنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وتتكون من عدة نقاط أهمها:

١. تحديد الأهداف.

٢. جمع البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بالهدف وتبويبها وتحليلها.

٣. وضع الفروض المتعلقة بالمستقبل. (الحلول والحلول البديلة)

٤. وضع البدائل.

٥. تقويم البدائل.

٦. تحديد الإبعاد الزمنية للتخطيط.

ثانيا: المرحلة التنفيذية (واجبات التخطيط):

وتختص هذه المرحلة بتحقيق عناصر التخطيط الفعلية والمتمثلة

في الآتي:

١. وضع الأهداف والمعايير.

٢. رسم السياسات والإجراءات.

٣. التنبؤ وإعداد الموازنات.

٤. وضع برامج العمل والجداول الزمنية.

أولاً: المرحلة التحضيرية Preparatory Stage:

١- تحديد الأهداف:

يتم هنا تحديد الأهداف بشكل إجمالي ومحدد وتكون واضحة وصريحة ويمكن أن يدركها كل من هم تحت التطبيق والمنفذون ويراعي أن تكون الأهداف منبثقة من الخطة العامة.

٢- جمع البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بالهدف وتبويبها وتحليلها:

يجب أن تكون هناك قاعدة عريضة من المعلومات والحقائق والإحصاءات السليمة النابعة من الواقع علما بأن هذه المعلومات تجعل التخطيط عملية ثابتة فعالة وليست عملية عشوائية بل هي عملية قائمة علي أسس وقواعد سليمة وصحيحة لتحقيق الهدف المنشود.

٣- وضع الفروض المتعلقة بالمستقبل:

وهنا يتم وضع صياغة الفروض التي تعكس المستقبل وهذا يتطلب مخططين ذوي قدرة عالية علي التنبؤ ليتم بعد ذلك وضع المواقف الضرورية للتصرف والتي يمكنها من تحقيق هذه الفروض.

٤- وضع البدائل:

المرونة أحد متطلبات التخطيط الجيد وطرح بدائل كثيرة يكسب التخطيط المرونة المطلوبة لذا لا بد أن تشمل عملية التخطيط علي بدائل يمكنها التعامل معه كل المواقف لاختيار البديل الأمثل والذي تسفر عنه عملية التقويم.

٥- تقويم البدائل:

تتم عملية تقويم البدائل وذلك بحساب مميزات وعيوب كل بديل في ضوء الروض التي سبق وضعها لاختيار البديل الأكثر مزايا والأقل عيوباً ليكون هو البديل القادر علي التعامل مع الموقف المعروض.

٦- تحديد الإبعاد الزمنية للتخطيط:

يجب أن يدرك المخطط مدى الإبعاد الزمنية لعملية التخطيط التي سوف يقوم بها فهل هو طويل أم متوسط أم قصير الأجل وبهذا يظهر لنا المدى الزمني حتى يمكن تقدير حجم الإمكانيات المادية والبشرية وكذا بقية العناصر الأخرى التي يتطلبها التخطيط وتساعد علي نجاحه
ثانيا: المرحلة التنفيذية (واجبات التخطيط):

١- وضع الأهداف والمعايير:

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط والتي تسعى الإدارة إلي تحقيقها ويقصد بها الأغراض والنتائج الرئيسية التي أنشئ المشروع من اجلها، وتتمثل أهمية الأهداف في كونها تتخذ أساسا للتخطيط حيث توجه كافة الجهود والموارد ناحية تحقيقها، إذن فالأهداف هي الغايات المطلوب الوصول إليها ولا يمكن تصور جهد جماعي منتج دون أهداف والأهداف متعلقة بالمستقبل المراد تحقيقه.

• أنواع الأهداف:

- أهداف إستراتيجية: وتعتبر عن النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد والتي يطلق عليها أهداف طويلة المدى.
- أهداف تكتيكية: وتعتبر عن المطلوب تحقيقه من نتائج في الأجل القصير والتي يطلق عليها أهداف قصيرة المدى أو أهداف مرحلية وتشتق من الأهداف الإستراتيجية.

• معايير الأهداف:

- أن تتبع من فلسفة المجتمع وتساير الأهداف القومية.
- ترتبط إلي حد مقبول بحاجات الأفراد.
- تتميز بوضوح المعني والمفهوم.
- تتصف بالتكامل والشمول.
- أن تكون واقعة بحيث يمكن تحقيقها بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة والظروف المتيسرة.
- تحليل الأهداف المركبة إلي أهداف تخصيصية أو مرحلية.
- يمكن قياس نتائجها.
- متسلسلة منطقيا في سلم الأهمية والأولويات.
- أن تكون نابعة من منطلق النتائج والمخرجات.
- قابلة للتغيير والتطوير.

• أهمية تحديد الأهداف:

- تعد نقطة الانطلاق في التخطيط.
- تحدد الأهداف والاتجاه العام المجهودات الجماعية.
- تحقق الأهداف وتيسر التنسيق بين جهودات الأفراد والوحدات من خلال استيعابها والتعاون علي تحقيقها دون التداخل أو التعارض في الأعمال.
- تعد الأهداف بمثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل.

- تعد مقياس للرقابة ولتقويم الأداء أثناء لتنفيذ أو بعد الانتهاء منه من خلال قياس النتائج ومدى مطابقتها للأهداف.
- مرشدة بقدر الإمكان طرف ووسائل تحقيقها.
- توجي بالاستفادة من الإمكانيات المتاحة بطريقة مثالية.
- تتضمن قدرا من التحدي لقدرات القائمين بتحقيقها.
- تعبر عن فلسفة وسياسة الهيئة.

٢- رسم السياسات والإجراءات:

السياسات ما هي إلا قواعد عامة توضح بشكل عام ما يجب عمله وما لا يجب عمله في حين إن الإجراءات ما هي إلا خطوات تفصيلية محددة تأتي الخطوة منها بعد الأخرى وفقا لتتابع زمني.

فالإجراءات توضح بشكل محدد الخطوات الواجب أتباعها بشكل روتيني مما يؤدي إلي انعدام التفكير في المستقبل في كيفية التنفيذ في كل مرة ومن ثم يزداد مستوي الكفاءة.

ويعد وضع السياسات مرحلة أعلي من مرحلة وضع الإجراءات إذ أن السياسات يتم وضعها من قبل من لديهم سلطة الإدارة العليا في المنظمات أو المؤسسات أو الهيئات كما أنه يجب وضع الإجراءات في نطاق السياسات الموضوعة.

• أنواع السياسات:

- السياسات الأساسية: وهي السياسات التي يتوقف عليها جميع السياسات الأخرى وتكون مدونة في لائحة تأسيس المنظمة ومنتصلة بأهداف المنظمة والمبرر من وجودها.

- السياسات العليا: هي السياسات التي توضع بمعرفة الإدارة العليا في المشروع بعكس السياسات الأساسية التي تكون مدونة في نظام تأسيس المنظومة وموضوعة بمعرفة المؤسسين وهي أكثر تفصيلا وتتصل بأعمال المشروع ككل.

- السياسات التنفيذية: هي السياسات التي تتعلق بنشاط معين في المنظمة مثل سياسات الشراء أو الإنتاج الخ.

ومن الأمور العامة الواجب توافرها عند وضع السياسات ما يلي:

- أن تعبر السياسة عن موجه حقيقي لتحقيق الأهداف.
- أن تأخذ في اعتبارها الظروف البيئية المختلفة والعوامل طويلة الأجل.
- ألا تتعارض مع أي من السياسات الأخرى القائمة.
- أن تعرض علي العاملين وتؤخذ وجهة نظرهم في الاعتبار قبل تطبيقها.
- أن تكون واضحة ودقيقة بحيث لا تفهم بأكثر من معني.
- أن تصدر عن المستوي التنظيمي المسئول مباشرة عن تحقيق الأهداف.

• أهمية السياسات:

- تعد جوانب مرشدة في التفكير في اتخاذ القرار.
- تفسر وتترجم الأهداف.
- تعد الإطار العام الذي تعمل في نطاقه الإدارة.
- التعرف علي مدي سلامة التصرفات نحو المشكلات المتوقعة.
- توفر اتخاذ قرارات جديدة في المشاكل المماثلة.

- تجنب حدوث الفوضى في إنجاز العمل من خلال تحديد ما يجب وما لا يجب أدائه في العمل.
- تحدد مراحل السير في المشروع والخطوات الواجب أتباعها.
- تقلل من المجهود الذهني والعصبي نحو اتخاذ القرار.
- تحقيق التنسيق بين تصرفات مختلف العاملين.
- تؤدي إلى تحقيق الأهداف وتحقيق أفضل النتائج بكفاءة.

وهناك عدة مبادئ وشروط يجب توافرها في السياسات حتى يتحقق

الهدف من رسمها ووضعها وهي كما يلي:

- تتفق مع فلسفة المجتمع وسياساته العامة.
- أن تعبر عن آراء وفكر المنظمة أو الهيئة.
- تكون واقعية وتؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- الاستناد في وضعها ورسمها إلى الحقائق العلمية.
- أم تكون واضحة المفهوم والمعني.
- أن ترتبط رأسيا وأفقيا مع بعضها البعض ليتحقق التناسق والتجانس.
- أن تتصف بالمرونة لإجراء التعديلات والتغييرات المناسبة كلما تطلبت الظروف أو المواقف ذلك.

وتعد الإجراءات انعكاسا للسياسة كما تتضمن الإجراءات وسائل مراقبة

الأداء وتعم علي التدعيم المستمر للسياسات الموضوعة، فالسياسات ينبغي أن تدعم بإجراءات حتى يمكن تحقيق الأهداف.

والإجراءات التنفيذية هي في حد ذاتها أيضا خطة إدارية تتناول اختيار الإجراءات المناسبة للأنشطة المختلفة ويتناول تخطيط الإجراءات وضع التفاصيل والخطوات اللازمة لتنفيذ عملية ما وفي جميع الحالات يجب أن تتفق خطة الإجراءات مع السياسة العامة وأهداف المنظمة وأن تحقق الإجراءات ما ترمي إليه الخطة.

وهناك عدة مبادئ وشروط يجب توافرها في الإجراءات حتى يتحقق الهدف منها وهي كما يلي:

- أن توضع الإجراءات (الخطوات التفصيلية) داخل إطار السياسة الإدارية للمشروع وتؤدي إلي تحقيق السياسات.
- أن تؤسس الإجراءات علي حقائق ومعلومات كافية عن الوضع الفعلي وليس علي مجرد افتراضات.
- عند وضع الإجراءات يجب أن تكون خطوات التنفيذ التي تتضمنها الإجراءات مكملة لبعضها البعض وغير متعارضة فيما بينها.
- أن يتوافر للإجراءات عنصرى الاستقرار والمرونة في وقت واحد.
- أن تتميز الإجراءات بالبساطة والوضوح مما يسهل من فهم القائمين بالتنفيذ لما هو مراد منها.
- أن تكون الإجراءات قابلة للتطبيق.

• علاقة الإجراءات بالسياسات:

- الإجراءات هي العنصر الذي يلي عنصر السياسات في التخطيط (فالإجراءات هي الوليد الشرعي للسياسات).

- السياسات تمثل فكمز واتجاه الإدارة العليا أمنا الإجراءات فهي مرشد للعمل والتنفيذ وليس للفكر .
- السياسات فكر عام وشامل والإجراءات خطوات تنطوي علي التفاصيل الدقيقة للأسلوب الذي يجب إتباعه لتحقيق متطلبات النشاط المختار وتحقيق أهدافه فالإجراءات خطوات لتحقيق السياسة الموضوعة وترجمتها من فكر إلي أسلوب عمل واقعي.
- السياسات مرشد عام عند اتخاذ القرارات ولا تتعرض للأسلوب الذي يتم به التنفيذ، في حين أن الإجراءات تتعرض بالتفصيل للخطوات التي يتم بها التنفيذ.
- السياسات هي الطريق الرئيسي الموصل إلي الأهداف والإجراءات هي الطرق الفرعية الدقيقة التي تقودنا إلي تحقيق هذه السياسات والتي بواسطتها نصل إلي الأهداف المرجوة.

٣- التنبؤ وإعداد الموازنات:

الاتفاق علي تحديد واستخدام المقدمات التخطيطية يعتمد علي المعلومات والظروف التي نواجهها وعلي السياسات الرئيسية التي يمكن تطبيقها وعلي إمكانيات الخطط المستخدمة في الوقت الحاضر والمقدمات هي افتراضات أولية عن البيئة التي ستعمل فيها الخطوة في المستقبل، والمقدمات من الأمور الضرورية للتنبؤ لأنها تجيب علي التساؤلات المحتملة وبعض المقدمات يمكن السيطرة عليها مثل برامج البحوث وسياسات الأفراد وخطط اختيار الموقع والبعض الأخر لا يمكن السيطرة عليه مثل التغيرات التكنولوجية والاتجاهات السكانية والتغيرات الاقتصادية والمقدمات الافتراضية قد توضع لأول مرة أو تشتق من الخطط والسياسات والإجراءات والقواعد القائمة بالفعل.

والتنبؤ هو وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر ولذا فإن وضع موازنة تخطيطية يعتمد علي التنبؤ كما أنه لا يوجد قيمة عملية للتنبؤ إذا لم يترجم في شكل موازنة تخطيطية وتعد الموازنات التقديرية نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية فبعد تقسيم الأعمال إلي أوجه نشاط ووظائف مختلفة يحتويها المشروع يصبح لكل نشاط أو وظيفة موضع لميزانية تقديرية وكذلك توجد موازنات تقديرية خاصة بالأقسام وتعد جزءا لا يتجزأ عن الموازنات الوظيفية وتعرف أوجه النشاط والمجالات المحددة بمراكز الميزانية ويتم تجميع كافة الموازنات الوظيفية في ميزانية موحدة أو رئيسية ذلك لأن تجميع كل هذه الخطط المترجمة إلي أرقام والمرتبطة بكل جزئية في ميزانية موحدة يحقق التوافق والتنسيق بين أجزاء المشروع ككل في نطاق الهيكل التنظيمي.

لذلك يلزم تحديد التكاليف اللازمة وبنود الإنفاق منها ومصادر تمويلها وأسلوب الصرف المتبع، ويتطلب أيضا معرفة الأدوات والمنشآت اللازمة لتنفيذ الخطة كما يتطلب معرفة المعلومات الكاملة عن الأيدي العاملة من حيث العدد والتخصص وكيفية تدريبهم وتأهيلهم في نفس الوقت معرفة حجم الوقت المتيسر ويجب أن تتم عملية حصر الإمكانيات بكل أنواعها لما هو موجود وما يمكن تدبيره وما هي حالتها الفنية قبل بدء تصميم التخطيط حتى يقوم علي أسس سليمة واقعية.

وهناك اعتبارات يجب مراعاتها عند إعداد الموازنات التخطيطية وهي:

- أن تكون بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلي والإرشاد إلي الأداء المقبول.
- أتباع مبدأ اللامركزية في تحضير وإعداد الموازنات.

- أن تكون أداة مساعدة للإداريين.

- مراعاة الموضوعية وواقع الظروف المعاصرة المتوقعة عند إعدادها.

- تحقيق عنصر التنسيق والتجانس والتكامل بين الموازنات الوظيفية.

كما تعد الموازنات التخطيطية من أهم أدوات التخطيط وأيضاً من أهم أدوات الرقابة فإذا لم يحقق أي قسم من الأقسام ما هو متوقع منه فإن ذلك يستدعي المسائلة وبحث ذلك واتخاذ القرارات في ضوء النتائج لتصحيح السمار.

٤ - وضع برامج العمل والجداول الزمنية:

إن البرامج هي مركب من السياسات والإجراءات معتمدة علي ميزانية معينة مخططة بطريقة تؤدي إلي تنفيذ عمل معين والبرنامج الزمني عبارة عن كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبينا ميعاد الابداء والانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها وهو بهذا وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق هدف محدد.

والبرامج لا توضع من فراغ بل لها علاقة مباشرة ببقية عناصر التخطيط الأخرى فهي توضع في ظل الأهداف المنشودة والسياسات المرئية وعلي أساس الإمكانيات والموازنات المتاحة بل والتي قد يتم تدبيرها بصورة مؤكدة والبرامج تضمن استمرار عمليات التنفيذ بأسلوب تتابعي متدرج بما يضمن عدم فقدان الطريق المؤدي لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويشمل البرنامج الزمني عدد من السياسات والإجراءات والموازنات التخطيطية وانه بمجرد تحقيق الهدف والخطة فإن مهمة البرنامج تصبح منتهية بعد استنفاد أغراضه.

وتقسم أسس وضع البرامج إلي:

- تقسيم الأعمال اللازمة لتحقيق الهدف إلي خطوات.
- تحديد العلاقات بين الخطوات المختلفة ومراعاة التابع بينها.
- تحديد المسؤولية والموارد اللازمة لكل خطوة.
- تقدير الوقت اللازم للانتهاء من كل خطوة وتحديد مواعيد كل جزء في البرامج.

• أهمية البرامج:

- إكساب عنصر التخطيط الفاعلية المطلوبة.
- إكساب العملية الإدارية بأكملها النجاح والتوفيق.
- تحقيق الأهداف.
- الاقتصاد في الوقت.
- المساعدة في نجاح الخطط التدريبية والتعليمية.
- البعد عن العشوائية في التنفيذ.
- دقة التنفيذ.

• خصائص البرنامج الناجح:

- أن يكون جزءا متكاملًا من عملية المجهود الكلي.
- أن يمدنا بخبرات متشابهة ومتوازنة في النمو والتطور.
- أن يراعي اهتمامات واحتياجات وقدرات الأفراد الذين يعمل لخدمتهم.

- أن يعمل علي إمدادنا بالخبرات المرتبطة بالبيئة المحلية وتكون في نفس الوقت في مستوى نضج الأفراد.
- أن يمكن تنفيذ من خلال التسهيلات المتاحة والوقت المتيسر والأدوات والقيادات المتوفرة.
- أن يسمح بالنمو المهني والحرفي للمشتغلين وان يرعي شئونهم.

● مبادئ تصميم البرامج:

- الاعتماد علي المتخصصين.
- ملائمة البرنامج للمجتمع الذي صمم من اجله.
- التنوع.
- أن يراعي نوعية وعدد المشاركين.
- مراعاة الأهداف المطلوب تحقيقها.
- أن يخدم نوع الخبرات المطلوبة وينميها.
- أن يتماشى مع الإمكانيات المتيسرة والوقت المتاح.
- وضوح التعليمات التي يتم من خلالها العمل.

● مشتملات البرامج:

- يجب أن يقوم البرنامج علي أسس واضحة يرتكز عليها سواء كانت هذه الأسس علمية أو فلسفية.
- يجب أن يكون للبرنامج هدف قابل للتحقيق والقياس ويتماشى مع الإمكانيات المتيسرة والظروف والبيئية المحيطة وعدم فصل أهداف

البرنامج عن محتواه مع مراعاة أن أهداف البرنامج دائما تكون أهداف إجرائية أو إغراض مبسطة إلي أقصى حد يمكن قياسها.

- يجب أن يستقي محتوى البرنامج من محتوى الخطة التي يتم التخطيط لها والمراد تحقيقها.

- تنظيم الأنشطة داخل البرنامج وتحديد الشق الزمني له.

- طرق وأساليب تنفيذ محتوى البرنامج لتنفيذ محتوى البرنامج.

- تقويم البرنامج للتأكد من مدي تحقيقه لإغراضه والعمل علي كشف نواحي القصور أثناء سير البرنامج في نفس الوقت إبراز نقاط القوة لتعميمها.

احتياجات التخطيط في المؤسسات الرياضية:

يحتاج التخطيط إلي مؤازرة وتعزيد الإدارة العليا، ولكي ينجح

التخطيط لابد من تحقيق الاعتبارات الآتية:

- التعاون والثقة المتبادلة بين المخططين والمنفذين للخطة.
- توافر الأشخاص المؤهلين الذين يصلحون لتولي الأعمال التخطيطية.
- التسهيلات والتعزيد المعنوي من الإدارة العليا عند جمع الحقائق والمعلومات.
- استعداد الإدارة لاتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ الخطة.
- تحديد دور الإدارة في مراجعة الخطة والتعديل في هيكل التنظيم لكي يتناسب مع الظروف السائدة.
- اتصال متبادل وتعاون مثمر بين الخبراء والاستشاريين والإداريين في جميع المستويات لضمان التفاهم المتبادل بينهم.

- استعداد الإدارة لمراجعة الخطة وتعديلها إذا لزم الأمر وخاصة في حالة تغير الظروف المحيطة والتي من الصعب توقعها وقت إعداد الخطة.

مشكلات التخطيط:

علي الرغم من وجود المشكلات إلا أنها لا تقلل من أهمية التخطيط وحتمية وجوده علي أي مستوي حتى لو كان علي مستوي الفرد ذاته وتتمثل أهم هذه المشكلات فيما يأتي:

- كثرة التكاليف:

يعتقد البعض أن التخطيط يحتاج إلي نفقات كثيرة وجهد كبير ويفضل أن تتم تلك النفقات علي الأنشطة ذاتها ودون التخطيط لها.

- ضياع الوقت:

أن التخطيط يستغرق الكثير من الوقت بما يؤثر بالسلب علي تنفيذ الأنشطة.

- عدم المرونة:

باعتبار أن التخطيط يتعامل مع المستقبل فقد تظهر ظروف طارئة تؤثر علي التخطيط الذي تم وهذا لا ينطبق إلا علي التخطيط غير الجيد الذي لا تتوافر فيه المرونة ولا يراعي مبادئ التخطيط.

- الشك في الافتراضات الموضوعة عن المستقبل:

وذلك يحدث إذا اعتبرنا أن التخطيط يقوم علي مجموعة الافتراضات غير الكافية وغير المدروسة وهنا يكون القصور من المخطط نفسه حيث أنه لا يقوم بالتدقيق في الافتراضات التي يضعها.

- النظرة الضيقة للأمور:

في كثير من الأحيان يكون المخطط قليل الخبرة فيعرض عملية التخطيط للقصور لذلك يجب أن نوكل عملية التخطيط لإفراد علي مستوى علمي متخصص وذوي خبرة كاملة.

- أن التخطيط يضعف الابتكار والإبداع:

حيث يري البعض أن التخطيط يفكر له في كل شئ وأن هناك قواعد لا يجب أن يخرج عنها المنفذ بما يقيد حرية الفرد ويقتل فيه ملكة الإبداع والابتكار.

- عدم دقة المعلومات والإحصاءات التي يقوم عليها التخطيط:

في بعض الأحيان يتم التخطيط علي معلومات غير دقيقة ويتم وضع الافتراضات بناءا عليها فتكون النتيجة تصدع العملية التخطيطية.

- دور المؤسسات الرياضية لخدمة البيئة المحيطة تتضمن الآتي:

١- الخطة السنوية لبرامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة طبقا لاحتياجات المجتمع المحيط.

٢- إنشاء وحدة إدارية خاصة بالخدمات المجتمعية وشئون البيئة - الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات لإفراد الوحدة.

٣- وجود قاعدة بيانات (سجلات) خاصة بالأنشطة والخدمات المجتمعة للمؤسسة.

٤- مستندات تفعيل مشاركة الأطراف المجتمعية وتشمل: محاضرة مجلس المؤسسة الرياضية الخاصة بمشاركة أطراف المجتمع المدني - بروتوكولات التعاون - ملتقى التوظيف - توفير فرص عمل للخريجين - قوافل توعية رياضية.

٥- مستندات مساهمة العاملين وأعضاء المؤسسة الرياضية في برامج خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

٦- استبيانات قياس رضا المستفيدين الرياضية.

٧- تحليل الاستبيانات الخاصة بتقييم مستوى رضا الأطراف المجتمعية والإجراءات التصحيحية المتخذة في هذا الصدد بناء علي التقييم.

- الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسة الرياضية تحتوي علي:

١- الموازنة المالية السنوية للمؤسسة (تقرير معتمد)

٢- قاعدة بيانات (سجلات) لمباني المؤسسة تتضمن التصميم والمساحة - الإضاءة والتهوية - وسائل الأمن والسلامة - الصلاحية للاستخدام.

٣- خطة سنوية موثقة ومعتمدة لدعم وصيانة البنية التحتية والمرافق وآليات تطبيق الخطة.

٤- كتيب يحتوي الأماكن والتسهيلات المتاحة لممارسة الأنشطة.

٥- قاعدة بيانات (سجلات) بالمعامل المتاحة وتجهيزاتها ومعداتنا وصلاحياتها للاستخدام وصيانتها وتحديثها.

٦- كتيب (نشرة) عن وسائل الاتصالات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات المتاحة بالمؤسسة.

٧- تقرير حول مستوى الموارد المتاحة يتضمن أولويات استخدام الموارد المتاحة - المراقبة والتقييم المستمر لكفاءة الاستخدام ونتائج التقييم.

٨- كتيب عن الوحدات ذات الطابع الخاص يتضمن: رسالة الوحدة - أهدافها - مهامها - مخرجاتها - خطة تطوير كفاءة تلك الوحدات.

- تقويم المؤسسة الرياضية يتضمن الآتي:

١- التقرير الذاتي السنوي عن الأداء الكامل للمؤسسة - الإجراءات التصحيحية المتخذة بناء علي التقويم.

٢- الخطة التنفيذية للمؤسسة الرياضية.

٣- التقرير الفني (الربع سنوي) للأنشطة المختلفة بالمؤسسة الرياضية.

٤- محاضرة مجلس إدارة المؤسسة الرياضية الخاصة بمناقشة مؤشرات التقويم الذاتي لأداء المؤسسة وما تم تنفيذه من خطة التطوير المستمر للمؤسسة الرياضية.

٥- إنشاء وحدة لضمان الجودة والاعتماد بالمؤسسة الرياضية.

٦- آليات التقويم الذاتي للمؤسسة (استبيانات المستفيدين - تقارير المراجعين - لقاءات - ندوات) ونتائج التقويم.

٧- قائمة التحسينات (الإنجازات) التي تم تنفيذها بناء علي نتائج التقويم الذاتي.

٨- حملات التوعية الخاصة بضرورة التطوير والتغيير والتحديث - حوافز المشاركين في نظام الجودة - نشر الممارسات الجيدة للمؤسسة الرياضية.

٩- دراسة عملية حول احتياجات المؤسسة الرياضية طبقا لاستطلاعات رأي المستفيدين من المؤسسة الرياضية.

العملية الأساسية والوظيفية التي يتولها المدبرون والقادة نظرا لما يقومون به من توجيه وإشراف وقدرة علي التخطيط وتحليل المواقف والتي تستغرق معظم وقتهم وطاقاتهم.

وفي المجال الرياضي في الدول المتقدمة أصبحت الرياضة صناعة تعتمد علي الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة وللتأكيد علي أهمية اتخاذ القرار فقد أهتم العالم بكافة العملية الإدارية وخاصة عملية اتخاذ القرار حيث تعتبر هذه العملية قلب الإدارة وأحد أهم مكوناتها لذي فمن الضروري توفير مساندة ودعم قوي من خلال مشاركة المستويات الإدارية المختلفة مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإدارية بالأندية مما يؤثر إيجابيا علي جودة هذه القرارات وتحقيق الولاء والانتماء للعمل.

وتعتبر المؤسسات الرياضية وخاصة الأندية الرياضية الكبرى كغيرها من المؤسسات العامة تركز علي إيجاد القائد الإداري الكفاء القادر علي اتخاذ القرارات السليمة وخاصة القرارات الإستراتيجية وبالطرق العلمية الحديثة التي تضمن فاعلية هذه القرارات.

فالإدارة في الأندية الكبرى هي المسئولة عن التخطيط والإشراف والتنفيذ لكل البرامج الموضوعة والأهداف المطلوب تحقيقها والتي من خلالها تستطيع الأندية الكبرى القيام بواجبها نحو المجتمع المحيط.

مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

تعد عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية وأساس الإدارة وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلي حد بعيد علي قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها وأن عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة وأنها تعتبر أهم الأدوات التي يستخدمها القادة الإداريون في كافة المستويات لتحقيق الأهداف المرجوة^(١).

(١) حمدي مصطفى معاذ: وظائف الإدارة - دار النهضة - القاهرة - ١٩٩٢ - ص ١٠٣.

وعملية اتخاذ القرار هي جزء من عملية أكثر شمولاً لحل المشكلات وهذا الجزء يركز علي مشكلة الاختيار بين البدائل مما يجعلها عملية معقدة كونها ترتبط بالحقائق والقيم التي تدين بها المؤسسة والنتائج غير المتوقعة والمناخ العام للبيئة الذي يؤثر علي أسلوب المفاضلة بين القرارات البديلة^(١).

وأن متخذ القرار وخاصة بالأندية أو الاتحاد الرياضي يتعين عليه أن ينتقي قيمة الشخصية وأن يعرف أهدافه ويتفهم أدواره المهنية والاجتماعية لأن مجموعة قيمه ومفاهيمه وأهدافه التي تعبر عن توجهات فكرية معينة هي الأساس في تشكل وتوجيه أداءاته المهنية بشكل عام واتخاذ القرارات بوجه خاص.

إن عملية اتخاذ القرارات هي المحك الرئيسي لقياس قدرة ومهارة القائد الإداري لأنها تعتبر جوهر قيادته ودليل حكمته فالقرارات الحكيمة التي يصدرها القائد الإداري هي الأساس في تقرير مستقبل الهيئة نجاحاً أو خلاً أو انحرافاً فهي من أصعب العمليات الإدارية وتكمن صعوبتها في براعة الاختيار من أفضل البدائل وكلما ازداد حجم الهيئة كلما زادت عملية اتخاذ القرارات صعوبة لذا ينبغي أن تستمد حكمته من العديد من المستويات وعدد من الآراء كلها في رأي جماعي واحد^(٢).

وحيث أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر وظيفة المدير حينما يعد للتخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة وهي الوظائف الرئيسية للإدارة حيث

كمال الدين درويش: الإدارة الرياضية - الأسس والتطبيقات - الدار الجامعية - القاهرة - ١٩٩٦ - ص: ٣١٧.

سيد الهواري: الإدارة - الأصول والأسس العلمية - مرجع سابق - ٢٠٠٢.

(١) رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات - مطبعة الإيمان - الغربية - ٢٠٠٠ - ص ٥٨.

(٢) كمال الدين درويش: الإدارة الرياضية - مرجع سابق - ص ٣١٧.

أن كلا منها يتصل بوضوح بالقرارات وهو ما يزيد من أهمية عملية اتخاذ القرارات حيث أنها تتغلغل في كل الوظائف الإدارية حيث تتم في توضيح العلاقة بين عملة اتخاذ القرارات والوظائف الرئيسية للإدارة فيما يلي (١) (٢):

١- التخطيط:

حيث تقوم الإدارة باتخاذ قرارات معينة بشأن الأهداف والسياسات والإجراءات والتمويل والموازنات التقديرية وبرامج العمل والجدول الزمنية (التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له).

٢- التنظيم:

حيث تتخذ الإدارة قرارات معينة بشأن الهيكل التنظيمي - التوجيه الوظيفي - وتحديد المسؤوليات والسلطات - تفويض السلطة.

٣- التوجيه:

حيث تكون الإدارة مطالبة باتخاذ قرارات معينة بشأن طرق اختيار القادة وتدريبهم واستشارة دوافع الأفراد وطرق تحفيزهم نحو تحقيق الأهداف واختيار انسب وسائل الاتصال.

٤- الرقابة:

حيث تقوم الإدارة باتخاذ قرارات بشأن الهدف من الرقابة ووضع المعايير الرقابية وطرق قياس النتائج لمقارنتها بالمعايير واختيار نظام جديد

(١) علي محمد عبد الوهاب: أصول الإدارة، "مدخل متكامل" - مكتبة عين شمس - القاهرة - ١٩٩٨.

(٢) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - السلوك التنظيمي - مرجع سابق.

للتبليغ عن الانحرافات - تحديد أسباب الانحراف - واختيار الإجراء التصحيحي الملائم ثم المتابعة^(١).

اتخاذ القرار:

اختلف العلماء حول تعريف اتخاذ القرار ولكن تعريفاتهم تتفق جميعها في أنها تشير إلي الاختيار من بدائل متعددة.

يعرف اتخاذ القرار بأنه "الاختيار المدرك من بين البدائل المتاحة في وقت معين"^(٢)

وهناك نسبة اتفاق بين علماء الإدارة حول تعريف عملية اتخاذ القرارات علي أنها عملية اختيار بعد دراسة وتفكير بين أفضل البدائل المختلفة القائمة علي مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات لتحقيق هدف معين في ضوء الظروف الخارجية في وقت معين وفي مكان معين^(٣).

(١) علي محمد عبد الوهاب: أصول الإدارة "مدخل متكامل" - المرجع السابق - ص ٥٨١.

(٢) محمد حسن علاوي: اتخاذ القرار - محاضرات غير منشورة - ١٩٩٥.

(٣) علي الشرقاوي: العملية الإدارية - وظائف المديرين - دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية - ٢٠٠٢.

- علي الشرقاوي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال - مدخل الوظائف والممارسات - مؤسسة شبان الجامعة - الإسكندرية - ١٩٩٢.

- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال - المكتب العربي الحديث - الإسكندرية - ١٩٩٣ =.

= - طلحة حسام الدين، وعمله عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية - مركز الكتاب للنشر - القاهرة - ١٩٩٧.

ويري "شول Shull" أن عملية صنع واتخاذ القرار هي عملية واعية إنسانية تشتمل علي نشاط سلوكي لاختيار واحد من بين بديل أو أكثر بقصد التحرك في اتجاه قضية مرغوب فيها^(١)

وكما حدد "هربر وسيمون Herber A. Simon" عملية اتخاذ القرار علي أنها تحتوي علي ثلاثة أطوار رئيسية:

١. إيجاد الفرص لصنع القرار .

٢. إيجاد المناهج الممكنة للعمل .

٣. الاختيار ما بين مناهج العمل .

وأنها "استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أكثر"^(٢)

واستخلاصا لتعريف عملية اتخاذ القرار نجد أنه يتكون من:

١- هو اختيار بديل من عدة بدائل لحل مشكلة معينة أو موقف معين .

البديل = حل أي مشكلة، البدائل = حلول .

٢- اختيار بإدراك واعى للمسار الفعال لحل مشكلة أو موقف معين .

٣- اختيار حل أو بديل من بديلين أو أكثر أو حلين أو أكثر .

(١) مني محمد الهادي: استراتيجيات صنع واتخاذ القرارات - دراسة صنع واتخاذ القرار كنظام

متكامل - دار النهضة - القاهرة - ١٩٩٩ - ص٦ .

(٢) احمد محمد غنيم: مداخل إدارة معاصر، لتحديث المؤسسات - المكتبة العصرية - المنصورة -

٢٠٠٤ - ص١٢٢ .

ويشترط لتعريف اتخاذ القرار:

- أن يكون هناك موقف معين أو مشكلة معينة تحتاج إلي حل وان يكون هناك عدة حلول لاتخاذ هذا الموقف.
- اختيار حل من الحلول المطروحة أو أفضل الحلول أو البدائل لحل المشكلة.

القرارات الإستراتيجية^(١):

هي الاختيار المفضل لدي متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به.

القرارات الإدارية^(٢):

القرارات التي تتخذ لتسير عمليات الأداء الإداري وتفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي.

القرارات التشغيلية^(٣):

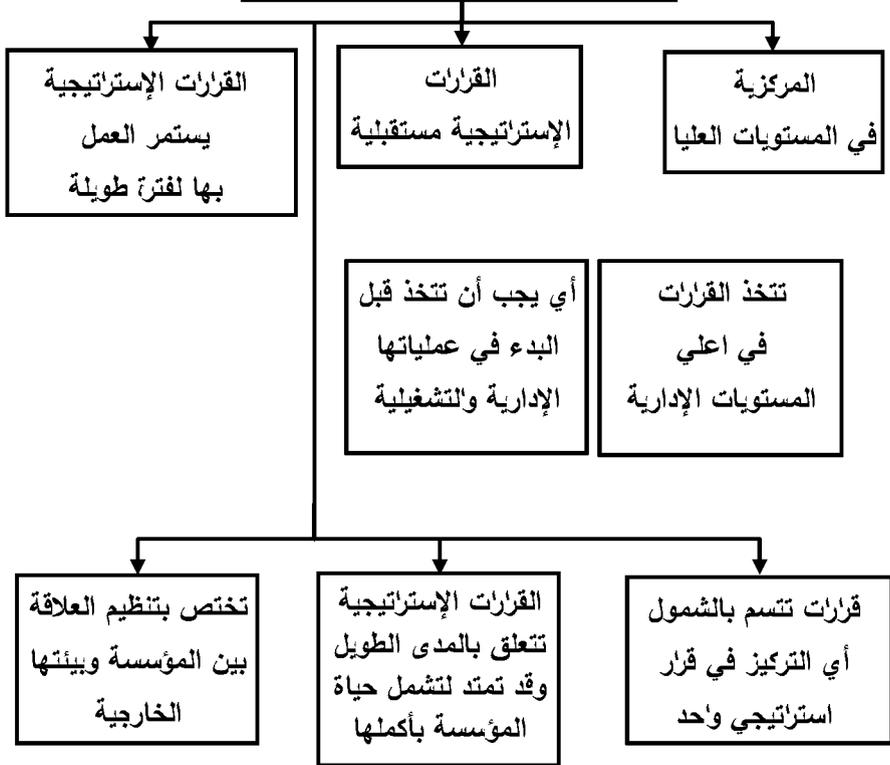
وهي قرارات تتخذ علي العمليات الفنية المتخصصة المختلفة للأعمال المطلوبة وعادة ما تكون قرارات لا مركزية وتتخذ في المدى القصير.

(١) حسن أحمد الشافعي: المنظور القانوني عامة والقانون الإداري في الرياضة - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - الإسكندرية - ٢٠٠٧.

(٢) حسن أحمد الشافعي: المنظور القانوني عامة والقانون الإداري في الرياضة - المرجع السابق - ص ١٢٦.

(٣) حسن أحمد الشافعي: المنظور القانوني عامة والقانون الإداري في الرياضة - المرجع السابق.

صفات القرارات الإستراتيجية



تابع أنواع القرارات الإدارية^(١)

من حيث مدى القرارات
الداخلية والحدودية

القرارات الحدية

تتأثر كثيرا بالبيئة والظروف البيئية
للمؤسسة

تتصف بعدم التأكد بالمقارنة
بالقرارات الداخلية

فيها يهتم المديرون بإدارة التداخل
بين المؤسسة وبينها

القرارات الداخلية

تقع داخل المؤسسة

عدم التأثير ببيئة المؤسسة
ألا في المدى الطويل

تميل إلى التكيف وليس التحديد

خطوات وأساليب اتخاذ القرار أو صنع القرار الإداري^(١)

الطريقة العلمية (التي تتبع خطوات المنهج العلمي)

الطريقة التقليدية (الكلاسيكية)

الطريقة العلمية
المطوّنة وتشمل:

تحديد المشكلة
بصفة عامة

تحديد الحلول أو البدائل
لحل المشكلة

تقييم كل بديل لحل
المشكلة السابقة

اختيار أفضل البدائل

اتخاذ القرار بناء على
أفضل الحلول وتحويله
إلى عمل فعال (تنفيذ)
لحل المشكلة

الطريقة العلمية
المختصرة وتشمل:

تحديد الحلول البديلة
لحل المشكلة

تقييم كل حل من
الحلول المطروحة
لحل المشكلة والتقييم
يعني اكتشاف نقاط
القوة والضعف

المميزت والعيوب لكل
حل من الحلول
المطروحة

بناء عليه يتم اختيار
أفضل البدائل

الطريقة التقليدية هي
الطريقة التي اعتاد عليها
الإفراد والتي تعتمد على
العرف والتقاليد والعادات التي
تعتمد على الخبرة المكتسبة
والموهبة وتخضع إلى عوامل
الوراثة والتنشئة الاجتماعية
(علاقة البيئة بالوراثة) يتم
انتشار
هذه الطريقة في المؤسسات
في المواقف التي لا تحتاج
إلى مؤهلات علمية
وهذه المؤسسات يكون حجم
الإدارة فيها بسيط
وغير مركب

أهمية العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار^(١):

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات هي:

- **العوامل الإنسانية:** وهي مرتبطة بالصفات الشخصية - عواطف الإنسان - خبرته النفسية والمعارف الإنسانية وأراء المساعدين له والخبراء المتخصصون وعدم الاعتماد علي التوقع لمجريات الأمور في عملية اتخاذ القرار.
- **العوامل التنظيمية:** وتتعلق بالمستويات الإدارية والتنظيم الإداري المتبع في المؤسسة (النادي) - وأهمية القرار وخطواته المتخذة ومراحله - الاتصالات الرسمية - والاتصالات غير الرسمية وتفويض للمساعدين أحيانا في بعض المواقف.
- **عدم وضوح الأهمية البالغة للاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم واللامركزية الإدارية في العمل بالمؤسسة.**
- **العوامل البيئية المحيطة:** وتتعلق - بالظروف البيئية المحيطة الاجتماعية - الاقتصادية - المصلحة العامة للرأي العام والاستعانة بالأجهزة العلمية - ومدى الاستقرار في الأنظمة واللوائح والتعليمات الجديدة.
- **العوامل الخارجية:** الخاصة بضغطو المديرين التي تؤثر علي القرار وضغوط التنظيمات غير الرسمية والرأي العام والأجهزة الرقابية المركزية للأندية، عامل الوقت والناحية الاقتصادية والعلاقات الشخصية والاجتماعية.

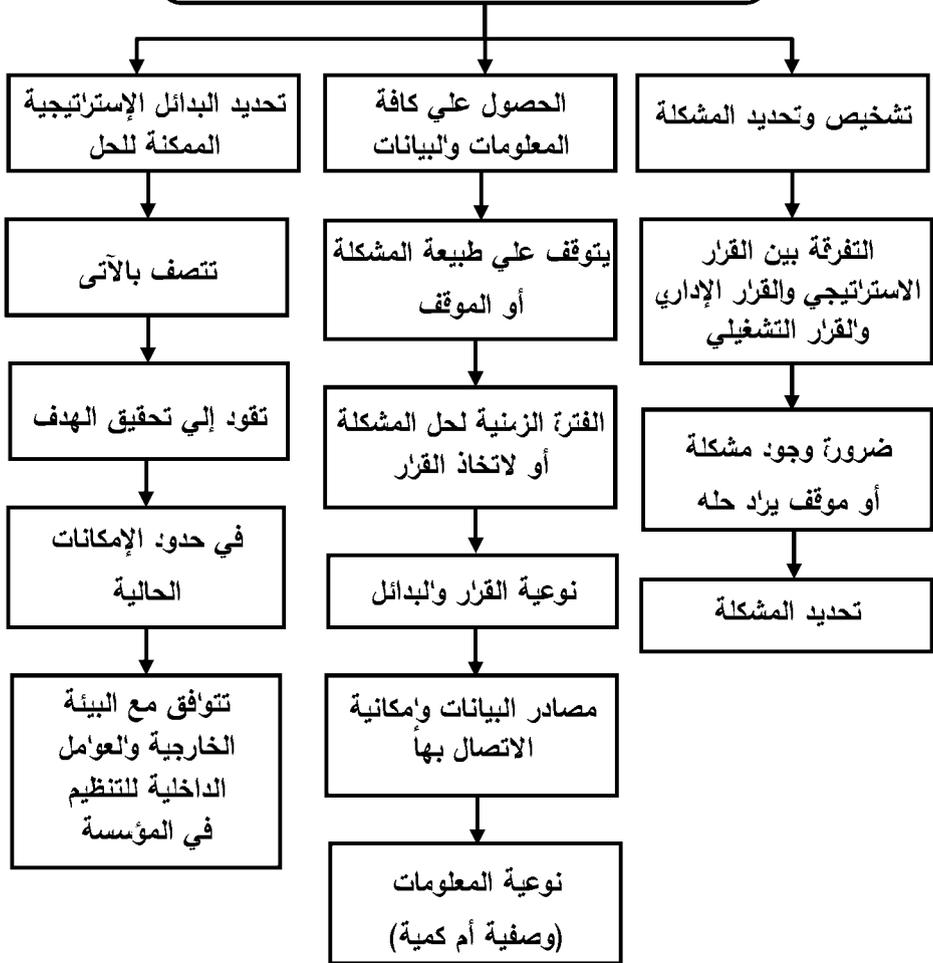
(١) حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الجزء الخامس - دار الوفاء لعننيا

الطباعة والنشر - الإسكندرية - ٢٠٠١ - ص ١١٥.

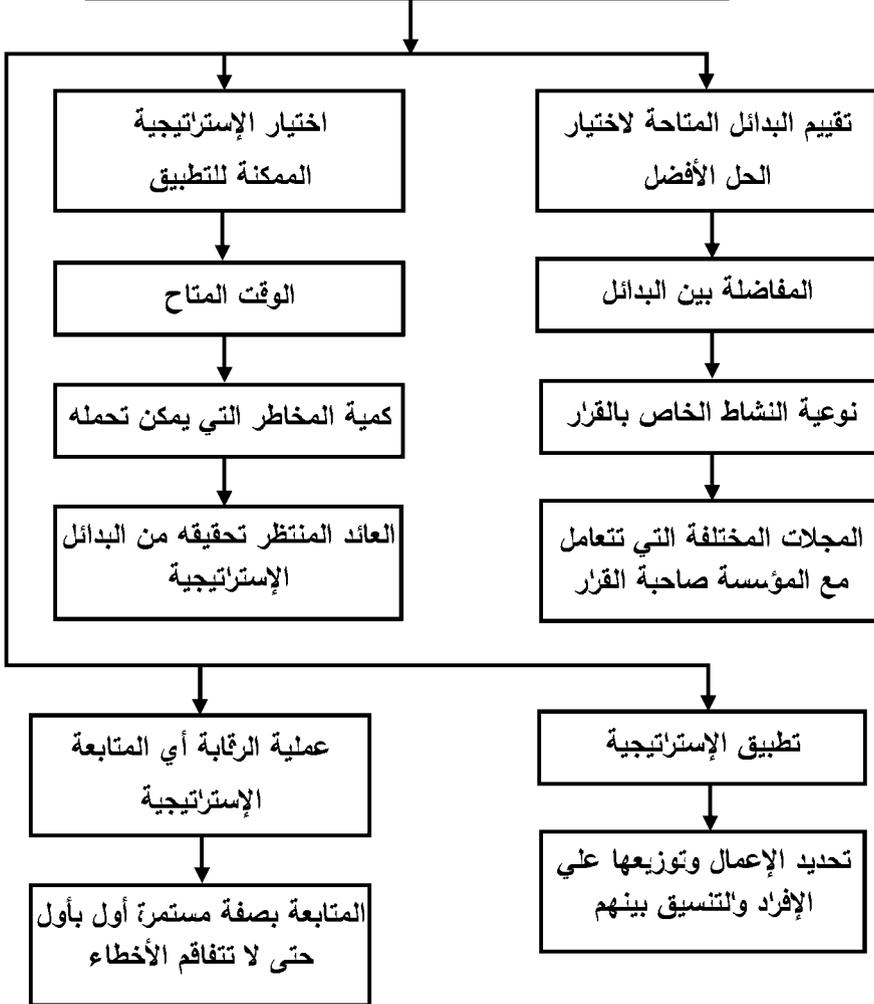
- حسن أحمد الشافعي، احمد فكري: بحث قدم إلي مجلة جامعة حلوان ١٩٨٩م.

ويري الباحث أن عملية اتخاذ القرارات بالأندية الرياضية والاتحادات الرياضية تتأثر بالعوامل سابقة الذكر وهي العوامل الإنسانية والعوامل التنظيمية والبيئية المحيطة والعوامل الخارجية وضغوط المديرين ولهذا يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار.

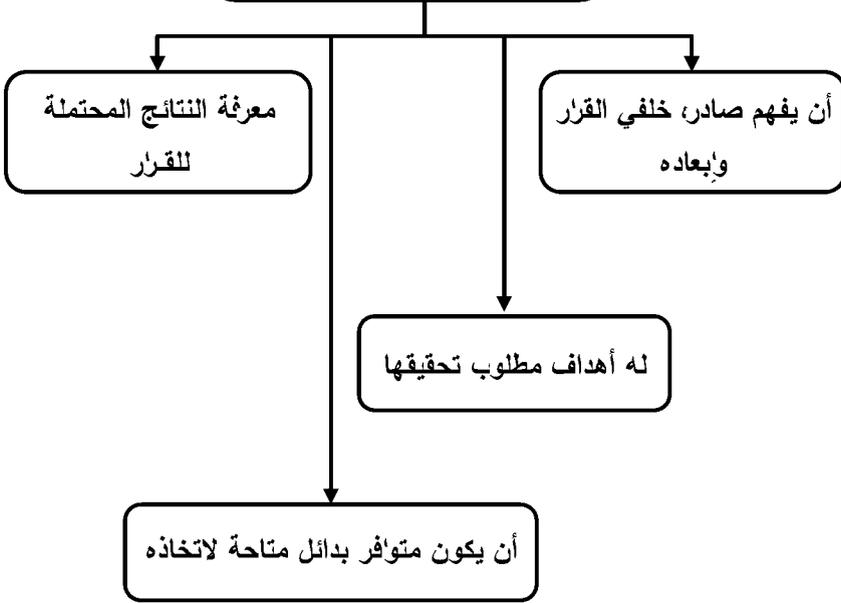
مراحل اتخاذ القرار العلمي أو الاستراتيجي^(١)



تابع مراحل اتخاذ القرار العلمي أو الاستراتيجي⁽¹⁾

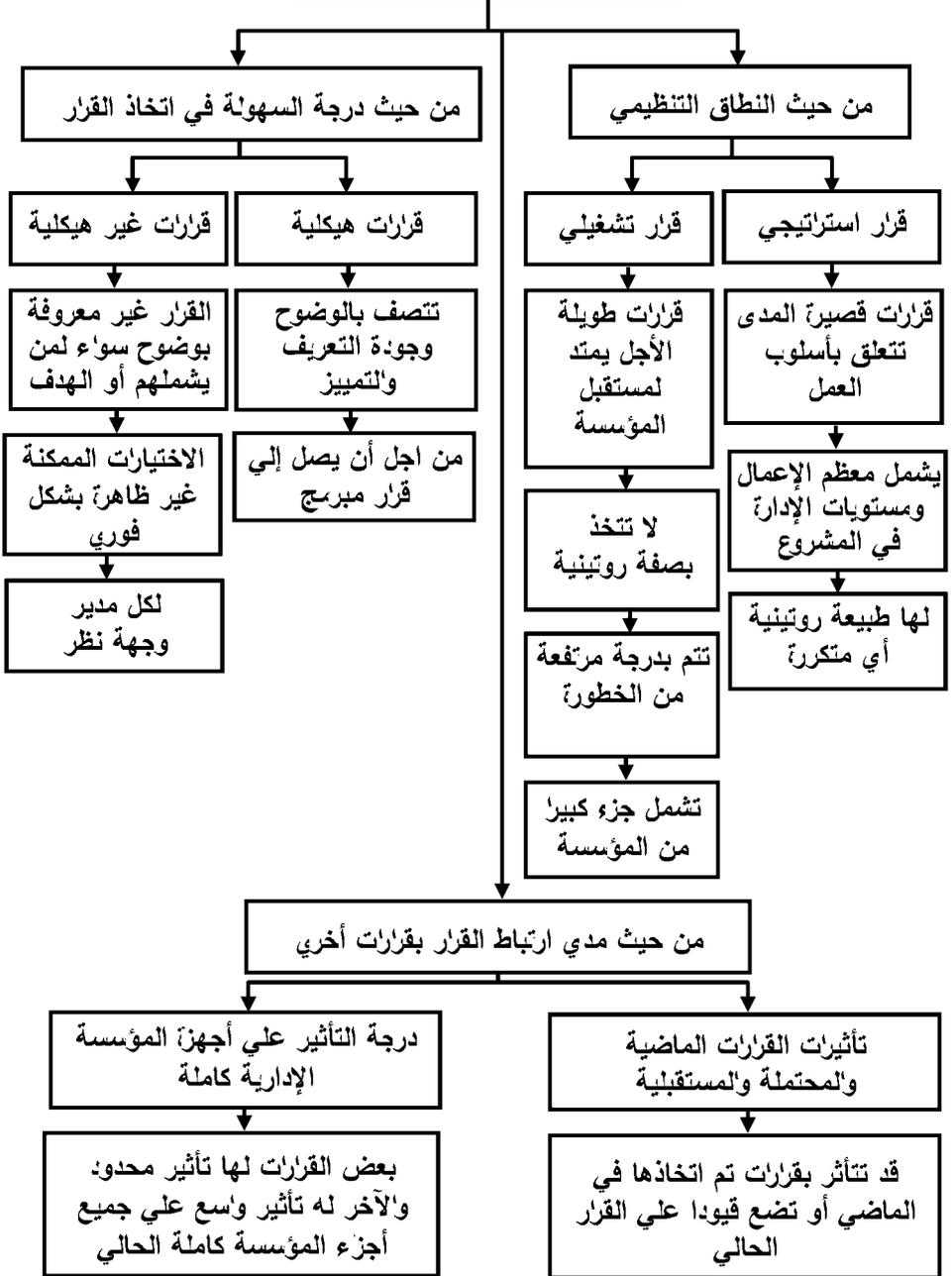


شروط القرار الجيد^(١)



أنواع القرارات الإدارية^(١)

تصنيف القرار من المحاور الآتية



تابع أنواع القرارات الإدارية (١)

هناك رأي آخر لتقسيم القرارات إلي الآتي

قرارات غير مبرجة

هي القرارات الغير متكررة
الحدوث والتي تعالج مشاكل
جديدة

أو تتعامل مع المواقف الغير
محدودة أو الغير مألوفة مثل:
القرارات الإستراتيجية:
- قرارات التوسع -
قرارات الاندماج

قرارات مبرجة

هي القرارات المخططة سابقا موضحة
طرق حل المشكلة
أو الموقف

بيئة القرار الإداري⁽¹⁾

من الظواهر الحديثة الاهتمام ببيئة القرار الإداري

الاتجاه الإداري الحديث

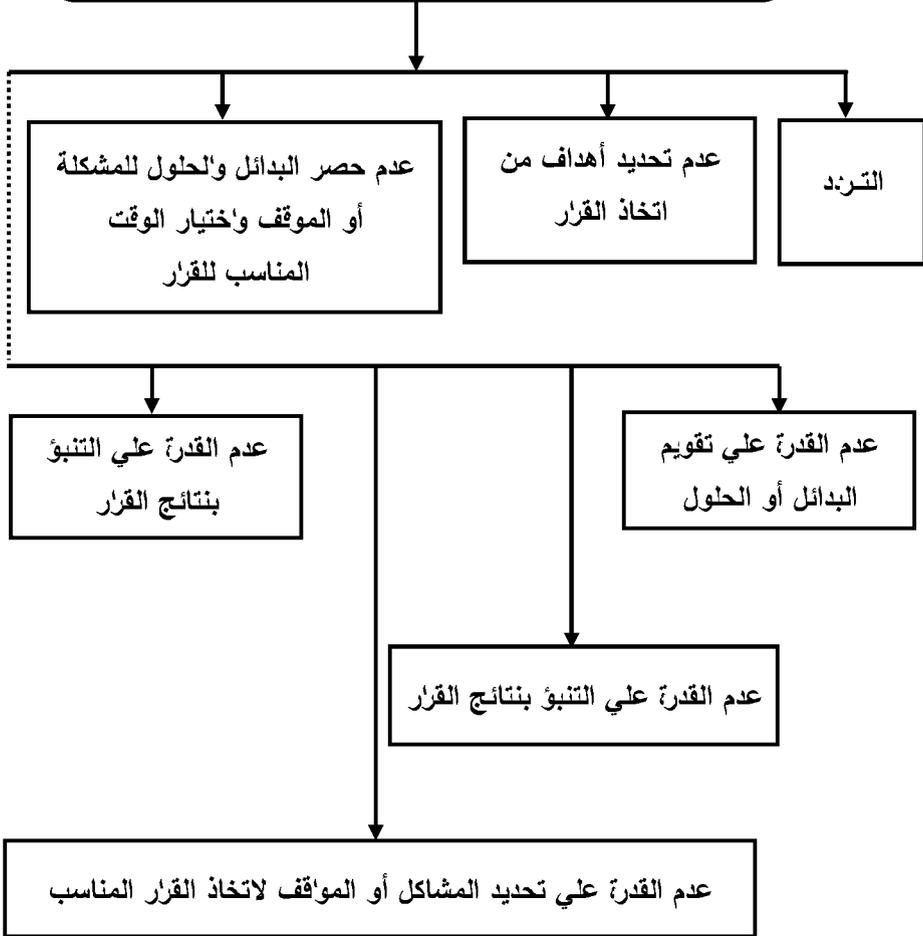
في هذا الاتجاه تعد المؤسسة نظام
مفتوح يحصل علي موارده من البيئة
المحيطة - ويتفاعل معها

ويعتقدون أنه لا يمكن لأي نشاط
النجاح دون الاعتماد علي ما يحدث
في البيئة المحيطة

الاتجاه الإداري التقليدي

هو الالتزام بمبادئ الإدارة باعتبار أن
هذا المنهج حقق الفاعلية الكلية
للمؤسسة بغض النظر عما يدور
في العالم الخارجي

الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار الإداري (1)



تعليق

أولاً: علاقة التخطيط بالإمكانات:

- الإمكانات المادية والمالية عنصر من عناصر التخطيط التي لا يمكن الاستغناء عنه وإذا تم الاستغناء عنه تم الاستغناء علي التخطيط كلية - لان الإمكانات المادية وخصوصا الموازنة المالية السنوية للمؤسسة التي أساس إنشاء قاعدة بيانات لمباني ومنشآت المؤسسة وصيانة البنية التحتية من المرافق وإتاحة التسهيلات المناسبة والمتاحة لممارسة الأنشطة المختلفة بالمؤسسة. وتوفر المعامل المتاحة وتجهيزاتها ومعداتها وصلاحياتها للاستخدام وتحديثها - وتوفر وسائل الاتصالات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات المتاحة - وتساعد علي الرقابة والتقويم المستمر لكفاءة الاستخدام ونتائج التقويم وتساعد علي تكون وحدة ضمان الجودة والاعتماد بالمؤسسة.

ثانياً: علاقة التخطيط باتخاذ القرار:

- عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية وأساس الإدارة وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف علي قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرار المناسب.

- وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها وأن عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة وأنها تعتبر أهم الأدوات التي يستخدمها القادة الإداريون في كافة المستويات الإدارة لتحقيق الأهداف المرجوة.

- اتخاذ القرار أساس في عملية التخطيط - بشأن الأهداف - السياسات والإجراءات والتمويل والموازنات التقديرية وبرامج العمل والجداول الزمنية (التنبؤ بالمستقبل والاستعداد) وأساس أيضا في باقي العمليات الإدارية الأخرى (التنظيم - التوجيه - الرقابة)
- وهناك قرارات إستراتيجية وقرارات إدارية وقرارات تشغيلية يتم مراعاتها عند عملية التخطيط للمؤسسة الرياضية.
- القرارات تتبع خطوات وأساليب اتخاذ القرار أو صنعه بالطريقتين الطريقة التقليدية التي تعتمد علي العرف والتقاليد والعادات والخبرات.
- والطريقة الثانية: الطريقة العلمية التي تعتمد علي خطوات البحث العلمي.
- وعند اتخاذ القرار في عملية التخطيط يراعي العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وهي العوامل الإنسانية وهي مرتبطة بالصفات الشخصية وعواطف الإنسان وخبراته.
- العوامل التنظيمية وتتعلق بمستويات الإدارة والتنظيم المتبع في المؤسسة.
- العوامل البيئية المحيطة وتتمثل بالبيئة المحيطة الاجتماعية - الاقتصادية - المصلحة العامة للرأي العام ومدى استقرار القوانين والأنظمة بالدولة.
- العوامل الخارجية تتمثل بضغوط المديرين التي تؤثر علي القرار وضغوط التنظيمات غير الرسمية والرأي العام والأجهزة الرقابية المركزية.

- مما سبق نري أن عملية اتخاذ القرار أساس العمل الإداري - سواء كان تخطيطيا أو غير ذلك من عناصر الإدارة فقبل اتخاذ القرار يجب دراسة الموقف والبيئة الداخلية الخارجية أولا حتى يمكن اتخاذ القرار المناسب وفقا للحقائق التي تم تجميعها - نجاح القرار مرتبط بنجاح الإدارة في الحصول علي الحقائق أولا قبل اتخاذ القرار بمختلف أنواعه.

ثالثا: علاقة نجاح التخطيط بالتغلب علي أسباب فشل التخطيط في المؤسسات الرياضية



عناصر موضوع المحاضرة

التخطيط وعلاقته بالإمكانات - فشل التخطيط
اتخاذ القرار بالمؤسسات الرياضية عن طريق



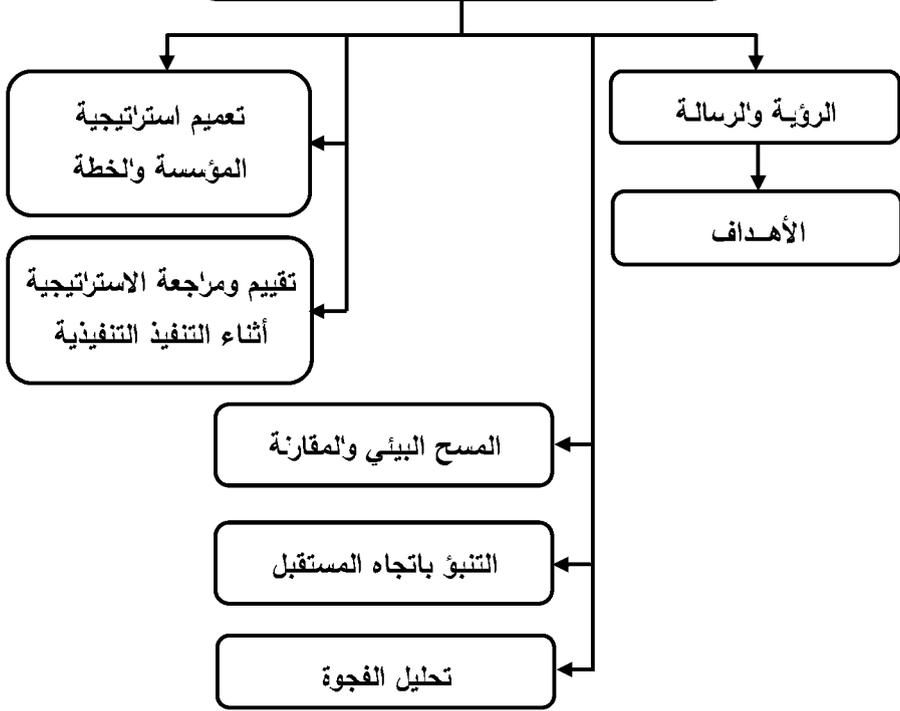
نموذج للخطة التنفيذية

يمكن إضافة سطور إضافية لاستيعاب الأهداف ، المخرجات، التمويل، العائد والأنشطة

الهدف المحدد	المخرجات/ العائد	مؤشرات النجاح	الأنشطة	فترة التنفيذ		التكلفة		
				البداية	النهاية	تمويل المشروع	مساهمة الإدارة	الإجمالي
	أ-	- ١						
		- ٢						
		- ٣						
	ب-	- ١						
		- ٢						
		- ٣						
	ج-	- ١						
		- ٢						
		- ٣						
	أ-	- ١						
		- ٢						
		- ٣						
	ب-	- ١						
		- ٢						
		- ٣						
	ج-	- ١						
		- ٢						
		- ٣						

اسم المؤسسة /..... الإدارة العليا/.....

خطوات التخطيط الإستراتيجي



الرسالة Mission

هي

تصاغ الرسالة حول أحد العناصر الآتية:

الخدمات التي تقدمها المؤسسة

المتعاملين مع المؤسسة

الأماكن التي تقدم فيها الخدمات

الصورة العامة للمؤسسة

المشاركة المجتمعية أي المساهمة
في تنمية المجتمع

فلسفة المؤسسة أي القيم والمعتقدات
الخاصة بالمؤسسة

التقنيات الحديثة المستخدمة
في المؤسسة

العاملين بالمؤسسة وسماتهم

المفهوم التراثي للمؤسسة أي
الخصائص المميزة للمؤسسة

تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف إدارات
أو أقسام المؤسسة التعليمية أو وحدات

مراعاة احتمالات النمو والتوسع مستقبلاً

الوضوح ودقة التعبير وسهولة الفهم

الغرض من إنشاء اختصاصات
المؤسسة الرئيسية ونوع النشاط التي
تقوم به والخدمات التي تقدمها
والأطراف المستفيدة من وجودها

يتم التعبير عنها بشكل عام
ومختصر وليس تفصيلاً

ويمكن صياغتها بشكل مستقل
أو دمجها مع الرؤية المستقبلية

المصدر الأساسي للتعرف
على رسالة المؤسسة هي القوانين
أو التشريعات الخاصة بإنشائها
والقرارات أو اللوائح التنفيذية المكملة
والمفعلة لها

خصائص الرسالة الفعالة:
features of effective

قابلية إلى خطط وسياسات
وبرامج عمل

إمكان التطبيق

التوافق مع الظروف المجتمعية
والبيئة الحالية والمتوقعة

تلبية احتياجات العاملين

الأهداف Objectives

أي تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها يعتبر خطوة أساسية في صياغة الاستراتيجية للأسباب الآتية:

نقطة البدء في الخطط ورسم السياسات وإجراءات العمل

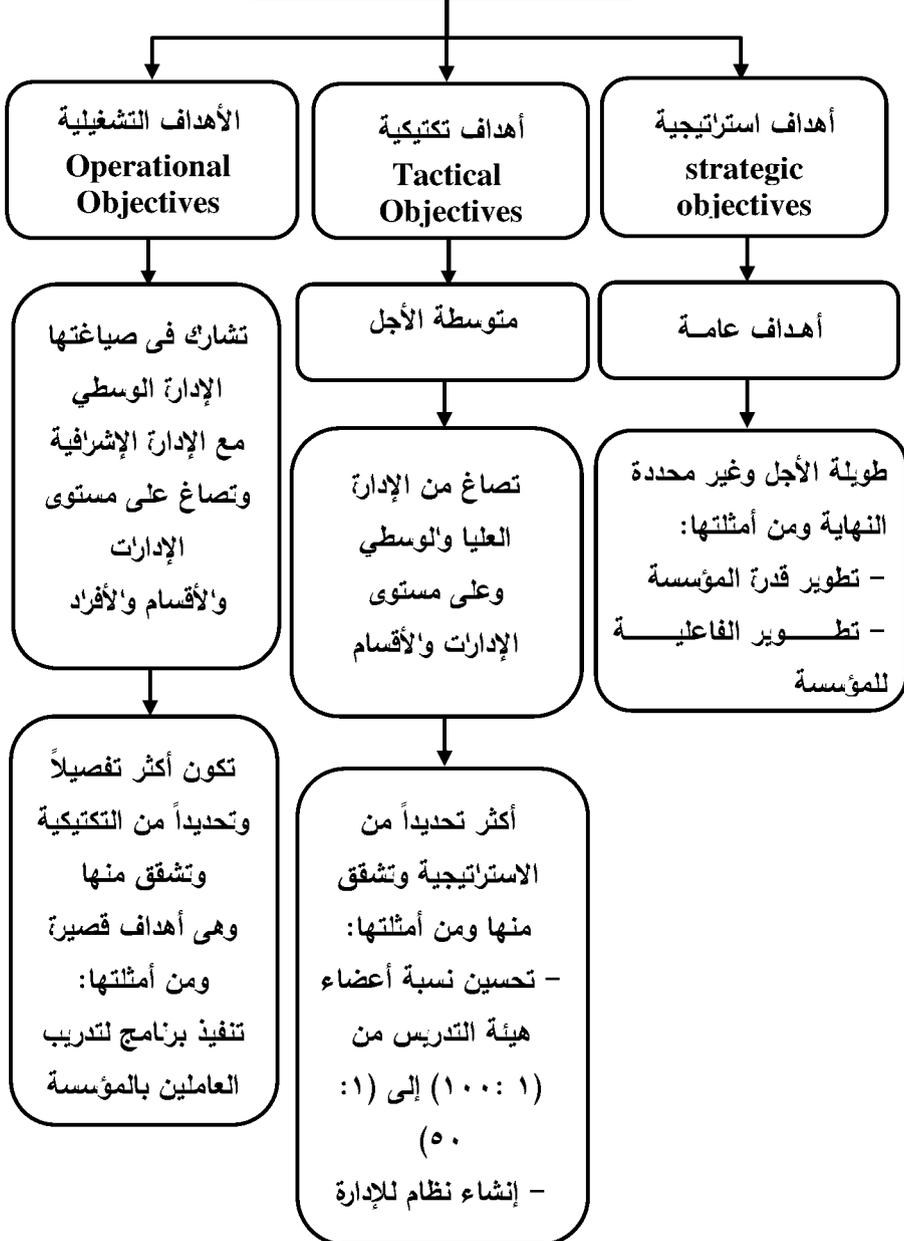
توضح الأهداف والنتائج المتوقعة من جميع العاملين بالمؤسسة

يسهل مهمة المتابعة وتقييم النتائج

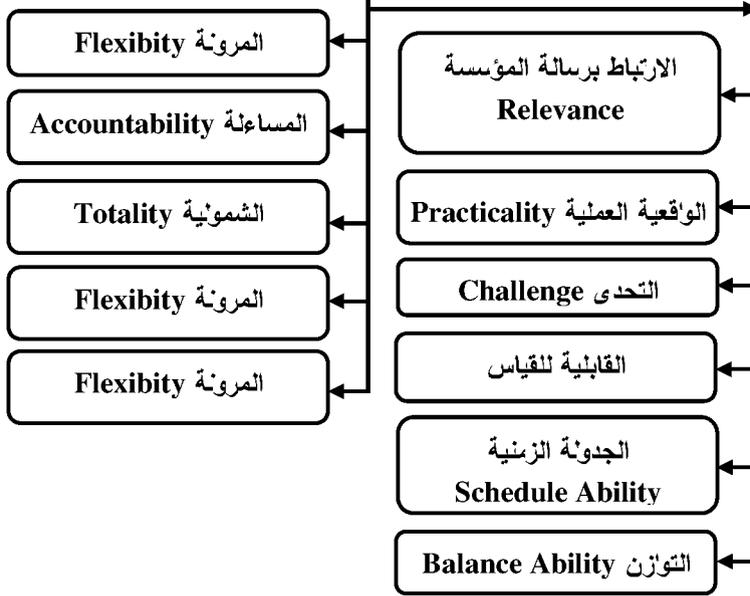
تستخدم كمرشد في إتخاذ القرارات

تعتبر مصدر للتحفيز والإلتزام

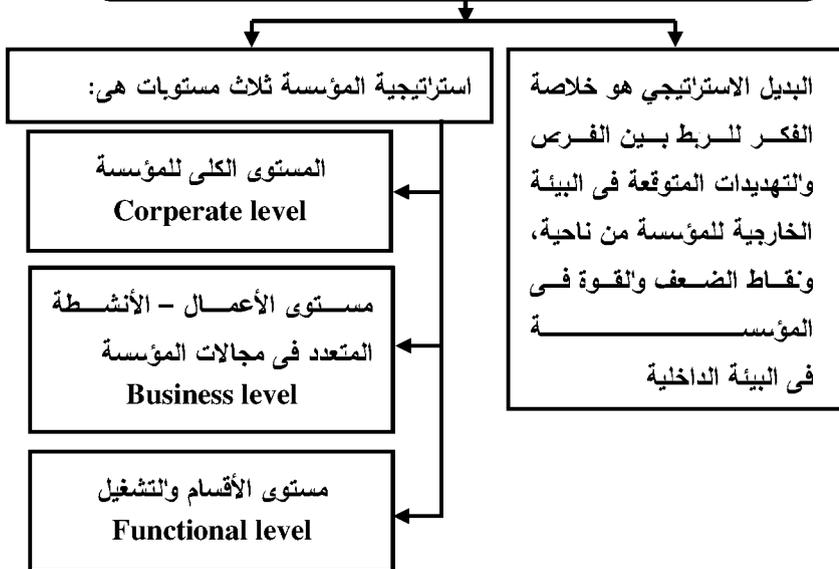
مستويات الأهداف Levels Objectives



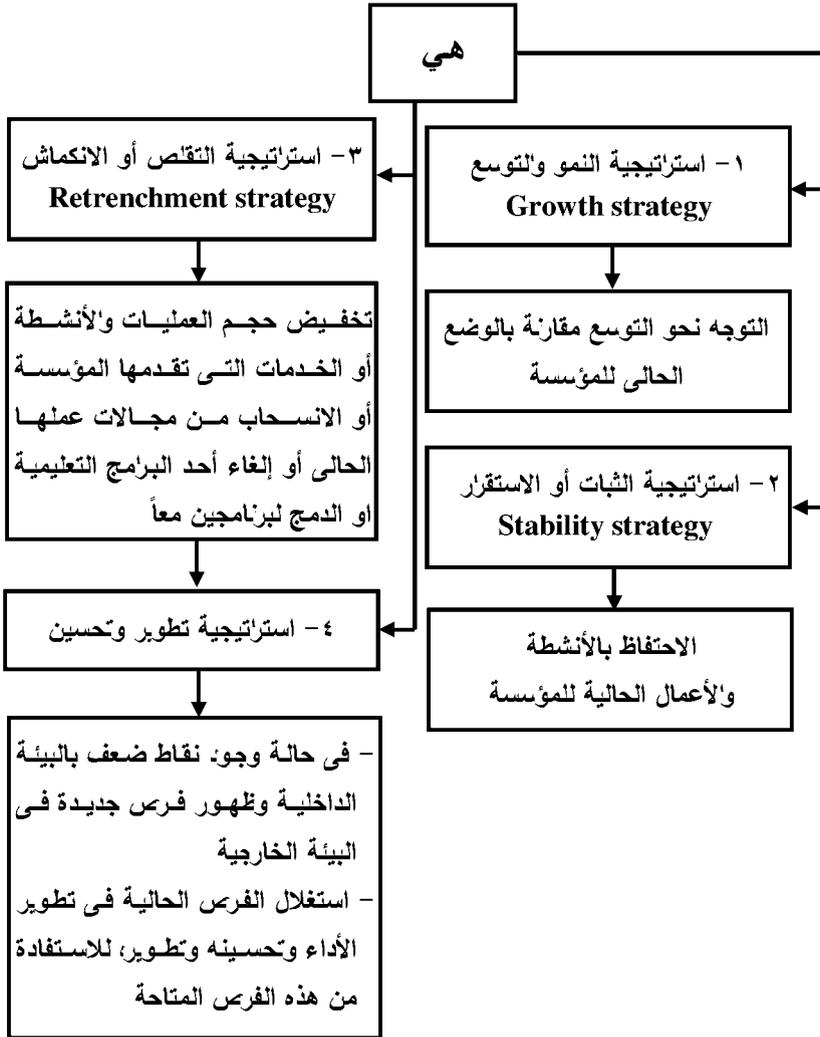
الشروط الواجب توافرها في صياغة الأهداف
Characteristics of objectives



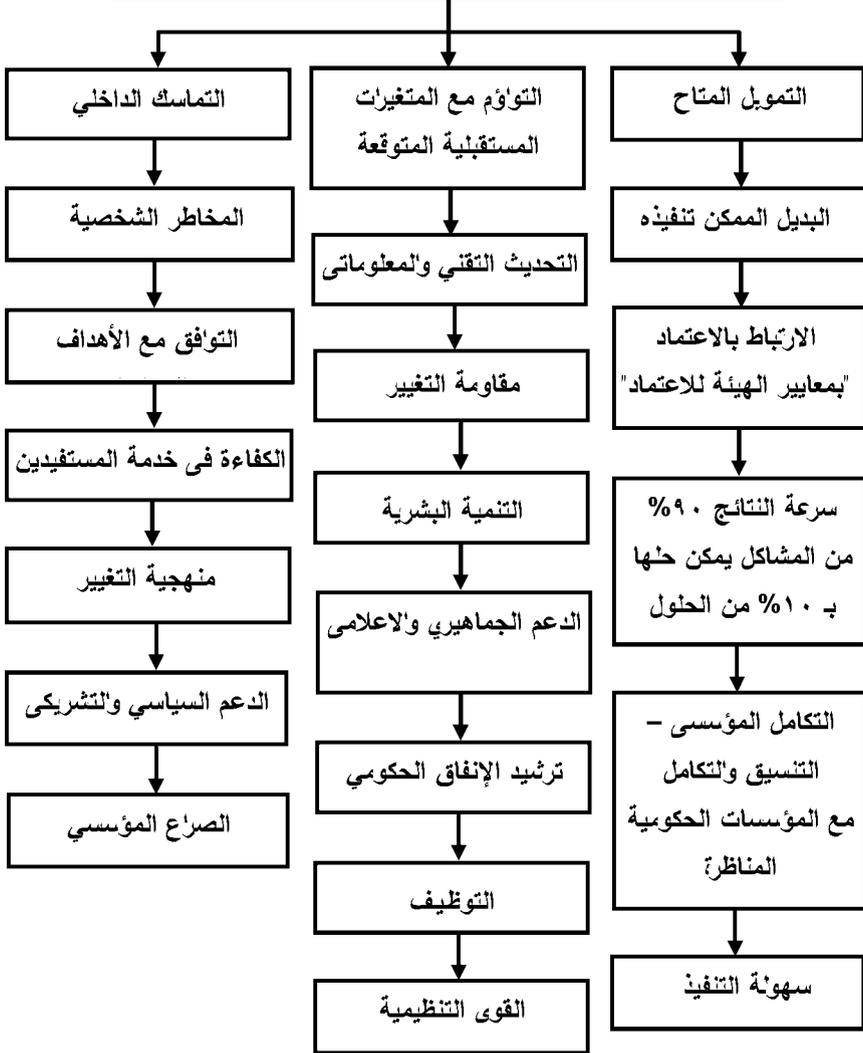
البدائل الإستراتيجية
Strategic Alternatives



الإستراتيجيات البديلة



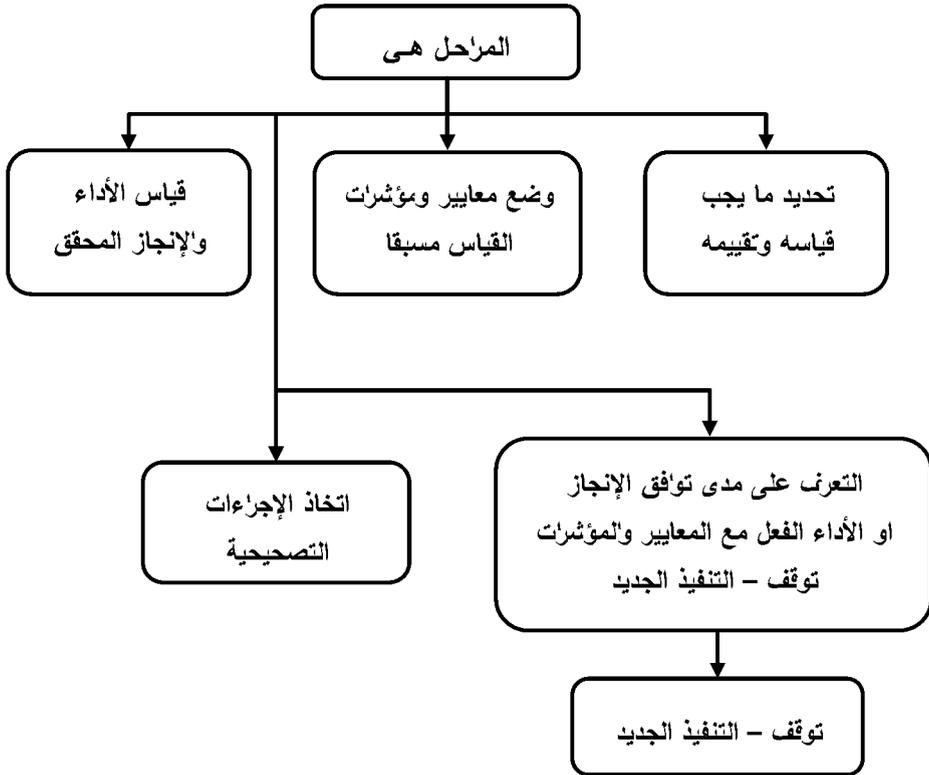
معايير البدائل الاستراتيجية وترتيب الأولويات



متابعة وتقييم الاستراتيجية

هي المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية
Strategy evaluation & control process

المراحل هي



تابع متابعة وتقييم الاستراتيجية

هي

اولا: تحديد مجالات المتابعة والتقييم Areas of evaluation & control

المتابعة وتقييم الاستراتيجية تتم على مستويين هما:
- الأفراد - الوحدات التنظيمية أو المشروعات الاستراتيجية

تتم المتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي في خمسة مجالات أساسية

(٣) التقدم في العمل أو الإنجاز

تفيد هذه المرحلة في التعرف
على كيفية سير العمل
بالاستراتيجية

تزود الإدارة العليا والوسطي بما
هو مطلوب تعديله بالاستراتيجية

(٢) الكفاءة والفعالية
Efficiency

تهتم بقياس درجة الرشد
في استخدام الموارد المتاحة
لتنفيذ الاستراتيجية

الفعالية تهتم بقياس
درجة النجاح
وتحقيق الأهداف الاستراتيجية
والتكتيكية والتشغيلية

(١) النتائج من خلال إدارة
الموارد المتاحة المادية
والبشرية وتعدد المهارة
والجودة في إدارة
هذه الموارد

(٥) متابعة عادات العمل

اي العادات والاتجاهات والسلوكيات التي
يتبعها الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها

(٤) متابعة إجراءات وأساليب العمل

تفيد هذه المرحلة في التعرف على مجالات التحسين
أو التطوير في هذه الأنظمة والإجراءات مما يتلاءم
مع التغيرات التقنية - الاقتصادية - الاجتماعية -
التشريعية - المحيطة بتنفيذ الاستراتيجية

تابع متابعة وتقييم الاستراتيجية

هي

ثانيا وضع معايير ومؤشرات الأداء
Setting measure & criteria

المعايير والمؤشرات تصف المستويات المطلوبة والمقبولة
وغير المقبولة الأداء

تختلف المعايير والمؤشرات في المتابعة والتقييم باختلاف
الأهداف المطلوب تحقيقها وأشكالها هي:



تابع متابعة وتقييم الاستراتيجية

هي

تابع ثانيا وضع معايير ومؤشرات الأداء
Setting measure & criteria

Behavior Standards (٧) معايير السلوك

تهتم بقياس سلوكيات الأفراد في أداء العمل من حيث
الالتزام بالقواعد - الإجراءات والسياسات - القرارات -
التعليمات الصادرة من المستويات الأعلى

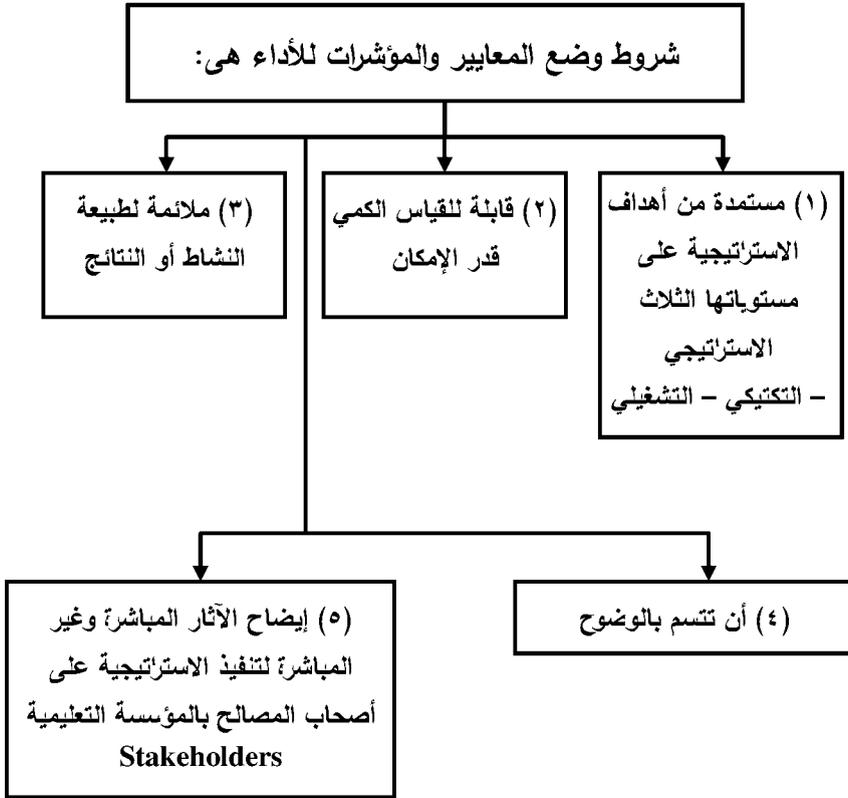
تقسيم آخر تتبعه بعض المؤسسات لمؤشرات ومعايير
الأداء الاستراتيجي هي:

(٣) مؤشرات
عبء العمل
Workload
indicators

(٢) مؤشرات الكفاءة
Efficiency
indicators

(١) مؤشرات الفعالية
Effectiveness
indicators

(٤) مؤشرات الإنتاجية
Productivity indicators
وهي محصلة التفاعل بين الكفاءة والفعالية



تابع متابعة وتقييم الاستراتيجية

ثالثا قياس الأداء الفعلي
Measuring performance

الأداء الكلى
Overall performance
الإنتاج المحقق فى تنفيذ
أنشطة الاستراتيجية

لفظ التقييم
Appraisal evaluation
تحديد قيمة أو مدى أو درجة
النجاح أو الجودة فى الإنتاج
من خلال مقارنة ما تحقق
بالفعل مع المعايير
أو المستويات المحددة مسبقا

القياس هو جميع الإجراءات
التي تتبع النماذج التي تستخدم
فى جميع البيانات والمعلومات
المطلوبة للدراسة والتحليل
والتشخيص واستخلاص النتائج

أساليب متابعة وقياس
الأداء الفعلي هي:

الأداء الفعلي
Actual performance
الأنشطة المحققة
والفعاليات المحققة خلال
فترة زمنية محدد

ترتبط عملية القياس بوجود:
مقياس Measures
أو مؤشرات Indicators
او معايير standard
او طرق مرجعية
Benchmarks أو المهام
أو النماذج المستخدمة فى
توفير البيانات

- ١- المتابعة الميدانية لموقع العمل.
- ٢- الاتصال بالمستفيدين بخدمات المؤسسة التعليمية.
- ٣- السجلات والنماذج.
- ٤- اللقاءات أو الاجتماعات الدورية.
- ٥- التقارير التفصيلية.
- ٦- التدقيق المالي والإداري.

تابع متابعة وتقييم الاستراتيجية

رابعا: المقارنة واتخاذ القرارات
Comparison & decision making

هي المحصلة النهائية العملية قياس الأداء في المرحلة السابقة

مرحلة التوصل لمجموعة من النتائج للمقارنة بين المعايير او المؤشرات
الموضوعية مسبقا

النتائج المحتملة للمقارنة هي:

المراجعة الاستراتيجية
Strategic audit

أسباب الاختلاف
أو الانحراف هي

١- تطابق النتائج المحققة
مع الأهداف المحددة

تقدم تقويما لوضع
المؤسسة التعليمية
الاستراتيجية

توضح كيف توضع
الأهداف والاستراتيجيات
والسياسات كقرارات طويلة
المدى

وكيف تنفذ وتراقب وتقوم من خلال البرامج -
والميزانيات - والإجراءات وتتم من قبل الإدارة العليا
لتحقيق الهدف منها ينبغي صياغتها بشكل متوازن
مع مراحل او نموذج الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة
التعليمية

أسباب الاختلاف أو الانحراف هي:

- ١- الفشل في التعرف بالاستراتيجية
- ٢- ضعف التزام الإدارة
- ٣- عدم سلامة صياغة الاستراتيجية.
- ٤- عدم سلامة الاستراتيجيات القطاعية والوطنية
- ٥- عدم سلامة الأسس التي استخدمت في تخصيص
- ٦- عدم توافر نظام تسليم لمتابعة تنفيذ أنشطة

٢- وجود اختلاف او تباين
في النتائج المحققة عن المستويات او
المعايير المستهدفة

نموذج الإدارة الاستراتيجية



مكونات الإدارة الاستراتيجية
Composition of strategic management

هي

١- المسح البيئي Environmental scanning

٢- تكوين الاستراتيجية Strategy formulation

٣- تنفيذ الاستراتيجية Strategy implementation

٤- التقييم والرقابة Evaluation and control

العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية
Strategic management process
basic elements of

١- المسح البيئي

Environmental scanning

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية
Internal environmental

تتكون من متغيرات القوة والضعف داخل المؤسسة وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل كل من:

الهيكل التنظيمي ويتضمن: السلطة -
سلسلة القيادة - الخريطة التنظيمية

الثقافة التنظيمية Culture وتشمل
المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة
فيما بين أعضاء المؤسسة

الموارد: وتشمل أصول الشركة مادية
وبشرية من أصول مادية ومهارات
وقدرات بشرية وموهب إدارية " الموارد
المادية والبشرية "

تحليل البيئة الخارجية
External environmental

تحتوي البيئة الخارجية على مجموعتين

تحتوي على متغيرات الفرص والتهديدات
وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست
تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا

الأولى البيئة العامة
Social environmental

تتضمن كل القوى الخارجية المؤثرة على
القرارات التنظيمية القصيرة وطويلة
وتشمل: القوى - الاقتصادية -
التكنولوجية - الثقافية - الاجتماعية -
السياسية - التشريعية

الثانية: البيئة الخاصة تشمل العناصر
ذات التأثير المباشر على عمليات
التنظيم : المساهمين - الحكومة -
جماعة المصلحة - الاتحادات - النقابات

تابع العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية



كتب للمؤلف

١. الإحصاء فى التربية البدنية والرياضة - الهيئة العامة للكتاب، الإسكندرية ١٩٨٠م.
٢. التنظيم الدولى للعلاقات الرياضية - منشأة المعارف، الإسكندرية ١٩٨٥م.
٣. الرياضة والقانون - منشأة المعارف، الإسكندرية ١٩٨٩م.
٤. مبادئ البحث العلمى فى التربية البدنية والرياضة - منشأة المعارف، الإسكندرية ١٩٩٢م.
٥. معايير النقد العلمى للإنتاج العلمى فى التربية الرياضية.
٦. إدارة البطولات والدورات والمنافسات الرياضية - منشأة المعارف، الإسكندرية ١٩٩٨م.
٧. المسئولية فى المنافسات الرياضية "محلياً ودولياً" - منشأة المعارف، الإسكندرية ١٩٩٨م.
- * تاريخ التربية البدنية والرياضة فى المجتمعين العربى والدولى ١٩٩٨م:
٨. الجزء الأول: تاريخ الألعاب الفردية والجماعية أكثر من خمسين لعبة.
٩. الجزء الثانى: الرياضة والمرأة.
- * الموسوعة العلمية فى إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة:
١٠. الجزء الأول: مفهوم وأهمية التربية والرياضة فى المجتمع المعاصر.
١١. الجزء الثانى: التربية الرياضية والقانون الدولى والمدنى والجنائى.
١٢. الجزء الثالث: التربية الرياضية فى أفريقيا والإعلام.
١٣. الجزء الرابع: الإدارة بالأهداف - التنظيم - القيادة والعلاقات العامة فى التربية الرياضية.
١٤. الجزء الخامس: التخطيط - الرقابة - التنمية الإدارية واتخاذ القرار فى التربية الرياضية.

١٥. الجزء السادس: مقدمة فى الإدارة الرياضية.
- * الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية:
١٦. الجزء الأول: نظريات الإدارة وتطبيقاتها.
١٧. الجزء الثانى: التخطيط فى المجال الرياضى.
١٨. الجزء الثالث: التنظيم فى المجال الرياضى.
١٩. الجزء الرابع: التوجيه "القيادة - التحفيز - الاتصالات وتقويم الأداء".
٢٠. الجزء الخامس: الرقابة وعملية اتخاذ القرار فى المجال الرياضى.
٢١. الجزء السادس: العلاقات العامة - التنمية الإدارية "التسويق والتمويل".
٢٢. الجزء السابع: الإمكانيات والمنشآت فى المجال الرياضى.
٢٣. الجزء الثامن: المداخل المعاصرة فى إدارة الأفراد والتطوير التنظيمى فى التربية البدنية والرياضة.
٢٤. الجزء التاسع: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى فى التربية البدنية والرياضة.
٢٥. التخطيط للقوى العاملة "الموارد البشرية فى المؤسسات الرياضية" دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية ٢٠٠٣م.
٢٦. العلاقات العامة فى التربية البدنية والرياضة.
٢٧. تطبيقات ميدانية للعلاقات العامة فى التربية البدنية والرياضة - دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية ٢٠٠٣م.
٢٨. القيادة الإدارية - فى التربية البدنية والرياضة - دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية ٢٠٠٣م.
٢٩. التحليل الإحصائى فى التربية البدنية والرياضة - دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية ٢٠٠٣م.
- * الموسوعة العلمية فى التشريعات الرياضية

٣٠. الجزء الأول: القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية للنقابات والمؤسسات الرياضية.
٣١. الجزء الثاني: القرار الإداري والقانوني فى التربية البدنية والرياضة (المسئولية فى المنافسات).
٣٢. الجزء الثالث: التشريعات فى التربية البدنية والرياضة.
٣٣. الجزء الرابع: المنظور القانوني عامة والجناى فى الرياضة.
٣٤. الجزء الخامس: المنظور القانوني عامة والقانون المدنى فى الرياضة "الاحتراف - العقود الرياضية - التأمين".
٣٥. الجزء السابع: المنظور القانوني عامة والقانون الإداري فى الرياضة.
٣٦. النقد فى التربية البدنية والرياضة - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ٢٠٠٣م.
٣٧. النقد فى التربية البدنية والرياضة - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ٢٠٠٣م.
٣٨. المقال - الخبر - الحديث - التعليق فى التربية البدنية والرياضة.
٣٩. الإعلام فى التربية البدنية والرياضة - دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ٢٠٠٣م.
٤٠. الاتصال فى التربية البدنية والرياضة.
٤١. الإعلام الرياضى وآلياته كحق من حقوق الإنسان.
٤٢. إدارة الجودة الشاملة فى التربية البدنية والرياضة.
٤٣. التربية الرياضية والعولمة كظاهرة فى المجتمع المعاصر.
٤٤. التربية الرياضية وقانون البيئة.
٤٥. معايير إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية بالمجتمع العربى.

* الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة

٤٦. الجزء الأول: الخصخصة الإدارية والقانونية فى التربية البدنية والرياضة.
٤٧. الجزء الثانى: دراسات الجدوى والمشروعات الصغيرة فى التربية البدنية والرياضة.
٤٨. الجزء الثالث: الاستثمار والتسويق الرياضى فى التربية البدنية والرياضة.
٤٩. الجزء الرابع: التمويل والتأجير التمويلى فى التربية البدنية والرياضة.
٥٠. الجزء الخامس: نظام مشروعاته "البناء - الملكية - التشغيل - نقل الملكية" فى التربية البدنية والرياضة.
٥١. حقوق الإنسان وقانون الطفل فى التربية البدنية والرياضة.
٥٢. الحوكمة فى التربية البدنية والرياضة.
٥٣. الترس - الويبو - الفرنشايز فى التربية البدنية والرياضة.
٥٤. متطلبات تطبيق الحوكمة فى المؤسسات الرياضية بالمجتمعين المصرى والعربى.
٥٥. استراتيجية للتسويق الرياضى والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة فى ضوء التحولات الاقتصادية العالمية المعاصرة.
٥٦. استراتيجية للاحتراف الرياضى بالمؤسسات الرياضية.
٥٧. المسئولية القانونية (قضية الملايا) لبعثة مصر بأبوجا - نيجيريا - دورة الألعاب الأفريقية.
٥٨. مبادئ البحث العلمى فى التربية البدنية والرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية.
٥٩. إجراءات البحث العلمى - الإنتاج العلمى عامة والتربية البدنية والرياضة (قبل - أثناء - بعد).
٦٠. اللوجيستيات فى التربية البدنية والرياضة.
٦١. تطبيقات معاصرة فى الإدارة فى التربية البدنية والرياضة.
٦٢. الشركات متعددة الجنسيات فى التربية البدنية والرياضة.

٦٣. تطبيقات معاصرة فى التمويل والاستثمار الرياضى.
٦٤. التنمية المستدامة والمحاسبة والمراجعة البيئية فى التربية البدنية والرياضة.
٦٥. تطبيقات معاصرة على مشروعات الـ B.O.O.T فى التربية البدنية والرياضى.
٦٦. تطبيقات معاصرة للوجيستات فى التربية البدنية والرياضة.
٦٧. فلسفة الدورات الأولمبية فى المجتمع الدولى المعاصر من ١٨٩٦ حتى الآن.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة

٥ مقدمة
٩ التخطيط فى المؤسسات الرياضية وعلاقته بكل من الأندية والاتحادات
١٢ التخطيط فى المؤسسات الرياضية
١٤ أنواع التخطيط
١٥ مبادئ التخطيط
١٧ مميزات التخطيط
١٩ مراحل التخطيط
٣٣ احتياجات التخطيط فى المؤسسات الرياضية
٣٤ مشكلات التخطيط
٣٨ مفهوم عملية اتخاذ القرارات
٤٤ صفات القرارات الاستراتيجية
٤٧ أهمية العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار
٤٩ مراحل اتخاذ القرار العلمى أو الاستراتيجى
٥١ شروط القرار الجيد
٥٢ أنواع القرارات الإدارية
٥٤ بيئة القرار الإدارى
٥٥ الصعوبات التى تواجه عملية اتخاذ القرار الإدارى
٥٦ تعليق
	علاقة نجاح التخطيط بالتغلب على أسباب فشل التخطيط فى المؤسسات
٥٨ الرياضية
٥٩ عناصر موضوع المحاضرة
٦٠ نموذج للخطة التنفيذية
٦١ خطوات التخطيط الاستراتيجى
٦٢ الرسالة
٦٣ الأهداف
٦٦ الاستراتيجيات البديلة
٦٨ متابعة وتقييم الاستراتيجية
٧٢ شروط وضع المعايير والمؤشرات للأداء
٧٥ نموذج الإدارة الاستراتيجية
٧٦ مكونات الإدارة الاستراتيجية
٧٧ العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية
٧٩ كتب للمؤلف

