

# ماهية الإدارة الرياضية وأهميتها

- الإدارة الرياضية بين العلم والفن

- الأداء الإداري والتنظيمي

- مهام المدير



## ماهية الإدارة الرياضية وأهميتها

إن الإدارة الرياضية من المجالات التي لم تحظَ باهتمام الكتاب الرياضيين إلا في الآونة الأخيرة. ولعل ما كتب فيها باختلاف وجهات نظر الكتاب، جاء ليفسر مدى الحاجة إلى تنوع وتباين روافد نظرية الإدارة في هذا المجال وظهور مدارس للفكر الإداري الرياضى.

وعلى الرغم من التباين الشديد بين ما كتب من حيث زاوية تناول العملية الإدارية والموضوعات التي يتم التركيز عليها والمنهج المستخدم، فإن ما نشر حتى الآن هو دعم لأهمية العملية الإدارية في المجال الرياضى باختلاف منظماته وتأكيد على ضرورة وجود أصول وقواعد تتأسس عليها إدارة رياضية واعية ومؤمنة بأن الإدارة جزء من كل لا ينفصل وأن تحسين الأداء الإدارى من أهم عوامل نجاح هذا الكل فى تحقيق أهدافه .

وتنطلق نظرية الإدارة أساساً من إفادات عملية متنوعة لمختلف العلوم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية... إلخ، حيث ساهمت هذه العلوم بشكل مباشر فى بناء الكيان الإدارى تنظيراً وتطبيقاً .

وقد يكون لتنوع مناهل الإدارة تأثير مباشر فى اختلاف وجهات نظر العلماء فى التعريف بها وتحديد مفهومها، إلا أنه يمكن القول بأن من أهم أسباب هذا الاختلاف هو حداثة علم الإدارة بصفة عامة، وحدثته فى المجال الرياضى بصفة خاصة، ومن ثم عدم وضوح بعض المضامين والمسميات الأساسية أو عدم الاتفاق على معانيها واستخداماتها.

ولعل من أوضح الأمثلة فى هذا المجال هو مفهوم التنظيم الذى يرى أصحاب مدرسة العملية الإدارية أن التنظيم هو تعريف بهيكل السلطة والمسئولية، ويرى الممارسون أنه إطار تجميع الأنشطة وعلاقتها بالسلطة، فى حين يرى أصحاب نظرية التنظيم أنه المحصلة الكلية للعلاقات البشرية فى أى نشاط جماعى .

كما أن تنوع الجهات الإشرافية بين القطاع الحكومي والأهلي والهيئات الخاصة، وما يحكمها من قوانين وتشريعات ولوائح، جعل من الصعوبة إمكان تناول الإدارة الرياضية بمنظور واحد، ووضع مبادئ وقواعد ثابتة قابلة للتطبيق في كل القطاعات.

ومع تنوع مصادر المعرفة الإدارية بين الخبرة والدراسة لعلم الإدارة العامة، أصبح من الصعب وضع تعريف محدد للإدارة الرياضية، فعلى الرغم من أن عمر الإدارة كعلم زاد عن القرن، فما زال التعريف بها موضع جدل ومناقشة، فتعريف الإدارة من وجهة نظر عديد من علمائها ما زال غير واضح.

فمنهم من يرى أنها صنع القرارات، ومنهم من يرى أنها تنظيم الموارد واستخدامها لتحقيق أهداف محددة سلفاً، ومنهم من يرى أنها عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة، وهناك من يرى أنها عملية تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين، أو أنها مجموعة لجهود كل أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه، أو أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

ولما كان لغياب الدقة في تحديد المعاني التجريدية لعديد من المصطلحات الإدارية، تأثير مباشر في تباين وجهات نظر علماء الإدارة في التعريف بها، فإن ما يعنى دارسى الإدارة في أحد مجالاتها التطبيقية كالمجال الرياضى هو المفهوم الأولى أو المبدئى للإدارة ومكوناتها ومراحلها بغض النظر عن هذا التباين .

فالإدارة من هذا المنطلق هى نشاط له مضمون، ويحتوى على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد، لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة .

ونحن هنا لا نعرف الإدارة بقدر تحليلنا لمكوناتها وتوصيفها. ومن هذا التوصيف يصبح تعريف الإدارة الرياضية أمراً مقبولاً .

فالإدارة الرياضية هى عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة .

Management is the process of planing, Organizing, Leading and

Controlling the efforts of Sports organization members and using all resources to achieve stated organizational goals.

وسوف نلاحظ من التعريف السابق شموله على مكونات العملية الإدارية، واستخدام الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية، والأهداف التي حددتها المؤسسة.

### الإدارة الرياضية بين العلم والفن:

إن الجدل حول وصف الإدارة الرياضية ما زال قائماً، وسوف يبقى ملازماً لها، فالرياضة تخطو خطوات ثابتة ومؤكدة نحو إثبات دورها الفعال في هذا المجال مستعينة بأسس ومبادئ ومسترشدة بأحكام قيمية غير قابلة للجدل، وقد تستغرق في ذلك طويلاً، فالسنين في أطوار نمو أى علم تحسب بالعشرات، بل بالمئات، خاصة تلك العلوم التي ترتبط بالأداء البشرى في مختلف المجالات .

ونحن نرى أن الإدارة الرياضية مهنة كغيرها من المهن الأخرى، تلعب علاقة النظرية بالتطبيق فيها، نفس علاقة العلم بالفن في وصف العلوم الإنسانية، فالعلم تنظيم للمعرفة في علم علاقات الظواهر وما يحكم متغيراتها من حدود وقيود، ويتضمن تحديداً للحقائق عن طريق ملاحظة هذه الظواهر والتأكد من دقة الحقائق من خلال تبويبها وتحليلها. وهذه الحقائق في أول الأمر لم تكن إلا فروضاً تم اختبارها والتحقق من صدقها إلى أن وصلت إلى مستوى التعميم من خلال اعتبارها مبادئ Principles لها قيم تنبؤية بما يمكن أن يحدث مستقبلاً في الظروف المشابهة .

والنظرية ما هي إلا مجموعة من هذه المبادئ العامة في أى مجال من المجالات، وبمقارنة العلوم الطبيعية بعلوم المجالات الأخرى والتي تندرج الإدارة تحت واحدة منها، فسوف نجد أن الأخيرة يطلق عليها العلوم الناقصة Inexact، حيث إن معدلات الإنجاز فيها لا تتحقق بنفس السرعة التي تحدث بها في العلوم الطبيعية. وقد يرجع السبب وراء ذلك في أن مثل هذه العلوم الناقصة تتعامل مع ظواهر وتكوينات فرضية، ومن ثم فإن حجم المعرفة فيها محدود، فحجم المعرفة عن السلوك البشرى لا يمكن أن يقارن مثلاً بحجم المعرفة عن مكونات المادة .

وحتى أكثر العلوم الطبيعية اكتمالاً وهو علم الفيزياء، فمازال كثير من مجالاته لا يغطيها مبادئ عملية أو نظريات. ومازال استخدام الفروض فيها واختبارها هو الحل الوحيد لمحاولة الوصول لمثل هذه المبادئ .

أما فى مجال الأداء البشرى باختلاف أشكاله، فإن ما تحقق من تقدم فى علومه اعتمد على افتراض أساسى يتمثل فى تنسيق النشاط البشرى؛ حتى يحقق أفضل أداء من خلال إدارة ناجحة.

نخلص مما سبق بأن الإدارة كمهنة تعتمد فى تكوينها الأساسى على جانبين رئيسيين: أولهما الجانب العلمى الذى يستقى مبادئه وأسسَه من إفادات العلوم المختلفة، كالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وثانيهما خبرة التطبيق التى تتطلب قدرات ومهارات خاصة يطلق عليها البعض الموهبة الإدارية .

ونود أن نشير فى النهاية إلى أن حصائل المعرفة الإدارية، اعتمدت كلياً على تسجيل حضارة الغرب وفكره ، وأن نشأة علم الإدارة فى الدول النامية كانت نتاجاً لغزو ثقافى انتقل من خلاله هذا الفكر عن طريق عديد من المؤلفات التى نذكر منها مؤلفات كل من تيلور وفايول وماير، وأن القصور فى تسجيل الحضارات القديمة - ومنها الحضارة المصرية والصينية - لا يعنى غياب الإدارة لمثل هذه الحضارات التى غزت العالم وانطلقت منها فى الأساس حضارة الغرب .

### **الأداء الإدارى والتنظيمى :**

من الموضوعات التى تناولتها عديد من الدراسات فى مجال الإدارة موضوع الأداء، سواء كان إدارياً أو تنظيمياً، حيث يتوقف نجاح أى مؤسسة رياضية فى تحقيق أهدافها وإرضاء المسئوليات الاجتماعية على مدى نجاح مديرها فى القيام بأعماله. ويعتبر حسن أداء مدير المؤسسة الرياضية (الأداء الإدارى) على نفس مستوى أهمية أداء المؤسسة (الأداء التنظيمى). وكلا الموضوعين يعتبران من الموضوعات التى تحظى باهتمام خاص فى علم الإدارة.

وعلى نفس النمط الذى يتم به تقويم الأداء المحركى فى النشاط الرياضى، فإنه يمكن تناول الأداء الإدارى والأداء التنظيمى من وجهة نظر الكفاءة Efficiency

والفعالية Effectiveness حيث يرى بيتر دركر B. Drucker أنه يمكن تقويم الأداء سواء للأفراد أو المؤسسات من خلال معانى هذين المصطلحين .

فالكفاءة تعنى إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، أما الفعالية فهي إنجاز الأعمال الصحيحة. والفرق كبير بين كلا المعنيين.

فالكفاءة فى العمل الإدارى ترتبط بالفرق بين مدخلات العمل ومخرجاته، فالمدير الكفاء هو الذى يستطيع أن يحقق مخرجات أو نتائج تفوق ما استخدم من مدخلات.

أما الفعالية فهي القدرة على تحديد واختيار الأهداف أو الأعمال المناسبة. ويتطلب نجاح الأداء الإدارى توافر كلتا الصفتين، إلا أنه يجب التأكيد على أنه إذا كان للكفاءة أهمية فإن للفعالية حساسية، بمعنى أنه إذا كانت الكفاءة عنصراً مهماً فى الأداء الإدارى فإن الفعالية عنصر حرج وحاسم .

فالفعالية هي الأساس فى نجاح أى مؤسسة رياضية، حيث إن استغلال ما هو متاح بأقصى درجاته دليل على الفاعلية وليس دليلاً على الكفاءة، فالمشكلة فى مجالنا الرياضى ليست فى كيفية القيام بالعمل بطريقة صحيحة، ولكنها تتمثل فى تحديد الأعمال الصحيحة أولاً حتى نقوم بها، حيث إن هذا التحديد يساعد على تركيز الموارد والجهود المتاحة نحو تحقيق أهداف محددة .

أما بالنسبة إلى الفاعلية فى أداء الأفراد، فإن لعدم تحديد الاختصاصات وتوصيف الوظائف وتحديد المهام تأثيراً مباشراً فى غياب هذا المفهوم فى معظم الأداءات الإدارية فى المجال الرياضى، فكيف يمكن أن يتصف أداء الأفراد أو المؤسسات بالفعالية واختصاص كل فرد أو كل مؤسسة غير واضح ؟!

فإذا ما اعتبرنا المدرس أو المدرب مديراً لمؤسسة رياضية صغيرة هي الفصل أو الفريق، فكيف يمكن أن يعمل بفعالية فى اتجاه تحقيق الأهداف الموسوعة له دون وضوح صياغة هذه الأهداف بالأسلوب الذى يساعده على تحويلها إلى خبرات حركية مهما كانت كفاءته؟

يتضح مما سبق أن لكل من الكفاءة والفعالية أهميتهما فى نجاح الأداء الإدارى

والتنظيمى. وعلى الرغم من أن الفرق بين المصطلحين واضح فكثيراً ما نجد من يستخدمهما كمرادفين لمعنى واحد .

وللأداء فى المجال الإدارى أو التنظيمى أساليب لإدارته. نذكر منها ذلك النموذج النظرى الذى اقترحه ماريون هانيز Marion Haynes 1984 وضمنه ست خطوات رئيسية نلخصها على النحو التالى:

**الخطوة الأولى:** وتشمل وضع توقعات للأداء فيما يخص معنى العمل المراد القيام به وواجباته وحجمه والإجراءات التى يجب اتباعها وأسلوب العمل وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات العمل الإدارى.

**الخطوة الثانية:** وتشمل مراقبة الإنجاز أو التقدم فى هذا الأداء من خلال التركيز على النتائج التى تم تحقيقها مع الأخذ فى الاعتبار بإمكانية أن يتحول هذا التركيز إلى تفاصيل نشاط العاملين والإجراءات المستخدمة إذا ما لوحظ نقص أو قصور فى النتائج المستهدفة. ويتم ذلك خلال كل مراحل الأداء .

**الخطوة الثالثة:** وتشمل تقويم نتائج الأداء، فمن المنطقى أن يقارن ما حققه الأداء من نتائج بما هو مستهدف، حيث إن القدرات التقييمية لا تأتى إلا من خلال مثل هذه المقارنات. إلا أنه يجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام الأسس وقواعد تقييمية ثابتة فى المقارنة بين أداء الأفراد فيما بينهم أو فى أداء الفرد نفسه باختلاف الظروف، حتى تكون القرارات التقييمية ملائمة من حيث الموقع والتوقيت الذى يستلزم الأمر تحسين الأداء فيه .

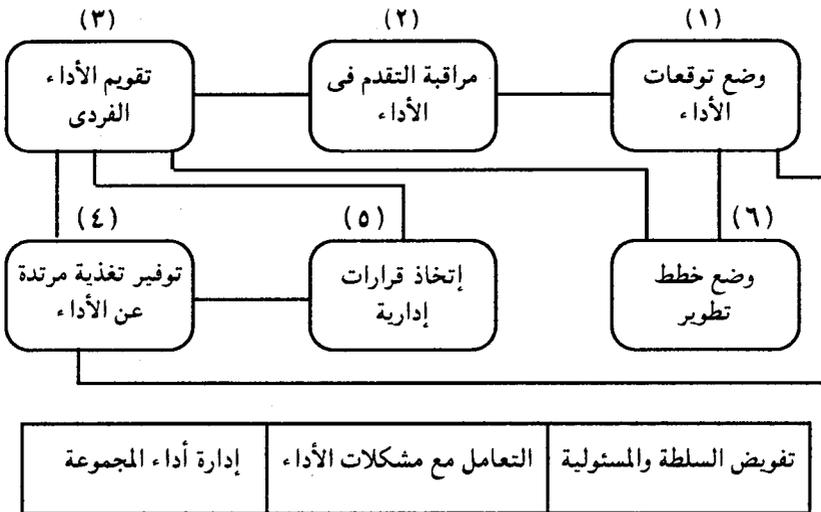
**الخطوة الرابعة:** وتشمل تقديم التغذية المرتدة عن الأداء والتى يمكن أن تتم ذاتياً أو خارجياً أو الأثنين معاً من خلال لقاءات تقويم الأداء الدورية.

ونود الإشارة إلى أن هناك تفاوتاً كبيراً فى نتائج الدراسات التى أجريت على الفرق بين مصادر التغذية المرتدة فى العمل الإدارى ودورها فى تقويم الأداء، إلا أن

ما يعنينا فى هذا الشأن أن ما يصدر من قبل الجهة الإشرافية من توجيهات تقويمية فى بعض الأحيان لا يحقق الغرض التقويمى منه؛ وذلك لارتباطه بموقف أو أسلوب طرح التوجيه، خاصة فى مستويات الإدارة الدنيا، حيث غالباً ما يكون التوجيه مرتبطاً بالمهارات الفنية أكثر منه ارتباطاً بباقى مهارات العملية الإدارية.

**الخطوة الخامسة:** وتشمل اتخاذ القرارات الإدارية، والتي يجب أن تنطلق من تقويم فعالية الأداء الإدارى للأفراد، ومنها قرارات الترقية أو النقل أو التحويل أو الاستغناء عن الخدمات وما إلى ذلك من القرارات التى تمثل إلى جانب أهميتها كإحدى الخطوات الرئيسية فى النموذج المقترح، مصدرراً من مصادر التغذية التى تحقق تحسناً فى فعالية الأداء.

**الخطوة السادسة:** وتشمل كيفية وضع خطط لتحسين مستوى الأداء من خلال ما تم من تشخيص لأوجه القصور، ولعل من أفضل طرق وضع هذه هو مشاركة العاملين أنفسهم فيها.



شكل (١) نظام إدارة الأداء

إن الحديث عن مفهوم الإدارة وأهميتها فى المجال الرياضى يفتح المجال لتناول أحد الموضوعات المرتبطة بمكونات هذا المفهوم، فمن المسئول عن تحقيق ما يشمله تعريف الإدارة؟ وما هى السمات التى يجب توافرها فى هذا المسئول؟

## مهام المدير:

يحدد تعريف الإدارة مهام أى مدير فى أى منظمة رياضية بالتخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المحددة، لذا فإن نجاح المدير فى تحقيق ذلك يعتمد على توافر بعض السمات الأساسية التى نلخص منها ما يلى:

### ١- القدرة على العمل مع ومن الآخرين:

يجب أن يكون المدير الناجح قادراً على التعامل مع مديرى المنظمات الأخرى وكذلك الأفراد وخارج المنظمة وكل من لهم علاقة بمنظمتهم، ومن ثم فعلى المدير أن يدرك مدى أهمية تعاملاته مع أي فرد وبأى مستوى سواء كان داخل أو خارج المنظمة.

ويجب الأخذ فى الاعتبار، أن المدير حينما يسعى لتحقيق أهداف منظمته الرياضية، إنما يحقق من خلال ذلك وبطريقة غير مباشرة، أهدافه الشخصية التى لا خلاف على أنها عملية حتمية، إلا أن ما نود الإشارة إليه هو أنه غالباً ما تبرز الأهداف الشخصية فتتقدم على أهداف المنظمات خاصة فى المجتمعات التى تفتقر إلى الممارسة الديمقراطية الصحيحة وبذلك تحيد المنظمة الرياضية عن أهدافها وتتوجه نحو تحقيق الأهداف الشخصية للمسئول عنها تحت شعار المصلحة العامة أو الهدف العام.

وتبرز هذه المشكلة بوضوح مع غياب الرقابة والمتابعة لقياس حصائل إنتاج المنظمات الرياضية خاصة وأن مجالات الأنشطة ليست من المجالات التى يمكن الحكم على مستوى الأداء فيها بشكل كمى يكفى لتحقيق الرقابة الفنية الدقيقة.

### ٢- المسئولية والقابلية للمحاسبة:

بالإضافة إلى مسئولية المدير الرياضى عن المهام المحددة للمنظمة الرياضية التى

يتولى إدارتها وأهدافها المحددة سلفاً، فهو مسئول عن تصرفات منظمته ككل، فنجاح أو فشل أى مرؤوس هو انعكاس لنجاح أو فشل المدير، فهو مسئول عن أعمال كل من يقع تحت مرؤوسيته.

وكلما زاد نطاق السلطة المتاحة للمدير، كلما زادت مسؤولياته، فبقدر المهام المحددة له بقدر ما يجب أن يمنح من سلطة، ولعل من أهم مشكلات الإدارة الرياضية هو عدم تناسب ما تتيحه القوانين والتشريعات من سلطة مع حجم المسؤولية، هذا بالإضافة إلى وجود تداخل فى المهام والمسئوليات، مما يجعل خطوط السلطة غير واضحة، ولعل من أكثر الأمثلة تأكيداً لذلك لجوء بعض المنظمات الرياضية إلى القضاء فى فض المنازعات الناشئة بينها رغم وجود قوانين وتشريعات منظمة للعلاقة بينها، فالخلل فى العلاقة بين السلطة والمسئولية يعنى ضياع الهدف.

### ٣- التوازن بين الأهداف وتحديد الأولويات:

عادة ما تتزاحم الأهداف وتبرز المشكلات والحاجات التنظيمية فى مراحل زمنية محددة، ويتطلب الأمر عادة أن يكون المدير الرياضى مفكراً تحليلياً، قادراً على تحديد المشكلات تحديداً واضحاً وتحليل مكوناتها ومعرفة أسبابها الأولية، هذا بالإضافة إلى اتساع الأفق عند تناول هذه المشكلات، حتى يتم وضع الحلول المناسبة للمشكلات فى ظل تقدير لكل المتغيرات التى تحكم عمل المنظمة.

هذا بالإضافة إلى أن لكل مرحلة من مراحل العمل ترتيب أولويات مختلفة فى حل المشكلات المرتبطة، فقد لا يفيد حل إحدى المشكلات فى توقيت معين لزيادة فعالية العمل، فى حين قد تزداد هذه الفعالية بحل مشكلة أخرى، خاصة وأن موارد المنظمات الرياضية غالباً ما تكون محدودة ولا تستوعب إمكانية حل كل المشكلات فى وقت واحد.

المهم أن يحدد المسئول المشكلة التى يجب التصدى لها أولاً، وعائد حلها على الناتج الكلى للعمل فى كل مرحلة.

### ٤- العمل كرجل سياسة ودبلوماسى ووسيط:

لكل من هذه المسميات التى قد تبدو مرادفة لمعنى واحد أبعادها التى تحدد

عمق ومعنى كل مسمى وتجتمع هذه الصفات الثلاث فى المدير الناجح لأى منظمة رياضية، فالمدير الناجح يحتاج إلى بناء علاقات قوية ويستخدم الحلول التوفيقية لمشاكل منظمته، وهو بذلك يعمل كرجل سياسة فى تكوين شبكة من الالتزامات المتبادلة بين منظمته وياقى المنظمات الأخرى رياضية وغير رياضية.

وقد يستدعى الأمر فى بعض الأحيان اللجوء إلى الانضمام لتحالفات حزبية، تنمى من خلالها المهارات السياسية، وتساعد فى كسب التأييد والحصول على الدعم المناسب لتنفيذ أنشطة منظمته.

هذا بالإضافة إلى أن مدير أى منظمة رياضية، يعتبر ممثلاً رسمياً لها لدى المتعاملين معها من المنظمات الأهلية والحكومية الأخرى.

كما أن المدير الناجح هو الذى يستطيع القيام بدور الوسيط Mediator أحياناً بين أفراد منظمته لدعم الروح المعنوية والإنتاجية، فالوساطة بين أفراد المنظمة الرياضية تتطلب مهارة عالية وحسن اختيار للتوقيت الذى تمارس فيه.

#### ٥- اتخاذ القرارات الصعبة:

يتطلب الأمر فى كثير من الأحيان حسم أحد المواقف بقرار يصدره المدير، وقد يكون لهذا القرار آثاراً جانبية قد تسبب بعض الصعوبة فى سير العمل، فلا توجد منظمة رياضية تخلو من المشكلات، المهم أن يكون لدى المدير بُعد نظر فى قراره، بحيث يتابع كل الإجراءات والحلول التى وضعها للمشكلة حتى يقضى على المشكلة تماماً وأن يكون فى إجراءاته لحل أى مشكلة مجال لظهور خبرات تطبيقية يمكن الاستفادة منها فى مواجهة المشكلات المشابهة.

# تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي

- مكونات العملية الإدارية في المجال الرياضي

- مستويات الإدارة

- أهمية الإدارة في المجال الرياضي

- المستوى الإداري ومهارات الإدارة



## تطور الفكر الإدارى فى المجال الرياضى

على الرغم من أن الإدارة فى مجالات التربية الرياضية من المهن التى ارتبطت بظهور هذه المجالات، فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإدارى الرياضى، هى فى الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإدارى بشكل عام، ولكنها تجسدت فى المجال الرياضى لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل الإدارى فيها، هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلاً بالعمل فى الأداء البشرى الذى يذخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية. ومن هذه الملاحظات:

أن من أهم روافد علم الإدارة، العلاقات الاجتماعية، وتمثل هذه العلاقات انعكاساً للواقع السياسى والاقتصادى والاجتماعى والثقافى للمجتمع ككل، فالفكر الإدارى فى المجال الرياضى هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات فى أى مجتمع وفى أى طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإدارى الرياضى مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطوير فى الفكر الإدارى على مستوى الدولة ككل وفى مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإدارى من تطور، فهى تحقق فى قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام فى الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضى التطبيقية نفسها. وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً، لذا فإن التأريخ لتطور الفكر الإدارى فى المجال الرياضى وبخاصة فى الوطن العربى لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة.

وهذا يعنى أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإدارى الرياضى، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة فى الوطن العربى مجالاً يذخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعى شكلاً والإلزامى موضوعاً، مما أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإدارى

الرياضى وتسجيل تاريخه، وما يطرأ عليه من تطوير.

وإن كانت المدارس الفكرية فى الإدارة كعلم عام قد تصارعت على القمة، فإن انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعنى أبداً اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أى فكر إدارى جديد لا يعنى إلغاء ما قبله، فهو لم يكتب له الظهور إلا من خلال تأثير ما سبقه. حاله فى ذلك كحال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.

فأصحاب مدارس الفكر الإدارى هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات فى علوم النفس والاجتماع إذ يتناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة فى كل حالة ويبنون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية.

وإدارة كعلم عام أسبق من أن يكون علماً تطبيقياً فى مجالات الحياة المختلفة، بمعنى أن معدلات الإنجاز التى حققها علم الإدارة تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أى مجال تطبيقى، وإذا ما قارنا المجال الرياضى بأى مجال آخر من مجالات الحياة فى الوطن العربى، فسوف نجد أنه لم يحظَ بالاهتمام الكافى من علماء الإدارة لكى يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وأنه من المجالات التى تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة فى تحقيق المنفعة الخاصة.

### مكونات العملية الإدارية فى المجال الرياضى:

تتكون العملية الإدارية فى أى مجال من مجالات العمل من عدة عناصر أو مكونات أو مراحل. وقد اختلفت الآراء حول تحديد مسميات هذه المكونات أو العناصر، إلا أننا نود الإشارة إلى ما سبق ذكره بشأن التحديد الدقيق لمعانى المصطلحات المستخدمة، وإن معظم ما كتب عن مكونات الإدارة من الممكن أن ينطبق على المبدئين التاليين.

أولاً: الاتفاق على مسميات التخطيط والتنظيم والرقابة كمكونات أو مراحل واضحة المعالم فى أى عملية إدارية.

ثانياً: يرجع الاختلاف فى بقية الوظائف الإدارية أو مكونات العملية الإدارية إلى

مشكلة عدم وجود تعريف محدد يتفق عليه لهذه الوظائف أو المكونات رغم تشابه المضمون فى معظمها.

وحتى لا نستهلك وقت القارئ فى استعراض التصنيفات المختلفة وتناول أوجه الشبه والاختلاف بينهما دون فائدة مرجوة، لنبدأ أولاً فى استعراض المبادئ العامة التى تحكم أى تصنيف مهما اختلفت مكوناته، أى بمعنى تحديد الإطار العام الذى يجب أن يعمل من خلاله أى عنصر أو مكون أو مرحلة من مراحل العملية الإدارية.

### ١- العمومية Uneversality :

بمعنى أن مكونات العملية الإدارية واحدة فى جميع المنظمات أو المؤسسات مهما اختلفت أهدافها ومجالاتها وأنشطتها، وإن تفاوتت درجات وجودها باختلاف المستويات الإدارية، فالاختلاف بين المؤسسات يأتى فى طبيعة العمل الفنى الذى يحكمه نوع نشاط المؤسسة أما العمل الإدارى فيشترك فيه جميع من يديرون أى عمل، فهناك تشابه كبير فى العديد من المهام الإدارية بين كل من مدير الفريق الرياضى ومدرس التربية الرياضية ومدير النادى ومدير الاتحاد والإخصائى الرياضى فى أى مؤسسة.

هذا بالإضافة إلى أن طبيعة العمل الفنى هى التى تبرز مظاهر الاختلاف بين المؤسسات التى تعمل فى مجال نشاط واحد، فالنادى يختلف عن اتحاد اللعبة كما يختلف عن مركز الشباب وعن المدرسة أو الكلية من حيث متطلبات العمل الفنى فى كل منها رغم تشابه متطلبات العمل الإدارى.

### ٢- القابلية للتحويل Transfersability :

هناك مرونة واضحة فى التحويل والانتقال بين المهارات الإدارية، وكلما ارتفع المستوى الإدارى كلما ظهرت هذه المرونة أكثر، أى بمعنى أنه كلما زادت نسبة الحاجة إلى المهارات الإدارية على باقى أنواع المهارات الأخرى (الفنية والإنسانية) كلما ساعد ذلك على سهولة التحويل بين المهارات الإدارية وعلى العكس فى المستويات الدنيا للإدارة (الإدارة الإشرافية).

### ٣- التشابك والترابط Interrelatedness :

لا يمكن أن ينظر إلى مكونات العمل الإداري كوحدات مستقلة أو منفصلة، فتناول كل منها على حدة بهدف الشرح والإيضاح لا يبرر هذا الفصل التعسفي بينها فهذه العمليات مجتمعة ديناميكية خاصة في التأثير على العمل ككل.

فالوظيفة الإدارية ليست كياناً مستقلاً ولكنها جزء من كل وبمفهوم ألا يكون الكل هو مجموع الأجزاء التي يتكون منها، بل يجب أن يفوق هذا المجموع، فالوظائف الإدارية ككيان منتج يجب أن تكون مخرجاته أكثر من مدخلاته.

### ٤- التتابع Sequence :

إن عملية الفصل بين الوظائف الإدارية لا تظهر في الحياة العملية، خاصة في إدارة أى مؤسسة رياضية، فالمؤسسة تعمل بشكل ديناميكي، حيث قد تصاحب مرحلة التخطيط لرياضة ما فى أى نادٍ رياضى مرحلة تنظيم لأى عمل اجتماعى أو ثقافى، ومرحلة متابعة أو رقابة لنشاط آخر.

فالمسألة لا تتم بشكل منفصل، ولكن كل الوظائف الإدارية من الممكن أن تتواجد فى توقيت واحد وبتزامن محسوب باختلاف أنشطة المؤسسة.

### ٥- التكرار Iterative :

إن كل وظيفة إدارية تشمل بداخلها نسباً متفاوتة من باقى الوظائف الأخرى، فعند التخطيط لأى نشاط نجد أن هذه المرحلة أو الوظيفة الإدارية فى حاجة إلى التنظيم والمراقبة والمتابعة واتخاذ القرار، ويظهر ذلك مدى التداخل الموجود بين الوظائف الإدارية بحيث لا يمكن الفصل بينها إلا لأغراض الدراسة فقط.

### ٦- الأهمية النسبية Relative importance :

على الرغم من أهمية وضرورة كل الوظائف الإدارية، فإنه أنه يمكن تحديد أهمية نسبية لهذه الوظائف باختلاف المواقف الإدارية وفقاً لدرجة سهولة أو صعوبة الموقف ومدى الخبرة المتاحة، ففي كثير من الأحيان يتقدم التنظيم على التخطيط خاصة

عندما يتطلب الموقف الإدارى ذلك وفى توقيت معين.

المهم أن هناك مجموعة كبيرة من المتغيرات التى تحكم المواقف، قد تكون عاملاً رئيسياً فى إعادة ترتيب الأولويات أو تحديد أهمية نسبية لكل مرحلة أو مكون من مكونات العملية الإدارية.

## مستويات الإدارة :

يمكن تقسيم الإدارة بأى منظمة إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

### أولاً : الإدارة العليا :

وهى المجموعة الصغيرة من الأفراد فى أعلى السلم الإدارى والتى تقوم السياسات والخطط العامة للمنظمة، ويتم تحقيق الهدف (الهيئة الإدارية للمشروع) من خلالها.

وتتحدد مسؤولية الإدارة العليا فيما يلى:

- ١- تحديد الأهداف العامة للمشروع.
- ٢- التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- ٣- تخطيط الهيكل التنظيمى للمشروع.
- ٤- وضع الخطط طويلة المدى.
- ٥- رسم السياسات والقواعد والقوانين.
- ٦- توجيه ورقابة جهود الأفراد.
- ٧- التأكيد على أهمية المسؤولية الجماعية.
- ٨- تطوير المجال الإدارى وتشجيع الأبحاث الإدارية.

### ثانياً : الإدارة الوسطى :

تلعب دوراً وسطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، فمن ضمن اختصاصاتها

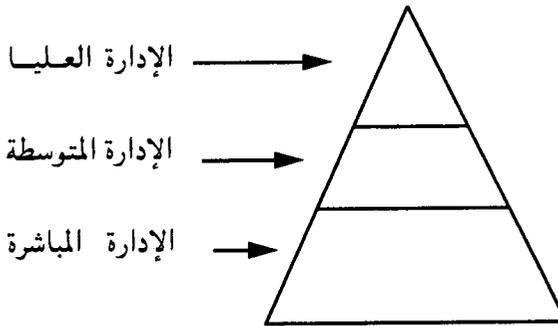
متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة.

وتحدد مسئولية الإدارة الوسطى فيما يلي:

- ١ - وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى.
- ٢ - رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية.
- ٣ - وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسئولية.
- ٤ - تدريب وتنمية الإدارة المباشرة.
- ٥ - توجيه وتنسيق الأعمال .
- ٦ - بث روح الفريق.
- ٧ - الرقابة ومراجعة النتائج.
- ٨ - وضع معايير الأداء.
- ٩ - رفع تقارير دورية للإدارة العليا.
- ١٠ - المساهمة الإيجابية فى وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا.

**ثالثا: الإدارة المباشرة (المنفذون):**

يمثل مختلف أفراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ.



## أهمية الإدارة فى المجال الرياضى:

يمثل المجال الرياضى أهم مجالات الاستثمار الحقيقى للثروة البشرية، حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة والتى تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، فالنشاط يمثل محركاً يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة.

ويتميز المجال الرياضى عن سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل والممارسة الذى يدور حول تعديل سلوك الكائن البشرى فى الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذى يعيشون فيه.

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيراً فى الأفراد وترتبط أهدافه بالأهداف التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد.

ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية فى تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد، وحتى تتحقق التربية البدنية والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لا بد من اتباع الأسلوب العلمى فى تنفيذ أنشطتها، ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعة، تحدد الإطار العام للعمل ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم وصولاً لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية والتى يعمل بها قطاع ضخم من الشباب كما فى الأندية والاتحادات واللجان والوزارات، فلضمان نجاح أى مجال من مجالاتها يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التى تحكم العمل كما يتطلب ذلك دراية ووعياً بالأهداف الموضوعية، حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم التفانى فى تحقيق أهدافه، فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل فى مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته.

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذى يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من

التخطيط والتنظيم والتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف، فعملية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم تلمس مدى تحقيق الهدف، كما تسهم هذه العملية فى تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة إلى أخرى دون ظهور مشكلات غير متوقعة ناتجة عن غياب التخطيط والتنظيم، فلا تفى وفرة الإمكانيات المادية فى تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإدارى القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل فى الوصول إليها وتوزيع الأفراد فى العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضماناً لتحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية.

يتضح مما سبق أهمية الإدارة فى المجال الرياضى، فمهما بلغت قوة وصلاحيه أنشطة التربية البدنية والرياضية، فلن تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافى من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والمتابعة.

### المستوى الإدارى ومهارات الإدارة:

للإدارة مستويات (عليا - ووسطى - وإشرافية) وعلى الرغم من أهمية مكونات العمل الإدارى فى كل هذه المستويات، فإن نسبة كل مكون قد تختلف فى كل مستوى ويحدد نوع المؤسسة الرياضية وحجم نشاطها وأهدافها مقدار هذا الاختلاف.

وللإدارة مهارات (فنية Technical - وإنسانية Human - وإدارية Managerial) وتعتبر هذه المهارات متطلباً أساسياً فى كل مستويات الإدارة.

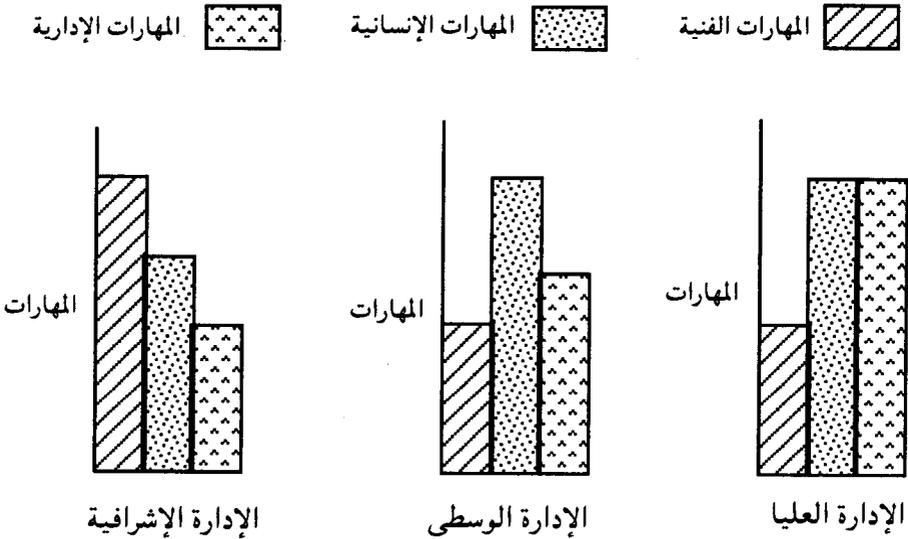
وتتمثل المهارات الفنية فى المعرفة والاجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط، كأن يكون المدير الرياضى دارساً وممارساً لأى نوع من النشاط الرياضى، وإلى مستوى يسمح بإمكان استيعاب متطلبات العمل الإدارى فى هذا النشاط أو الأنشطة المماثلة.

أما المهارات الإدارية، فهى مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها، وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث فى حالة تغيير أى جزئية من جزئيات العمل.

وتأتى المهارات الانسانية لتلعب دوراً أساسياً فى نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية، فهى تعتمد على دراسة سيكولوجية الأفراد والجماعات، وكيفية التعامل باختلاف المواقف.

وتتفاوت درجة احتياج أى مدير رياضى إلى أى من أنواع المهارات السابقة الاشارة اليها باختلاف موقع المدير فى المؤسسة. فالمهارات الفنية تمثل أهمية قصوى فى مستوى الإدارة الإضافية كمقررى الألعاب المختلفة بالأندية، فى حين تبرز الحاجة إلى المهارات الإدارية فى الإدارات الوسطى كسكرتير النادى أو الاتحاد.

وبصفة عامة فإنه يمكن وضع تصور يوضح أهمية وترتيب هذه المهارات فى المستويات الإدارية المختلفة كما يوضحه شكل (٢).



شكل رقم (٢)

### أهمية وترتيب المهارات فى المستويات الإدارية

أوردنا فيما سبق أن هناك اتفاقاً على مسببات كل من التخطيط والتنظيم والرقابة أو المتابعة كمكونات و عناصر أو مراحل فى أى عملية إدارية بين معظم

علماء الإدارة العامة وأن هذا الاتفاق قد أدى بالتبعية إلى تأصيل المعانى للمفردات المستخدمة فى تفسير هذه المكونات أو العناصر أو المراحل مما يجعل من السهولة تناولها بالشرح، مع استخدام نماذج تطبيقية فى المجال الرياضى وفقاً لما يسمح به تناول كل عنصر.