

وتحفيزهم للمشاركة العميقة فى دروس التربية البدنية.

وبذلك يمكن إدراك أن الغرض الأساسى من التوجيه فى التربية البدنية هو تحسين تربية النشء وتحقيق اندماج المتعلم ومشاركته الإيجابية فى دروس التربية البدنية.

للاوصول بالعملية التوجيهية إلى أرقى مستويات الأداء فإنه يجب على الموجهين مساعدة المعلمين على تقويم أنفسهم وتطوير وتفهم أهمية الخبرات والمهارات اللازمة لعملية التدريس من خلال الأنشطة الرياضية، وتعد الزيارات الدورية أساساً جوهرياً لملاحظة فاعلية عملية تنفيذ البرامج وطرق التدريس والوقوف على نواحي الضعف والقوة فى العمل الجماعى. كما تعتبر المعاملات الشخصية مع المعلمين والنشرات التوجيهية وحلقات البحث والمؤتمرات العلمية من أبرز وسائل التوجيه.

علاقة الأهداف الشخصية بالأهداف التنظيمية:

يعتبر بقاء المنظمات بشكل عام شرطاً أساسياً لكى يحقق الأفراد أهدافهم الشخصية من خلالها ويقاس نجاح أى منظمة بمدى قدرتها على مساعدة أعضائها على تحقيق أهدافهم من خلال تحقيقها لأهدافها.

إلا أن تنوع وتباين أهداف الأفراد هو المشكلة الأساسية للإدارة، فالأهداف الشخصية تنبع من دوافع الفرد سواء كانت فطرية أو اجتماعية، وما يعنينا فى هذا الصدد تلك الأهداف الاجتماعية التى تتباين هى الأخرى فى طبيعتها وقوة إلحاحها من شخص لآخر ومن موقف لآخر بالنسبة لنفس الشخص.

وعلى الرغم من أن إشباع هذه الحاجات الاجتماعية لا يؤثر بشكل مباشر فى بقاء الفرد من عدمه كما هو الحال بالنسبة للحاجات الفطرية، إلا فإنها تمثل عوامل قوية لسلوكه وتصرفاته، بمعنى أن معظم الصراعات سواء بين الأفراد أو القطاعات، قد لا تكون نتاجاً للبحث عن إشباعات فطرية بقدر ما هى إشباعات اجتماعية.

وتلعب طبيعة الحاجات ومدى إلحاحها وكذلك التركيب النفسى والعقلى للأفراد، والبيئة المحيطة بهم، بجوانبها المادية والاجتماعية، الدور الرئيسى فى

تحديد سلوك الأفراد تجاه أهدافهم من خلال المنظمات.

وتبرز مشكلة الحاجات الاجتماعية بوضوح فى المنظمات الرياضية، فتمسك الفرد بالبقاء داخل المنظمة (خاصة تلك التى تعتمد على العمل التطوعى) وولاؤه لها يعتمد على الموازنة بين المكاسب التى يحصل عليها والتضحيات التى يتحملها.

ولعل ما نشاهده من صراعات، من أجل الفوز بأحد المناصب القيادية فى انتخابات الأندية والاتحادات الرياضية لأكبر دليل على أن إشباع الحاجة الاجتماعية لدى بعض الأفراد قد يفوق صراعهم لإشباع بعض الحاجات الفطرية فى بعض الأحيان.

فالدوافع هى الطاقة المحركة للأفراد كى يتواءم كل منهم مع البيئة التى يعيش فيها.

ميدان تطبيق الإدارة

ميدان تطبيق الإدارة

ذكرنا فى أكثر من موقع مصطلح المنظمة الرياضية، ونود الإشارة الى أن المنظمة بمفهومها العام هى البيئة التى تعيش فيها الإدارة، بمعنى أنه لا يمكن ممارسة العملية الإدارية دون وجود منظمات تمارس فيها، فالعملية الإدارية فى المجال الرياضى لا تمارس إلا من خلال منظمات أو مؤسسات رياضية لها هياكلها التنظيمية التى قد لا تختلف من موقع لآخر وفقاً للقوانين والتشريعات التى تنظم العمل فى الدولة.

ويمكن أن نطلق على المنظمات باختلاف مواقعها النظام المفتوح، بمعنى أنها منظمات تتفاعل مع البيئة التى توجد فيها من خلال تأثير متبادل، وبطبيعة الحال فإن جميع المنظمات الرياضية تحوى أنشطة مكملية لبعضها لها صفة الاستمرارية لفترات زمنية كما أن لها طابع التكرار، ويقاس نجاحها بالفرق بين مدخلاتها ومخرجاتها.

ومن أكثر ما يميز المنظمات الرياضية أنها قادرة على تصدير مخرجاتها للبيئة المحيطة بها دون أدنى مجهود، فتحقيقها لأهدافها التربوية المرجوة منها له مردوده المباشر الذى يصدر للمجتمع على هيئة تكامل فى البيئة الأساسية لأبنائه.

كما أن المنظمة الرياضية قادرة على أن تستمد مدخلاتها من واقع البيئة المحيطة أيضاً، فهى تفرض على المنظمة إطاراً عاماً تعمل من خلاله.

وبما أن البيئة المحيطة ما هى إلا مجموعة من المنظمات فى مختلف أوجه النشاط، فإن علاقة المنظمة بهذه البيئة قد تتخذ شكل التكامل فى بعض الأحيان والتنافس فى أحيان أخرى.

فنتائج الرياضة المدرسية والأندية الرياضية يمثل المواد الخام التى تشكل منها الاتحادات الرياضية منتجها النهائى، وهنا تكون العلاقة تكاملية. أما العلاقة التنافسية فهى تلك العلاقة القائمة بين المنظمات الرياضية التى تعمل فى نشاط

واحد كما هو الحال فى علاقة الأندية الرياضية وما يفرزه التنافس فيما بينها من مشكلات.

وبما أن طبيعة المجتمعات المحيطة بالمنظمات الرياضية دائمة التغيير لاعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية، فإن الإدارة الناجحة لأى منظمة رياضية هى الإدارة التى تتميز بالحسن التنبؤى للمتغيرات المحتملة والقادرة على التواءم فى أقل وقت ممكن.

وتلعب الإدارة الرياضية دوراً أساسياً فى تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة، خاصة فيما يتعلق بتدبير الموارد اللازمة لنشاط المنظمة وتوفير الرأى العام المؤيد والداعم لنشاطها.

استخدام اللجان فى الإدارة:

استخدام اللجان فى العمل الإدارى من الأشكال التنظيمية شائعة الاستعمال فى المجال الرياضى، وتختلف الآراء حول هذا الأسلوب بين مؤيد ومعارض، وعلى الرغم من كل ما يقال عن استخدام اللجان فى العمل الإدارى، فإن المشكلة ليست فى وجود اللجنة كشكل تنظيمى بقدر ماهى فى ممارستها وفعالية أدائها.

فمن أكثر الأمثلة شيوعاً فى نقد الأسلوب الذى تمارس به اللجان أعمالها ذلك المثل الذى يقول إن الجمل كان فى الأصل حصاناً تم تجميعه عن طريق لجنة.

فإلى هذا الحد أصبح من المتعارف عليه أن اللجان تعتبر معوقاً أساسياً لأى عمل إدارى أو فنى وأن تعدد الآراء فيها واختلاف الفكر الإدارى والفنى بين أعضائها قد يؤدى باللجنة إلى الدخول فى متاهات ليس لها علاقة بالموضوع أو الموضوعات التى شكلت من أجل دراستها.

وفى حقيقة الأمر، فاللجنة عبارة عن عدد من الأفراد يجتمعون وفقاً لخطة موضوعة لمناقشة أو اتخاذ قرار فى أمر ما يتعلق بموضوع ما.

وتلعب السلطة الممنوحة للجان الدور الأساسى فى فعالية ما تسفر عنه هذه اللجان من قرارات، فهناك لجان تشكل لمجرد المناقشة والتحليل، وغالباً ما لا يكون

لها صلاحيات فى اتخاذ القرار، فهى ترفع تقريرها لجهات أعلى وفى كثير من الأحيان تصدر القرارات متجاهلة كلياً أو جزئياً ما جاء فى تقارير اللجان، وهناك لجان لها صلاحية اتخاذ القرار.

لذا فإنه يمكن تصنيف اللجان الى نوعين: لجان تنفيذية ولجان استشارية، حيث يكون للأولى صلاحية القرار فى حين ينتهى عمل الثانية عند تقديم توصيات ومقترحات.

وقد تكون اللجان رسمية أو غير رسمية فاللجان الرسمية تنبع من الهيكل التنظيمى للمنظمة الرياضية ويدعم وجودها قانون أو تشريع كاللجان الفرعية المنبثقة من مجالس إدارات الاتحادات والأندية. وعلى الرغم من أن مثل هذا النوع لا يتمتع بالسلطة الكاملة فى إصدار القرار، فإن وجود بعض أعضاء مجالس الإدارات كأعضاء أو مقررين لهذه اللجان غالباً ما يكون كفيلاً بضمان تنفيذ عدد كبير من قراراتها.

أما اللجان غير الرسمية فهى اللجان التى تشكل داخليا لدراسة موضوع ما وتكون مقترحاتها مجرد أفكار تلقى الضوء على الموضوع وتساعد السلطة الأعلى على اتخاذ القرار.

وتتنمى معظم اللجان فى أى منظمة رياضية الى النوع الأول، فهى لجان دائمة تشكل فى أعقاب تشكيل مجلس الإدارة وتستمر لدورة انتخابية وقد يعاد النظر فى تشكيلها خلال الدورة لأى أسباب تراها السلطة الأعلى.

ولا يشترط أن تكون اللجان الرسمية دائمة بمعنى أنه يمكن تشكيل لجنة رسمية بقرار أو تشريع ذلك لدراسة ظاهرة أو موضوع معين وبمجرد أن تقدم تقريرها تنتهى صلاحيتها.

عيوب استخدام اللجان:

قد يحقق استخدام اللجان فى أى هيكل تنظيمى رياضى العديد من الفوائد، وقد عمدنا إلى ذكر العيوب قبل الفوائد لإظهار ما للممارسات التى تتم داخل اللجان فى المنظمات الرياضية من مشكلات تسمى للمفهوم الحقيقى لاستخدام

اللجان، ومن هذه العيوب:

١ - نظراً لاختلاف وجهات نظر أعضاء أى لجنة فى المشكلة المدروسة، مما قد يؤدى الى حدوث خلاف، فغالباً ما تحاول اللجنة البحث عن حل وسط تتقابل عنده الآراء أو أكبر نسبة منها، وغالباً ما يكون هذا الحل غير موضوعى فى اتجاه المشكلة المطروحة ولكنه استخدام لحل موقف خلافى وكثيراً ما يُعرض أعضاء اللجنة عن حضور الاجتماعات خاصة إذا ما استشعروا مسبقاً بتوجيهات الإدارة العليا أو إدارة اللجنة تجاه موضوع معين، كشط لآعب من سجلات النادى أو الاستغناء عن خدمات مدرب أو الميل نحو التعاقد مع مدرب معين، وما إلى ذلك من القرارات التى قد تؤدى مشاركتهم فى اتخاذها إلى مؤاخذة أو لوم أو نقد من منظمات أخرى أو من الجمهور.

٢ - ارتفاع التكاليف : فتكاليف اتخاذ القرار فى حالة استخدام اللجان تتمثل فى تكاليف أجور وبدلات ومكافآت لعدد كبير من الأعضاء فى عدد كبير من الاجتماعات، هذا بالإضافة إلى أن لطول المناقشات الناتجة عن محاولة كل عضو فى إثبات وجوده داخل اللجنة، تأثيراً فى التوقيت الذى يجب أن يصدر فيه القرار، وكثيراً ما سمعنا عن لجان تجتمع لمناقشة موضوع ما بعد انتهائه.

٣ - اضطهاد الأقلية : غالباً ما لا تصل اللجان إلى قرار بالإجماع (Unanimus) حول ما يطرح عليها من مشكلات، مما يجعل عملية استخدام التصويت على القرار أمراً حتمياً، وهو ما يحدث فى معظم لجان أى منظمة رياضية، وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب هو ممارسة ديمقراطية كفلها القانون لكل فرد، فغالباً ما يخلف شعوراً بالاضطهاد لدى الأفراد الذين رفضت اقتراحاتهم أو صوتوا ضد القرار، وقد يعملون على تعويق تنفيذ القرار أو تشويه صورة اللجنة لإثبات أن رأيهم هو الأصح.

٤ - تشتت المسؤولية : من الصعب تطبيق نظام المساءلة الجماعية على اللجان وإذا ما حدث ذلك فمن السهل أن يتهرب كل عضو من المسؤولية ويحملها على غيره

أو على رئيس اللجنة بادعاء أنه رأيه كان مخالفاً لما اتخذ من قرارات، ويطلق على هذه الظاهرة «ادعاء الحكمة بأثر رجعي».

مزايا استخدام اللجان:

وبعيداً عن أن اللجان فى أى عمل إدارى هى مظهر ديمقراطى يستوجب التقدير فهناك أسباب أقوى لوجود اللجان فى أى منظمة رياضية ومن هذه الأسباب:

١ - دعم السلطة : حيث غالباً ما لا يكون لدى الأفراد كل الصلاحيات لاتخاذ قرار معين وتنفيذه، فلكل من رئيس مجلس إدارة النادى أو مدير النادى حدوده فى السلطة، وفى هذه الحالة تعتبر قرارات اللجان بمثابة الدعم القوى لقرار الرئيس أو المدير، فإذا ما اتفقت آراء اللجنة حول قرار ما دعم ذلك وقف المدير فى قراره وممارسته للسلطة الممنوحة له فى تنفيذه.

٢ - جماعية رأى : فاللجان تساعد على تحقيق تكامل المعرفة، فتفكير أفراد بعقول مختلفة الخلفية عن موضوع ما أفضل بكثير من تفكير عقل واحد، حيث يساعد ذلك على الوصول إلى أفكار جديدة كما ينمى الدافعية بين أعضاء اللجنة نحو متابعة تنفيذ ما توصلوا اليه من قرارات، وفى نفس الوقت استخدام اللجان يحد من تسلط الأفراد.

٣ - التنسيق : إن استخدام اللجان يعمل على تحقيق درجة عالية من التنسيق بين أقسام وإدارات أى هيكل تنظيمى، فاحتواء اللجان على أعضاء من مختلف الإدارات، يجعل النظريات أكثر شمولاً لأى موضوع، مما يساعد على التركيز فى اتجاه الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل، حيث قد يتطلب الأمر فى بعض الأحيان التنازل عن قدر من المثالية فى أداء وظيفة أو مهمة معينة لحساب الهدف العام للمنظمة.

٤ - التدريب : حيث يمكن أن تستخدم اللجان كوسيلة تدريبية للأفراد، فالانضمام إلى اللجان يساعدهم على تناول الموضوعات من وجهات نظر متعددة، فهم فى هذه المشاركة ينظرون إلى المشكلات بعيون المنظمة ككل وليس من وجهة نظرهم فقط.