

# الفصل الثاني

## التخطيط

- مقدمة .
- ماهية التخطيط وأهميته .
- إستراتيجية التخطيط
- مبادئ التخطيط الفعال .
- واجبات التخطيط .
- نماذج للتخطيط في مجال التربية الرياضية والرياضة .



## مقدمة

التخطيط لا يقتصر على المجال الاقتصادي لزيادة الدخل القومي للدول بفرض تطويرها، بل يمتد إلى كل المجالات الأخرى؛ ولذا فالهدف من التخطيط يختلف باختلاف المجتمعات، وباختلاف طبيعة المشروعات، كما أنه يتأثر بمتغيرات عديدة؛ كالزمن، والبيئة، والظروف المختلفة لكل مجتمع، فما يسعى إليه مجتمع ما قد يختلف عما يسعى إليه مجتمع آخر، بل إن ما يسعى إليه مجتمع ما في وقت من الأوقات قد يتغير في وقت آخر.

وفي الوقت المعاصر نجد أن كل مجتمع من المجتمعات يسعى لتحقيق التقدم والرقي لمواكبة ركب الحضارة وذلك من خلال اهتمامه بالتخطيط العلمي والموضوعي لمشروعاته وللمؤسسات ومنظّماته المختلفة.

وُعد التخطيط من الأعمال الإدارية المعقدة، كما أنه يُعد أهم العمليات الإدارية التي تتعلق بتحديد الأهداف، ومن ثم المدخلات **inputs** اللازمة لتحقيق الأهداف، وكذلك تحديد السياسات والإجراءات التي توضح طرق استخدام المدخلات وفقاً لبرامج العمل والجدول الزمني المحدد. وبذلك يكون للتخطيط شقان أو جانبان رئيسان، وهما:

- تحديد الأهداف المراد بلوغها.
  - وضع الأساليب والوسائل والإمكانات الضرورية والمطلوب توافرها لتحقيق تلك الأهداف.
- ولذا يعد التخطيط عنصراً أساسياً وهاماً من عناصر الإدارة، إذ إن التخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وهو بالتالي ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية.

## ماهية التخطيط وأهميته

يعبر سيد الهواري عن التخطيط بقوله: إنه مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات والاحتياجات والاستعداد لهذا المستقبل، ويرى محيي الدين الأزهري أن التخطيط هو: «تحديد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، مع توفير الوسائل والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف».

ويؤكد إيرويك Urwick: أن التخطيط يعد عملية عقلية في جوهرها، فهو استعداد سابق لعمل شيء بطريقة منظمة، استعداد للتفكير قبل التنفيذ، والتنفيذ في ضوء حقائق مؤكدة. ويشير إبراهيم عبد المقصود إلى التخطيط بأنه: استقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر، وخبرات الماضي، والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأية صعوبات محتملة عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبقة.

ويعرف جورج تيري Terry التخطيط بأنه: «أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن تقرير ما يجب عمله مقدماً بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة».

وكذلك يرى برش Brech: أن التخطيط هو التنبؤ مقدماً بالحاجة إلى إجراء تعديلا في الهيكل التنظيمي Organization Structure في كل الظروف المحتمل أن تواجه المنظمة.

بينما يشير بينت Bennett إلى التخطيط بقوله: «إنه عملية تحديد أهداف المشروع والطرق المناسبة لإرشاد الأفراد في القيام بعملهم لتحقيق هذه الأهداف بسهولة ويسر». ويعرف هايمان Haiman وهيلجرت Hilgert التخطيط بأنه: «إحدى وظائف الإدارة التي تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدماً، وذلك في ضوء الأهداف المقررة مسبقاً». ولذا يرى نيومان Newman وسمر Summer أن عملية التخطيط تعطي مجالاً واسعاً من الأنشطة تبدأ بالإحساس المبدئي بوجود عمل شيء ما وتنتهي بتحديد ما يجب عمله، والزمن الذي يؤدي فيه هذا العمل والمسئول عنه. ومن ثم فإن فايول Fayol يؤكد على التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

ويرى كل من سيد شلتوت وحسن معوض بأن التخطيط يعني عمل افتراضات لما سيكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وطريقة استخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت لتنفيذ الأعمال.

ويعبر فارمر Farmer ورتشمان Richman عن التخطيط بقولهما: أنه يعد بمثابة اتخاذ قرار Decision Making، إذ يتضمن الاختيار من بين بدائل متاحة Alternatives وكذلك يتضمن نوعاً من الابتكار والإبداع Innovation.

وبما أن التخطيط مرتبط بالمستقبل، فهو يعتمد أساساً على التنبؤ، ولذا يعد التنبؤ المبني على الأسس العلمية أساساً للتخطيط الجيد. وتوجد ثلاثة أنواع رئيسة للتنبؤ وهي:

- **التنبؤ طويل الأجل**: وهو المرتبط باحتياجات المنظمة أو الهيئة للتخطيط طويل الأجل.  
- **التنبؤ قصير الأجل**: وهو المرتبط بالاحتياجات الفورية لتلك المنظمة أو الهيئة أو باحتياجاتها في القريب العاجل.

- **التنبؤ المتحرك أو المستمر** Rolling Forecast: هو المرتبط بإعادة النظر أو تحديث أو تعديل التنبؤات كلما اقترب موعد تحقيق أحد الأهداف الهامة أو كلما توافرت معلومات جديدة أو تغيرت الظروف.

ولذا فإن عملية التخطيط يجب أن تعتمد على وثائق مرتبطة بها، وهي:

- وثيقة الأهداف.

- السياسات والإجراءات.

- الموازنات التخطيطية.

- البرامج والجداول الزمنية.

ولقد ركز ديفيز Davis على القدرات الذهنية كأساس للتفكير في حل المشكلات المرتبطة بعملية التخطيط، وذلك للوصول إلى حلول إيجابية واتخاذ قرارات بشأنها عن طريق الربط الذهني بين الخبرات السابقة والخبرات المتصلة بموقف أو مشكلة ما، وتؤسس عملية الربط الذهني على عدة عوامل هامة، وهي:

- الإدراك.

- التصور.

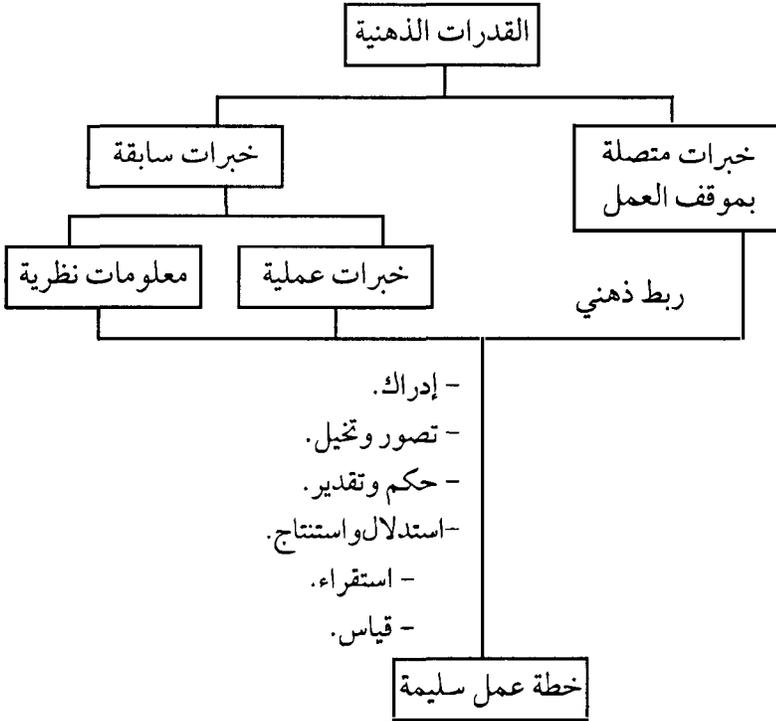
- الحكم والتقدير.

- الاستدلال والاستنتاج.

- الاستقراء.

- القياس.

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (١) يوضح العوامل المؤثرة على الربط الذهني

ويرى كل من كمال درويش ومحمد الحماحي وسهير المهندس أن التخطيط يعد مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالاحتياجات التي يتطلبها هذا المستقبل والظروف التي قد يواجهها؛ حتى يمكن تحديد ما يجب عمله والمسئول عن هذا العمل والزمن الذي يستغرق في العمل وذلك في ضوء حقائق مؤكدة وخبرات سابقة يكفل تحقيق الأهداف المقررة، أي أن التخطيط يتضمن تقرير ما يجب عمله مقدماً في ضوء الأهداف المقررة مسبقاً.

بما أن التخطيط هو التفكير أو التنبؤ أو استقراء المستقبل، فإنه يثير تساؤلات عديدة لإيجاد إجابات علمية عليها، من خلال التفكير المنطقي والموضوعي، وإتباع الأسلوب العلمي في دراسة تلك التساؤلات، ومن أهم التساؤلات التي تثيرها عملية التخطيط ما يلي:

- ما هي الأهداف المراد تحقيقها؟

- ما هي أولوية تلك الأهداف؟

- ما هي أفضل الطرق لتحقيق الأهداف؟

- ما هي الاحتياجات المناسبة لتحقيق الأهداف؟

- أين يتم الأداء؟

- متى يتم الأداء؟

- من المسئول عن الأداء؟

- كيف يتم الأداء؟

- ما هي التوقعات؟

- ما هي المشكلات المتوقعة؟

- كيف يمكن التغلب على تلك المشكلات؟

- كيف تتم عملية المراقبة والمتابعة لسير العمل وفقاً لمراحله؟

- كيف يتم تقويم المشروع ومراحل تنفيذه؟

**للتخطيط أهمية ومزايا عديدة نبرزها في النقاط التالية :**

- توضيح أهداف المشروع المراد تحقيقه وبلورتها، إذ إن من واجبات التخطيط تحديد

الأهداف ورسم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق هذه الأهداف.

- توضيح فلسفة العمل الجماعي لإنجاز الأهداف، إذ إن ذلك يتطلب التعاون والتكامل

- بين فرق العمل في ضوء الفلسفة المحددة لتحقيق الأهداف.
- تحديد المسار الذي يجب إتباعه لتنفيذ المشروع، حيث إن التخطيط يحدد الإجراءات التي يتم اتخاذها في كل مرحلة من مراحل العمل.
  - التحديد الكمي والنوعي للإمكانيات المادية والبشرية التي يحتاجها المشروع؛ لتحقيق أهدافه، وفقاً للظروف المتاحة.
  - وضع تصور لكيفية الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أقصى استفادة ممكنة، وذلك لتحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة ممكنة.
  - تحديد الوقت الذي تتطلبه كل مرحلة من مراحل المشروع، وكذلك الربط بين المراحل المختلفة للعمل لتحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد، وفقاً لبرامج العمل والجدول الزمنية.
  - التنبؤ بالمشكلات والعمل على تفاديها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لتلك المشكلات لمعالجتها.
  - يزيد من فاعلية الرقابة، إذ إنه لا يمكن الحكم على ما تم إنجازه من أعمال بأنه مطابق أو غير مطابق إلا من خلال ما هو مخطط له.
  - يزيد من الكفاءة *Efficiency* الإدارية، وذلك نتيجة أن العاملين بالمشروع يكونوا على علم بالأهداف والسياسات والإجراءات التي سوف يتبعونها لتحقيق الآمال، مما يتطلب تضافر الجهود وزيادة الجهد المبذول، ومن ثم زيادة الكفاءة الإدارية.
  - يوفر التخطيط مدخلاً منظماً للاهتمام باحتمالات المستقبل والتنبؤ بأحداثه، والعمل على مواجهة ما قد يطرأ من أحداث أو احتمالات ومتغيرات.



## إستراتيجية التخطيط

تتضمن إستراتيجية التخطيط ما يلي:

- تحديد الأهداف بوضوح حتى يتم في ضوءها بناء الخطط وفقاً لما تم تحديده من أهداف تحقق آمال المشروع.
- ترتيب الأولويات وفقاً للأهمية النسبية، والمقصود بها اختيار العمليات التي تعطى الأولوية أو الأهمية عن غيرها في الخطة، وإن كان يتحكم في ذلك الإمكانيات المادية.
- التنبؤ باحتمالات المستقبل، وذلك يتطلب أن تكون الخطط الموضوعة ذات قدرة على التكيف مع الاحتمالات المستقبلية.
- تقرير الجوانب المختلفة من حساب الإمكانيات المادية والبشرية وكذلك الظروف البيئية والاجتماعية.
- أن تكون التقديرات والحسابات المرتبطة بالخطط مراعية للظروف الواقعية، وذلك حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة.
- توافر المرونة في الخطط بمواجهة التغيرات غير المتوقعة والتي قد تحدث، وذلك حتى يمكن التغلب على المشكلات التي قد تطرأ نتيجة هذه التغيرات غير المتوقعة.
- متابعة الخطط وتقويمها، وذلك حتى يمكن تحديد السلبيات في التنفيذ، وكذلك الإيجابيات والعمل على معالجة هذه السلبيات وتدعيم الإيجابيات.

ويمر التخطيط بعدة مراحل أو خطوات رئيسة حتى يتحقق له مستوى عال من الكفاءة والفاعلية. ومن أهم الخطوات الرئيسة لتخطيط نشاط المشروع، ما يلي:

١- **تحديد الأهداف الرئيسة للمشروع**، والتي توضح الاتجاه العام للنتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي.

٢- **القيام بتحليل شامل لنشاط المشروع واتجاهاته وإجراء التنبؤات** وذلك من خلال:

أ- جمع البيانات والمعلومات.

ب- تحليل الموقف في الماضي والحاضر.

ج- إجراء التنبؤات.

د- وضع الفروض.

٣- **ترجمة الأهداف الرئيسة إلى أهداف مرحلية** أو تخصصية بصورة محددة وواضحة حتى يمكن تحقيقها وفقاً لأولوياتها.

٤- **تعيين الوظائف الرئيسة والبحث عن مجالات العمل البديلة**، وذلك وفقاً للأهداف المراد تحقيقها.

٥- **تقويم مجالات العمل البديلة واختيار البديل الأمثل** الذي يتمشى مع الإمكانيات والظروف المتاحة.

٦- **اختيار طرق التطبيق ورسم الخطط الفرعية والتكميلية** التي تتناسب مع ما هو متوافر من إمكانيات مادية وبشرية.

٧- **إعداد الموازنة التخطيطية** التي يتم وضعها في ضوء التنبؤ بالظروف المستقبلية وتحليل الافتراضات عن المستقبل.

٨- **المتابعة**، وذلك حتى يمكن التأكد من أن العمل بالمشروع يسير وفقاً لما هو مرسوم له في الخطة.



## مبادئ التخطيط الفعال

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

- يجب بناء الخطة في ضوء هدف واضح وصريح ومحدد، مما ييسر عملية التخطيط وترشيد الخطوات المتبعة في ذلك.
- يجب أن تكون الخطة مفهومة وواضحة وتتميز بالدقة، مما يتيح الفرصة لاستيعابها من قبل القائمين على وضعها موضع التنفيذ.
- أن تكون الخطة اقتصادية ومراعية للإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة التي يتطلبها المشروع.
- أن تتميز الخطة بالمرونة حتى يمكنها مقابلة الظروف المتغيرة والطارئة، ومن ثم مواجهة المشكلات التي قد تطرأ.
- أن تكون قابلة للمتابعة عند التنفيذ مما ييسر تقوم الأداء أو العمل، ومن التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً لما هو محدد لها.
- يجب أن يعتمد التخطيط على الوثائق والحقائق والتفكير الموضوعي، وذلك حتى يتم وفقاً للأسس والمبادئ العلمية.
- أن يشارك في التخطيط كل من له دراية علمية وخبرة بمجال التخطيط، وذلك حتى يمكن الاستفادة من ذوي التخصص والخبرة في هذا المجال.

ولقد أكد فايول Fayol على عدة معايير هامة يجب توافرها في الخطة لكي تكون فعالة، وهي المعايير التالية:

**الوحدة:** وذلك يعني أن تكون الخطط الفرعية متناسقة ومتكاملة فيما بينها، ومن ثم تكون وحدة واحدة وبعيداً لا تتعارض تلك الخطط الفرعية أو بعضها أو أحداها مع الخطة ككل.

**الاستمرارية:** والمقصود بمعيار الاستمرارية أن يكون التخطيط مستمراً طالما أن المشروع ما زال مستمراً.

**الدقة:** يرتبط معيار الدقة بمدى مطابقتها بيانات التنبؤ بواقع المستقبل، وأنه كلما كان الفرق ضئيلاً بين التنبؤ وبين واقع المستقبل، كان التخطيط دقيقاً، ومن ثم تتسم الخطة بالدقة.

**المرونة:** ومعنى معيار المرونة أن الخطة تتصف بقدرتها وقابليتها للتكيف مع المتغيرات والظروف التي قد تطرأ مستقبلاً.

إلا إنه توجد أسباب عديدة لفضل التخطيط وعدم تحقيقه للغرض، ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:

- الاستعانة بخبراء من خارج المشروع لوضع الخطة الكاملة للمشروع، ومن ثم لا يتوافر فيهم عنصر الدراية بظروف المشروع.
- الاعتماد على الإحصائيات والأرقام غير الدقيقة أو عدم فهم مدلولات تلك الإحصائيات أو الأرقام.
- المبالغة في الاعتماد على نتائج البحوث، وكذلك المبالغة في وضع خطة مثالية بنسبة ١٠٠٪ للخطط طويلة المدى.
- عدم توفر القدرات والكفاءات والمهارات التي تتطلبها عملية التخطيط لدى الأشخاص الذين يقومون بعملية التخطيط.
- المبالغة في عقد الاجتماعات واجتماع اللجان المتعددة التي تقوم بالتخطيط بدون مبرر.
- عدم تحقق التناسق والتآزر بين الخطط وبعضها، مما يؤدي إلى عدم التكامل وحدوث العديد من المشكلات التي تعوق تنفيذ هذه الخطط.
- عدم تحديد المسؤولين عن تنفيذ كل جزء من أجزاء عمليات التخطيط، مما يؤدي إلى

غياب المحاسبة عن تنفيذ المهام الموكلة إلى المسؤولين عنها.

- عدم مطابقة التخطيط لما هو واقع وللظروف المتاحة مما يترتب عليه العديد من المشكلات التي تعوق الأهداف المقررة.

ولذا يجب لتفادي أسباب فشل التخطيط مراعاة الأسلوب العلمي والأسس الإدارية ومبادئ التخطيط واختيار بدقة وموضوعية القائمين بعملية التخطيط.



## واجبات التخطيط

ترتبط عملية التخطيط بتحديد الأهداف وفقاً لمعايير علمية، ومن ثم المدخلات Inputs الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، وكذلك تحديد ورسم السياسات والإجراءات التي توضح طرق استخدام المدخلات وفقاً لبرامج العمل وللجدول الزمني المحدد لانجاز المهام ولتحقيق الأهداف وفي ضوء الميزانيات.

ولذا فإن أهم واجبات التخطيط يمكن تحديدها في:

- وضع الأهداف والمعايير.
- رسم السياسات والإجراءات.
- التنبؤ وأعداد الموازنات.
- وضع برامج العمل والجدول الزمنية.
- ١- وضع الأهداف والمعايير.

يشير جوليك Gulick إلى أن أفضل ضمان لفاعلية الإدارة: هو تحديد الغرض أو الهدف بوضوح.

وذلك لأن فاعلية الإدارة تتأثر بانتقاء الأهداف، فالانتقاء الجيد للأهداف يزيد من فاعلية الإدارة، في حين أن الانتقاء العشوائي للأهداف يقلل من تلك الفاعلية، مما يشير إلى عدم الدقة في التخطيط.

وتعد الأهداف الركيزة التي تعتمد عليها السياسات، حيث إن السياسات تعد انعكاساً للأهداف، إذ يشير أنتوني Anthony إلى أن الإستراتيجيات Strategies تعتمد على تحديد أهداف المنظمة أو الهيئة، وعلى التغيرات التي تطرأ على هذه الأهداف، وعلى الإمكانيات المستخدمة لتحقيقها، وكذلك على السياسات التي تحكم تدبير واستخدام هذه الإمكانيات والتصرف فيها.

فالأهداف تُعد مرشداً نحو الغاية المنشود تحقيقها، فهي تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فالأهداف تُعد بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، ولذا فإن الأهداف تتنوع إلى ما يلي:

١- أهداف إستراتيجية Strategic: وهي تعبر عن النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد، والتي يطلق عليها أهداف طويلة المدى.

٢- أهداف تكتيكية Tactical: وهي تُعبر عن المطلوب تحقيقه من نتائج في الأجل القصير، والتي يطلق عليها أهداف قصيرة المدى أو الأهداف المرحلية. وتلك الأهداف تشتق من الأهداف الإستراتيجية.

كما توجد عدة معايير يجب مراعاتها في عملية وضع وتحديد الأهداف؛ حتى تصبح الأهداف ذات فاعلية في الإدارة. ومن أهم المعايير التي يجب مراعاتها، المعايير التالية:

- أن تتبع من فلسفة المجتمع وتساير الأهداف القومية التي تحددها الدول، وذلك حتى يحدث التناسق والتناغم بين الأهداف التي يتم تحديدها وفلسفة المجتمع.

- ترتبط إلى حد مقبول بحاجات الأفراد، إذ إنه كلما كانت تلك الأهداف معبرة عن حاجات الأفراد، كلما كانت دافعاً لمزيد من العمل من قبل العاملين لتحقيقها.

- تتميز بوضوح المعنى والمفهوم، وذلك يؤدي إلى الفهم والاستيعاب الجيد لما يراد تحقيقه من المشروع دون غموض.

- تتصف بالتكامل والشمول، إذ إن الأهداف المقررة للمشروع يجب أن تعمل في اتجاه واحد وأن يكمل بعضها البعض؛ حتى يتحقق لهذه الأهداف مبدأ التكامل والشمول.

- أن تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة والظروف المتيسرة.

- تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية أو مرحلية، وذلك حتى يمكن أن يكون لكل مرحلة من العمل أهدافها، ومن ثم بانتهاء مراحل العمل تكون الأهداف العامة أو

الرئيسة أو المركبة قد تحققت.

- يمكن قياس نتائجها. فلكي يكون للأهداف قيمتها العملية فإنه يجب أن تكون نتائجها قابلة للقياس Measurable ومما يعني أن تكون موضوعة بشكل كمي Quantitative أو في شكل رقمي، ومما يتطلب وضع تحديد مجالات النتائج Result areas ثم وضع معايير Standards لقياس تلك النتائج.

- متسلسلة منطقياً في سلم الأهمية والأولويات، وذلك بترتيبها وفقاً لأهميتها وإعطاء الأولوية للأهداف ذات الأكثر أهمية.

- أن تكون نابعة من منطلق النتائج والمخرجات؛ لتعبر عما يراد الوصول إليه من خلال المشروع.

- قابلة للتغيير والتطوير، وفقاً لما تسفر عنه نتائج الرقابة أو التقييم وفقاً لسير مراحل العمل.

وتتضح أهمية تحديد الأهداف في النقاط التالية:

- تحديد الأهداف يعد بداية نقطة الانطلاق في التخطيط، إذ يتم التخطيط للمشروع في ضوء هذه الأهداف.

- تحدد الأهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية بغرض تفعيل التعاون بين مختلف المسؤولين عن المشروع لتحقيق أهدافه.

- الأهداف تيسر عملية التنسيق بين مجهودات الأفراد والوحدات من خلال استيعابها والتعاون على تحقيقها دون التداخل أو التعارض في الأعمال.

- تعد الأهداف بمثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل حتى يحقق النجاح في المهام الموكول إليه القيام بها.

- تعد مقياس للرقابة ولتقويم الأداء أثناء التنفيذ أو بعد الانتهاء منه من خلال قياس النتائج ومدى مطابقتها للأهداف.

- مرشدة بقدر الإمكان لطرق ووسائل تحقيقها، فهي معبرة عن ما يجب عمله وبلوغه، حتى يمكن تحقيق آمال المشروع ورسالته

- توحى بالاستفادة من الإمكانيات المتاحة بطريقة مثالية، إذ إن طبيعة الأهداف هي التي تحدد طبيعة الإمكانيات وكيفية الاستفادة منها.

- تتضمن قدرًا من التحدي لقدرات القائمين بتحقيقها، حيث يسعون إلى بذل أقصى

جهد لهم لإثبات قدراتهم على النجاح في تحقيق الأهداف المقررة.

- تعبر عن فلسفة وسياسة الهيئة أو المنظمة، ولذا فإن يجب أن تتسم بالصدق وتعبر عن حاجات العاملين والتطلعات المستقبلية للمنظمة.

## ٢- رسم السياسات Policy Making والإجراءات Procedures:

يُعرف رالف ديفز Ralph Davis السياسات الإدارية بأنها تعبير صريح أو مضمون عن المبادئ والقواعد التي وضعتها القيادة التنفيذية لتسترشد بها المنظمة لضبط الفكر والعمل التنظيمي.

ويرى جلوفر Glover أن السياسة الإدارية تعد مبدأ مرشد سبق إقراره مبني على الأهداف - فهو من ثم الذي يحكم أعمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف.

ويصف كل من كيللي Kelly ولازر lazer السياسة الإدارية بأنها مجموعة من القواعد الموضوعية على مستوى عالٍ من السلطة لتوجه القرارات التي تتخذ على مستوى أقل.

ويعرف كل من السيد شلتوت وحسن معوض السياسة الإدارية بأنها القواعد أو المبادئ والأسس التي توضح طريقة العمل لتنفيذ المشروع.

وكذلك يشير ألدerson إلى السياسة الإدارية بأنها: مجموعة من القواعد العامة التي تحكم استخدام مصادر المنشأة في الوصول إلى أهدافها.

ويرى ماينارد Maynard أن السياسة الإدارية: تشمل مجموعة محددة من التصرفات التي سبق تحديدها من أجل الحصول على إجراء موحد طالما يوجد تشابه إلى حد كبير في الظروف.

ويشير كمال أبو الخير إلى السياسات الإدارية بأنها: الإطار العام الذي تعمل في نطاقه الإدارة؛ لأنها تعبر عن اتجاهات الإدارة لما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم، ومن ثم تعد المرشد لاتخاذ القرارات في المنظمات.

## الاختلاف بين السياسات Policies والإجراءات Procedures:

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

فالإجراءات توضح بشكل محدد الخطوات الواجب إتباعها بشكل روتيني؛ مما يؤدي إلى انعدام التفكير في المستقبل في كيفية التنفيذ في كل مرة، ومن ثم يزداد مستوى الكفاءة. وعرف الدكتور Alderson الإجراءات بأنها طريقة موضوعة سلفاً عن كيفية تنفيذ أعمال روتينية.

ويشير كل من ألن Allen وهاميلتون Hamilton إلى ضرورة أن تكون السياسات مكتوبة إذ إن ذلك يعد أفضل طريق لوضعها موضع التنفيذ.

ويعد وضع السياسات مرحلة أعلى من مرحلة وضع الإجراءات، إذ إن السياسات يتم وضعها من قبل من لديهم سلطة الإدارة العليا في المنظمات أو الهيئات كما أنه يجب وضع الإجراءات في ضوء نطاق السياسات الموضوعة.

فالإجراءات تُعد انعكاساً للسياسة Reflection of policy كما تتضمن الإجراءات وسائل مراقبة الأداء وتعمل على التدعيم المستمر للسياسات الموضوعة. فالسياسات ينبغي أن تدعم بإجراءات حتى يمكن تحقيق الأهداف؛ ولذا فإن السياسات تحدد الإطار العام الذي يحكم تحديد الإجراءات أو خطوات التنفيذ.

### الاختلاف بين السياسات والتعليمات والهدف:

يتضح الاختلاف بين السياسات والتعليمات من خلال أن السياسات تُعبر عن قواعد عامة توضع من قبل المديرين في المستويات العليا؛ لترشيد وضبط الفكر التنظيمي والأعمال في المستويات الإدارية الأقل، وإذا كانت تلك القواعد جامدة ومحددة فإنها تصبح تعليمات واجبة التنفيذ حرفياً.

أما الاختلاف بين السياسات والهدف: فإنه يتبين من خلال توضيح أن الهدف يُعبر عن ما يراد تحقيقه وإنجازه، بينما السياسات تُعبر عن المسار المتبع لتحقيق الهدف.

للسياسات الإدارية أهمية وفوائد هامة تؤثر في نجاح العملية الإدارية وتحقيق الأهداف المراد بلوغها. وفي النقاط التالية توضيح لأهميتها.

- تُعد جوانب مرشدة في التفكير في اتخاذ القرار، كما أنها توفر اتخاذ قرارات جديدة في المشاكل المماثلة.

- تفسر وترجم الأهداف Interpret objectives وتحقق أفضل النتائج بكفاءة.

- تعد الإطار العام الذي تعمل في نطاقه الإدارة، إذ تحدد مراحل السير في المشروع

والخطوات الواجب إتباعها، ومن ثم تحقق التنسيق بين تصرفات مختلف العاملين.  
 - التعرف على مدى سلامة التصرفات نحو المشكلات المتوقعة، وذلك من خلال مقارنتها بما تحدده السياسات الإدارية من مبادئ وقواعد لضبط الفكر والعمل التنظيمي.  
 - تجنب حدوث الفوضى في إنجاز العمل من خلال تحديد ما يجب وما لا يجب أدائه في العمل، إذ تعد من الوسائل الضرورية للرقابة.

كما توجد عدة مبادئ وشروط يجب توافرها في السياسات الإدارية؛ حتى يتحقق الهدف من رسمها ووضعها، ومن أهم تلك المبادئ ما يلي:

- تتفق مع فلسفة المجتمع وسياسته العامة، وذلك حتى يتحقق التناغم بينهما، ومن ثم عدم التعارض فيما بينهما.

- أن تُعبر عن آراء وفكر المنظمة أو الهيئة، مما يحفز العاملين بالمشروع على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف تلك المنظمة أو الهيئة.

- تكون واقعية وتؤدي إلى تحقيق الأهداف، وفقاً للإمكانات والظروف المتاحة، وذلك فيما يرتبط بالمواد المادية والبشرية.

- الاستناد في وضعها ورسمها إلى الحقائق العلمية، حتى تسند إلى قاعدة من البيانات المؤكدة.

- تكون واضحة المفهوم والمعنى، حتى يمكن للمسؤولين والعاملين بالمشروع من فهم المراد منها.

- أن ترتبط رأسياً وأفقياً مع بعضها البعض ليتحقق التناسق والتجانس وتضافر جهود العاملين في المشروع.

- تتصف بالمرونة لإجراء التعديلات والتغييرات المناسبة كلما تطلبت الظروف أو المواقف ذلك.

بينما توجد عدة مبادئ أو شروط يجب أن تتوافر في الإجراءات حتى يتحقق الهدف منها، ومن أهم تلك المبادئ التي يجب مراعاتها، ما يلي:

- يجب أن توضع الإجراءات داخل إطار السياسة الإدارية للمشروع وتؤدي إلى تحقيق السياسات.

- يجب أن تؤسس الإجراءات على حقائق ومعلومات كافية عن الوضع الفعلي، وليس على

مجرد افتراضات.

- عند وضع الإجراءات يجب أن تكون خطوات التنفيذ التي تتضمنها الإجراءات مكملة لبعضها البعض، وغير متعارضة فيما بينها.

- يجب أن يتوافر للإجراءات عنصرًا الاستقرار *Stability* والمرونة *Flexibility* وذلك في وقت واحد.

- أن تتميز الإجراءات بالبساطة والوضوح مما يسهل من فهم القائمين بالتنفيذ لما هو مراد منها.

- يجب أن تكون الإجراءات مكتوبة حتى تكون مرجعا لكافة الخطوات التفصيلية للتنفيذ.

- أن تكون الإجراءات قابلة للتطبيق.

### ٣- التنبؤ وإعداد الموازنات :

إن التنبؤ *Forecasting* هو وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر، ولذا فإن وضع موازنة تخطيطية يعتمد على التنبؤ، كما أنه لا يوجد قيمة عملية للتنبؤ، إذا لم يترجم في شكل موازنة تخطيطية.

فإعداد الموازنة يتم في مرحلة التخطيط، وتعد تجسيدياً للخطة الموضوعة لأوجه نشاط المشروع التي وضعت في ضوء التنبؤ بالظروف المستقبلية ووضع تحليل الافتراضات عن المستقبل.

وتعد الموازنات التقديرية نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية، فبعد تقسيم الأعمال إلى أوجه النشاط والوظائف المختلفة التي يحتويها المشروع يصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية للوظائف، وكذلك توجد موازنات تقديرية خاصة بالأقسام، وتعد جزءا لا يتجزأ عن الموازنات الوظيفية، وتعرف أوجه النشاط والمجالات المحددة بمراكز الميزانية أو مراكز تكلفة.

ويتم تجميع كافة الموازنات الوظيفية في ميزانية موحدة أو رئيسة *Budget Master* ، وذلك لأن تجميع كل هذه الخطط المترجمة إلى أرقام والمرتبطة بكل جزئية في ميزانية موحدة يحقق التوافق والتنسيق بين أجزاء المشروع ككل في نطاق الهيكل التنظيمي.

ومن أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الموازنات التخطيطية، الاعتبارات التالية:

- أن تكون بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلي والإرشاد إلى الأداء المقبول.
- إتباع مبدأ اللامركزية في تحضير وإعداد الموازنات Budget، مما يؤكد على أهمية الدراية الكاملة باحتياجات كل قسم أو وحدة بالمشروع.
- أن تكون أداة مساعدة للإداريين في تنفيذ مهام عملهم، وذلك من خلال مراعاة ما يحتاجونه لتنفيذ هذه المهام وتلبية الموازنات التخطيطية لهذه الاحتياجات.
- مراعاة الموضوعية وواقع الظروف المعاصرة والمتوقعة عند إعدادها، وذلك حتى يكون إعدادها مبنياً على أسس علمية.

- تحقيق عنصر التنسيق والتجانس والتكامل بين الموازنات الوظيفية، حتى يتحقق الهدف الرئيس من الميزانية الرئيسية أو الموحدة.

وتعد الموازنات التخطيطية من أهم أدوات التخطيط، وأيضاً تعد من أهم أدوات الرقابة، فإذا لم يحقق أي قسم من الأقسام ما هو متوقع منه «كمًا أو إيرادًا»، فإن ذلك يستدعي المساءلة، وبحث ذلك، واتخاذ القرارات في ضوء النتائج لتصحيح المسار، كما أنه إذا تجاوز قسم من الأقسام ميزانيته، فإن ذلك قد يدل على وجود خطأ ما، ومن ثم يجب تداركه.

#### ٤- وضع برامج العمل والجداول الزمنية:

يشير سيد الهواري إلى أنه بالرغم من وجود فرق بين برنامج العمل والجدول الزمني إلا أنه أصبح من الشائع استخدام مصطلح البرنامج الزمني ليحل محل البرنامج والجدول الزمني في نفس الوقت.

ويوضح سيد الهواري أن برنامج العمل يحوي مجموعة أوجه النشاط الواجب القيام بها ليحقق الهدف، أما الجدولة الزمنية Scheduling فهي تعني تحديد الوقت النسبي الذي يجب أن يبدأ فيه عملية معينة، ولا سيما إذا كان يوجد عدة عمليات أو مراحل، في حين أن البرنامج الزمني يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبيناً ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها، فهو وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق هدف محدد.

ويشمل البرنامج الزمني عدد من السياسات والإجراءات والموازنات التخطيطية، وأنه بمجرد تحقيق الهدف والخطة فإن مهمة البرنامج تصبح منتهية بعد استنفاد أغراضه. وفي هذا الصدد يشير كل من كونتز Koontz، وأودونل O'Donnell إلى تلك

البرامج بقولهما: «إنها مجموعة معقدة من السياسات والإجراءات المعتمدة برأس المال اللازم وميزانيات التشغيل والموضوعة لبدء سلسلة من الأعمال الزمنية».

وتمر عملية وضع البرامج الزمنية بعدة خطوات رئيسة، وهي:

- تقسيم العمليات المراد إنجازها إلى عمليات فرعية ثم تقسم الأخيرة إلى عمليات أصغر وهكذا.. مما يؤدي إلى تحسين التخطيط وتيسير العمل في الخطة، كما أنه يؤدي إلى الاهتمام الملائم لكل جزء من أجزاء العمل.
- يحدد البرنامج الزمني للتنفيذ وفقاً للتسلسل المنطقي للعمليات، وكذلك صلة ودرجة الارتباط بين كل عملية وأخرى.
- اتخاذ قرارات بشأن كيفية تنفيذ العمليات وكم ونوع الإمكانيات المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.
- تقدير الوقت اللازم لكل عملية وفقاً لدراسة علمية وبحوث تجريبية تحدد ذلك الوقت في البرنامج الزمني.
- تحديد موعد ابتداء كل عملية وكذلك موعد انتهائها وربط تلك العمليات بعضها البعض، وذلك حتى يتم سير العمل وفقاً للتوقيتات المحددة له.
- تحديد المسؤولية عن تنفيذ البرنامج أو إجراءاته، والأفراد الذين يقومون بعملية المتابعة بغرض تيسير عملية التقويم.



## نماذج للتخطيط في مجال التربية الرياضية والرياضة

يُعد التنبؤ الجيد والمبني على الأسس العلمية ركيزة للتخطيط الفعال، وذلك لأن التخطيط يكون مرتبطاً بالمستقبل، ولذا فهو يعتمد أساساً على التنبؤ Forecast. وللتنبؤ أربعة أغراض أساسية في مجال التربية الرياضية والرياضة، وهي:

- التنبؤ بالإقبال على المشروعات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات والهيئات الرياضية.

- التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في الإقبال على تلك المشروعات.

- التنبؤ بمقدار التغيير في تلك الاتجاهات.

- التنبؤ التقني Technological Forecasting.

ولذلك فإن التنبؤ لتطوير التربية الرياضية والرياضة يجب أن يمر بالمراحل التالية:

- دراسة تحليلية لفلسفة الدولة تجاه التربية الرياضية والرياضة.

- دراسة تحليلية لاحتياجات المجتمع.

- دراسة تحليلية لأدوار ومعطيات التربية الرياضية والرياضة للمجتمع.

- دراسة تاريخية وتوثيقية لمراحل تطوير التربية الرياضية والرياضة.

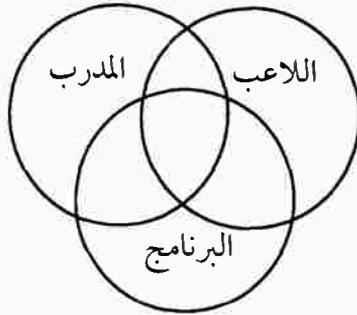
- دراسة علمية للمتغيرات العالمية في المجال.

- دراسة مقارنة لنظم ومعطيات التربية الرياضية والرياضة في الدول المختلفة.
  - دراسة تحليلية ونقدية للاتجاهات المعاصرة.
  - وضع تصور للتنبؤ لتطوير التربية الرياضية والرياضة.
- وفيما يلي سوف نوضح بعض نماذج التخطيط في مجال التربية الرياضية والرياضة، وذلك كالتخطيط للتدريب الرياضي، التخطيط لمناهج التربية الرياضية أو الرياضة المدرسية، التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية.

### التخطيط للتدريب الرياضي:

فإن الوصول للمستويات الرياضية العالمية لم يكن وليد صدفة أو طريقة عشوائية، وإنما كان نتيجة لاستخدام أحدث الأساليب العلمية في التخطيط للتدريب الرياضي.

فقد أدى تصارع الدول المتقدمة على تحقيق الأرقام والمستويات العالية وتحقيق إنجازات رياضية عالمية، إلى اهتمامها بالبحث العلمي في مجال التدريب الرياضي، وكذلك إلى توجيه التكنولوجيا لميدان التدريب الرياضي للاستفادة منها في تطوير كل المتغيرات المرتبطة بالعملية التدريبية، ولذا أصبح التدريب ميداناً ينصهر بداخله علوم طبيعية وعلوم إنسانية وأسس وحقائق علمية، ولذا فإن التخطيط للتدريب الرياضي ليس بالأمر اليسير نظراً لتعدد وتشابك عناصر العملية التدريبية والتي يمكن توضيحها كالتالي:



شكل رقم (٢) يوضح عناصر العملية التدريبية

وتتنوع خطط التدريب الرياضي، ومن أهمها: خطط التنمية الرياضية طويلة المدى، وخطط الإعداد الرياضي للبطولات الرياضية والتي من أهمها خطط الإعداد الأولمبي، خطط الإعداد للبطولات العالمية، خطط الإعداد للدورات العربية والإفريقية والأفروآسيوية.

## مراحل التخطيط الفردي للبطولات الرياضية:

تتأسس خطط الإعداد للبطولات الرياضية على التخطيط الفردي الذي يهدف إلى الارتقاء بمستوى الرياضيين، وبما يحقق لهم الاشتراك في البطولات الرياضية وتحقيق نتائج طيبة.

ويمر التخطيط الفردي للبطولات الرياضية بالمراحل التالية:

### ١- دراسة وتحليل مستوى الرياضيين:

وتعتمد تلك المراحل على جمع العديد من المعلومات المرتبطة بالرياضيين ومستوياتهم؛ بهدف اختيار وتحديد الرياضيين الذين تسمح مستوياتهم بالاشتراك في برنامج الإعداد للبطولات القادمة في ضوء النتائج والأرقام المسجلة في اختباراتهم ونتيجة لدراسة مستوياتهم.

ومن النقاط التي يجب دراستها وتحليلها لتحديد مستوياتهم الرياضية نجد النقاط التالية:

- دراسة عن ظروف معيشة الفرد الرياضي.
  - دراسة الحالة البيولوجية للفرد الرياضي.
  - دراسة مستوى الخصائص البدنية الأساسية لتخصصه الرياضي.
  - دراسة المستوى المهاري.
  - دراسة المستوى الخططي.
  - دراسة المستوى التربوي والنفسي.
  - دراسة درجة التفاعل الاجتماعي للفرد الرياضي.
  - دراسة مستوى القدرات العقلية .
  - دراسة لنتائجه المسجلة في المنافسات في الوقت الحاضر.
  - دراسة تنبؤية عن مدى تطور نتائجه في المستقبل.
  - تحديد قوة الدافعية لدى الفرد الرياضي للاشتراك في البطولات القادمة ومستوى الطموح لديه في تحقيق النتائج.
  - تحديد درجة الاقتناع لتمثيل دولته في البطولات الدولية.
- ٢- تحديد الأهداف المراد إنجازها ومعاييرها.

في ضوء نتائج الدراسات المرتبطة بالرياضيين ومستوياتهم والتي أوضحتها الاختبارات

والقياسات الصادقة والموضوعية، ومن خلال تحليل وتفسير تلك النتائج يتم تحديد الحد الأقصى للمستوى الذي يمكن أن يحققه الفرد الرياضي في نهاية المرحلة الأخيرة من خطة الإعداد الفردي للبطولات الرياضية.

كما أنه يتم تحديد أهداف للاخطط الفرعية، وتحديد توقيت مناسب لتحقيقها، وذلك حتى تتكامل أهداف الخطط الفرعية أو مراحل الخطة مع بعضها البعض؛ لتحقيق أفضل النتائج، وبلوغ المستوى الرياضي المرجو.

وعند تحديد الأهداف المراد إنجازها يجب مراعاة المعايير التالية:

#### - أن تنبع من فلسفة الدولة وتساير الأهداف القومية:

وذلك يعني أن تتبع تلك الأهداف من فلسفة وسياسة المجلس القومي للرياضة في تمثيل جمهورية مصر العربية في الخارج في مجالات أنشطة النشء والشباب والرياضة، وتساير سياسة اللجنة الأولمبية المصرية في إعداد الفرق التي تقرر اللجنة اشتراكها في الدورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية، وسياسة الاتحادات الرياضية في إعداد الفرق الأهلية التي تمثل جمهورية مصر العربية في الدورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية، وفي البطولات العالمية والدولية والإشراف على تدريبها.

ولذا يجب ان تتفق الأهداف مع ذلك المعيار من حيث تحديد المستوى الرياضي الذي يسمح بتحقيق البطولة أو مركز متقدم أو التمثيل المشرف.

#### - أن تتماشى الأهداف مع احتياجات وقدرات الفرد:

يجب أن تتناسب الأهداف مع مستوى طموح الفرد الرياضي، وألا تكون أهدافاً تتميز بصعوبة التحقيق؛ مما يؤدي إلى فشل الفرد الرياضي في تحقيق الأهداف قصيرة المدى أو الأهداف المرئية - الأهداف التكتيكية- والتي تُعبر عن المطلوب تحقيقه من نتائج في الأجل القصير.

والفشل في تحقيق الأهداف التكتيكية سوف يكون له آثاره السلبية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى.

ولذا يجب أن تتماشى الأهداف مع احتياجات وقدرات الفرد الرياضي، وذلك بمراعاة أن يكون تحديد المستوى الذي يجب أن يصل إليه كل فرد يتماشى مع احتياجاته واستعداداته ومستوى نضجه وقدراته، ومن ثم تزداد الدافعية لديه للارتقاء بمستواه

ومواصلة التدريب بجدية وفقاً لمراحل الخطة وتحقيق الأهداف المرحلية حتى يبلغ الأهداف الاستراتيجية.

- أن تتميز الأهداف بوضوح المعنى والمفهوم:

يجب أن تكون الأهداف مصاغة بأسلوب لغوي سهل فهم معناه، وأن تبتعد الصياغة عن المصطلحات الغامضة، حتى يمكن لجميع المسؤولين عن تنفيذ الخطة من إدراك المعنى المقصود.

كما أن وضوح الأهداف ييسر للمسؤولين اختيار وتحديد أنسب الطرق والوسائل لتحقيقها، وييسر عملية التنسيق بين أفراد الجهاز الفني والإداري بحيث يتم التعاون فيما بينهم دون التداخل أو التعارض في عملهم.

فإذا كان أحد الأهداف يرمي إلى تنمية القوة العضلية للفرد الرياضي فيجب الابتعاد عن صياغته بالطريقة التالية «تنمية القوة العضلية»؛ لأنه سوف يصبح هدفاً غامضاً في معناه ولن يسهل فهمه.

ولكن يجب تحديد القوة العضلية، هل هي القوة القصوى؟ أم القوة المميزة بالسرعة؟ أم تحمل القوة؟ أم جميع أنواع القوة؟ كما يجب تحديد نسبة التنمية أو التطوير للقوة وفقاً لنوعها (٢٠٪)، أم (٢٠٪)، أم (١٠٪)؟

كما يجب تحديد فترة التدريب التي يتم خلالها تنمية نوع القوة ونسبة التنمية أو التطوير، هل تتم تلك التنمية في فترة الإعداد، أم في فترة المنافسات، أم في الفترة الانتقالية؟ وذلك خلال الخطة السنوية للتدريب.

- أن تتميز الأهداف بالإيجاز أو الواقعية:

ومعيار الإيجاز أو الواقعية يعني أنه يمكن تحقيق الأهداف أو إنجازها؛ ولذا فإنه عند اختيارها وتحديدتها يتم مراعاة:

- أنه يمكن إنجازها لمسايرتها للأهداف القومية.

- مناسبة لقدرات الفرد الرياضي.

- التنبؤ بالمستوى المراد أن يصل إليه الفرد الرياضي مع كل مرحلة في الخطة، كان مبنياً على نتائج دراسات وأسس علمية ونتائج صادقة.

- ملائمة الأهداف للإمكانات والموارد المتوفرة.

- توفير الجهاز الفني المؤهل علمياً في مجال التدريب التخصصي وكذلك تميزه بالخبرة في المكان.
  - مبدأ التكامل والشمول في الأهداف.
  - مبدأ الأهمية النسبية بحيث تتسلسل الأهداف منطقياً في سلم الأولويات أو الأهمية.
  - تحديد الأهداف من منطلق النتائج والمخرجات.
  - أن تكون الأهداف قابلة لقياس نتائجها.
- وذلك المعيار يعني وضوح الأهداف بشكل كمي أو بشكل رقمي حتى يمكن قياس نتائجها. وكذلك وضع وتحديد مجالات للنتائج ثم وضع معايير لقياس تلك النتائج.
- أن تتميز الأهداف بالمرونة

يجب أن تتميز الأهداف بالمرونة حتى يمكن تعديلها أو تطويرها وفقاً للمتغيرات المستحدثة.

### ٣- التخطيط للواجبات الأساسية لعملية التدريب الرياضي:

في ضوء تحديد الأهداف المراد إنجازها يتم التخطيط للواجبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل خطة الإعداد الفردي للبطولات الرياضية مع مراعاة أن يتوافر للخطة التنسيق والتكامل بين مراحلها المختلفة.

وفي مرحلة التخطيط للواجبات الأساسية يتم تحديد التدريبات والطرق والوسائل التي تحقق تلك الواجبات والمرتبطة بتنمية:

- القدرات البدنية. - المستوى المهاري. - القدرات الخططية - المستوى المعرفي.
- المستوى الوجداني. - القدرات العقلية. - التفاعل الاجتماعي. - المستوى التربوي.

### ٤- تحديد الأسس الجوهرية لعملية التدريب الرياضي:

وفي تلك المرحلة يتم تشكيل حمل التدريب وفقاً للأسس والمعايير العلمية، كما يجب تحديد أنسب طرق التدريب الرياضي وبما يتماشى مع طبيعة الواجبات الأساسية، ومع فترات التدريب السنوية، ومدة كل فترة، وذلك بغرض الوصول بالفرد الرياضي إلى المستوى المراد بلوغه في فترة المنافسات، وهي الفترة المقررة لإقامة البطولة.

كما يجب مراعاة جميع العوامل التي تؤدي إلى حدوث ظاهرة الحمل الزائد والتي تتسبب في انخفاض مستوى الفرد الرياضي، والعمل على تجنب تلك العوامل.

## التخطيط لمناهج التربية الرياضية المدرسية:

يتطلب التخطيط لمناهج التربية الرياضية دراسات مستفيضة لاحتياجات المجتمع، ولخصائص مراحل النمو، وللإمكانات، وفي ضوء تلك الدراسات يتم تحديد الأهداف واختيار المحتوى من النشاط، وذلك بغرض تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية. ومناهج التربية الرياضية تسعى لتواكب التقدم العلمي الذي يتميز به العصر الحديث؛ ولذا تعتمد في بنائها على الأسس العلمية والتربوية الحديثة؛ حتى تساهم في تحقيق احتياجات المجتمع والأفراد، مسايرة في ذلك الفلسفة التربوية للمجتمع.

## مراحل التخطيط لمناهج التربية الرياضية المدرسية:

لبناء مناهج التربية الرياضية المدرسية وفقاً للتخطيط الجيد المبني على الدراسات ونتائج البحوث العلمية، فإن التخطيط يمر بعدة مراحل، وهي:

### ١- تحديد السياسة العامة للمجتمع:

إن أهداف التربية سواء تفرعت من فلسفة تربوية أو تجسدت كسياسة تعليمية أو استراتيجية تربوية، فهي لا تستمد من خارج حياة الأفراد، ولا تبتعد عن حركة المجتمع، بل تشتق من حياة الأفراد والمجتمع، وتتطور بتطور مقومات هذه الحياة. وتستمد التربية الرياضية أهدافها وسياستها من أهداف التربية التي تسير اتجاهات الدولة؛ ولذا فإن السياسة العامة للتربية الرياضية تكون:

- إعداد جيل يتوافر في بنائه تكامل النمو العقلي والنفسي والبدني والاجتماعي.
- التعرف على الفروق الفردية بين المتعلمين والعمل على توجيهها التوجيه المناسب.
- تزويد المتعلمين بالحقائق والخبرات وبالقدر المناسب لمراحلهم السنوية.
- تحفيز المتعلمين لممارسة أوجه النشاط المختلفة وإتاحة الفرص أمامهم للانطلاق نحو فروع التربية الرياضية.
- إعداد الطاقات البشرية اللازمة لأوجه النشاط الجماعية المختلفة «الترويحية، والكشفية، والإرشادية».

## ٢- تحديد أهداف المنهج:

إن أهداف المنهج التربوية تتأثر بالتقدم وبالتطور الحضاري، ولذلك فإن أهم الأسس التي يتم في ضوءها تحديد أهداف مناهج التربية الرياضية، هي:

- البناء الاجتماعي للدولة: إن ارتباط الأهداف التعليمية بالنظم الاجتماعية يعد أمراً طبيعياً، إذ إن المدرسة بطبيعتها مؤسسة تعليمية واجتماعية تعمل على استمرار المجتمع وإعداد الأفراد للقيام بمسئولياتهم وواجباتهم نحو مجتمعهم.

- المرحلة التعليمية وطبيعة المتعلمين: إن المرحلة التعليمية وطبيعة المتعلمين تحدد أهداف مناهج التربية الرياضية. فالأهداف يجب أن ترتبط بذاتية واستعدادات وقدرات وحاجات المتعلمين.

ولتحديد أهداف المنهج يتم مراعاة تحديد أهداف من النوع الاستراتيجي وأهداف من النوع التكتيكي.

- **الأهداف الإستراتيجية: وهي الأهداف طويلة المدى، ويمكن تحديد الأهداف التالية كأهداف إستراتيجية:**

- تحقيق النمو المتكامل للمتعلمين.

- تنمية اللياقة البدنية.

- إكساب المتعلمين للمهارات الحركية لأوجه النشاط الرياضية المختلفة.

- الإعداد للبطولة الرياضية.

- **الأهداف التكتيكية: وهي الأهداف قصيرة المدى ويمكن تحديد الأهداف التالية كأهداف تكتيكية:**

- تنمية القوام المعتدل.

- تنمية عنصر المرونة.

- تنمية عنصر القوة العضلية.

- تنمية التذوق الحركي.

- الكشف عن المواهب الرياضية.

إلا أنه يجب الوضع في الاعتبار أن الأهداف الإستراتيجية يمكن أن تكون في مرحلة

متقدمة أهدافاً تكتيكيةً لأهداف أخرى أبعد منها.

بمعنى إذا كانت اللياقة البدنية هدفاً إستراتيجياً في مرحلة من المراحل كانت والأهداف التكتيكية التي انبثقت منها هي: تنمية القوة العضلية، عنصر المرونة، عنصر السرعة، عنصر التوافق، إلا أن اللياقة البدنية يمكن أن تصبح في مرحلة متقدمة هدفاً تكتيكيًا لهدف إستراتيجيٍّ آخر أبعد، وهو النمو المتكامل للفرد.

### ٣- تحديد محتويات المنهج:

إن عملية اختبار محتويات المنهج: هي العملية الإجرائية التي تحوّل الأهداف التعليمية من مجرد تطلعات إلى كونها حصائل تعليمية وتربوية. ويمكن أن يشتمل منهج التربية الرياضية للمرحلة التعليمية الثانوية للبنين على أوجه النشاط التالية:

- الإعداد البدني العام. - ألعاب القوى. - الجمباز. - كرة القدم.
- كرة السلة. - الكرة الطائرة. - كرة اليد.

ولذا فإنه يجب تحديد أوجه النشاط التي سوف يشتمل عليها المنهج قبل تحديد المحتوى، وبناء على ذلك يتم تحديد محتوى كل من تلك الأوجه من النشاط.

### ٤- وضع تصور للبرامج التنفيذية:

وخلال تلك المرحلة من التخطيط للمنهج يتم وضع تصورٍ للمهارات وللتدريبات المرتبطة بمحتوى كل نشاط.

وليكن التصور أن المهارات التي اختيرت لنشاط كرة السلة ضمن منهج التربية الرياضية للبنين بالمرحلة الثانوية، هي:

- التمرير: التمريرة الصدرية، المرتدة، من فوق الرأس.
  - تنطيط الكرة: مع تغيير السرعة، تغيير الاتجاه، التوقف.
  - التصويب: من الثبات باليدين، بيد واحدة من الحركة.
  - الدفاع: الربط بين حركات الدفاع والمكان المناسب للدفاع.
  - الهجوم: متابعة هجومية، التمرير السريع والقطع واستلام التمريرة والتصويب.
- ويجب أن نحدد التدريبات المرتبطة بكل مهارة وأن يتم تدريب المتعلمين على تلك

المهارات وفقاً للوحدات التعليمية، وكذلك يتم تحديد عدد الدروس لتعلم تلك المهارات. ويتم تحديد «١٢» درساً من كل عام دراسي لتعليم المهارات المراد تعليمها في كرة السلة في المرحلة الثانوية، ويشترط أن تكون تلك الدروس متتابعة.

## التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية:

إن التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية لا تختلف أسسه العلمية عن تخطيط مشروع آخر، وإن كانت التساؤلات هي التي سوف تختلف.

### أهم التساؤلات التي يثيرها التخطيط لإنشاء الكلية:

- ما هو الهدف من إنشاء الكلية.
- ما هي الفوائد التي تعود على المجتمع من إنشائها؟
- ما هي الأعداد المتوقع التحاقها بها؟
- ما هو الموقع المناسب لإنشائها؟
- من سيكون المسئول عن تنفيذ المشروع؟
- ما هي المدة التقديرية لعملية الإنشاء؟
- ما هي التكاليف التقديرية لعملية الإنشاء؟
- من سوف يكون المسئول عن الإشراف؟
- ما هي المشكلات المتوقعة؟
- ما هي البدائل لحل المشكلات؟
- كيف سوف يتم تقويم مراحل تنفيذ المشروع؟

### مراحل تخطيط المشروع لإنشاء الكلية:

بعد إجراء الدراسات والتنبؤات التي تصيد تلك التساؤلات السابقة، وبعد اتخاذ القرار بإنشاء الكلية، فإن التخطيط يسير في المراحل التالية:  
أولاً: تحديد أهداف إنشاء الكلية:

يجب تحديد الأهداف بوضوح، ومع مراعاة أن تكون تلك الأهداف نابعة من حاجات

- المجتمع وامتثية مع الفلسفة التعليمية والتربوية للدولة، وذلك مثل الأهداف التالية:
- إعداد المتخصصين في تدريس وتدريب وإدارة الأنشطة الرياضية والترويحية.
- إعداد القيادات للعمل في مجال رعاية الشباب.
- المشاركة الإيجابية مع الهيئات والمؤسسات المعنية بتطوير التربية الرياضية في المجتمع.
- تقديم الاستشارة العلمية للهيئات الحكومية والأهلية في مختلف مجالات التربية الرياضية والرياضة والترويج.

### ثانياً: رسم السياسات والإجراءات:

يجب وضع تصوّر للسياسات والإجراءات التي تتمثل في قواعد توضح بشكل عام ما يجب عمله وما لا يجب عمله، كما يجب أن ترتبط السياسات الإدارية رأسياً وأفقياً ببعضها البعض، وأن تتماشى مع السياسة العامة للدولة.

ورسم السياسات يشمل السياسات الأساسية وهي السياسة التي تحكم السياسات الأخرى وتكون مدونة في اللائحة التأسيسية للكلية، وكذلك السياسات العليا التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وأيضاً السياسات الإدارية، وهي المرتبطة بعدة أوجه من النشاط والأعمال مثل السياسات التالية:

- التعليم. - البحوث والدراسات. - العلاقات العامة. - المالية.
- الشراء. - المكتبية. - الأفراد.
- وتتضمن سياسات الأفراد سياسات التعيين وسياسات الترقى وسياسات إنهاء الخدمة.

### ثالثاً: التنبؤ وإعداد الموازنات:

تعد الموازنات التقديرية نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية؛ ولذا يجب عند وضع مشروع تصميم الكلية تحديد الاحتياجات في صورة كمية وتحديد التكلفة التقديرية لكل منها، وبحيث يصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية خاصة بالوظائف والأقسام، ثم يتم تجميع كل هذه الخطط المترجمة إلى أرقام والمرتبطة بكل جزئية في ميزانية موحدة.

ولذا يجب تقدير ميزانية للمنشآت الإدارية والفضية للكلية والتي تشمل:

- مقر العميد والوكلاء.

- مقر الأقسام العلمية.
- مقر المكتبة.
- مقر أمين الكلية والشئون المالية والإدارية والدراسات العليا والتعليم والطلاب.
- مقر قسم رعاية الشباب.
- مقر لشئون الرعاية الصحية.
- مقر لشئون الأمن ووحدة حرس الجامعة.
- مقر للقسم الداخلي والإعاشة.
- مقر الخدمات الطلابية.
- كما يجب وضع ميزانية تقديرية للملاعب والصالات المغلقة، والتي تشمل:
- مقر الملاعب وملحقاتها من مكاتب إدارية ووحدات خلع الملابس والمخازن.
- مقر الصالات المغلقة وملحقاتها.
- مقر لمنشآت الرياضات المائية.
- كما يجب وضع ميزانية تقديرية لوظائف أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، وللوظائف الإدارية.

#### رابعاً: وضع برامج العمل والجدول الزمنية:

إن البرامج الزمنية توضح العمليات المطلوب تنفيذها، مع بيان موعد بدء وانتهاء كل عملية تقرر تنفيذها.

ولذا يجب تحديد موعد بدء وانتهاء احتياجات المنشآت الإدارية، وكذلك احتياجات الملاعب والصالات المغلقة وملحقاتها وفقاً لألوية التنفيذ.

كما يجب تحديد موعد افتتاح الكلية وموعد استقبال الطلاب للالتحاق بالكلية وفقاً للنظام المعمول به.

وفيما يلي توضيح لنموذج للبرنامج الزمني لخطة الاحتياجات لمبنى كلية التربية الرياضية ببورسعيد خلال الفترة من (١٩٨٨-٢٠٠١م)

## نموذج للبرنامج الزمني لخطة الاحتياجات لمبنى كلية التربية

### الرياضية ببورسعيد خلال الفترة

من ١٩٨٨م - ٢٠٠١م

١/ المنشآت البنائية الإدارية والفنية:

١٩٩٦-٢٠٠١ بعيدة المدى	١٩٩٥-١٩٩٢ متوسطة المدى	١٩٩١-١٩٨٨ عاجلة	الاحتياجات
		X	١/١ مقر العميد والوكلاء
		X	١/١/١ مقر العميد (مكتب العمادة / صالة اجتماعات/ سكرتارية/ بوفيه)
		X	٢/١/١ مقر وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث، (مكتب الوكيل - صالة اجتماعات-سكرتارية)
		X	٣/١/١ مقر وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب (مكتب الوكيل - صالة اجتماعات-سكرتارية)
		X	٢/١ مقر الأقسام العلمية :
		X	١/٢/١ مقر عدد (٧) اقسام علمية يضم كل قسم:
		X	١/١/٢/١ رئيسا للقسم (مكتب رئيس القسم / صالة اجتماعات/ سكرتارية)
		X	٢/١/٢/١ أساتذة، أساتذة متفرغون، أساتذة غير متفرغين وسكرتارية.
		X	٣/١/٢/١ أساتذة مساعدون، مدرسون ومساعدو أعضاء هيئة التدريس.
	X		٢/٢/١ مقر المعامل
	X		١/٢/٢/١ معمل القياسات الجسمية
	X		٢/٢/٢/١ معمل بيولوجيا الرياضة
	X		٣/٢/٢/١ معمل فسيولوجيا الرياضة
	X		٤/٢/٢/١ معمل الكيمياء الحيوية
	X		٥ /٢ /٢ /١ معمل الميكانيكا الحيوية
	X		٣/٢/١ مقر القياس الجهد البدني
		X	٤/٢/١ مقر الوسائل التعليمية

مراحل التنفيذ			الاحتياجات
١٩٩٦-٢٠٠١ بعيدة المدى	١٩٩٢-١٩٩٥ متوسطة المدى	١٩٨٨-١٩٩١ عاجلة	
	×		٥/٢/١ مقر المحاضرات النظرية: ١/٥/٢/١ عدد (٦) مدرج للمجموعات الدراسية سعته كل مدرج ٧٥ طالبا.
×	×	×	١/٢/٥/٢ عدد (٣) مدرجت للفرق مجمعة شعة كل مدرج ٥٠٠ طالب ١/٢/٥/٣ عدد (١) مدرج صالة كبرى للمحاضرات سعته ١٠٠٠ طالب
	×		١/٢/٦ مقر التحكم في الاتصالات السلكية الداخلية للكلية والدوائر التلفزيونية التعليمية والمراقبة للمبنى جميعه.
×	×	×	١/٣/٣ مقر المكتبة:
	×		١/٣/١ مكتبة الدراسات العليا ١/٣/١ مقر المراجع والخدمات الإدارية للمكتبة ١/٣/٢ مقر الاطلاع ١/٣/١/٢ صالة كبرى للاطلاع ١/٣/٢/٢ عدد (٤) حجرات للاطلاع لفترات متصلة ١/٣/٢/٢ مقر مكتبة مرحلة البكالوريوس
×	×	×	١/٣/٢/١ مقر المراجع والخدمات الإدارية للمكتبة ١/٣/٢/٢ صالة كبرى للاطلاع ١/٣/٢/٢ عدد (٢) حجرة اطلاع لفترات متصلة.
×	×	×	١/٤ مقر امين الكلية والشئون المالية و الإدارية والدراسات العليا والتعليم والطلاب والعلاقات الثقافية

مراحل التنفيذ			الاحتياجات
١٩٩٦-٢٠٠١ بعيدة المدى	١٩٩٢-١٩٩٥ متوسطة المدى	١٩٨٨-١٩٩١ عاجلة	
		X	١/٤/١ مقر امين الكلية (مكتب - صالة اجتماعات - سكرتارية)
		X	١/١/٤/١ مقر الشؤون المالية
		X	١/١/١/٤/١ مقر قسم الحسابات والموازنة (مكاتب حسابات وموازنة عدد (٢) خزينة)
		X	٢/١/١/٤/١ مقر قسم المشتريات والمخازن (مكاتب مشتريات/ مخازن مستديمة / مخازن فرعية)
		X	١/٢/٤/١ مقر قسم شؤون العاملين (التسجيل والوثائق/ الاستحقاقات/ شؤون أفراد)
		X	٢/٢/٤/١ مقر قسم الخدمات العامة (شئون عامة / خدمات معاونة ومهنية/ العهد الفرعية)
		X	٣/٤/١ مقر شؤون تعليم الطلاب
		X	١/٣/٤/١ مقر شؤون تعليم طلاب الفرقة الأولى
		X	٢/٣/٤/١ مقر شؤون تعليم طلاب الفرقة الثانية
		X	٣/٣/٤/١ مقر شؤون تعليم طلاب الفرقة الثالثة
		X	٤/٣/٤/١ مقر شؤون تعليم طلاب الفرقة الرابعة
		X	٥/٣/٤/١ مقر شؤون التجنيد
		X	٦/٣/٤/١ مقر شؤون الخريجين
		X	٧/٣/٤/١ مقر شؤون الامتحانات
X	X		٤/٤/١ مقر شؤون الدراسات العليا
	X		١/٤/٤/١ مقر دراسات الصقل والتاهيل
	X		٢/٤/٤/١ مقر دبلومات الدراسات العليا
	X		٣/٤/٤/١ مقر الماجستير
X			٤/٤/٤/١ مقر الدكتوراه

مراحل التنفيذ			الاحتياجات
٢٠٠١-١٩٩٦ بعيدة المدى	١٩٩٥-١٩٩٢ متوسطة المدى	١٩٩١-١٩٨٨ عاجلة	
×			٥/٤/٤/١ مقرر التوثيق للدراسات العليا والبحوث ٥/٤/١ مقرر شؤون العلاقات الثقافية
		×	١/٥/٤/١ مقرر العلاقات الثقافية الداخلية
		×	٢/٥/٤/١ مقرر العلاقات الثقافية الخارجية
		×	٥/١ مقرر قسم رعاية الشباب:
		×	٢/٥/١ مقرر النشاط الرياضي
		×	٣/٥/١ مقرر النشاط الاجتماعي
		×	٤/٥/١ مقرر النشاط الثقافي والفني
		×	٥/٥/١ مقرر الشؤون المالية
		×	٦/٥/١ مقرر الشؤون الإدارية
	×	×	٦/١ شؤون الرعاية الصحية:
		×	١/٦/١ مقرر وحدة إسعاف أولية
	×		٢/٦/١ مقرر وحدة الفحوص الطبية الشاملة
			٣/٦/١ مقرر وحدة علاجية
		×	٧/١ شؤون الامن ووحدة حراس الجامعة
		×	١/٧/١ مقرر ضابط الامن والحرس
		×	٢/٧/١ مقرر ضابط الصف وجنود الامن والحرس
		×	٣/٧/١ مقرر إقامة صف وجنود الامن والحرس
		×	٨/١ القسم الداخلي والإعاشة:
		×	١/٨/١ مقرر سكن الطلاب (بواقع ٤)
		×	طلاب بكل حجرة) لعدد (٥٠٠) طالب
		×	٢/٨/١ مقرر المطبخ وملحقاته من شئون إدارية ومخازن

مراحل التنفيذ			الاحتياجات
٢٠٠١-١٩٩٦ بعيدة المدى	١٩٩٥-١٩٩٢ متوسطة المدى	١٩٩١-١٩٨٨ عاجلة	
		×	٣/٨/١ مقر المطعم وملحقاته بنظام اخدم نفسك
×			٩/١ مقر الخدمات الطلابية:
×			١/٩/١ مقر النادي
×			٢/٩/١ مقر المسرح والسينما
			٢/ الملاعب المغلقة والملاعب المفتوحة
×	×	×	١/٢ مقر الملاعب المغلقة لكل منها مخازنها ومكاتبها الإدارية ووحدات خلع الملابس
		×	١/١/٢ صالة المنازل الفردية الكبرى متعددة الملاعب (مصارعة جودو، كراتيه، مبارزة، ملاكمة، رفع أثقال)
		×	٢/١/٢ صالة كبرى ذات الملاعب المتبادلة والمتعددة (الكرة الطائرة، كرة السلة، كرة اليد، تنس، طاولة، تنس، تمرينات، لياقة بدنية)
		×	٣/١/٢ صالتا جمباز
×	×		٢/١/٢ صالة الرياضات المائية:
	×		١/٢/١/٢ حمام سباحة للتعليم والمنافسات مستوى أولمبي بالمدرجات مغلقة أو مفتوح.
	×		٢/٢/١/٢ حمام غطس للتعليم والمنافسات مستوى أولمبي بالمدرجات مغلقة أو مفتوح
×			٣/٢/١/٢ حمام سباحة للأطفال للتعليم مغلقة أو مفتوح
×	×	×	٢/٢ الملاعب المفتوحة لكل منها مخازنها ومكاتبها الإدارية ووحدات خلع الملابس
		×	١/٢/٢ ملاعب الأنشطة الرياضية الجماعية:
		×	١/١/٢/٢ ملعبان لكرة القدم، ملعب وواحد مضاء

مراحل التنفيذ			الاحتياجات
١٩٩٦-٢٠٠١ بعيدة المدى	١٩٩٢-١٩٩٥ متوسطة المدى	١٩٨٨-١٩٩١ عاجلة	
		×	٢/١/٢/٢ أربعة ملاعب لكرة السلة بالإضاءة
		×	٣/١/٢/٢ أربعة ملاعب لكرة اليد بالإضاءة
		×	٤/١/٢/٢ ملعب هوكي مضاء
		×	٢/٢/٢ ملاعب الأنشطة الرياضية الفردية
		×	١/٢/٢ مضمار وميدان ألعاب القوى
×			٢/٢/٢ مضمار دراجات

ومما تقدم يتضح أهمية التخطيط في المجال الرياضي، الذي يتناول العديد من المشروعات والبرامج والمناشط والخدمات التي تقدمها الهيئات أو المؤسسات أو المنظمات الحكومية والأهلية في المجال الرياضي، بغرض تحقيق فلسفة الدولة وأهدافها المرتبطة بتطور هذا المجال، وتحقيق الغاية منه، وفقاً لرسالة معلنة تم بناء إستراتيجية تخطيطية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وحتى تتحقق الكفاءة والفاعلية للتخطيط يجب اتباع الأسلوب العلمي في بنا: إستراتيجية والتي يجب أن تبنى في ضوء الواجبات الرئيسة للتخطيط، والتي تتضمن ما يلي:

- وضع أو تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وكذلك المعايير العلمية الواجب مراعاتها في تحديدها.

- رسم السياسات والإجراءات التي يتطلبها المشروع.

- التنبؤ وإعداد الموازنات المالية وفقاً لاحتياجات المشروع.

- وضع أو إعداد برامج العمل وتحديد الجداول الزمنية لتنفيذ المشروع وفقاً للموعد المحدد له.

كما أنه يجب مراعاة أهم الاعتبارات التالية عند القيام بعملية التخطيط، والتي من أهمها:

- الدراية الكافية والمتكاملة للقائمين بعملية التخطيط للمشروع، وذلك فيما يرتبط بموضوع التخطيط.
- استخدام المعلومات والبيانات الصادقة، والتي تتميز بالدقة في بناء الخطط الإستراتيجية.
- الاستفادة من نتائج الدراسات العلمية المرتبطة بموضوع التخطيط، وذلك حتى تتحقق الفائدة من التخطيط وفقاً للأسلوب العلمي.
- مراجعة واستعراض خبرات الدول المتقدمة في المجال الرياضي وتجاربها في مجالات الرياضة للجميع، التربية البدنية المدرسية، رياضة المستويات العالمية، تشريعات الهيئات الرياضية، المنشآت والتجهيزات الرياضية، تنظيم البطولات أو الدورات الرياضية، التدريب أثناء الخدمة للعاملين في المجال الرياضي.. وذلك للاستفادة من كل ما هو جديد ويمكن استعارته من تجارب هذه الدول في المجال المراد التخطيط له.

ولذا فإن تحقيق أهداف المشروع تتأسس على التخطيط العلمي الذي يتناول التفكير في المستقبل، واستعراض احتياجاته ومتطلباته؛ حتى يمكن تقرير ما يجب عمله مقدماً، وبما يكفل تحقيق الأهداف المقررة؛ ولذا فإن التخطيط يتناول عمليات تحديد الأهداف التي ترغب الهيئة أو المنظمة بلوغها، والتي في ضوءها يتم تحديد الوسائل والبرامج والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

