

الفصل الثاني

الاطار النظري و الدراسات السابقة

الاطار النظري :- مقدمة

مفهوم النادي

مفهوم النادي الرياضي

المقصود بالنشاط الرياضي

إدارة النادي الرياضي وارتباطها بالنشاط الرياضي

مدير النادي

مدير النشاط الرياضي

وظائف إدارة النشاط الرياضي

اللجنة الرياضية

إدارة النشاط الرياضي

الأعمال المعنية لإدارة النشاط الرياضي

الأعمال الإدارية لإدارة النشاط الرياضي

التخطيط

التنظيم

التوجيه

الرقابة

اتخاذ القرار

الدراسات السابقة

مقدمة - عرض الدراسات السابقة - التعليق على الدراسات

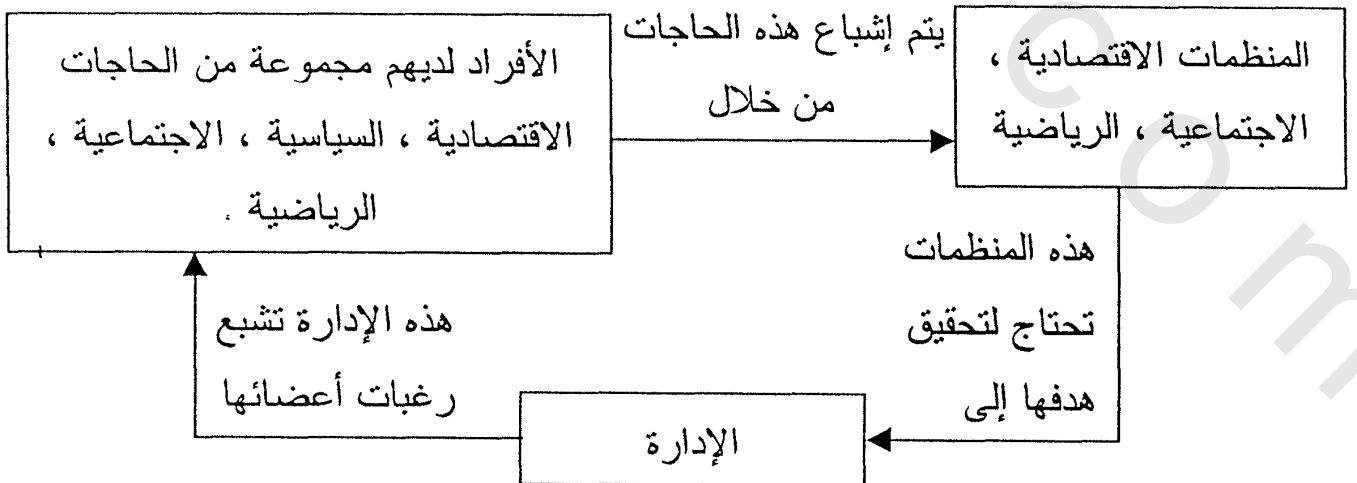
الاستفادة من الدراسات السابقة

الاطار النظري و الدراسات السابقة:

اولا :الاطار النظري:-

المقدمة :-

أن الإنسان اجتماعي بفطرته لا يمكنه العيش منعزلا عن غيره و لابد له من التعاون مع غيره من البشر (٧ : ١١) و الهدف من هذا التعاون هو إشباع الحاجات المشتركة للأفراد ، حيث يجمع هؤلاء الأفراد حاجات مشتركة مثل الحاجات الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية أو غيرها من الحاجات و لإشباع هذه الحاجات لجأ هؤلاء الأفراد إلى تكوين ما يسمى بالمنظمات، و يختلف نوع المنظمة طبقا لاختلاف الحاجة إلى إنشاء تلك المنظمة ، فهناك المنظمة الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية ، أي أن قيام المنظمة أصلا هو استجابة لحاجة أو لتحقيق هدف معين في المجتمع و بالتالي فإن نشاطها جزء من قطاع يضم منظمات أخرى من نوعية خاصة تعمل في نشاطات مترابطة و هذا القطاع هو بدوره جزء من المجتمع الكلي فالمنظمة إذا لا تقوم لمجرد الوجود و إنما تنشأ كأداة للمجتمع في تحقيق هدف مطلوب يهم المجتمع ولكن لكي تتمكن هذه المنظمات من إشباع حاجات و رغبات هؤلاء الأفراد أي تحقيق أهدافهم من و جود هذه المنظمات كان لابد من وجود الإدارة ، و هذا ما يوضحه الشكل التالي (٣٨ : ٥٤) .



شكل (١)

العلاقة بين الأفراد و المنظمات و الإدارة

فالإدارة تبدأ عندما يكون هناك أكثر من فرد مشترك مع غيره فى تحقيق عمل معين (٣٠ : ٢٣) .

و بالتالى فالإدارة هي أداء لوظيفة محددة من خلال الاستفادة بمجهودات الأفراد والمواد الخام بغرض تحقيق الأهداف ، و توجد الإدارة بجميع المنظمات الربحية وغير الربحية ، حيث لم تعد تقتصر على مجال الأعمال فقط بل هي ضرورة لكل عمل مشترك (١:٣٨) .

و العصر الذى نعيش فيه حالياً هو عصر الإدارة ، ومقياس تقدم الأمم هو مدى جودة إدارتها لشئونها .

فالإدارة هي العامل الحاسم فى جميع الأعمال والمجالات وهى العنصر الفعال الذى إذا وجد نضمن نجاح أى مشروع وبدونها لن يتمكن أى مشروع من الوصول لأهدافه.

فلقد أصبحت الإدارة علماً له قواعده وأصوله وله إطاره النظرى الذى تنطلق منه كل أساليب ومبادئ ومهارات الممارسة الإدارية ولكن مع اختلاف هذه المفاهيم النظرية والأطر التطبيقية فأننا نشاهد تجارب ناجحة لدول كانت تعتبر فى مؤخرة الركب ثم وفى غضون سنوات قليلة نفاجاً بها تقدم الركب وتثبيت هويتها (٢٨ : ١٣) .

وبالتالى أصبحت الإدارة فى هذا العصر من ركائز التقدم ، فما من اكتشاف أو نشاط أو تغيير أو إنجاز إلا بالتحليل لأسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلفه (٤٢ : ٣٣) .

فلقد أوضح سيد الهواري أن الإدارة مثل القلب فى الجسم حيث أنها المسؤولة عن إمداده بالدم اللازم لبقائه على قيد الحياة و كأن تعريفه للإدارة من خلال ذلك أنها هي ذلك العضو فى المؤسسة المسئول عن تحقيق النتائج التى وجدت من أجلها تلك المؤسسة (١٥ : ١١-١٢) .

وكلمة الإدارة لها معان كثيرة فقد يتبادر إلى الذهن أن هناك تعريفاً محدداً متفقاً عليه للإدارة ولكن هذا ليس بصحيح ،فليس هناك تعريفاً واحداً و محدداً وهو المقبول ،خاصة أن كلمة الإدارة لها استخدامات عديدة .

فعرفتها سامية محمد فهمى نقلاً عن أولين جونسون Olin Johnson بأن الإدارة عملية أو أسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إدارى ذى

تنظيم معين ممكن عن طريق خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود لتسير بالمؤسسة نحو أهدافها الموضوعة (١٢ : ٧) .

وقد اتجه كل مجال من المجالات و كل ميدان من الميادين إلى كيفية الاستفادة أقصى استفادة ممكنة من استخدام الإدارة في تحقيق أهدافه بل ووضع الأطر النظرية و التطبيقية الإدارية الخاصة به .

وميدان التربية البدنية والرياضة كأحد النشاطات التي يهتم بها المجتمع أصبح عليه أن يسير على هدى من الأسس العامة لإدارة أى نشاط (٨ : ٦) .

فالتربية البدنية والرياضة هي من أهم المجالات حاليا فى عملية إعداد الأفراد للحياة ، و هذا الميدان كما هو معروف يمارس من خلال منظمات حكومية وأهلية ، ولكي يحقق هذا الميدان وظيفته و يحقق أهدافه ، فإنه كباقي المنظمات والمؤسسات الموجودة بالمجتمع لابد أن تكون هناك جهود منظمة و توجيه وإشراف مستمر و بمعنى آخر فلا بد من وجود إدارة رشيدة و قيادة حكيمة .

و يلاحظ أن المؤسسات الرياضية على اختلافها لها الطابع الخاص الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات ، حيث أن غاية المسؤولين فيها تحقيق رغبات أعضائها لذا نرى هذه المؤسسات تشكل إدارتها بالشكل الذي يقوم ويدعم الغرض الذى تسعى إلى تحقيقه تلك المؤسسات .

وهو ما أكد عليه عبد الكريم درويش وليلا تكلا بقولهما أن هناك مجال ثالث للإدارة يقع بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وهذا النوع من الإدارة يشمل أوجه النشاط الإداري الذى يتوفر فى بعض المنظمات الريفية أو المنظمات المهنية المختلفة وفى الجمعيات والهيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ويلاحظ أن هذا النوع من النشاط يختلف عن الإدارة العامة فى أنه لا يهدف إلى أداء خدمات عامة وإنما يهتم بفئة خاصة من المواطنين ويختلف أيضا عن إدارة الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام وإنما يوجه دخله نحو رعاية المنتمين إليه أسره (٢٠ : ٧٤ - ٧٥) .

و تتفق الإدارة فى المجال الرياضي مع الإدارة العامة فى خطوات العمل فى كل منهما حيث أن عناصر الإدارة واحدة إلى حد ما كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرار وغيرها من العناصر ، حيث تمثل الإدارة العنصر الفعال فى حياة المؤسسة سواء كانت اتحادا أو ناديا أو أى مؤسسة رياضية أخرى فى سبيل تحقيق أهداف تلك المؤسسات .

ولكن بالرغم من هذا الاتفاق بين الإدارة الرياضية و الإدارة العامة فى الإطار العام إلا أنها تستمد تفاصيلها من مجالها الفني .

- و هذا ما أكدت عليه دولت عبد الرحمن بأن هناك مجموعة من الأعمال الإدارية التي تمارس في أى نشاط وهى :-
- ١ - أعمال مهنية متعلقة بطبيعة النشاط .
 - ٢ - أعمال إدارية فنية ترتبط بالنظام الإداري (١١ : ٢٠).

و بالتالي فإن العمل الإداري في الهيئات الرياضية يختلف بطبيعته عن العمل في المؤسسات والهيئات الصناعية و التجارية فالأولى خدمية تستهدف رعاية الشباب من مختلف النواحي و سبيلها في ذلك الرياضة ، أما الأخيرة تستهدف الربح بتنظيم العمل بما يضمن لها زيادة الإنتاج.

و بناءا على ذلك فإن الإدارة في المجال الرياضي مسئولة أمام المجتمع عن اختيار افضل الأساليب في إدارة الهيئات الرياضية المختلفة بصفة عامة و الأندية الرياضية بصفة خاصة ، و ذلك لما للأندية الرياضية من أهمية خاصة في المجال الرياضي (٧ : ١٧).

فهى تستهدف على مختلف أنواعها إتاحة المجال لممارسة الأنشطة المتنوعة وخاصة النشاط الرياضى . (٢٩ : ١)

ويعتبر النادى الرياضى هو النواة الأساسية للعملية الرياضية فى مصر حيث يقوم بالرعاية المتكاملة للبطولة الرياضية وبالتالي فإن أى تدهور يلحق بها فإنه سيؤثر بلا شك على الحركة الرياضية (٣ : ١٣٦ - ١٣٧)

لذا يجب الاهتمام بالإدارة فى المجال الرياضى وكذلك فى مجال إدارة الأندية الرياضية وخاصة بالنسبة للنشاط الرياضى كنشاط أساسى .

مفهوم النادى :-

نشأت الأندية وارتبط ظهورها بوجود الإنسان على الأرض حيث ارتبطت بوجوده ، ومعيشته فى أى مكان وحاجة الإنسان للأندية هى حاجة من الصعوبة الاستغناء عنها (٣ : ٩٠).

فمفهوم النادى إنما يعنى الكثير من المعانى و هو مصطلح ليس بحديث بل أنه معروف منذ آلاف السنين . (٢٧ : ٢٥)

وقد كان مفهوم النادى عند العرب - زمن الجاهلية وقبل الإسلام - لا يزيد كثيرا عن كونه مكان للاجتماع والتشاور والجلوس (٣ : ٩٢) .

فقد عرفه المعجم الوجيز بأنه مكان مهياً لجلوس القوم فيه والغالب أن يتفقوا في صناعة أو وظيفة . وأنتدى القوم أى اجتمعوا في النادي (٢٤ : ٦٠٩) .
أما مفهوم النادي في اللغة الإنجليزية فقد كان أقرب نسبياً للمفهوم الحديث للنادي حيث يشير إلى الارتباط أو الاتحاد أو الاشتراك أو تكوين ما يطلق عليه جمعية أهلية (٩٣ : ٣) .

فقد عرفها القاموس الإنجليزي بكلمة (club) وكأن نص تعريفه كالتالى
Club: (building for) a society of people who join together for a certain purpose, esp. sport or amusement.

وهى تعنى أنه المكان الاجتماعى للناس ليشتركوا فى غرض معين خاصة الرياضة أو التسلية . (٣٩ - ١٠٩)

وقد تعددت استخدامات هذا المصطلح على مر العصور أصبحت تطلق على مؤسسات أو أنشطة تعليمية أو ثقافية أو اجتماعية .

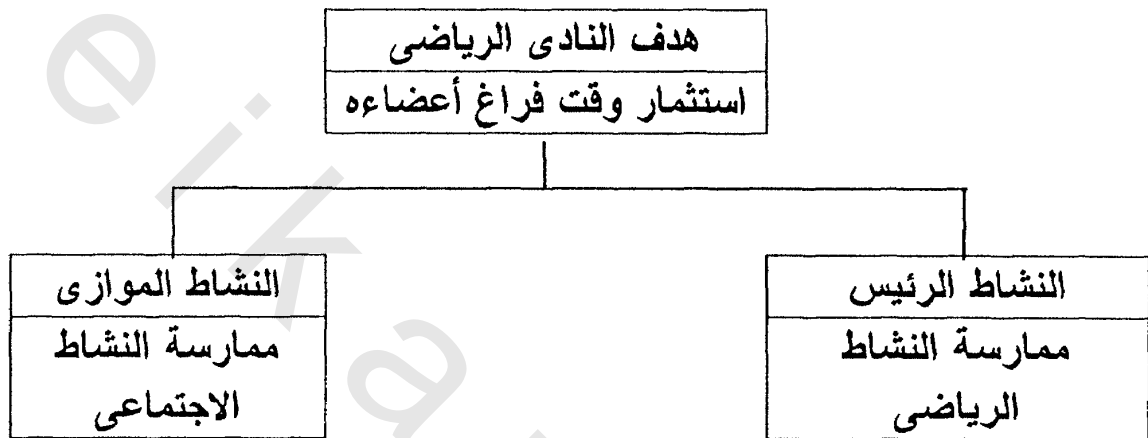
وبالتالى فإن هناك أنواع متعددة من الأندية وهى على سبيل المثال أندية ذات نشاط اجتماعى (اجتماعية) ، أندية جاليات ، أندية هيئات وشركات ، أندية عسكرية ، أندية ثقافية ، أندية تعليمية ترويحية والأندية الرياضية وغيرها الكثير . (٢٧ : ٢٦-٢٧)

مفهوم النادي الرياضى :-

النادي الرياضى طبقاً للقانون هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبت روح القومية بين الأعضاء من الشباب وتيسير السبل لشغل أوقات الفراغ للأعضاء وذلك كله طبقاً للتخطيط الذى تضعه الجهة الإدارية المركزية (٣١ : ٥) .

وبالتالى فإنه بذلك عبارة عن هيئة أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم ودون تدخل مباشر من الدولة وتهدف لاستثمار وقت فراغ أعضائها عن طريق النشاط الرياضى كنشاط رئيسى والنشاط الاجتماعى كنشاط مواز (١٤ : ٣)

ويعتبر استثمار وقت فراغ أعضاء النادي من الأهداف الرئيسية لأى نادى لكن الأندية الرياضية تهدف لاستثمار هذا الوقت عن طريق النشاط الرياضى كنشاط رئيسي والنشاط الاجتماعى كنشاط مواز وقد وضع أشرف عبد المعز أهداف النادي الرياضى من خلال الشكل التالى (٣: ١٢٠) :-



شكل (٢)

أهداف تكوين و إنشاء النادي الرياضى بمصر

ومن خلال ذلك نتضح أهمية النشاط الرياضى فى الأندية الرياضية حيث أنه هو النشاط الأساسى لهذه الأندية .

المقصود بالنشاط الرياضى :-

يقصد بالنشاط الرياضى هو ممارسة النشاط الرياضى بشقيه الأساسيين وهما الشق التنافسي والشق الترويحي . وذلك لأن الأندية الرياضية طبقا للقانون هى أندية لا تهدف للربح وبالتالي فإن الهدف من إنشاء تلك الأندية هو توفير فرص الممارسة الرياضية لأعضائها بشقيها التنافسي والترويحي .

و النشاط الرياضى التنافسي هو النشاط الخاص بإعداد الفرق الرياضية التى تحمل اسم النادي وتشارك فى مسابقات تنظمها وتديرها وتشرف عليها الاتحادات الرياضية المختصة بهدف المنافسة الرياضية وتحقيق البطولة ، أما النشاط الرياضى الترويحي فهو النشاط الرياضى الذى يقوم بممارسته جميع أعضاء النادي دون قيد أو شرط لمساعدة الأعضاء فى استثمار أوقات فراغهم .

وبالتالى يجب على النادى مراعاة تحقيق التوازن بين هذين النوعين من خلال توفير البرامج المختلفة لكلا النوعين . (٣ : ١٢١)

ولتوضيح مدى أهمية النشاط الرياضى كنشاط رئيسي للأندية الرياضية فإنه عند الرجوع لميزانية أى نادى رياضى سنجد فيها أن قيمة ما يصرف على النشاط الرياضى يستحوذ على النصيب الأكبر من إجمالى الميزانية العامة للنادى .

وبالتالى لكى تتمكن هذه الأندية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لهذه الأنشطة وخاصة فى ظل ما تتكبده الأندية من ميزانيات ضخمة فى ذلك كأن لا بد من إنشاء إدارة مختصة لمعاونة مجلس الإدارة فى ذلك وقد أخذت هذه الإدارة لبعض من المسميات منها مراقبة الشؤون الرياضية أو إدارة النشاط الرياضى أن إدارة الشؤون الرياضية .

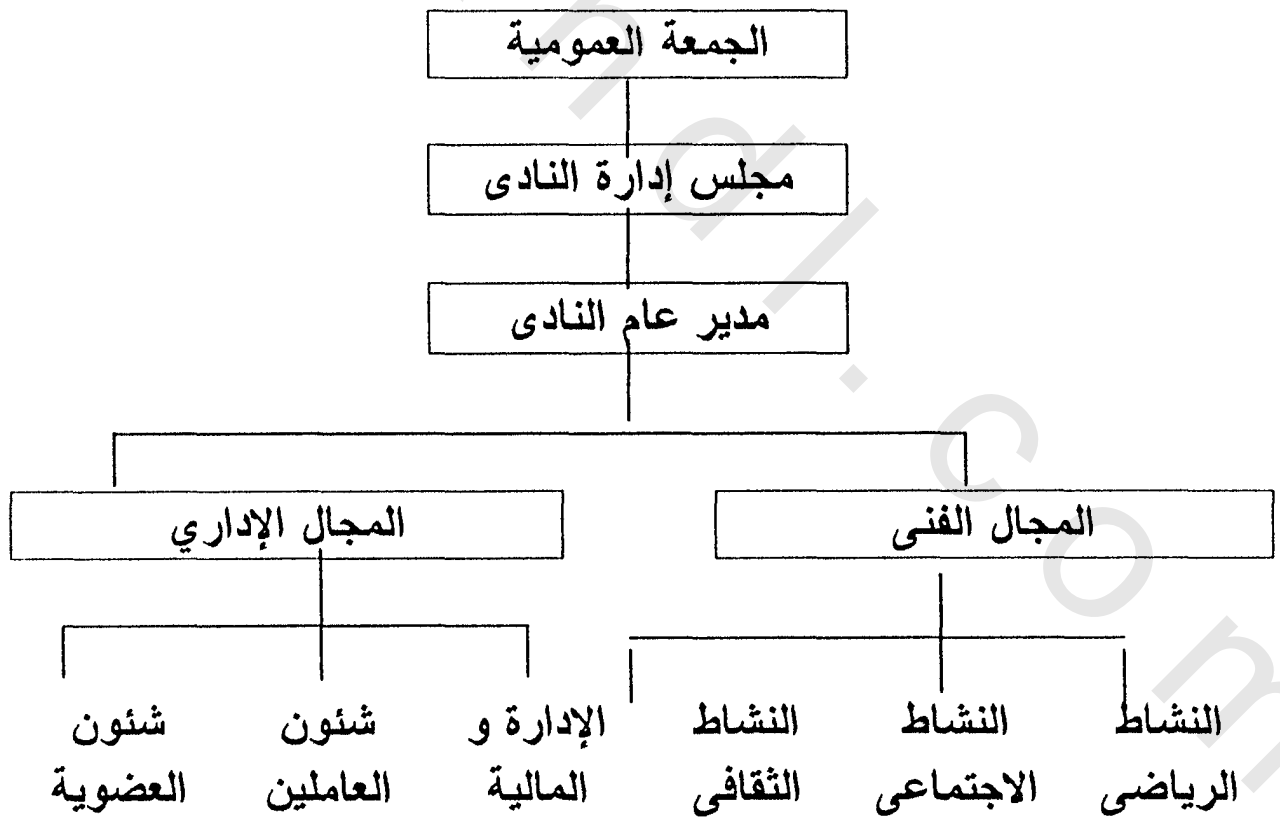
إدارة النادى الرياضى و ارتباطها بالنشاط الرياضى:-

تعتبر الأندية الرياضية من ذلك النوع والذى تتميز بنوع خاص من أشكال وأساليب الإدارة ، حيث تدار بأسلوب مختلف عن باقى المؤسسات فإذا ما تم النظر إلى كيفية إدارة النادى الرياضى نجد أنه طبقا لما حدده قانون الهيئات الخاصة رقم (٧٧) لسنة ١٩٧٥ والمعدل بالقانون ٥١ لسنة ١٩٧٨ بشأن الهيئات العاملة فى مجال الشباب والرياضة ولائحة النظام الاساسي للأندية رقم ٤٧٠ لسنة ١٩٩٢ يدير شؤون النادى مجلس إدارة مكون من رئيس ووكيل وأمين صندوق وسبعة أعضاء يكون من بينهم اثنين من الشباب على الأقل لا يزيد عمرهم عن ثلاثين عاما عند فتح باب الترشيح ويتم انتخاب أصحاب المراكز والأعضاء بمعرفة الجمعية العمومية بالطريق السرى المباشر فإذا لم يرشح أحد من الشباب يصدر الوزير المختص قرار باستكمال العدد بناء على ترشيح مجلس الإدارة ، كما يحق أيضا للوزير المختص ان يضم لعضوية مجلس الادارة ثلاثة أعضاء على الاكثر من ذوي الخبرة و يكون لهم جميع حقوق العضوية .

كما يشكل مجلس الإدارة مكتبا تنفيذيا برئاسة الرئيس أو الوكيل وعضوية أمين الصندوق وأربعة من مجلس الإدارة ينتخبهم فى أول اجتماع له بعد اكتمال تشكيلة ويحضر اجتماعات المكتب مدير النادى دون أن يكون له حق التصويت . وفى حالة عدم تولى الوكيل رئاسة المكتب يكون عضوا به ويتم انتخاب ثلاثة آخرين من أعضاء المجلس .

ويختار مجلس الإدارة من بين أعضائه سكرتيرا للنادي ولمجلس الإدارة أن يعين في حدود مدته مديرا متفرعا للنادي باجر لا يجاوز الحد الأقصى الذي تقره الجمعية العمومية ويجب على مجلس الإدارة أن يعين مديرا متفرعا للنادي إذا زاد عدد الأعضاء العاملين به عن خمسة آلاف عضو وفي هذه الحالة يلغى منصب السكرتير (٥ : ١٧٢ - ١٩٦).

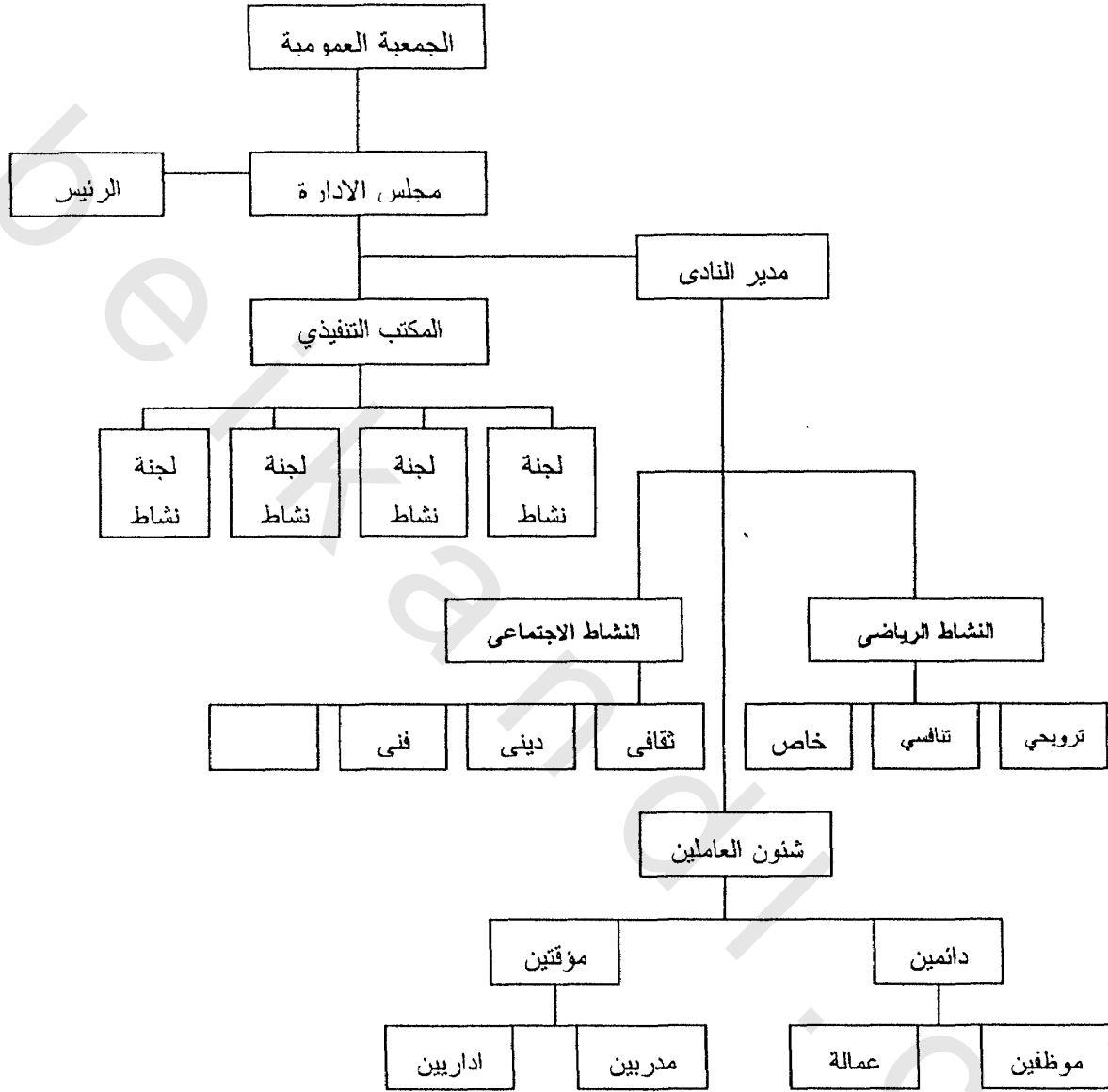
ويتحدد للنادي هيكل تنظيمي يضم من خلاله جميع أنشطة النادي بما فيها النشاط الرياضي الذي يدار عادة من خلال مساعد المدير العام أو مدير للنشاط الرياضي كما هو موضح بالشكل التالي (١٧ : ٧٥) :-



شكل (٣)

الهيكل التنظيمي للنادي

نموذج آخر للهيكل التنظيمي للنادي الرياضي (٣ : ١٣٨).



شكل (٤)

نموذج آخر للهيكل التنظيمي للنادي

ولكل منصب من المناصب المختلفة اختصاصات محددة وواضحة وذلك ليقوم كل فرد بدوره دون حدوث تداخل ومن المناصب الهامة في العملية الإدارية داخل النادي الرياضي هو مدير النادي .

مدير النادي :-

يعتبر هذا المنصب منصبا إداريا في شكله العام و ان كان في مضمونه منصبا فنيا والدور الأساسي له هو معاونة مجلس الإدارة في إدارة النادي من

الناحية التنفيذية والقيام على شؤونه من كافة الوجوه بجانب إشرافه المباشر على جميع العاملين بالنادي .

وبالتالى فإن مدير النادي يكون فى حاجة إلى مجموعة من الفنيين المتخصصين فى الجوانب الفنية للنادي مثل النشاط الرياضى أو الاجتماعى أو الثقافى ويعملون تحت إشرافه المباشر ولكن مع ضرورة تميزهم فى الناحية التخصصية التي ترجع لتوفير الكفاءات المتخصصة فى إدارة شئون النواحي الفنية المختلفة نظرا لتوفر الخبرات والمهارات الفنية التي تساعد على ذلك .

وبما أن النشاط الرياضى من الأهداف الرئيسية للنادي حيث يعتبر النشاط الرئيسى للأندية الرياضية ، فيتضح دور النادي فى تحقيق هدفه من النشاط الرياضى عن طريق نشر وتوسيع قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق الإدارة الرشيدة التي تعمل على تحديد الأهداف وتحقيقها باستخدام الجهد البشرى والاستعانة بالموارد المالية المتاحة (١ : ١٧)

وبالتالى لجأت الأندية لتوفير وحدة إدارية متخصصة تساعد مدير عام النادي فى إدارة النشاط الرياضى وهي ما تعرف بإدارة النشاط الرياضى (على اختلاف مسماها بين الأندية) و التي يتولى إدارتها مساعد لمدير عام النادي للنشاط الرياضى و هو ما يعرف بمنصب مدير النشاط الرياضى .

مدير النشاط الرياضى :

هو ذلك الشخص الذى يقوم باختياره مجلس الإدارة للقيام بإدارة النشاط الرياضى من جميع النواحي وهو المسئول عن المشاركة فى وضع التخطيط للنشاط الرياضى مع مجلس الإدارة بالنادي والإشراف على تنفيذ هذا التخطيط ومتابعته .

ويكون عمله تحت الإشراف المباشر لمجلس الإدارة أو المكتب التنفيذي أو (اللجنة الرياضية فى حالة وجودها) أو مدير عام النادي حسب ما يحدده الشكل التنظيمى للنادي وان كان الباحث يرى انه من الافضل ان يكو عمله تحت الاشراف المباشر لمدير عام النادي .

ويتم تحديد مسؤولياته واختصاصاته وسلطاته من خلال اللائحة الداخلية للنادي الخاصة بالنشاط الرياضى .

و يكون الهدف من هذا المنصب هو وضع التخطيط و التنظيم اللازم للنشاط الرياضي داخل النادي , كذلك دراسة الموضوعات الرياضية الفنية قبل عرضها على مجلس الإدارة لاتخاذ القرار المناسب فيها .
وظائف إدارة النشاط الرياضي:-

وهي الوظائف التي تقوم بها إدارة النشاط الرياضي لتحقيق الأهداف من وجودها ، وقد أخذ الباحث فكرة هذه الوظائف من وظائف ما يسمى بمكتب الإدارة وهو ذلك المكتب الموجود بالأندية الرياضية في المدارس والجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية وهي تقريبا نفس الوظائف التي تقوم إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية .

١-الاتصالات : حيث ان هذه الإدارة هي العصب المركزي للنادي في النواحي الرياضية حيث يتم فيه تداول المعلومات المختلفة من خلال الوسائل المختلفة (وجهها لوجه ، المؤتمرات ، التليفونات ، المراسلة ، وسائل الاتصال الداخلية مثال النداء الداخلي) .

٢-المراسلات : هو مكتب الإعداد وتبويب الخطابات للمديرين وأعضاء المكتب والقيام بعملية استقبال وإرسال الخطابات .

٣-إعداد واستكمال الأدوات والأجهزة المختلفة : حيث يكون مركزا لتلقى ودراسة الطلبات والعروض المختلفة الخاصة بالأدوات المطلوبة لمختلف أنشطة النادي الرياضية .

٤-تسجيل النتائج : هو المكان الذي يتم فيه حفظ كافة النتائج والتقارير المرتبطة بالفرق الرياضية .

٥-إعداد التقارير المختلفة : حيث تقوم الإدارة بإعداد التقارير لمختلف أوجه النشاط وجميع المعلومات والبيانات التي يحتاجها مجلس الإدارة .

٦-إعداد الميزانيات : تقوم بتجميع كافة المعلومات الخاصة بالميزانيات الخاصة بكل نشاط ومن ثم عمل الميزانية العامة للنشاط الرياضي كذلك عمل التقارير المالية وتقرير مختصر لكل ميزانية وحفظها .

٧-العلاقات العامة : حيث تكون الإدارة بمثابة مفتاح الاتصال والتخطيط والإدارة للنشاط الرياضي والقيام بدور العلاقات العامة مع الاتحادات والأندية المختلفة وذلك من خلال الاحتكاك المستمر في العمل مع هذه الهيئات الرياضية ولكن مع ملاحظة ان ليس معنى ذلك سحب دور ووظائف إدارة العلاقات العامة بالنسبة للنادي .

٨-الطوارئ : هو مكان التجمع الرئيسي للاجتماعات فى حالة حدوث المشاكل اليومية الطارئة والتي تستدعي الاجتماع العاجل لها (٣٥ : ٣٨٥ - ٣٨٦) .

و لكن فى كثير من الأحيان توجد موضوعات كثيرة و لها أهميتها و الوقت و التخصص لا يسمحان بدراستها بشكل كامل من مجلس الإدارة لاتخاذ قرار فيها فيقتضى الأمر فى هذه الحالة عرض هذه الموضوعات على لجنة حيث تقوم بدراسة و فحص الموضوعات المعروضة عليها لتصل إلى افضل النتائج و التوصيات (١٨ : ٦٧) .

و بعض هذه اللجان دائم والبعض الآخر مؤقت ، و تقوم بعض الأندية الرياضية بتكوين مثل هذه اللجان و هي ما تسمى باللجنة الرياضية العليا و هي لجنة شبه دائمة تبعا للسياسة العامة للنادي ، و تحال إليها جميع الموضوعات التي تدخل فى مجال تخصصها و هي الموضوعات الرياضية للبت فيها و الخروج بالتوصيات و القرارات الرشيدة التي تعين مجلس الإدارة على إتمام أعماله بكفاءة . ويكون دور اللجنة بالإضافة إلى ذلك هو وضع السياسة العامة للنشاط الرياضي بالنادي ، و فى هذه الحالة تصبح إدارة النشاط الرياضي حلقة الوصل بين الأجهزة الفنية و اللجنة الرياضية و مجلس الإدارة .

اللجنة الرياضية :-

يحق لمجلس الإدارة طبقا للمادة رقم (٤٤) من لائحة أحكام النظام الأساسى للأندية الرياضية رقم (٤٧٠) لعام ١٩٩٢ . تكوين ما يشاء من لجان سواء الدائمة أو المؤقتة لبحث وتنظيم شئون النادي المتنوعة (٥ : ١٧٤) . وبناءا عليه تقوم بعض الأندية بتكوين ما يسمى باللجنة الرياضية العليا وذلك بهدف معاونة مجلس الإدارة فى إدارة النشاط الرياضي بالنادي وكذلك فى عملية صنع القرارات المتعلقة بالشئون الرياضية بجانب إدارة النشاط الرياضي ، لكن رأى هذه اللجان استشارى ويكون فى صورة توصيات مع إدارة النشاط الرياضي وهى المسئولة عن وضع السياسة العامة للنشاط الرياضي داخل النادي مع إدارة النشاط الرياضي ..

وهناك من الأندية من يقوم بتكوين هذه اللجان و البعض الآخر لايقوم بتكوينها، كما لم تحدد لائحة النظام الأساسى الخاصة بالأندية الأحكام الخاصة بتكوين هذه اللجان وخاصة من حيث عدد أعضائها وشروط العضوية فيها وطريقة

اجتماعها وربما تركت ذلك للوائح الداخلية الخاصة بكل نادى على حدة ولكنها أكدت على نقطة هامة وهى عدم جواز رئاسة أعضاء مجلس الإدارة لهذه اللجنة. وهو ما يعطى حرية أوسع فى عمل هذه اللجان بعيدا عن تأثير أعضاء مجلس الإدارة (٣ : ١٤١).

اختصاصات اللجنة الرياضية

- تنفيذ سياسة مجلس الإدارة فيما يتعلق بالنشاط الرياضي
- التخطيط و الإشراف و المتابعة على جميع الأنشطة الرياضية بالنادي
- اقتراح القواعد و الأسس المنظمة للنشاط الرياضي بالنادي و عرضها على المكتب التنفيذي و مجلس الإدارة
- دراسة متطلبات الأنشطة الرياضية المختلفة و اقتراح ما تراه ضروريا لصيانة هذه الملاعب و المنشآت أو زيادتها
- اقتراح زيادة و إلغاء بعض الأنشطة الرياضية
- اقتراح تعيين المدربين
- اختيار مشرفي الألعاب المختلفة
- العمل على إزالة العقبات التي تعوق و تعترض سير الأنشطة الرياضية
- تحقيق الاستقرار في الأنشطة المختلفة بتنسيق الأعمال بينهم
- اقتراح الحوافز و العقوبات على اللاعبين و المدربين لضمان حسن سير العمل الرياضي داخل النادي
- متابعة المستوى الرياضي للفرق الرياضية المختلفة مع الوقوف على الأسباب سواء في حالات النجاح أو الإخفاق (١٨ : ١٢٢-١٢٣)

تشكيل اللجنة الرياضية :-

الهدف من تكوين اللجان هو توفير جماعية اتخاذ القرار بصورة تخصصية، وبالتالي تتكون هذه اللجنة من مجموعة من الأعضاء ذوي الخبرة في المجال الرياضي ، و لكن لا يعنى ذلك أن لا تكون هناك ضوابط للعدد الذي يجب وجوده في اللجنة ، بل يجب أن يكون هناك تحديد لكيفية الإشتراك في اللجنة و كذلك أعدادهم بحيث لا يكون العدد كبير جدا فينتج عنه وجود اختلافات و لا قليل جدا فتفتقد الهدف من وجودها.

و هناك أساليب مختلفة تتبعها الأندية في تكوينها للجنة الرياضية حيث تقوم بعض الأندية بتعيين رئيس اللجنة و من ثم يقوم هو باختيار باقي أعضاء اللجنة بينما يقوم البعض بتعيين اللجنة بكامل أعضائها و مناصبها أما البعض الآخر يقوم

بعد اختيار وترشيح جميع أعضاء اللجنة بعمل انتخابات داخلية فيما بينهم لتحديد المناصب المختلفة.

اجتماعات اللجنة الرياضية:-

تختلف الأندية فيما بينها في تحديد موعد اجتماع اللجنة الرياضية حيث تجتمع في بعض الأندية مرة كل شهر بينما تجتمع في أندية أخرى مرة كل أسبوعين و في البعض الآخر مرة كل أسبوع ، هذا بخلاف الاجتماعات الطارئة ، و يرى الباحث أن الهدف من هذه اللجنة هو دراسة الموضوعات الرياضية دراسة وافية قبل عرضها على مجلس الإدارة لاتخاذ قرار فيها ، و بالتالي فإن اجتماعات هذه اللجنة يجب أن تكون بصورة شبه مستمرة ، أى أن الاجتماع مرة كل أسبوع يعتبر مناسباً نوعاً ما للاستفادة من هذه اللجنة و الحصول على العائد المرجو منها.

مزايا و مآخذ اللجنة الرياضية :-

يرى البعض أن للجنة الرياضية مزايا كثيرة في حين يرى البعض الآخر أن عيوبها أكثر من مزاياها، و فيما يلي عرض لمزايا و مآخذ اللجنة الرياضية

المزايا:-

- الرأي الجماعي التخصصي المتكامل : ليس هناك اختلاف أن رأي فردين افضل من رأي فرد واحد مع أهمية الديمقراطية في الرأي ، و الرأي الجماعي يندر حوله الجدل و ذلك من منطلق أن فرد واحد لا يعرف كل شيء و يستطيع الإمام بجميع المواقف بينما تسمح هذه اللجنة بتوفير الخبرات الرياضية المتعددة و المتخصصة التي تسمح بالخروج برأي سليم ، و هذا ما تقدمه اللجنة الرياضية
- التنسيق : حيث تعمل اللجنة الرياضية عادة مع الإدارة العليا و هي تكلف بمجموعة من الأعمال و دراسة بعض الموضوعات و تقوم اللجنة من خلال موقعها بدراسة الموضوعات الرياضية المختلفة و عرض توصياتها على مجلس الإدارة لاتخاذ قرار فيه و من ثم متابعة تنفيذ هذه القرارات، و كذلك التنسيق بين الإدارات و الأفراد المعنيين بتنفيذ هذا القرار.
- التعاون : حيث يتواجد في اللجنة مجموعة من الخبرات المتخصصة التي تتعاون فيما بينها للارتقاء بمستوى الرياضة داخل النادي .
- عدم التكلفة : حيث تتكون هذه اللجنة من مجموعة من المتطوعين الذين يعملون بهدف خدمة النادي فقط ، و بالتالي لا توجد تكلفة مادية على النادي.

مآخذها:-

- عدم سرعة الإنجاز : حيث تقوم هذه اللجنة بدراسة الموضوعات قبل عرضها وهذه الدراسة في بعض الأحيان تستغرق الوقت الكثير خاصة و أن هذه الموضوعات يتم عرضها بعد ذلك على المكتب التنفيذي ليقوم أيضا بدراستها قبل عرضها على مجلس الإدارة .
- قد يتعلل بعض المديرون بقرارات اللجنة بهدف تمييع مسئوليتهم عن أداء أنشطتهم أو عند مساءلتهم عن نتائج الأعمال
- القرار الوسط :- و يكون السبب في ذلك هو أنه في بعض الأحيان تتدخل الأهداف الشخصية في عملية اتخاذ القرار (١٨ : ٣٠ - ٣٣) .

و يرى الباحث أنه لا يمكن القول بأن اللجنة الرياضية كلها مزاييا و يفضل استخدامها أو كلها عيوب تحول دون استخدامها ، ولكن هذا يعتمد على مجموعة من العوامل التي إذا توفرت ضمن نوعا ما نجاح هذه اللجنة تحقيق النتائج المرجوة منها وهي:-

١. تحديد مهمة اللجنة بوضوح (الهدف منها)
٢. الدقة في اختيار أعضائها بحيث تتوفر فيهم الشروط اللازمة.
٣. تحديد اختصاصات اللجنة بوضوح (١٨ : ٧١)

ومن خلال ما سبق عرضه يتضح أن هناك نماذج مختلفة من أساليب إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية .

- ١ - إدارة نشاط رياضي فقط لمعاونة مجلس الإدارة ويتم تعيين مدير للنشاط الرياضي .
- ٢ - لجنة رياضية عليا مؤقتة وإدارة نشاط رياضي يكون لها مدير ويتم إدارة النشاط الرياضي من خلال كل منهما والتنسيق فيما بينهما ولكن مع ملاحظة أن أعضاء هذه اللجنة هم أعضاء مجلس الإدارة .
- ٣ - لجنة رياضية عليا، إدارة نشاط رياضي ولجان نشاط وتتكون اللجنة الرياضية من مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة ويكون مقرري لجان النشاط المختلفة أعضاء بها وكذلك مدير النشاط الرياضي ويكون له حق التصويت ويكون مقراً للجنة وهنا يكون دور مدير النشاط الرياضي هو حلقة الوصل بين اللجنة الرياضية وجميع العاملين بالنشاط الرياضي .

٤ - لجنة رياضية عليا بحيث يكون رئيس اللجنة من الأعضاء العاملين بالنادي ويكون هناك مساعداً للمدير للنشاط الرياضي عضواً باللجنة وله حق التصويت مع وجود لجان فرعية للأنشطة مع وجود رؤساء قطاعات مثل قطاع الألعاب الجماعية - الفردية - ألعاب المضرب .

٥ - رئيس قطاع الرياضة بالنادي ويكون من بين أعضاء المجلس وفي ذات الوقت هو رئيس اللجنة الرياضية مع عضوية اثنين أو أكثر من أعضاء النادي . كما يوجد لجان نشاط و يكون مدير النشاط الرياضي هو الجهة التنفيذية لقرارات اللجنة الرياضية ومجلس الإدارة وفيما يلي سيتناول الباحث تفصيلاً إدارة النشاط الرياضي كوحدة إدارية بالنادي .

إدارة النشاط الرياضي:-

أنه من المعروف أن أي نشاط إداري يمارس به مجموعة من الأعمال الإدارية وهي :-
أولاً : أعمال مهنية تتعلق بطبيعة النشاط:-

تختلف هذه الأعمال باختلاف النشاط فهناك المؤسسات الاقتصادية كالشركات والمصانع وهناك المؤسسات التربوية والمؤسسات الاجتماعية كالأندية والجمعيات الخيرية وفي جميع الأحوال فإن تنظيم هذه المؤسسات يحتاج إلى عدد كبير من الوظائف المهنية لإدارة كل مؤسسة كمدير المؤسسة والمحاسبين وغيرها من الوظائف و هو ما ينطبق أيضاً على إدارة النشاط الرياضي .

ثانياً : أعمال إدارية فنية ترتبط بالنظام الإداري :-

وهذه الأعمال لأي مؤسسة من المؤسسات بصرف النظر عن نوع نشاطها وسوف يعرض لها الباحث بشيء من التفصيل على أساس أنها العملية الإدارية التي بدونها لا تتم عملية الإدارة وقد اختلف الكتاب في تحديد تلك الوظائف ولكن هناك إجماع على الوظائف التالية (١١ : ٢٠-٢١) .

التخطيط : و هو مرحلة التفكير التي تسبق مرحلة التنفيذ لأي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم (١٤ : ٢٧٣) .

التنظيم : وقد عرف بأنه ذلك الجانب من العملية الإدارية أو تلك الوظيفة التي يقوم بها المديرون بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في إدارات وأقسام ووحدات ومستويات في ضوء تحديد

العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الأعمال والقائمين عليها على كافة المستويات وفي كل الاتجاهات (٢ : ١٩٩) .

التوجيه : وهو يعنى توفير الإرشاد الذى يحتاج إليه الفرد لكي يمارس مسؤولياته فى العمل (٢٢ : ٢٧٩) .

الرقابة : وهي تعني التأكد من أن ما تم - أو يتم - مطابق لما أريد إتمامه (١٤ : ٥٢١) .

و سيتناول الباحث فيما يلي كل من هذه الأعمال بالتفصيل :-

- الأعمال المهنية :-

يختلف تنظيم إدارة النشاط الرياضي من نادى لآخر حيث يكون العمل في بعض الأندية من خلال مدير للنشاط الرياضي و يعاونه مجموعة من المشرفين الرياضيين وسكرتارية ، وفي أندية أخرى يكون الإداريون هم أنفسهم المشرفون ، و أندية لا تعمل من خلال مشرفين و لكن يكتفي فقط بمدير النشاط الرياضي والسكرتارية، وفي بعض الأندية يكون هناك مساعدون لمدير النشاط الرياضي مع اختلاف الأندية أيضا في عملية تحديد المساعدون حيث تكتفي أندية بتوفير مساعد للمدير للألعاب الجماعية و آخر للألعاب الفردية ، بينما تزيد أندية أخرى مساعد للشئون المالية و الإدارية ، و أخرى مساعد المدير للرياضة للجميع .

ولكن بالرغم من وجود هذا الاختلاف إلا أن العنصر الرئيسي هو مدير النشاط الرياضي ، ذلك لأن كل من المساعدون و المشرفون يستمدوا مسؤولياتهم وسلطاتهم من مدير النشاط الرياضي ، و يحدد كل نادي من الأندية مسؤوليات واختصاصات و سلطات مدير النشاط الرياضي ، وهي أيضا تختلف من نادي لآخر تبعا لمجموعة من المتغيرات و العوامل مثل الهدف من إدارة النشاط الرياضي ، ووجود اللجنة الرياضية من عدمه .

و لكن تحديد مسؤولياته و سلطاته ينبع من تحديد وظائف إدارة النشاط الرياضي و الهدف من وجود هذه الإدارة .

- : الأعمال الإدارية الفنية :-

التخطيط لإدارة النشاط الرياضي

يعتبر التخطيط من الأعمال الهامة فى الإدارة أن لم يكن أهمها على الإطلاق وبالتالي فإن نجاح أى عمل يتوقف على دقة وسلامة عملية التخطيط، حيث يعتمد التخطيط على النظر للمستقبل فهو أساسا طريقة فى التفكير تهدف إلى وضع تصميم واقعي لمواجهة الطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف .

وهو ما أكد عليه ديفز Davis نقلا عن هاريز Harris بأن التخطيط هو الوظيفة الإدارية التي تهتم بتحديد الأهداف و الطرق التي يمكن استخدامها للوصول إلى هذه الأهداف (٤٠ : ٢١).

وهو ما أكد عليه أيضا على السلمي بأن التخطيط عملية تحاول من خلالها اختيار أفضل طريق تسير فيه المنشأة للوصول إلى هدفها وهو عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب (٢٢ : ٢١١).

وبالتالي فإن التخطيط لإدارة النشاط الرياضي هو وسيلة الإدارة في تحقيق الأهداف والذي عن طريقة نضع السياسات العامة للنشاط الرياضي موضع التنفيذ وتحدد البرامج والإجراءات من خلال استغلال جميع الموارد المادية والبشرية في ذلك، والنشاط الرياضي مثله مثل أى عمل من الأعمال الإدارية يحتاج بدرجة كبيرة إلى التخطيط حتى يتمكن من تحقيق أهدافه ،حيث يشكل النشاط الرياضي فى الأندية على مختلف أنواعها أهمية خاصة بما أنه هو النشاط الأساسى للأندية .

ويمكن تعريف التخطيط على أنه :مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل من الأعمال والى تنتهى باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم (١٤ : ٢٧٣) .

فالتخطيط هو مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل من الأعمال والى تنتهى بما يلي .

- وضع الأهداف والمعايير .
- رسم السياسات والإجراءات .
- التنبؤات وإعداد الموازنات .
- وضع برامج العمل والجدول الزمنية (١٥ : ١٦) .

وتكمن أهمية التخطيط في :-

- ١ - توضيح الأهداف لجميع العاملين حتى يستطيع كل فرد أن يعرف الغايات المطلوبة ويساهم فى تحقيقها .

- ٢ - تحديد الطريق الذى يسلكه جميع الأفراد فى تنفيذهم للأعمال المختلفة بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال عمل جماعي .
 - ٣ - يبين العناصر اللازم استخدامها كما ونوعا سواء المادية والبشرية وبذلك يمكن الاستعداد لكل المتطلبات .
 - ٤ - تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء .
 - ٥ - معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تلافيها .
 - ٦ - يساهم فى عمليات المتابعة والتقييم (٤ : ٢٤) .
- ولتحقيق أهداف التخطيط للنشاط الرياضي بالأندية الرياضية لابد من تحديد التالي :-

- ١ - الأهداف الرياضية المطلوب تحقيقها .
 - ٢ - العناصر البشرية والمادية المطلوب توفرها لتحقيق الأهداف .
 - ٣ - رسم السياسات الرياضية .
 - ٤ - تحديد الإجراءات المختلفة .
 - ٥ - وضع خطة زمنية للأعمال المطلوب القيام بها (١٠ : ٢٩ - ١١) .
- و فيما يلي نوضح عناصر التخطيط في إدارة النشاط الرياضي
- ١- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها : فمن المعروف أن الهدف هو الغاية المراد الوصول إليها وذلك بناء على دراسة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة للنشاط الرياضي بالنادي حتى تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها ، ويساعد الهدف على تحديد الطريق السليم الذى يجب اتباعه لتحقيق هذا الهدف .

وأهداف النشاط الرياضي بالأندية الرياضية هي :

- ١ - تهيئته الوسائل لشغل أوقات الفراغ للأعضاء بما يعود عليهم بالفوائد البدنية والصحية ويكفل لهم اللياقة الشاملة وذلك من خلال ما يعرف بالرياضة للجميع .
- ب - تنظيم نشاط أبناء الأعضاء وتوجيههم .

ج - تكوين الفرق الرياضية من فئات السن المختلفة التي تمثل النادي وذلك من خلال اكتشاف المواهب والعمل على صقلها والارتقاء بمستواها (٢٩ : ١٩ - ٢٠) .

٢ - تحديد الإمكانيات المادية والبشرية التي يجب استخدامها لتحقيق الأهداف الخاصة بالنشاط الرياضي وتتمثل هذه الإمكانيات في :-
الإمكانيات البشرية :

المدربون

الإداريون

المشرفون - اللاعبون - العمال

الإمكانيات المادية : الملاعب - الأدوات والأجهزة الرياضية الخاصة بكل لعبة -
الملابس الرياضية - الأموال

ويتم ترجمة الإمكانيات المادية والبشرية فيما يسمى بالموازنة التقديرية وهي تعني إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو كمية أو الاثنين معا (٩ : ١٧٤) .
حيث تقوم إدارة النادي بدراسة احتياجات كل نشاط سواء من الإمكانيات المادية أو البشرية في صورة رقمية ويتم تحديد هذه الاحتياجات بناء على الهدف من كل نشاط ثم تجمع الموازنات الخاصة بكل نشاط لنحصل على الموازنة التقديرية العامة للنشاط الرياضي بالنادي .

٣ - السياسات :- إذا كان الهدف يمثل الغاية المنشودة من العمل أو النشاط ، فالسياسات تمثل مجموعة القواعد و النظم و التعليمات التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصلة للهدف ، فبينما يوضح الهدف ما نريد تحقيقه توضح السياسة كيفية التنفيذ (٢٠ : ٣٠٨)

و يقول دايفز Davis في ذلك أن السياسة بصفة أساسية تعبير _ صريح أو مضمون _ عن تلك المجموعات من المبادئ و القواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه و ضبط الفكر و العمل التنظيمي (٤١ : ٦)

و تهتم السياسات برسم القواعد التى تحكم العلاقة بين مختلف العاملين والأقسام المختلفة مثل إدارة النشاط الرياضي - اللجنة الرياضية - مجلس الإدارة - المدير الفني - المدير الإداري)

كذلك رسم السياسات الخاصة بجميع التصرفات لهؤلاء العاملين فى المواقف المختلفة مثل سياسة قبول اللاعبين وأساليب اشتراكهم فى النشاط ويتم ترجمة هذه السياسات فى صورة لائحة تنظيمية وهى ما تسمى بلائحة النشاط الرياضي، وهو ما فوض فيه القانون مجلس الإدارة فيضع مجلس الإدارة ما يراه من أحكام لتنظيم أعماله الفنية والإدارية والمالية وعلى الأخص اللوائح الآتية :-
 أولاً : اللائحة الداخلية .
 ثانياً : اللائحة المالية .
 ثالثاً : لائحة النشاط الرياضي الاجتماعى .
 رابعاً : اللائحة الصحية :

وتتضمن لائحة النشاط الرياضي نظم و أحكام وإجراءات تعيين المشرفين على النشاط الرياضي والاجتماعى بالنادى ومدى العلاقة بينهم وبين مجلس الإدارة واختصاصاتهم الإدارية والمالية والفنية والشروط والصلاحيات التى يجب توافرها فيهم فى حدود القواعد والمبادئ والأسس التى تضعها الجهة الإدارية واتحادات الأنشطة الرياضية المختصة والهيئات الاجتماعية المعنية وكذلك تنظيم النشاط الرياضي والاجتماعى بصوره المتنوعة فى حدود السياسة العامة للدولة والخطوة التى يضعها المجلس الأعلى للشباب والرياضة وجهاز الرياضة .

وتتضمن اللائحة الصحية الأسس والقواعد التى يتبعها النادى فى شأن الرعاية الصحية والطبية للاعبين ومعالجة المصابين منهم أثناء مزاولة النشاط الرياضي فى الملاعب واحتساب الإصابة وإصابة عمل .

كما يعمل باللوائح التى يضعها مجلس الإدارة لتنظيم أعمال النادى بعد الموافقة عليها من الجمعية العمومية للنادى واعتمادها من الجهة الإدارية المركزية ولا يجوز تعديل هذه اللوائح إلا باتباع ذات الإجراءات (٥ : ١٨٣-١٨٤) .

وهذه اللوائح من الأمور الهامة التي يجب على كل نادى الاهتمام بها حيث تقوم بتحديد مسؤوليات وسلطات كل فرد أو هيئة أو إدارة كذلك تحدد العلاقات المختلفة سواء على مستوى الأفراد أو الإدارات وذلك على كل من المستوى الأفقى والرأسى (الأعلى ، الأدنى) وهو ما يوفر نوع من الاستقرار داخل النادى . حيث تمثل اللائحة السياسة العامة لإدارة النادى وتكمن أهمية اللوائح فى :

- ١- تفسر وتترجم أهداف النادى وتؤدى إلى تحقيقها .
- ٢- تعد الإطار العام الذى تعمل فى نطاقه جميع إدارات وأفراد النادى .
- ٣- تعد جوانب مرشدة فى التفكير فى اتخاذ القرار .
- ٤- التعرف على مدى سلامة التصرفات نحو المشكلات المتوقعة .
- ٥- توفر اتخاذ قرارات جديدة فى المشاكل والمواقف المماثلة مع تقليل المجهود الذهنى والعصبى فى اتخاذ القرارات .
- ٦- تجنب حدوث الفوضى فى إنجاز العمل من خلال تحديد ما يجب عمله وما لا يجب عمله .
- ٧- تحقيق التنسيق بين تصرفات مختلف العاملين (٢٣ : ٣٨ - ٣٩) .

وتشتمل لائحة النشاط الرياضى على مجموعة من السياسات الادارية التي تنظم اسلوب العمل لادارة النشاط الرياضى و يمكن تلخيص هذه السياسات فيما يلي :-

أولا : الفرق الرياضية

- ١ - تحديد أسلوب اختيار اللاعبين وكيفية اشتراكهم بالفرق .
- ٢ - تحديد المراحل السنية المختلفة لكل نشاط .
- ٣ - تحديد الأنشطة الرياضية التي سيشارك النادى بها فى نشاط الاتحادات .
- ٤ - تحديد رسوم اشتراكات اللاعبين (فى حالة إنشاء ما يسمى بمدارس الألعاب)
- ٥ - العدد المسموح بتسجيله فى كل الفرق الرياضية داخل النادى والاتحاد .
- ٦ - الاستغناء عن اللاعبين (كفيتها - المسئول عنها)

ثانيا تدريب الفرق

- ١ - تحديد عدد الأفراد الفنيين من مدربين وإداريين لكل فريق وكل مرحلة سنية وطبقا لنوع النشاط .

٢ - كيفية تقسيم المدربين لفئات .

٣ - أسس تحديد الرواتب للمدربين .

٤ - عدد الفرق المطلوب تدريبها من كل مدرب .

٥ - تحديد عدد مرات التدريب اللازمة لكل فريق .

٦ - اشتراك المدربين بالدورات التدريبية .

ثالثا - المباريات الودية :

- الجهات أو الهيئات التى تنظم مباريات ودية معها .

- عدد المباريات الودية المطلوبة .

- الشروط والالتزامات الخاصة بالمباريات الودية .

رابعا - المباريات الرسمية

١ - المستويات أو المراحل المطلوب الاشتراك فيها .

٢ - البطولات التى يمكن الاشتراك فيها .

٣ - الالتزامات المطلوبة للمباريات الرسمية من اشتراكات - انتقالات - إقامة
نثریات .

خامسا - الرعاية الطبية

١ - أنواعها .

٢ - توقيت الرعاية الطبية للاعب .

سادسا - التغذية للفرق .

١ - نوع التغذية التى تصرف لكل مرحلة من المراحل .

٢ - توقيت صرف الوجبات .

٣ - تحديد المستحقين للوجبات .

سابعا - الملابس والأدوات الرياضية

١ - تحديد الملابس والأدوات الرياضية اللازمة لكل فريق وحسب نوعية النشاط .

٢ - تحديد اللاعبين المستحقين للملابس الرياضية .

٣ - تحديد عدد و نوع الملابس و الادوات الرياضية التى يتم صرفها (للتدريب - للمباريات والبطولات)

ثامنا - بدلات الانتقال - الاغتراب

١ - تحديد قيم بدل الانتقال طبقا لكل مرحلة سنوية كل نشاط .

٢ - موعد صرف البدلات .

٣ - تحديد اللاعبين المستحقين للبدلات .

٤ - الأساس الذى يصرف عليه البديل وطرق احتسابه .

تاسعا- المهرجانات أو الأيام الرياضية

١ - المناسبات التى يقام فيها مهرجان يرض رياضي .

٢ - المستويات المختلفة للمهرجانات و الأيام الرياضية .

٣ - حفل تكريم المتفوقين رياضيا .

عاشرا - المكافآت :

١ - سياسة تحديد المكافآت للفرق واللاعبين الفائزين ببعض المراكز طبقا لسياسة النادي .

٢ - المستحقون صرف هذه المكافآت .

٤ - أنواعها - قيمتها - أسباب صرفها - العدد الذى يصرف له .

الحادي عشر - الجزاءات

أ - المخالفات التى تستوجب الجزاء .

ب - درجات الجزاء .

ج - تحديد المسئول الذى له صلاحية توقيع الجزاء (٢٩ : ٢٠-٢٣) .

٤ - تحديد الإجراءات المختلفة:-

فالإجراءات ما هى ألا خطوات تفصيلية يتم اتباعها فى تنفيذ الأعمال بشكل روييتي مما يؤدي إلى انعدام التفكير فى المستقبل فى كيفية التنفيذ كل مرة ،

- وتقوم إدارة النادي بتحديد الإجراءات المختلفة لإنجاز وتنفيذ جميع الأعمال المرتبطة بالنشاط الرياضي ومن أمثله هذه الإجراءات .
- تعيين المدربين والإداريين وتشكيل الأجهزة الفنية .
 - التعاقد مع لاعبين .
 - كيفية صرف أى سلف أو مبالغ مالية و تسديدها .
 - إجراءات الانتقالات الخارجية والداخلية .
 - الإجراءات الخاصة بالتدريب .
 - الإجراءات الخاصة بصرف الملابس الرياضية والأدوات .
 - الإجراءات الخاصة بعلاج اللاعبين .
 - إجراءات عرض الموضوعات الرياضية .
 - إجراءات المباريات (الداخلية - الخارجية) (الودية - الرسمية)
 - إجراءات المكافآت والجزاءات للاعبين والمدربين .

٥ - البرامج الزمنية للنشاط الرياضي :

يعتبر عامل الوقت من العوامل الهامة التى تهتم بها الإدارة ولذا يجب الاهتمام بأوجه النشاط المختلفة التى سيتم تنفيذها والإشراف عليها خلال فترة زمنية معينة .

وهو ما أكد عليه سيد الهواري بأن البرنامج الزمني يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبينا ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها فهو وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق هدف (٢٣ : ٤٢) ، ومجال النشاط الرياضي من المجالات التى يعتبر عامل الوقت بها عامل هام جداً ومؤثر فكل عمل يتم وفق ترتيب محدد وأى خلل فى هذا الترتيب يؤدي إلى احتمال عدم القدرة على تحقيق الهدف المطلوب . حيث يبدأ الموسم الرياضي لنشاط ما فى موعد محدد فإذا لم يتم الاستعداد اللازم لهذا الموسم أى القيام بعملية الإعداد له من كافة النواحي (الفنية - الإدارية) بتوقيت محدد ومدرس لن

يستطيع هذا الفريق تحقيق أى نتائج . كذلك إذا قام النادي بتنظيم بطولة ما ولم يدرس ويحدد البرنامج الزمني للاستعداد لهذه البطولة فيكون الفشل هو النتيجة الحتمية لتنظيم هذه البطولة، وبالتالي يعتبر عنصر الوقت من الأمور الهامة جداً .

و من هنا كأن الاهتمام بعمل البرامج الزمنية للنشاط الرياضي حتى يتسنى اتخاذ الإجراءات اللازمة لكل مرحلة من المراحل وخاصة فيما يلي .

- تسجيل النادي فى نشاط الاتحاد
- تسجيل اللاعبين فى الاتحادات .
- تسجيل مواعيد بدء الموسم الرياضي للأنشطة الرياضية المختلفة .
- تسجيل مواعيد المباريات والبطولات للفرق المختلفة .

وتكمن أهمية البرامج الزمنية فى أنها تكون أداة إدارة النشاط الرياضي فى متابعة الأجهزة الفنية أولاً بأول بحيث أنه فى حالة حدوث أية انحرافات يتم اكتشافها بسهولة و بسرعة ، كما تساعد أيضاً فى عمل الاستعدادات اللازمة لأى عمل من الأعمال .

ومن خلال ما سبق عرضه يتضح أهمية التخطيط للنشاط الرياضي فى الأندية الرياضية وما يميز نادي عن آخر هو مدى اهتمامه بالتخطيط .

التنظيم فى إدارة النشاط الرياضي :-

نظراً لتعدد العاملين بالنشاط الرياضي داخل النادي وتنوع أعمالهم ومسئولياتهم وضرورة وجود قيادة ترشدهم وتحاسبهم كأن من الضروري أن يتوفر للنادي نوع من التنظيم يحدد المسؤولين والسلطة لكل شخص ويربط بين العاملين وينسق جهودهم بما يساعد على تنفيذ البرامج والخطط الموضوعية بسهولة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف ورسالة النادي وهو ما يعرف بالتنظيم .

فهو كما عرفه فولتير Voltner، ايسلنجر Esslinger، تلمان tillman نقلاً عن باركي Barki بأن التنظيم هو تلك العملية أو الحالة التي يكون فيها شخصين أو أكثر متعاونون في الجهد لتحقيق هدف محدد (٤٢ : ٢١).

وكلمة تنظيم مفهوم عام يعبر عن " وضع كل شئ في مكانه وربط الأشياء بعضها ببعض والأشخاص بعضهم ببعض من أجل تكوين وحدة متكاملة حيث عرفه سيد الهواري بأن التنظيم هو نظام للعلاقات منسق إدارياً لتحقيق هدف مشترك (١٥ : ١٤) .

ويهدف التنظيم إلى تحقيق الأهداف عن طريق حسن استخدام القيادات الإدارية للطاقات البشرية والمادية المتاحة ويتم ذلك من خلال تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات والتنسيق لإيجاد التكامل بين مختلف الأعمال لتحقيق الأهداف .

والتنظيم في إدارة النشاط الرياضي يمر بمجموعة من المراحل وهي المراحل العامة التي يمر بها أي تنظيم والتي يكون الهدف منها تكوين الهيكل التنظيمي للنادي و من ثم الهيكل التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي .

الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة المناصب المختلفة والعلاقات المختلفة بين هذه المناصب ويتم توضيحها من خلال ما يسمى بخرائط التنظيم أو هرم الوظائف .

وقد عرفه دانيال DANIEL بأنه عادة ما ينظر إلى هيكل في ضوء التنظيم على أنه ترتيب السلطات التي وجدت من خلال الوحدات التنظيمية المتنوعة ومسؤوليات المديرين في هذه السلطات ويتضمن تقسيم العمل ، تفويض السلطات ، اللامركزية ، نطاق الإشراف ، وتقسيم العمل . (٦٣:٣٨)

ويلزم أن يظهر على هذا الهيكل التنظيمي بصفة خاصة وبوضوح تام خطوط السلطة والمسؤولية واللجان وطبيعتها سواء كانت تنفيذية أو استشارية

وأيضاً معرفة حجم وطبيعة الأعمال المطلوبة . وذلك عن طريق تحديد الإدارات والأقسام التابعة لها ونطاق الإشراف وقنوات الاتصال وبهذا يحقق الهيكل التنظيمي المتطلبات الموجودة منه . (١٨ : ٥٤)

ويتوقف شكل ومضمون هذا الهيكل التنظيمي لكل هيئة رياضية على العوامل التالية :

- ١ - الهدف الذي تسعى إليه هذه الهيئة .
 - ٢ - حجم الهيئة الرياضية التي يتم لها تصميم هذا الهيكل .
 - ٣ - نوعية النشاط .
 - ٤ - نوعية و عدد العاملين
 - ٥ - درجة التكنولوجيا المستخدمة
 - ٦ - اعتبارات التكلفة (١٠ : ٢١٩-٢٢٠)
- ويمر الهيكل التنظيمي بمجموعة من الخطوات هي .

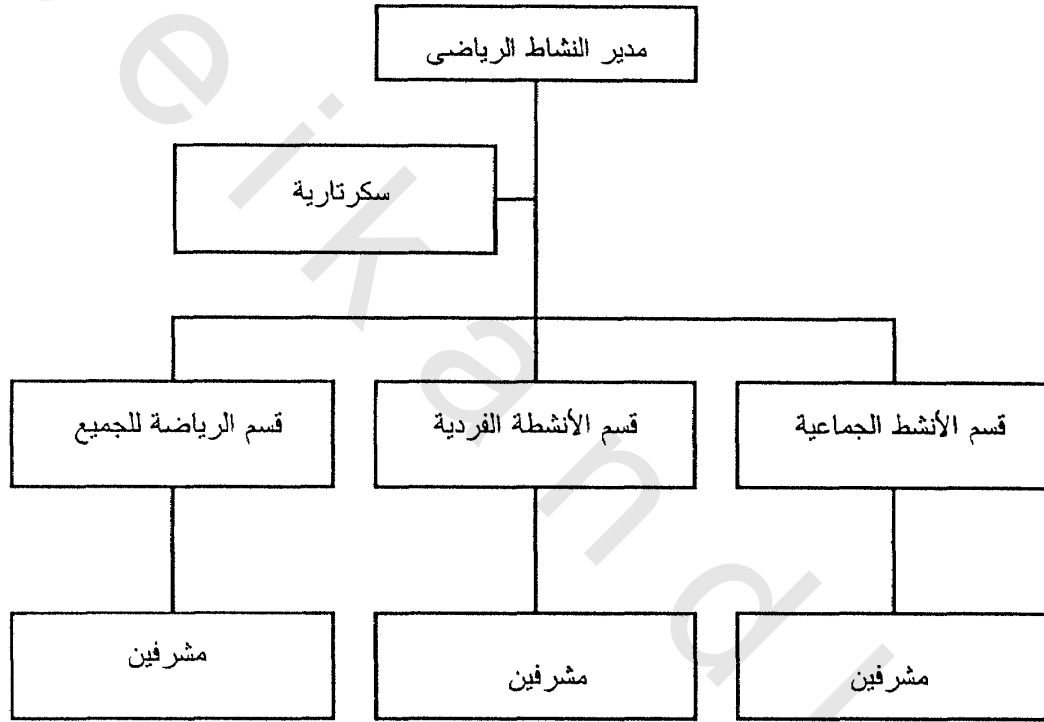
١ - تصميم الهيكل التنظيمي :

فهو أول مرحلة من مراحل التنظيم ، وهو يقوم على أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتقسيم هذه الأوجه من النشاط إلى مجموعات متتسقة، ويتم تصميم الهيكل التنظيمي للنادي من خلال تحديد الأنشطة الرئيسية للنادي والتي يكون من ضمنها النشاط الرياضي وتكون إدارة النشاط الرياضي ضمن الهيكل التنظيمي للنادي .

ثم يكون هناك تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي ذاتها حيث يتم تحديد أوجه النشاط الرئيسية مثل أنشطة المنافسات والبطولات وأنشطة الرياضة للجميع، كما يمكن تقسيم أنشطة المنافسات إلى أقسام مثل الأنشطة الجماعية والفردية والمعاقين (في حالة وجودها) ويتم تحديد الأنشطة التي تندرج تحت كل قسم منهم .

٢ - تصوير الهيكل التنظيمي :

هو المرحلة التالية لتصميم الهيكل حيث يتم توضيح ورسم الهيكل في شكل خريطة تنظيمية وهناك عدة أشكال للخرائط التنظيمية منها الشكل الهرمي أو الدائري و عادة ما يتم استخدام الشكل الهرمي في الأندية الرياضية . وفيما يلي نموذج من اقتراح الباحث لخريطة تنظيمية لإدارة النشاط الرياضي :



شكل (٥)

نموذج لهيكل تنظيمي لإدارة النشاط الرياضي

التوصيف الوظيفي للمناصب :-

أن خرائط التنظيم تصور الهيكل التنظيمي بمناصبه المختلفة وعلاقاتها المتعددة ، إلا أنها لا يمكنها توضيح مسؤوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة في هذا الهيكل بطريقة تفصيلية ولذا يجب عمل ما يسمى بالتوصيف الوظيفي للمناصب .

ويتضمن البيانات التالية :

- تحديد المسؤوليات المطلوبة من كل منصب .
- تحديد السلطات الممنوحة لكل منصب .

- العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين و الزملاء .
- وبعد أن يتم تسجيل الوصف الوظيفي لكل منصب تأتي مرحلة إقرار المواصفات الواجب توافرها في شاغل كل منصب التي يمكن تحديدها فيما يلي :
- الصفات الشخصية .
- المؤهلات العلمية .
- الخبرة العملية .
- الدورات التدريبية (٢٣ : ٨٣ - ٨٤) .
- وهو ما يجب عمله في إدارة النشاط الرياضي حيث يجب تحديد مسئوليات وسلطات وعلاقات كل العاملين في هذا النشاط بدءاً من مدير النشاط الرياضي حتى المدير الفني والإداري إلى العامل، كما يجب تحديد المواصفات الواجب توافرها في كل منصب من هذه المناصب ، مما يساعد الأندية على اختيار أفضل العناصر لتحقيق الأهداف ، وغالباً ما يكون كل ذلك متوفراً بلائحة النشاط الرياضي لكل نادي .

٤ - الدليل التنظيمي :

- وهو مكمل للخرائط التنظيمية فهو يحتوي على أهم المعلومات التي أسفرت عنها عملية التنظيم في المراحل السابقة ويوفر بيانات ومعلومات لما أوردته الخريطة التنظيمية .
- و يشير كل من كمال درويش ، محمد الحماحي ، سهير المهندس نقلا عن زكي محمود هاشم إلى أن الدليل التنظيمي يوضح النقاط الأساسية التالية:-
- الأهداف الرئيسية للمشروع
- مختلف سياسات المشروع
- التقسيمات التنظيمية الرئيسية و الفرعية للمشروع و أهداف و اختصاصات كل تقسيم .
- الخريطة التنظيمية الأساسية و الخرائط التكميلية.

- خطوط السلطة
- الوظائف الموجودة بكل تقسيم تنظيمي
- التوصيف الوظيفي الكامل لكل وظيفة
- حجم القوى العاملة بكل تقسيم تنظيمي
- أساليب و إجراءات العمل في مختلف التقسيمات التنظيمية للمشروع (٢٣ : ٨٤)

٥ - تطبيق التنظيم وتحليله :

أن وظيفة التنظيم لا تنتهي بتصميم الهيكل وتصويره و إعداد الدليل ، بل أن عملية التنظيم تشمل وبالضرورة القدرة على تطبيق التنظيم والحصول على اكفاً النتائج منه ، كما يجب أن يكون الهيكل دائماً فى حركة مستمرة وذلك لمواجهة أثار المتغيرات المستقبلية وفي ذات الوقت لتقويم الهيكل نفسه ومدي قدرته على الثبات في مواجهة المتغيرات .

بينما تكون هناك مجموعة من الواجبات الأساسية التى يجب أن تضطلع بها العملية التنظيمية حتى يتحقق من خلالها أهداف التنظيم والإسهام فى نجاح العملية الإدارية وتحدد تلك الواجبات فى :

١ - تقسيم العمل :

بدأت فكرة التقسيم فى التنظيم عندما أصبح حجم العمل من الكبر بحيث لا يستطيع أن يؤديه فرد واحد .

وهناك مجموعة من الأسس التى يتم على أساسها تقسيم العمل منها :

- ١ - التقسيم الوظيفي .
 - ٢ - التقسيم الجغرافي .
 - ٣ - التقسيم حسب السلعة أو الخدمة .
 - ٤ - التقسيم حسب العمل .
 - ٥ - التقسيم المشترك .
- (١٠ : ٢٢١ : ٢٢٢)

ويعتمد التقسيم على التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص وفقا لقدراته .

و تعتبر كل من التقسيم الوظيفي و حسب العمل من اكثر الأساليب استخداما في مجال الأندية الرياضية .

حيث يتم تقسيم العمل بالنادي بحيث يحمل كل عمل تحقيق هدف محدد ومن خلال تجميع أهداف جميع الأعمال يتحقق الهدف النهائي للنادي .
كذلك فى إدارة النشاط الرياضي حيث يتم تقسيم العمل بالإدارة الى مجموعة من الوظائف مثل مدير النشاط الرياضي ، المشرف الرياضي حتى يتحقق الهدف من وجودها.

٢ - تحديد نطاق الإشراف وحجم الهرم :

وهو أحد الواجبات الرئيسية للتنظيم وهو الذي يحدد حجم الإشراف لإدارة النشاط الرياضي حيث يتم تجميع أوجه النشاط فى وحدات تنظيمية صغيرة تحت إشراف وقيادة معينة مثل المشرف أو الأخصائى الرياضي ثم يتم تجميع هذه الوحدات تحت إشراف قيادة أكبر مثل مساعد المدير للألعاب الفردية (رئيس قسم الألعاب الفردية) ثم تجمع هذه الوحدات تحت إشراف قيادة أكبر مثل مدير النشاط الرياضي و بهذا تكون كل مجموعة من الأفراد أو الوحدات التنظيمية تحت إشراف رئيس لهم .
وعملية الإشراف عملية مستمرة طالما أن هناك إدارة .

وهناك نوعين رئيسيين من طرق تحديد حجم الإشراف وهما :

- الإشراف الواسع أو العريض : وهو يعنى زيادة الوحدات الإدارية التى يشرف عليها المدير بشكل مباشر .
- الإشراف الطويل أو الضيق : وهو يعنى أن الوحدات الإدارية التى يشرف عليها المدير بشكل مباشر تكون قليلة .

ويختلف استخدام الأندية لأساليب الإشراف طبقا للسياسة العامة لها .

ولكن يثار هنا سؤال هام جداً ألا وهو : ما هو الحجم الأمثل لنظام الإشراف لكل منصب وكل شخص؟ أى ما هو عدد الأشخاص المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليهم رئيس واحد ؟

فبالرغم من اختلاف العلماء فى تحديد هذا العدد إلا أن العملية ليست مجرد تحديد عدد فقط ولكن هناك أسس ما تحكم هذا التحديد فقد حدد كمال درويش، محمد الحماحمي ، سهير المهندس أن تحديد عدد الأشخاص المرؤوسين الذى يستطيع أن يشرف عليهم رئيس واحد هو النطاق الذي يتناسب مع :

- نوع وطبيعة وحجم العمل .
- نوع وكثرت تدريب وحدات المرؤوسين .
- قدرة وخبرة المشرف ودرجته العلمية ونوع علاقته بالمرؤوسين .
- الوقت المحدد للإشراف .
- نوع المشكلات .
- نوع وفاعلية الاتصال .
- نوع الإدارة .

- رغبة الرئيس فى تفويض السلطة (٢٣ : ٩٣ : ٩٤) .

و قد أضاف كل من عبد الهادي الجوهري و إبراهيم أبو الغار

- مدى إلمام المشرف أو الرئيس بعمله و قدرته على القيادة
- مدى إلمام المرؤوسين بعملهم و خبراتهم بالعمل (٢١ : ٣٦٢)
- ويتوقف مدى نجاح عملية الإشراف على مجموعة من العوامل

العوامل الرئيسية لنجاح عملية الإشراف :-

- وضوح الأهداف الرئيسية والفرعية لدى كل من الرئيس والمرؤوس .
- توفر الموهبة الإدارية لدى المشرفين .
- التأهيل التخصصي .
- توفر الخبرة الكاملة .
- المرونة المحسوبة فى قواعد وأساليب الإشراف .

- سلامة الهيكل التنظيمي .
- استخدام أساليب الاتصال المناسبة .
- الاعتماد فى الإشراف على مبدأ الاحترام المتبادل بين جميع أفراد الهيكل التنظيمي .
- توفر روح الثقة المتبادلة . (١٢ : ٥٤)

تحديد المسئوليات والسلطات :

أنه بعد تصميم الهيكل التنظيمي وتصويره والتوصيف الوظيفي للمناصب الإدارية والفنية وتحديد الاختصاصات يصبح لكل أو شخص أو وحدة إدارية إنجاز العمل والواجبات التى تدخل فى نطاق الاختصاص (٢٣ : ٩٥) .

ومن خلال ذلك يتضح أن الواجبات والاختصاصات التى تحدد لإدارة النشاط الرياضي بالأندية هي التى تحدد نوع وحجم المسئولية والتى من خلالها يتم تحديد نوع وحجم السلطة التى تمنح للإدارة حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة وإصدار الأوامر لتحقيق تلك الواجبات .

ويرى فايول أن السلطة نتيجة طبيعية للمسئولية ولذلك يجب تحديد درجة المسئولية أولاً ، ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة .

والمسئولية هي الالتزام بأداء بعض الواجبات وذلك لتحقيق نتائج معينة والسلطة هي حق إصدار الأوامر والسلطة الفعالة تعتمد إلى حد بعيد على درجة قبول المرؤوسين لها (٢٢ : ١٥٥ - ١٥٦) .

كما عرفها أيضا عبد السلام بدوي بأنها الالتزام بأداء عمل ما وفقا لقواعد معينة (١٩ : ١٧)

ويحدد لإدارة النشاط الرياضي مجموعة من المسئوليات والسلطات التى تساعد على إنجاز المهام المطلوبة منها .

مسئوليات وسلطات إدارة النشاط الرياضي :

- الإشراف على تنفيذ الخطط المختلفة لجميع الأنشطة الرياضية بالنادي .

- اتخاذ القرار في المشكلات البسيطة التي قد تظهر أثناء التدريب .
- إنشاء السجلات الضرورية اللازمة .
- متابعة حسن سير العمل من مختلف الأنشطة الرياضية للجميع .
- إنشاء سجلات خاصة بالمدربين واللاعبين والإداريين .
- متابعة حركة مخزن الأدوات الرياضية .
- الإشراف على صيانة الأجهزة الرياضية والأدوات .
- الرد علي المكاتبات الواردة من الاتحادات والهيئات الأخرى .
- عرض كل ما يتعلق بالأنشطة الرياضية المختلفة على مجلس الإدارة أو اللجنة الرياضية (في حالة وجودها) .
- متابعة تنفيذ توصيات (اللجنة الرياضية في حالة وجودها) أو مجلس الإدارة .
- اقتراح العقوبات والحوافز للمدربين واللاعبين وعرضها على (اللجنة الرياضية في حالة وجودها) أو مجلس الإدارة .
- تنظيم استخدام الملاعب طبقاً لتوصيات (اللجنة الرياضية في حالة وجودها) .
- تنفيذ البطولات والمنافسات التي يقرها (اللجنة الرياضية في حالة وجودها) ومجلس الإدارة .
- الاشتراك في المناقصات والممارسات الخاصة بشراء الأدوات والملابس الأجهزة الرياضية . (١٨ : ١٣١ - ١٣٢)
- وفي بعض الأحيان يرى مجلس إدارة النادي أن هناك بعض الأعمال التي يمكن لإدارة النشاط الرياضي القيام بها وفي هذه الحالة يقوم بتفويض السلطة لإدارة النشاط الرياضي في بعض الموضوعات مثل شراء أو الاستغناء عن لاعبين .

٤ - التنسيق :

- إن أي تنظيم من أولي واجباته تجميع جهودات الأفراد في محصلة واحدة حتى يمكن تحقيق الهدف المطلوب وإذا تم تقسيم الواجبات طبقاً للاعتبارات السالفة الذكر كأن التنسيق هو الوليد الشرعي للتنظيم (١٨ : ٤٠) .
- إذ يقول كمال درويش و محمد الحماحمي و سهير المهندس نقلاً عن جوليك GOLICK وإيرويك Urwick إذا كان تقسيم العمل أمر لا مفر منه فإن التنسيق في هذه الحالة أمراً مفروضاً . (٢٣ : ٩٧)

ويعتبر التنسيق من الأمور الهامة التي تقوم بها إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية حيث أنها هي المسؤولة عن التنسيق بين الأجهزة المختلفة في الكثير من الأمور مثل التنسيق في استخدام المنشآت والأجهزة والأدوات والملاعب. كذلك التنسيق داخل كل جهاز بحيث لا يحدث تداخل في الاختصاصات داخل الجهاز الواحد .

وتتم عملية التنسيق من خلال تحديد العلاقات والاختصاصات بحيث يحدد لكل منصب من المناصب علاقته برؤسائه ومرعوسيه ومن في نفس المستوى . وبناءً على ذلك يتم تحديد علاقة إدارة النشاط الرياضي بالجهاز الفني والإداري وذلك من خلال تحديد علاقة مدير النشاط الرياضي بكل من المدير الفني والمدرّب والإداري .

كذلك علاقة إدارة النشاط الرياضي باللجنة الرياضية في حالة وجودها وكذلك التعامل بينهما .

أيضاً علاقة إدارة النشاط الرياضي بكل من مدير عام النادي والمكتب التنفيذي ومجلس الإدارة .

ويتم تحديد كل هذه العلاقات من خلال لائحة النشاط الرياضي داخل كل نادي .

وفي النهاية فإن تحديد هذه العلاقات يساعد على توفر نوع من التنسيق يسمح للنادي بالوصول إلى تحقيق أهدافه من النشاط الرياضي .
التوجيه :

وهو يعني توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه الفرد لكي يمارس مسؤولياته في العمل (٢٢ : ٢٧٩).

ويتمثل التوجيه في ثلاثة عناصر رئيسية هي

- القيادة .
- الاتصال .
- الدافعية .

أولاً : القيادة :

من خلال تحليل الآراء التي تناولت القيادة بالتعريف نجد أن أنها تركز على أن القيادة هي تلك القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم لتحقيق الأهداف (٢٣ : ١٧٠) . والقيادة في الأندية الرياضية موزعة بين مجلس الإدارة ومدير النادي ومساعدوه الذين يشرفون على العاملين والذين ينفذون قرارات مجلس الإدارة مما يتطلب التعاون الكامل بين مدير النادي ومساعدوه ومجلس الإدارة من ناحية ومن ناحية أخرى أن يقوم مجلس الإدارة بإيجاد نوع من الثقة والإحساس بالمسؤولية بما يساعد مدير النادي ومساعدوه على القيام بمسئولياتهم القيادية .

وهو ما تقوم به إدارة النشاط الرياضي من خلال قيام مدير النشاط الرياضي بقيادة الأجهزة الفنية المختلفة بالنادي وقيام كل رئيس جهاز أو المدير الفني بقيادة أفراد جهازه .

وهناك عدة أساليب للقيادة منها الأسلوب الفوضوي (الحرية) والأسلوب الاتوكراتي والأسلوب الديمقراطي .

ويعتبر الأسلوب الديمقراطي هو أكثر الأساليب استخداماً في الأندية الرياضية وذلك لأنه يسمح للأفراد بالاشتراك مع المسؤولين في اتخاذ القرارات نظراً لتنوع المسؤوليات واشتراك موظفي وأعضاء النادي في تحمل الأعمال المختلفة ولطبيعة التنظيم الإداري في النادي ووجود لجأ مشكلة من بين أعضاء النادي مثل اللجنة الرياضية (١٢ : ٤٠) .

ولكن ليس معنى ذلك هو أن استخدام هذا الأسلوب هو الأمثل ولكن لكل أسلوب من أساليب القيادة وقت معين . والقائد الكفاء هو الذي يستخدم الأسلوب القيادي المناسب الملائم تبعاً لطبيعة الموقف و المرؤوسين .

ومما سبق تبين أن الاهتمام بتوفير القيادات ذات الكفاية والقدرة على تطبيق الإدارة العلمية سوف يؤدي إلى وجود إدارة تنفيذية تقوم بواجبها على الوجه الأكمل بما يحقق أهداف النادي من النشاط الرياضي .

ثانيا -الاتصال :

أن العمل الإداري في حقيقته هو سلسلة متصلة من عمليات الاتصال المتكررة والمستمرة والمتجددة .

و التنظيم لا يمكن أن يقوم بوظائفه بدون اتصال ، فالاتصال يعمل على ربط كل أجزاء المنظمة ، و يعمل على حماس الأفراد للعمل (٣٧ : ٥٨)

فهو عملية يتم من خلالها إيصال معلومات من أى نوع . وذلك من أى

عضو فى الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بغرض أحداث تغير (٢٣ : ٢٠٧) .

وتعتبر عملية الاتصال من الجوانب الرئيسية التى يجب الاهتمام بها فى الأندية نظراً لقيام رسالة النادي على خدمة أعضائه وتنظيم برامج مختلفة متنوعة وذلك من خلال وجود نوع من التفاهم بين الإدارة والعاملين وأعضاء النادي ومن ثم كأن وجود نظام للاتصالات يسمح بسرعة وصول المعلومات من فرد لآخر داخل و خارج النادي.

وللاتصال دور هام فى أى مجال و قد وضع ممدوح بسيوني أهداف الاتصال داخل و خارج إدارة العلاقات العامة و هو ما يمكن تطبيقه على إدارة النشاط الرياضي :-

داخليا :على مستوى العاملين و المتعاملين معها من إداريين و مديريين

فنيين

- إعلام المسؤولين بما تم و ما يتم و المشكلات التي ظهرت في التنفيذ والانحرافات التي لم تكن في الحسبان .
- خلق المناخ اللازم و ظروف العمل الملائمة لتهيئة فرصة قيادة و توجيه و تحفيز العاملين و مساعدتهم على تقديم المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف النادي .

- إعلام العاملين بالمجال الرياضي بالنادي بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تقررت و البرامج و الخطط التي وضعت

- توجيه العاملين إلى تنفيذ أعمال معينة
خارجيا : على مستوى أعضاء النادي
إعلام و إمداد أعضاء النادي بجميع المعلومات اللازمة و المرتبطة بالأنشطة
الرياضية داخل النادي (٣٢ : ٣١٠)
وبالتالي يجب تحديد الوسائل التي يجب استخدامها بصورة دقيقة حتى يتم
تحقيق الهدف من الاتصال .

وهناك عدة وسائل يتم استخدامها في الأندية لنظام الاتصال داخل النادي
وتكون مرتبطة بالنشاط الرياضي وهي :

١ - الخطابات .

٢ - التقارير .

٣ - المكالمات التليفونية .

٤ - البرقيات .

٥ - المقابلات .

٦ - الاجتماعات .

٧ - المنشورات .

٨ - الملصقات .

٩ - الجرائد والمجلات .

وتتوقف درجة اختيار الوسيلة على عدة اعتبارات :

١ - السرعة المطلوبة في الاتصال .

٢ - السرعة الواجب توافرها .

٣ - التكلفة .

٤ - عدد المطلوب الاتصال بهم .

٥ - نوع الرسالة المطلوب توصيلها وأهميتها . (١٤ : ٤٨٣)

ويجب على إدارة النادي تحديد الوسائل المناسبة لطبيعة كل موضوع مطلوب من إدارة النادي النشاط الرياضي تنفيذه ومن ثم على إدارة النشاط الرياضي تحديد أفضل وسيلة أيضا للاتصال بالأجهزة الفنية المختلفة حتى تتمكن من تحقيق الهدف .

الرقابة : -

وتعتبر إحدى الوظائف المتداخلة في نطاق العملية الإدارية وهي تلك العملية التي يمكن على ضوءها معرفة ما تحقق من الأهداف وما لم يتحقق . وهي عملية مستمرة ودائمة وملازمة للتنفيذ وتتم الرقابة على إدارة النشاط الرياضي من اتجاهين .

أولاً : الرقابة الإدارية من مدير عام النادي .

ثانياً : الرقابة الفنية من مجلس الإدارة أو المكتب التنفيذي (أو اللجنة الرياضية في حالة وجودها) .

و تقوم إدارة النشاط بعمل الرقابة على الأجهزة الفنية في كلا الاتجاهين الفني والإداري من خلال متابعة أعمالهم ومتابعة النتائج وانتظام الحضور . ويتم عمل تقارير دورية عن حالة هذه الأجهزة وتقديمها وعرضها على مجلس الإدارة لمعرفة الوضع الحالي حتى يتمكن من تقييم وضع النشاط الرياضي داخل النادي .

ويتم ذلك من خلال مقارنة الوضع الحالي بما كان مطلوب تحقيقه ومعرفة مدى الانحراف عن الأهداف في حالة وجود خلل وكيفية علاج هذا الخلل . كذلك يقدم كل من مدير عام النادي واللجنة الرياضية تقريراً عن إدارة النشاط الرياضي لمجلس الإدارة للوقوف على مدى كفاءة عمل هذه الوحدة الإدارية.

وتقوم عمليات الرقابة في النشاط الرياضي على ما يلي :

أ - التأكد من أن النواحي الفنية تؤدي على أكمل وجه وفقاً للقواعد والأصول الفنية وأن جميع المستويات والأفراد على علم بمختلف الأعمال التي تتم .
 ب - التأكد من أن السياسات المختلفة تتم وفقاً للأنشطة المقررة في الحدود المرسومة .

ج - التأكد من تنفيذ القرارات الصادرة من مجلس الإدارة .
 د - الوقوف على المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي .
 هـ - اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف والعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء (٢٩ : ١٢ ، ١٣) .

وكانت فلسفة الرقابة قديماً هي الرقابة السلبية التي تعتمد على تغيير الأخطاء واستخدام العقاب كوسيلة لضبط العمل داخل المؤسسة بينما تحولت هذه الفلسفة إلى الرقابة الإيجابية والتي تعتمد على محاولة البحث عن المتميز والمؤدي لعمله بصورة جيدة ومكافأته أي الاعتماد على مبدأ الثواب بدلاً من العقاب .

وهو ما يتم حالياً في الأندية للنشاط الرياضي حيث تقوم بمكافأة المتميزين من اللاعبين والمدربين والعاملين في حالة تحقيق نتائج جيدة .

كذلك تقوم الكثير من الأندية بعمل ما يسمى بحفل تكريم الرياضيين المتميزين حيث يقيم النادي حفلاً لتكريم جميع الرياضيين الحاصلين على بطولات طوال الموسم ، ويتم ذلك من خلال إدارة النشاط الرياضي لهؤلاء اللاعبين .

اتخاذ القرار :

يعتبر الكثير من العلماء أن اتخاذ القرار هو أساس العملية الإدارية وذلك لأن أي عمل يتم وأي خطوة تتم ما هي إلا اتخاذ قرار .
 فمثلاً تحديد أهداف النشاط الرياضي للنادي هي في الأصل عملية اتخاذ قرار .

والقرار هو عبارة عن اختيار بين بدائل مختلفة أي أنه عملية اختيار بعد دراسة وتفكير بين أفضل البدائل المختلفة القائمة على مجهود متكامل من الآراء

والأفكار والاتصالات لتحقيق هدف معين فى ضوء الظروف الداخلية والخارجية (٢٣: ٣١٨) .

ويعتبر اتخاذ القرار هو حق أصيل لمجلس الإدارة بالنادي حيث تتركز السلطة فى النهاية فى يده ويكون دور باقي الأفراد والإدارات بالنادي هو تجهيز المعلومات المتعلقة بالموضوع المطلوب اتخاذ قرار فيه .

وهذا ما تقوم به إدارة النشاط الرياضي فى الأندية الرياضية حيث تقوم بعرض جميع المعلومات المتعلقة بموضوع ما وعرضها على مجلس الإدارة مشفوعاً برأيها ولمجلس الإدارة الحق فى الأخذ برأيها أو لا أى أن رأيها ما هو إلا مجرد توصيات المجلس الإدارة .

ولكن يسمح لإدارة النشاط الرياضي القيام باتخاذ بعض القرارات فى بعض الموضوعات التى يمكن أن نطلق عليها الأعمال التشغيلية أو اليومية أى الأعمال التى تتعلق بالعمل العادي اليومي لإدارة النشاط الرياضي وبحيث يكون قرار الإدارة مبنياً على ما تنص عليه لائحة النشاط الرياضي بالنادي وهذه اللائحة تكون معتمدة من مجلس الإدارة والتى تستمد منها إدارة النشاط الرياضي صلاحياتها واختصاصاتها .

وهوما يتمشى مع الإدارة فى المنظمات الحديثة التى وجدت أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن ذلك مع عدم تركيز القرار فى يد جزء واحد يتربع على قمة هرم السلطة وتأكدت أهميته نتيجة لعوامل من أهمها .

- نمو المنظمات وتضخم حجمها .

- ما لمس خبراء الإدارة من أهمية الأسلوب الديمقراطي فى القيادة الإدارية .

وفي هذا الصدد يقول كمال درويش ، محمد الحماحمى، سهير المهندس نقلاً عن صلاح جوهر أن كل فرد فى أى منظمة يتخذ قرارات وأن أوجه الاختلاف هو نوعية القرارات التى يتخذها كل منهم وفى مقدار الوقت الذى يخصصه كل منهم لعملية اتخاذ القرار .

وتتم عملية اتخاذ القرار من خلال المراحل التالية :

- ١ - تحديد المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها .
- ٢ - جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات ودراساتها وتحليلها .
- ٣ - دراسة البدائل .
- ٤ - اتخاذ القرار .
- ٥ - متابعة تنفيذ القرار وتقويمه (٢٣ : ٣١٩ - ٣٢٠) .

الدراسات السابقة

مقدمة :-

قام الباحث بالبحث في بنوك المعلومات المختلفة مثل جامعة عين شمس ، والشبكة القومية للمعلومات التابعة لوزارة البحث العلمي ، ولم يستطع الباحث في حدود علمه الحصول على أي دراسات أجنبية سابقة في مجال البحث .

و يرجع الباحث عدم قدرته على الحصول على دراسات أجنبية سابقة إلى أن نظم إدارة الأندية الرياضية بمصر يختلف اختلافا كبيرا عنه في البلاد الأجنبية ، كما أن هناك احتمال آخر و هو اختلاف المصطلح الأجنبي بالنسبة لإدارة النشاط الرياضي في مصر عنه في البلاد الأجنبية .

و لذا لجأ الباحث إلى الرجوع إلى الدراسات العربية و المحلية فقط .

-عرض الدراسات السابقة :-

١ - قامت دولت عبد الرحمن (١٩٧٣) بدراسة تقييم النظم الإدارية بأندية بحافظة الإسكندرية بغرض دراسة النظم الإدارية بمحافظة الإسكندرية وتقييم هذه النظم على ضوء التنظيم الجيد واقتراح النظام المناسب لتحقيق أهداف الأندية حيث اختارت تسعة عشر ناديا شملت ستة كبيرة و أربعة صغيرة وتسعة متوسطة وقامت باستطلاع رأى ٧٤٤ عضواً من بين مديري وأعضاء الأندية مستخدمة في ذلك استمارة استبيان و المقابلة الشخصية و الملاحظة العلمية و كانت المحاور الرئيسية للاستبيان هي (أهداف النادي - العضوية - برامج و إمكانات النادي - العاملون بالنادي - سمات كل من مدير النادي ، رئيس مجلس الإدارة ، عضو مجلس الإدارة - الجمعية العمومية - إدارة النادي) وتوصلت الباحثة أن نظام الإدارة في الأندية لا يتفق مع أي صورة من النظم الإدارية العلمية فليس من النوع الذي يتسلسل فيه الإشراف والتوجيه في خط سلطة متدرج و لا من النوع الوظيفي الذي يهتم بالتخصص كما لا توجد أهداف محددة معروفة للعاملين وأعضاء الأندية وكذلك تؤثر

طبيعة الأعضاء بجانب إمكانيات النادي على تحديد عناصر الأهداف وبالتالي يجب أن يقوم كل نادى بدراسة ظروفه وتحديد أهداف موضوعية يعمل الجميع على تحقيقها . و قد استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - ٢١ - ارتباط الرتب) (١١) .

٢ - قام محجوب سعيد محجوب ١٩٧٩ بإجراء دراسة بهدف التعرف على التطور التنظيمي والإداري للتربية الرياضية في القطاع الأهلي بجمهورية السودان الديمقراطية والوقوف على أهم معوقات ومشاكل التربية الرياضية في القطاع الأهلي ، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي على عينة ٩٥ شخص من رؤساء المصالح وأعضاء مجالس إدارات الأجهزة الأهلية وذوى الخبرة باستخدام استمارة استبيان و المقابلة الشخصية و تحليل الوثائق و كانت محاور الاستبيان (عدد الأندية و الاتحادات في الفترة من ١٩٣٦ : ١٩٧٨ - الميزانيات - الكوادر الفنية العاملة في القطاع الأهلي - عدد اللاعبين المسجلين في الاتحادات - المنشآت الرياضية) وأسفرت نتائج الدراسة عن أن هناك تطوراً في أهداف وفلسفة التربية الرياضية وان المفهوم السائد حالياً هو المفهوم الصحيح والعلمي للتربية الرياضية، تطورت اللوائح والقوانين لتحقيق أهداف التربية الرياضية وان هناك زيادة وتطور في عدد ونوعية المنشآت الرياضية ولكن هناك ضعف في الهيكل التنظيمي للتربية الرياضية واستخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية (النسب المئوية - المتوسط الحسابي) (٢٥) .

٢ - قام سر الختم محمد أبو عوف ١٩٨٠ بدراسة تحليلية للهيكل التنظيمي للتربية الرياضية في الاتحادات والأندية الرياضية بجمهورية السودان بغرض التعرف على جوانب نقص الهيكل التنظيمي للتربية الرياضية في الاتحادات والأندية الرياضية في جمهورية السودان الديمقراطية والتي تعوق تطورها ، وقد بلغ حجم العينة اثنين وعشرون فرداً ستة من خبراء الإدارة والتنظيم - ثمانية من متخصصي التربية

الرياضة - ثمانية من العاملين في الاتحادات والأندية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واستعان باستمارة استطلاع وتحليل الوثائق و المقابلة الشخصية وكانت محاور الاستبيان كالتالي (الأهداف - البرامج - السياسات الإدارية - القيادة - التمويل - المنشآت الرياضية) وكان من أهم النتائج أن هناك بعض التضارب في توزيع الاختصاصات و بالتالي السلطات الممنوحة لكل من أجهزة الاتحادات العامة وبين المحافظات من ناحية إدارة الأندية الرياضية و الاتحادات المحلية و استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية (كا ٢ - حساب دلالة الفروق في التوزيعات التكرارية - النسب المئوية) (١٣) .

٤ - قام صفوان محمد توفيق ١٩٨٠ بدراسة بعنوان تقييم النظم الإدارية بأندية محافظة الخرطوم حيث استهدف البحث دراسة النظم الإدارية في أندية محافظة الخرطوم مع التعرف على بعض المشاكل التي تواجه الأندية وتعمق تحقيق أهدافها وكانت عينه البحث ستة أندية كبيرة و سبعة أندية صغيرة وقد استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي واستعان باستمارة استبيان وبالمقابلة الشخصية و كانت المحاور الرئيسية لاستمارة (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) وكان من أهم النتائج أن الأندية الرياضية تكاد تكون قاصرة على كرة القدم ولا تشترك في منافسات لأنشطة أخرى كثيرة وذلك يرجع لضعف الإمكانيات ولعدم وضوح كثير من الاختصاصات والمسئوليات ، كما يعتبر الحافز المادي هو أكثر الحوافز المتبعة في الأندية بمستوياتها الثلاث ، و أن معظم أعضاء مجلس الإدارات لم يتلقوا أي نوع من التدريب الذي يؤهلهم للعمل الإداري و معظمهم من قدامى اللاعبين ، تعتمد الأندية على اختلاف مستوياتها في مصادر ميزانياتها على دخل المباريات، و استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية (النسب المئوية - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - دلالة الفروق) (١٦) .

٥- قام مصطفى إبراهيم شلبى الحلفاوي ١٩٨١ بدراسة بعنوان تقويم إدارة و تنظيم النشاط الرياضي التنافسي للمستويات العالية في القوات المسلحة المصرية وذلك بهدف دراسة و تقويم نظام إدارة و تنظيم النشاط الرياضي التنافسي للمستويات العليا في القوات المسلحة مع التعرف على أهم المشكلات التي تواجه هذا النظام و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) مستعينا بالمقابلة الشخصية و البحث المكتبي وتحليل الوثائق والسجلات واستمارة استطلاع رأى لجمع البيانات كانت محاورها كالتالي (مقدمة توضح الهدف من البحث - تعليمات إرشادية - عشرة مشاكل رئيسية و هي مشاكل تتعلق بالبرامج - العمل و المهنة - العاملين في الحقل الرياضي - الرؤساء - اللاعبين - الإمكانيات - توقيت النشاط - العلاقات العامة - الاتحادات الرياضية - مشكلات بيئية و محلية) و كانت من أهم النتائج عدم وجود نظام فعال للإشراف على النشاط الرياضي التنافسي و استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية (تحليل التباين بين مجموعات البحث - النسب المئوية - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - دلالة الفروق كا) (٣١) .

٦ - قام حسن طلبة رسلان ١٩٨٤ بدراسة بعنوان تقويم إدارة النشاط الرياضي في مراكز التربية الرياضية بالقوات المسلحة المصرية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) و ذلك على ١٣ مركزاً من مراكز التربية الرياضية وكان العدد الكلى للعينة مائة و عشرون فرداً واستعان الباحث بالمقابلة لشخصية والبحث المكتبي والدراسات السابقة واستمارة استطلاع رأى لجمع البيانات كانت محاورها كالتالي (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) وكانت من أهم النتائج عدم توافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ أوجه الأنشطة المختلفة بالمركز وعدم وضوح الاختصاصات وان السياسات الموضوعية للاتحاد الرياضي للقوات المسلحة لا تتماشى مع الإمكانيات الموجودة بالمراكز والمتابعة ليست دورية و استخدم الباحث المعالجات

الإحصائية التالية) تحليل التباين بين مجموعات البحث - اختبار T-test -
المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - دلالة الفروق بكا (٢) (٦) .

٧- قام محمد ممدوح عبد المنعم الحسيني ١٩٨٤ بدراسة عنوانها إدارة النشاط الرياضي بأندية القوات المسلحة والأندية الأهلية بمحافظة القاهرة بغرض التعرف على أهداف النشاط الرياضي بكل من أندية القوات المسلحة والأندية الأهلية وكذلك التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لممارسة النشاط الرياضي في كل منهما واستخدام الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وكان حجم العينة ٢١ نادى من أندية القوات المسلحة التي يتردد عليها الأعضاء ومجموعة من الأندية الأهلية واستعان الباحث باستمارة استبيان و استمارة لمسح الإمكانيات و تحليل الوثائق و السجلات و كانت المحاور الرئيسية للاستبيان (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن الأندية الأهلية تفوقت على أندية القوات المسلحة في تطبيق عناصر الإدارة وأن هناك ضعف بشكل عام في الإمكانيات المادية والبشرية في كل منهما وان مركزية القيادة في أندية القوات المسلحة واعتمادها على الأوامر والتعليمات تؤدي إلى عدم تحقيقها لأهدافها بشكل فعال و استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي - اختبار الفروق بين المتوسطات) (٢٩) .

٨ - قام محمد رمضان احمد ١٩٨٨ بدراسة بعنوان معوقات العمل الإداري في بعض أندية محافظة القاهرة بغرض إلقاء الضوء على النظام الإداري المتبع بالأندية الرياضية مع التعرف على نوع وحجم معوقات العمل الإداري لقطاع الأندية الرياضية وترتيب ونوع وحجم هذه المعوقات قد استخدم الباحث المنهج الوصفي " الدراسات المسحية " وبلغ حجم العينة ١٠٢ ما بين عضو مجلس إدارة وعضو عامل وإداريين و استعان الباحث باستمارة استبيان و المقابلة الشخصية و الملاحظة العلمية و كانت المحاور الرئيسية للاستبيان (التخطيط -

التنظيم - التوجيه - اتخاذ القرار - الرقابة) وكان من أهم النتائج عدم وجود جهاز للعلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للنادي وكذلك عدم وجود لوائح تنظم العمل الإداري والفني والعلاقات بين كافة المستويات مع عدم تحديد ووضوح الأهداف كذلك عدم قدره الهيكل التنظيمي على تحقيق أهدافه وعدم واقعية الموازنات التقديرية الموضوعية و قد استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية (تحليل التباين - اختبار تيوكي للموازنة بين متوسطات آراء العينة (٢٧) .

التعليق على الدراسات المرتبطة

من العرض السابق للدراسات المرتبطة لاحظ الباحث أنها تناولت اتجاهات عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي :-

١- التقويم في الأندية الرياضية من ناحية النظم الإدارية و كذلك في المجالات المختلفة للتربية الرياضية

٢- التطور التنظيمي في التربية الرياضية و خاصة في الأندية

٣- تقويم إدارة النشاط الرياضي و المقارنة بين الأندية الأهلية و أندية القوات المسلحة

٤- التعرف على معوقات العمل الإداري بالأندية الرياضية

و من خلال ذلك تمكن الباحث من التعرف على الكثير من الموضوعات التي لها صلة بموضوع بحثه و خاصة من كان شديد الصلة به و أفادته في التعرف على الكثير من و جهات النظر في الموضوعات المختلفة

عينة الدراسات : شملت الدراسات على عينات كثيرة و متنوعة مثل

- لاعبين

- مدربين

- حكام

- أعضاء مجالس إدارة

- رؤساء مجالس إدارة (أندية - اتحادات)

- رؤساء مصالح
 - ضباط خبراء
 - أعضاء عاملين بالأندية الرياضية
- و قد استخدمت هذه الدراسات جميعها منهج واحد و هو المنهج الوصفي
(الدراسات المسحية)
و كانت اغلب الأدوات التي تم استخدامها:-
- استمارة استبيان
 - الملاحظة العلمية
 - تحليل الوثائق و السجلات
 - حصر المراجع
 - البحث المكتبي
- أوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة :
- تحديد المنهج المناسب للبحث حيث استخدمت كل الدراسات المنهج الوصفي
(الدراسات المسحية) و هو نفس المنهج الذي استخدمه الباحث في إجراء بحثه
 - تحديد الأدوات المناسبة لطبيعة الدراسة
 - تحديد المحاور الرئيسية لاستمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة حيث اتفقت اغلب
الدراسات على استخدام المحاور التالية:-
 - التخطيط
 - التنظيم
 - التوجيه
 - الرقابة
 - اتخاذ القرار
 - كذلك الإفادة في تحديد استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة هذه
الدراسة و من ثم المساعدة في عملية عرض و تفسير النتائج