

التخطيط

- مميزات التخطيط
- مراحل التخطيط
- مفهوم الخطة
- مواصفات الخطة الجيدة
- فوائد التخطيط
- التخطيط في المجال الرياضي
- واجبات المخططين في المجال الرياضي
- أساليب التخطيط

obeikandi.com

أولاً: التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى للقيام بأى نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضى واتخاذ قرارات فى الحاضر. لبناء شىء فى المستقبل، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل وبالتالي بالقيمة التنبؤية، وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثيرين من العاملين فى المجال الرياضى بمختلف قطاعاته إلى التخطيط فى أعمالهم خوفاً من المخاطرة فى اتخاذ القرارات، والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشىء غير معلوم.

فالتخطيط هو اختيار من بين بدائل متعلقة بالأهداف والسياسات والخطط والبرامج والإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق هذه الأهداف، بمعنى أنه ينطوى على صنع قرار مرتبط بشىء غير محدد المعالم.

ويرتبط التخطيط بما هو متاح من زمن، ويرى البعض أنه عبارة عن عملية التفكير التى تسبق اتخاذ القرار، ونحن نرى أن هناك العديد من الخطط التى لا يكتب لها النجاح فى تحقيق أهدافها، إلا من خلال إجراءات تنفيذية محكمة؛ لذا فإن التخطيط لا يقف عند مستوى التفكير أو الدراسة السابقة لاتخاذ القرارات بل يمتد أيضاً إلى مرحلة الخطوات الإجرائية والتدابير التى تستخدم فى التنفيذ.

وبهذا المفهوم نجد أن التخطيط فى المجال الرياضى، خاصة فى المستويات الإدارية العليا يجب أن يكون تخطيطاً استراتيجياً، بمعنى شموله على ترتيب الأفكار، ووضع الخطط، وتحديد تفاصيل الاجراءات التنفيذية التى تمكن من إحداث تغييراً إيجابياً يشمل كل مكونات المنظمة الرياضية؛ وفقاً لأهدافها وانطلاقاً من فلسفة وتوجيهاتها الدولة، وذلك من خلال التنسيق بين عمل المنظمة والمنظمات الأخرى كافة سواء كانت معاونة أو منتفعة؛ وبما يراعى ظروف الحاضر وتطلعات المستقبل.

وبما أن التخطيط الاستراتيجي هو في النهاية عبارة عن صنع قرار يلعب فيه التنبؤ دوراً فعالاً، حيث إن مثل هذا النوع من القرارات يتم في ظروف غير مؤكدة Uncertainty، وأن صعوبة التنبؤ تزداد بزيادة مدة زمن التخطيط؛ لذا فإن عملية مضاعفة الرقابة والمتابعة على مدى مراحل التخطيط بها أهمية قصوى.

ويشمل التخطيط كل المستويات في أي منظمة رياضية، ولكنه يختلف في درجة شموليته وأهميته باختلاف المستوى الإداري الذي يوضع فيه، فكما سبق وأوردنا بأن التخطيط على مستوى الإدارات العليا يعتبر تخطيطاً استراتيجياً، فإن التخطيط؛ على مستوى الإدارات الوسطى يعتبر سياسات، وعلى مستوى الإدارات التنفيذية (الإشرافية) يعرف بالخطط الفرعية.

وبصفة عامة فإن للسمات النفسية لصانع القرار وإدراكه لأبعاد المشروع الذي يقوم بالتخطيط من أجله وحسابه لكافة للمتغيرات الداخلة والمخارجية كافة، تأثيراً مباشراً في صناعته للقرار.

وهناك عدة نقاط نرى أنها تمثل الخطوط العريضة التي يمكن الاسترشاد بها في هذه الوظيفة الإدارية منها:

أ- الالتزام:

بمعنى أن تنفيذ أي خطة يستوجب التزام المنظمة باتباع إجراءات واضحة ومحددة في مدة زمنية معينة لها بداية ونهاية؛ حيث إنه يجب أن تغطي أي خطة فترة زمنية محددة. مع الأخذ في الاعتبار بأن التخطيط الاستراتيجي غالباً ما يستغرق فترات طويلة.

ب- المرونة:

نظراً إلى أن الخاصية الأساسية للتخطيط هي ارتباطه بالمستقبل الذي يتعذر الإلمام بكل احتمالاته وملاساته، فإنه من المنطقي أن تتصف الخطط بالمرونة والقابلية للتعديل وفقاً لمقتضيات الحاجة.

ج- الشمول والتدرج:

لما كانت أى منظمة رياضية عبارة عن شبكة من المستويات الإدارية المختلفة، فإن التخطيط يجب أن يشمل كل المستويات، وبما أن المستويات الإدارية الأدنى، يجب أن تبنى خططها انطلاقاً مما وصل إليه التخطيط فى المستويات الأعلى؛ فمن الطبيعى أن توضع الخطط العامة للمنظمات الرياضية أولاً ثم تليها الخطط الفرعية.

مميزات التخطيط:

إن التخطيط لأى منظمة رياضية من الممكن أن يحقق العديد من المميزات منها:

- ١ - إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التى قد تعترض التنفيذ، ووضع الحلول المناسبة لها.
 - ٢ - إمكانية تحديد الأهداف وصياغتها إجرائياً، وتحديد المهام والوظائف اللازمة وأسلوب أدائها.
 - ٣ - يعتبر التخطيط حجراً أساسياً فى القيام بوظيفة التنظيم، فهو يعتبر عصب أى منظمة؛ فبدونه لا يمكن تحقيق الاستمرار لأى منظمة.
 - ٤ - يساعد التخطيط فى تحديد واجبات كل فرد وكل إدارة أو قسم من أقسام التنظيم تحديداً دقيقاً.
 - ٥ - يؤدى التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين مرؤوسين ورؤساء.
 - ٦ - يحقق التخطيط التنسيق بين المستويات الإدارية من ناحية، وبين أقسام المشروع وإداراته من ناحية أخرى.
 - ٧ - يساعد التخطيط فى تحديد مصادر التمويل الخاصة بالمشروع.
- نخلص مما سبق إلى أن الخطة هى الصيغة النهائية، بمعنى أن الخطط هى عبارة عن مواد أولية لصناعة التخطيط الإستراتيجى.

فإذا كان أحد الأهداف الإستراتيجية لأى منظمة رياضية (نادى رياضى مثلا) هو تحقيق مشاركة فعالة للاعبى الرياضات المختلفة فى النادى فى المنتجات القومية، فإن مثل هذا الهدف من وجهة النظر الإستراتيجية يتطلب إجراء عدة أمور، من أهمها:

- ١ - تجميع البيانات اللازمة عن أعداد الأعضاء وأبنائهم.
 - ٢ - دراسة اتجاهات الأعضاء وأبنائهم وميولهم واستعداداتهم.
 - ٣- حصر الأعداد التى يمكن أن تشارك فى مشروع طويل المدى قد يستغرق سنوات طويلة.
 - ٤ - حصر الإمكانيات المتوافرة وما يمكن أن توفره ميزانيات النادى من إمكانيات وأدوات ومنشآت على مدى فترة التخطيط.
 - ٥ - حصر لإمكانية توفير الأجهزة الفنية المناسبة وتمويلها؛ لاعداد الفرق فى مختلف الأنشطة.
 - ٦ - وضع خطط مرحلية تتخللها إجراءات تقييمية مستمرة، ويكون لها أهداف محددة تمثل أجزاء أو مراحل من الهدف العام للنادى.
- وهكذا فإن عملية دراسة وتحليل البيانات التى يمكن الحصول عليها خلال الإعداد لحطة ذات هدف استراتيجى يجب أن تتم من خلال الوصول إلى أدق التفاصيل، وبيان حاضرها وما هو متوقع لها فى المستقبل.
- فتجميع البيانات اللازمة عن أعداد الأعضاء وأبنائهم كإحدى الخطوات التى تناولناها فى لمثال السابق، ليست مجرد حصر أعداد؛ فهى ترمى إلى عمق توافر العنصر البشرى للمشروع. وقد يضع المخطط عدة تساؤلات ترتبط بهذه الخطوة، من أهمها:

- ١ - هل هناك شروط للعضوية، أم إنه يمكن الاستعانة بأعضاء من خارج النادى؟
- ٢ - ما هو متوسط أعمار الأبناء؟ وأى المراحل العمرية تزيد فيها النسبة؟

٣ - هل سيتم التخطيط للبنين والبنات معاً؟

٤ - ما هو مستوى تأهيل أولياء الأمور وحالتهم الاجتماعية، ودلالات ذلك بالنسبة إلى صحة الأبناء ومستوى التغذية؟

٥ - ما هو نظام الدراسة؟ وكيف يمكن التنسيق بين كل من التدريب والدراسة؟

وما إلى ذلك من التساؤلات التي من شأن الإجابة عليها تحديد معالم واضحة لما يتم التخطيط إليه.

وعلى غرار ما تم في المثال السابق من تحليل دقيق لتفاصيل الجزئية الخاصة بأعداد العنصر البشري المعنى بالمشروع ، فإنه من الممكن أن يتم تحليل باقى الجزئيات وما يمكن أن يؤثر فى التخطيط للمشروع من بعيد أو قريب الأسلوب نفسه، للوقوف على كافة أبعاده قبل الشروع فى اتخاذ القرار.

وبمجرد أن يتخذ قرار بالبدء فى المشروع، فإن كل قطاع من القطاعات المتضمنة للتخطيط يكون قد أعد الخطة الخاصة به، بحيث تسير كل خطة فى تحقيق أهدافها ووفقاً لبرنامجها الزمنى المحدد لها، وبحيث تعمل كل خطة من خلال تحقيق أهدافها على وضع لبنة من لبنات الهدف الإستراتيجى للنادى.

وإلى جانب أن التخطيط وظيفه ادارية فهو فى الوقت نفسه وظيفه تنظيمية، فهو يساعد على توجيه طاقات العاملين، وتوجيه الموارد؛ لتحقيق أهداف محددة. كما أنه يساعد على تنسيق الجهود المبذولة فى كل جزء من أجزاء التنظيم.

وعادة ما يساعد فى التخطيط الإستراتيجى خبراء فى كل المجالات، كخبراء الإدارة العامة، وخبراء فنيين وخبراء فى الطب الرياضى والتغذية... الخ. أما بالنسبة إلى الإجراءات التنفيذية للخطة الفرعية فهى متروكة لمديرى الإدارات والأقسام والأجهزة الفنية داخل النادى.

ويعر التخطيط لأى منظمة رياضية بأربع خطوات رئيسية، وهى تعتبر الأساس

لأى خطط فرعية مهما اختلف نوع النشاط وهذه الخطوات:

١ - تحديد الأهداف.

٢ - تحديد الموقف الحالى.

٣ - تحديد العوامل المساعدة والمعوقة.

٤ - اختيار التصرف المناسب.

١- تحديد الأهداف:

من الممكن أن يؤدى التعريف بالأهداف إلى تشتيت الموارد وضياغ فاعليتها، ولما كان الهدف هو الخطوة الأولى لأى تخطيط، فإن عدم وضوحه من ناحية، وعدم صياغته بشكل اجرائى من ناحية أخرى يمثلان أهم العقبات التى تعترض أى تخطيط فى المجال الرياضى.

ولعل من أهم المشكلات فى المجال الرياضى باختلاف منظماته، هو غياب الهدف الواضح المحدد خاصة وأن ما تنطوى عليه العملية التربوية، غالباً ما يؤدى إلى صياغات جوفاء على هيئة شعارات ليس لها أى قيمة كمية.

ومن المفضل أن يصاغ الهدف بأسلوب يشير إلى الوسائل والطرق والإجراءات التى يمكن اتباعها فى تحقيقه ويرشد إلى أفضل الأساليب، فالصياغة الكمية للهدف تجعل من تحديد المستويات المطلوب الوصول إليها أمراً فى متناول الجميع، كما أنها تضمن وحدة المفاهيم والإجراءات لدى كل من يتعامل مع الهدف، هذا بالإضافة إلى أن تحديد الأهداف يجب أن يكون فى نطاق اختصاص المنظمة، ولكى تكون الأهداف قابلة للتخطيط لها ومتابعة تحقيقها فإنه يجب أن تتصف بالواقعية، بمعنى أن تكون نابعة من الإمكانيات والموارد والظروف المتاحة، فالمغالاتة فى الأهداف قد تضع المنظمة فى موقف لا تحسد عليه حينما تفشل فى تحقيقها لأى سبب خارج إدارتها أو خارج نطاق اختصاصها.

كما أنه يجب مراعاة تكامل الأهداف، بمعنى أن يساعد تحقيق كل منها فى تحقيق الآخر أو على الأقل تهيئة الجو لتحقيق الأهداف الأخرى ، وألا يتعارض هدف المنظمة مع أهداف باقى المنظمات الأخرى سواء من حيث ما يتطلبه من موارد أو أساليب أو إجراءات.

ومن طبيعة الأهداف فى المجال الرياضى، أنها تتصف بالتكامل إلى حد كبير، خاصة فى المنظمات التربوية، حيث تنطلق أهدافها من هدف تربوى عام تفرضه فلسفة الدولة. إلا أن احتواء العملية التربوية على العديد من الجوانب الغيبية ومنها الجوانب الوجدانية والاجتماعية يجعل صياغة الأهداف لهذه المنظمات من الأمور بالغة الصعوبة. فما يوضع من إجراءات وما يستخدم من وسائل وطرق قد لا يتوازن فى تحقيقه لهذه الجوانب مع الجانب البدنى والمهارى، حيث غالباً ما تركز الخطط التربوية على الأنشطة التى تنمى جوانب دون أخرى فتجعل عملية التكامل أمراً مفقوداً.

٢ - تحديد الموقف الحالى:

من الخطوات المهمة فى أى تخطيط هو تحديد الموقف الحالى من الأهداف المحددة للتخطيط بمعنى إيجاد إجابة واضحة ومحددة للتساؤل التالى وهو:

أين نحن من أهدافنا المرجوة؟

قد يشمل التخطيط أهدافاً محققة بنسبة متفاوتة، وقد توضع أهداف يبدأ التخطيط لانجازها من مستوى غير حقيقى سواء أكبر أو أقل من المستوى الذى تم تحديده، وبالتالى فإن ذلك سوف يؤدي إلى سوء تقدير للموارد والإجراءات التى سوف تتبع.

وللبينات والإحصاءات والاختبارات أهمية كبيرة فى تحديد الموقف الحالى قبل التخطيط لتحقيق أهداف معينة. فالخطط للتدريب يختلف من فريق لآخر كما يختلف الفريق الواحد من مرحلة لأخرى، لذا فإن لتحديد الموقف الحالى بكل أبعاده أهميته الخاصة فى وضع تصور لما يمكن أن يتبع من إجراءات مستقبلية.

٣ - تحديد العوامل المساعدة والعميقة:

إن دراسة العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الرياضية وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة تعتبر من عوامل نجاح أى تخطيط.

وإذا كان من السهل التعرف على ما يحدث فى الحاضر، فإن توقع ما يمكن أن يحدث فى المستقبل يعتبر من مشكلات التخطيط. فالتغيرات التى تحدث فى البيئة الخارجية قد تؤثر سلباً أو ايجاباً فى خطة المنظمة . كزيادة الرقعة السكانية وبالتالى زيادة أعداد المشاركين. لذا فإن دراسة كل التوقعات المرتبطة بالتغيرات فى البيئة التى يمكن أن تحدث مستقبلاً ودراسة جميع احتمالاتها ووضع الادلة من الممكن أن تعين إلى درجة كبيرة فى نجاح التخطيط.

٤ - اختيار التصرف المناسب:

تنتهى عملية التخطيط باتخاذ القرار أو القرارات القابلة للتنفيذ وتحديد الإجراءات البديلة وتقييمها واختيار أفضلها.

مبادئ التخطيط:

يعتمد التخطيط على بعض المبادئ المهمة والتى تتمثل فى:

- ١ - المرونة.
- ٢ - صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة.
- ٣ - المشاركة الجماعية فى عملية التخطيط.
- ٤ - الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة.
- ٥ - يجب أن يكون التخطيط شاملاً وليس مقتصرأ على جانب واحد، وذلك لمراعاة التوازن لمصالح جميع الأفراد.

فتمثل المبادئ مجموعة المفاهيم والأحكام المتفق عليها والمبينة على الحقائق

العلمية والفلسفية المستمدة من مختلف العلوم تساندها الخبرة، ولا تعتبر هذه المبادئ نهائية وإنما قد يضاف إليها البعض عند الضرورة ويرجع هذا إلى نوع الخطة الموضوعية وإلى احتياجات الهيئة أو المؤسسة نفسها. وفيما يلي شرح لهذه المبادئ:

١- المرونة:

يعتمد التخطيط بشكل مباشر على توقعات وتنبؤات مستقبلية، فمن ثم وجب على التخطيط مراعاة المرونة، حيث إن التخطيط يتعامل مع ظروف ومتغيرات مستقبلية يصعب التنبؤ بها، حتى وإن اعتمد على بيانات وإحصاءات دقيقة فإنه لا يمكن اتباع أسلوب واحد في هذه العملية، لذلك لا بد من الاعتماد على عدد من الأساليب تحسباً لما قد يطرأ من ظروف ومستجدات وتغلباً على ما قد ينجم عنها من آثار سلبية قد تعوق عملية التخطيط.

٢ - صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة:

يجب مراعاة الدقة والصحة في تقصى البيانات والمعلومات والاعتماد على الأسلوب الموضوعى فى جمعها، حتى يتم التخطيط على أسس موضوعية مقبولة ترجمتها إلى واقع حقيقى.

٣ - المشاركة الجماعية فى التخطيط:

وذلك بأن يشترك فى التخطيط ممثلين عن مستويات العمل المختلفة بطريق مباشر أو غير مباشر ضماناً لتزويد التخطيط بخبرات مختلفة تمثل مستويات العمل، وذلك للحصول على بيانات ونتائج ايجابية فى العمل.

٤ - استغلال الامكانيات المتوفرة:

قبل البدء فى عملية التخطيط يجب على المسؤولين حصر جميع الامكانيات المادية والبشرية التى يمكن ارساء قواعد التخطيط على أسس واقعية مستغلة لجميع تلك الامكانيات استغلالاً جيداً.

٥- مراعاة التوازن لصالح جميع الأفراد:

وذلك باعطاء كل فئات العمل أحقية خاصة فى عملية التخطيط وعدم اقتصارها واهتمامها على فئة معينة دون الأخرى، فمراعاة التوازن فى عملية التخطيط لجميع الفئات العمل يحقق مبدأ العدالة بين جميع الأفراد.

مراحل التخطيط:

يتم التخطيط على أربعة مراحل يختلف دور الإدارة فى كل منها وهى كالتالى:

١ - مرحلة الاعداد.

٢ - مرحلة الاقرار.

٣ - مرحلة التنفيذ.

٤ - مرحلة المتابعة.

وفيما يلى شرح كل مرحلة على حده:

١- مرحلة الاعداد:

تعد الهيئة المختصة بالتخطيط التوجيهات الأساسية والأهداف المراد تحقيقها وترسلها إلى المنظمات المعنية، وهى تقوم بدورها باعداد مقترحاتها والمدى الزمنى لتنفيذ المشروع فى حدود الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة وفى ضوء البيانات والاحصاءات المتوفرة.

ويأتى دور الإدارة هنا فى التأكد من صحة البيانات والاحصاءات والمعلومات المتوفرة والاستفادة من التجارب السابقة.

٢- إقرار الخطة:

بعد اطلاع مختلف القطاعات على الأهداف والتوجيهات يرسل كل قطاع

مشروعه إلى الجهة أو الهيئة المسؤولة، تجمع مختلف المشروعات فى صورة خطة شاملة محددة النطاق الزمنى لهذه الخطة وألويات التنفيذ، ثم تعرض هذه الخطة على السلطة المختصة لاعتمادها، ثم تبدأ هذه السلطة فى البحث عن مدى مطابقتة هذه الخطة مع الأهداف والتوجهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة.

وفى حالة اعتمادها من السلطة ترسل إلى الجهات المختصة للبدء فى عملية التنفيذ. وفى حالة عدم الموافقة على مضمونها، تعاد إلى الجهات المسؤولة لاعادة البحث والدراسة لتصحيح بعض أجزائها للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

٣ - التنفيذ:

بعد اعتماد الخطة وإقرارها تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ، وبالتعاون مع جهات التخطيط والجهات المسؤولة على التنفيذ يتم التعرف لكل عامل بالخطوات التفصيلية للتنفيذ فى كل مستوى، حتى تسهم كل منها فى تنفيذها بالطريقة السليمة، وتقوم جهة التخطيط بمعاونة أجهزة التنفيذ بتحديد وتصميم الدفاتر الحسابية والسجلات الإحصائية اللازمة لقيود مشروعات الخطة، وقيد ما تم صرفه وما تحقق من أهداف، وعلى جهات التخطيط التعرف على وجهات النظر لفئات المنفذين عن الأوضاع والظروف والمشكلات التى تستجد أولاً بأول.

وتقوم جهات التنفيذ بإصدار القرارات والتعليمات الضرورية لتنفيذ الخطة وتنسيق عمليات التنفيذ.

٤ - متابعة وتقييم عملية التنفيذ:

تقوم الأجهزة التنفيذية والجهاز التخطيطى بمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها والتعرف على مدى التقدم فى تنفيذ المشروع، وإعداد التقارير الدورية عن حالة العمل والمراحل التى تمت والصعوبات التى تصادف تنفيذ العمل وتعطل التوقيت الزمنى المحدد لكل مرحلة. فعن طريق عملية التقييم تظهر الحاجة إلى تعديل هذه الخطة أو الاستمرار فيها.

مفهوم الخطة:

ينتشر استخدام مصطلح الخطة فى المجال الرياضى، فكثيراً ما نسمع عن خطة التدريب لفريق ما وخطة اللعب فى مباراة ما، وخطة درس التربية الرياضية.

وبغض النظر عن أن استخدام مصطلح الخطة قد لا ينطبق على العديد من الأنشطة التى تمارس فى المجال الرياضى، فإن المفهوم العام للخطة فى علم الإدارة هو «الترجمة الواقعية للفكر الإدارى» بمعنى أنها إجراء إدارى، يرتبط بالتنفيذ أكثر من ارتباطه بالتنظير.

لذا فإن الخطط مهما اختلفت تصنيفاتها سواء طويلة المدى أو متوسطة أو قصيرة فهى مشتقة من الأهداف التى يمكن أن تحدد طبيعة ونوع الخطة المستخدمة.

ويتخذ الهيكل العام للخطط اتجاهين رئيسيين، فهناك خطط مستمرة Standing Plans وهى خطط طويلة قد تستمر باستمرار بقاء المنظمة الرياضية، وتتضمن مجموعة السياسات والإجراءات والقواعد المفترض اتباعها.

فالسياسات تمثل الخطوط العريضة التى يتم الاسترشاد بها فى صناعة القرار، أما الإجراءات فهى دليل العمل المرشد والأكثر تحديداً من السياسات للتفاصيل الاجرائية فى العمل.

فإذا كان الهدف العام لخطة إعداد فريق رياضى هو تحقيق الفوز ببطولة الدورى العام فى نهاية الموسم، فإن السياسة العامة التى يجب أن يتبعها المدرب هى الفوز بأكبر عدد من المباريات مع محاولة التعادل مع الفرق القوية على ملعبها وتحقيق أكبر نسبة من فارق الأهداف مع الفرق الأضعف.

ويتم كل ذلك من خلال الوصول بكل عناصر اللعبة (بدنية ومهارية وخطية ونفسية) إلى أعلى مستوياتها باتباع عدة إجراءات تتناسب وكل جانب من هذه الجوانب.

وهذه السياسة هى التى تحدد إلى درجة كبيرة الخطوات التى تسير وفقاً لها إجراءات الإعداد.

وبمجرد أن يتم تحديد هذه الإجراءات والتأكد من سلامة فاعليتها فى سبيل تحقيق الهدف، فإن مهمة المدرب تصبح أسهل، فى وضع تفاصيل العمل لتحقيق هدف خطته.

وهناك ما يسمى بالخطط ذات الاستعمال الواحد، ويوضع مثل هذا النوع من الخطط لانجاز مهام محددة فى فترات زمنية محددة ، كأن يكون قصور فى أداء لاعب أو فريق ويتطلب استخدام مجموعة من الإجراءات ذات الصفة الخصوصية فى علاج هذا القصور أو مثل ذلك النوع من الخطط الفردية التى تستخدم فى إعادة اللاعبين إلى حالتهم البدنية والفنية بعد شفائهم من الاصابات.

مواصفات الخطة الجيدة:

يمكن وضع بعض البنود التى تسهم فى نجاح الخطة وتمكنها من تحقيق أغراضها من أقصر الطرق وأسلمها اقتصاداً فى الوقت والجهد.
وهذه البنود هى:

١ - أن تكون هناك حاجة ملموسة للخطة، فالحاجة تمثل دافعاً قوياً لنجاحها، فالشعور بالمشكلة وإدراك حجمها والسعى إلى علاجها هو شعور واقعى بالحاجة إلى التخطيط لعلاج هذه المشكلة.

٢ - أن تعتمد الخطة على أهداف وأبعاد واضحة، فعدم وضوح الهدف يجعل عملية التخطيط فى تخبط ويضيع الكثير من الجهد والوقت والمال.

٣ - وضوح الخطة لسهولة فهمها وإدراك خطواتها، فالتعقيد فى الخطة يجعل من الصعب تنفيذها.

٤ - أن تبنى الخطة على أسس مدروسة وعلى بيانات ومعلومات سليمة وليس على أساس التخمين والافتراض، وتتميز الخطة بالمرونة. تقصد بها قابلية الخطة للتوقف قليلاً والاستمرار، وقابليتها للحركة السريعة والبطيئة، وقابليتها للتعديل وفق مقتضيات التغيرات المفاجئة.

٥ - أن تبين الخطة مستويات العمل بوضوح ويعرف كل مشترك دوره بالتنفيذ وواجباته فى كل مستوى من مستويات العمل وأن تكون العلاقة بين هذه المستويات واضحة وتلتقى فى اتجاه تحقيق الهدف بتناسق وتكامل.

٦ - أن تحقق الخطة عائداً أكثر مما أنفق عليها سواء كان هذا العائد مادياً أو معنوياً، فالخطة التى لا تحقق عائداً أو كسباً تعتبر فاشلة.

٧ - أن تحقق الخطة دقة التوقع للمستقبل، ومن أمثلة ذلك رسم سياسة التعليم للمستقبل، وتحديد عدد المتعلمين فى كل مرحلة وتقدير نسب فى كل صف ثم تقدير عدد الفصول اللازمة لكل مرحلة، وهذا ما يتم توقعه بناء على الإحصاءات والبيانات الصحيحة المعتمدة.

٨ - أن يراعى فى جزئيات الخطة الارتباط والتكامل، رغم تعدد هذه الشرائح والقطاعات والأقسام فهى تمثل وحدة واحدة متكاملة.

٩ - أن يتحدد فى الخطة المدى الزمنى اللازم للتنفيذ، والذى يجب أن يبنى على أسس واقعية وذلك وفق برنامج زمنى وتقدر لكل فترة واجباتها ومسئولياتها حتى تحقق تنفيذ الخطة فى موعدها.

فوائد التخطيط:

١ - يزيد من قدرة أى عمل على التأقلم والتكيف لاحتمالات المستقبل وأحداثه وتحديد أفضل مسارات العمل فى ضوء ما يحتمل حدوثه.

٢ - يساعد على بلورة الأهداف التى هى أول خطواته التى تحدد مساره.

٣ - يضمن الارتباط المنطقى بين القرارات التى ترتبط بالأهداف العامة للمستقبل.

٤ - يقلل من الضغوط غير الضرورية التى يفرضها عامل السرعة مما يقلل من احتمالات الخطأ فى التطبيق.

٥ - يساعد على الاستخدام الأمثل لموارد العمل المادية والبشرية.

٦ - يمكن من تحقيق رقابة فعالة، فالأهداف التي تم تحديدها تمثل معايير رقابية تكفل دقة وموضوعية عملية الرقابة.

٧ - يساعد على تشخيص مشكلات المستقبل وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها.

٨ - يساعد على اختيار أنسب الأساليب لتحقيق الأهداف.

٩ - يزيد من فاعلية الإداريين حيث إن أهدافهم واضحة ومحددة مما يساعدهم على إتخاذ القرارات المناسبة في ضوء الأهداف المطلوبة.

التخطيط في المجال الرياضي:

يعتبر التخطيط الأساس الذي تبنى عليه مختلف عناصر العملية الإدارية من تنظيم ورقابة وتوجيه، حيث يتم عن طريقه تحديد الأهداف المراد تحقيقها وتحديد المدخلات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية استخدام هذه المدخلات من خلال عمليات وأنشطة موضوعه وفق تسلسل زمني في التنفيذ.

فالتخطيط في المجال الرياضي يمثل أهمية بالغة في تنفيذ مختلف الأنشطة الرياضية حيث إن غياب التخطيط يفقد العمل أهم مقوماته ألا وهي تحديد الأهداف من العمل حيث يصبح العمل ارتجالياً لا غاية ولا هدف له، كما أن التخطيط يحدد مراحل وخطوات تنفيذ العمل والطرق المتبعة التي تلزم العاملين باتباعها للأنشطة المختلفة والتنسيق بين هذه الأنشطة.

فعن طريق التخطيط الجيد في المجال الرياضي يمكن التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي تقف في طريق تحقيق الهدف، فبذلك يمكن العمل على تلافيها قبل وقوعها، والعمل على الاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في التنظيم وتوفير النقص بها تحسباً للمستقبل الذي تنبأ به التخطيط.

واجبات المخططين في المجال الرياضي:

يجب على المخططين في مجال التربية البدنية والرياضية مراعاة ما يلي:

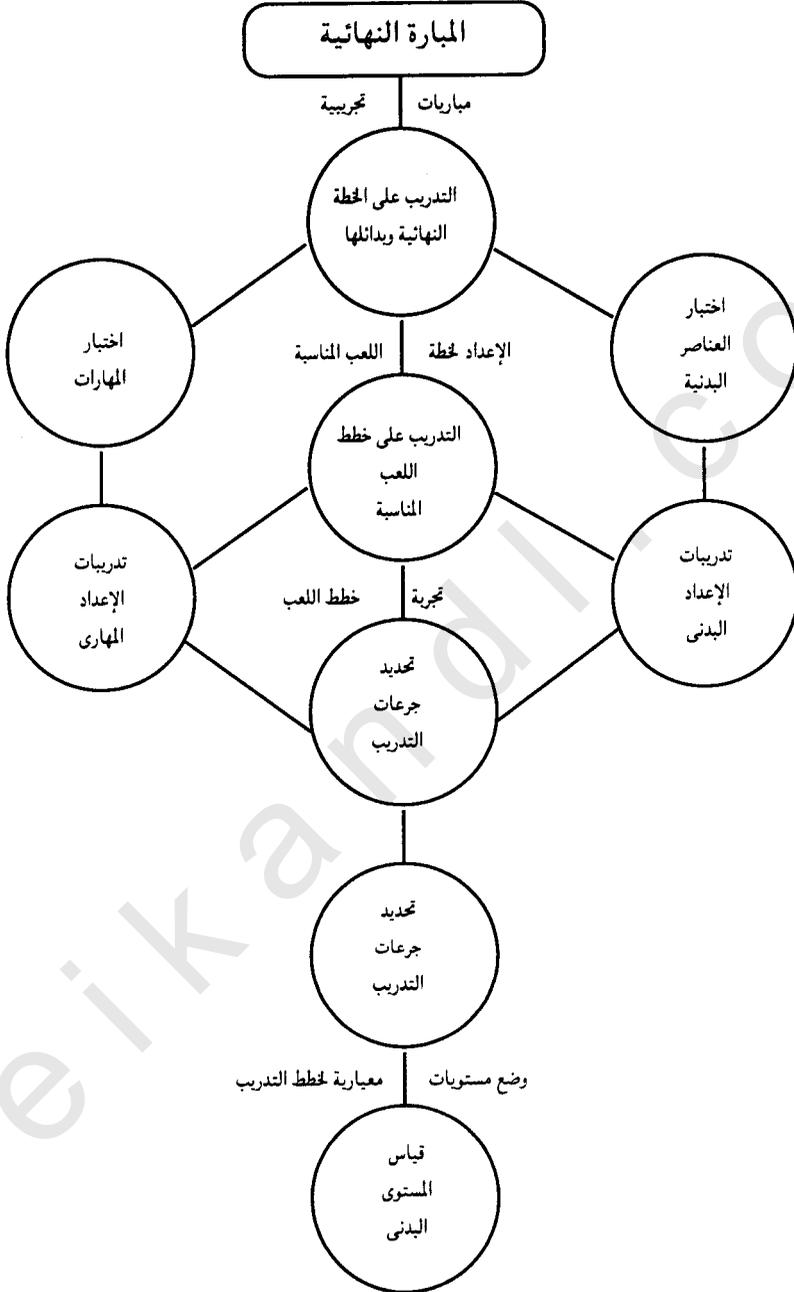
١ - ضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة في صياغة أهداف التربية البدنية والرياضية، وخاصة في المستوى التنفيذي.

- ٢ - مناسبة برامج التربية البدنية والرياضية وأنشطتها مع الإمكانيات المادية والبشرية.
- ٣ - مناسبة خطة وأنشطة برامج التربية البدنية والرياضية لميول ورغبات المتعلمين، وأن تتصف الخطة بالشمولية والاستمرارية والتتابع.
- ٤ - وضع خطة زمنية لبرامج وأنشطة التنفيذ.
- ٥ - الصقل المستمر والعمل على زيادة الوعي التخصصي للمعلمين.
- ٦ - التقويم المستمر للبرامج ضماناً لتحقيق الأهداف أو تطوير المناهج والبرامج.
- ٧ - توفير دليل تنظيمي لكل العاملين فى المجال الرياضى والتى تساعد على تهيئة الأفراد لمسئولياتهم.
- ٨ - وضع اختبارات ومقاييس يتم من خلالها تحديد مستوى الأداء الرياضى.

أساليب التخطيط:

هناك عدة أساليب تساعد على التخطيط الإدارى، ومن أكثر هذه الأساليب شيوعاً طريقة تقييم ومراجعة البرنامج ويطلق عليها طريقة (PERT) وهى اختصار لأسم الطريقة باللغة الإنجليزية Program Evaluation and review technique. وهذه الطريقة مشتقة من طريقة تحليل شبكات العمل Network analysis المستخدمة فى تحليل النظم فى التخطيط لأى عمل إدارى. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد الهدف وإعداد قائمة بالعناصر المطلوبة، وتحديد شكل العلاقات بين هذه العناصر وتقدير الوقت اللازم لإتمام مهام كل عنصر وتحديد بداية ونهاية الخطة.

ويوضح النموذج التالى تطبيقاً لطريقة برت (PERT) فى أبسط صورها عند وضع خطة لإعداد لاعب أو فريق لحوض مباراة رياضية مهمة كما يوضحها شكل (٣). ومع حساب الوقت المطلوب لكل مرحلة من هذه المراحل مع تقدير كل من أقصى وأقل وقت ممكن لتحقيق ذلك، فإنه يمكن التوزيع الزمنى الكلى للخطة على عناصرها.



شكل (٣) نموذج برت PERT في تحليل شبكات العمل

نموذج للتخطيط الاستراتيجى فى مجال التربية البدنية:

سبق وأوردنا أن التخطيط فى المجال الرياضى خاصة فى المستويات الإدارية العليا يجب أن يكون تخطيطاً استراتيجياً، بمعنى شموله على ترتيب الأفكار ووضع الخطط وتحديد سياسات الإجراءات التنفيذية التى تمكن من إحداث تغيير إيجابى يشمل كل مكونات المنظمة الرياضية وفقاً لأهدافها وانطلاقاً من فلسفة وتوجهات الدولة، وذلك من خلال التنسيق بين عمل المنظمة وكل المنظمات الأخرى، وبما يراعى ظروف الحاضر وتطلعات المستقبل.

ويجب أن يتم التخطيط بهذا المفهوم فى جميع المنظمات الرياضية العاملة بالدولة، سواء حكومية أو أهلية، كما يجب أن يشمل كل المجالات التى تتضمنها هذه المنظمات.

ولكى تظهر أهمية التخطيط بمراحله وإجراءاته، سوف نقوم بعرض نموذج لتخطيط استراتيجى روعى فيه كل أبعاد عملية التخطيط من خلال دراسة واقعية.