

### مشكلات الإدارة في الميدان الرياضي

#### ● مدخل

● الفصل الأول : أسلوب العمل بين المركزيه واللامركزيه

● الفصل الثاني : صناعة القرار ما بين اختصاصات الهيئات وسلطات المجلس الأعلى للشباب والرياضة

● الفصل الثالث : القائد المناسب والتأهيل الواجب

● الفصل الرابع : تصورات حول معالجة المشكلات

obbeikandi.com

## مدخل

نحن نتفق مع كل تشخيص ومع الكثير من الحلول التي أعلنت في مواجهة مشكلات الهيئات الرياضية المختلفة التي طرحت خلال الندوات والمؤتمرات المنعقدة على مدى السنوات العشر الأخيرة . على أن معظمها أغفل جانباً رئيسياً من مشكلات الميدان الرياضى وهو عنصر الإدارة . وأذا كان بعض هذه المشكلات قد عولج في الاتجاه الصحيح وهو ما تم فعلاً في البعض منها وإذا افترضنا أيضاً أن مشكلتي المنشآت والتمويل لم يعد لها وجود ولم يتبقى أمامنا إلا مشكلة الأداره .

- كيف نواجه هذه المشكلة . . ؟

لنقرأ بعض ما تضمنه تحقيق صحفى [ الجمهورية ٤ / ١١ / ١٩٩٣ ] مع الدكتور حسن توفيق أحد اساتذة علم الإدارة في مصر والذي شغل منصب رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والأداره ثماني سنوات والحديث يتناول مشكلات الاداره في جهاز الدوله ومع الفروق النسبيه عند التطبيق في مجالات الأنشطة المختلفه فالعناصر الأساسيه لعلم الاداره قابلة للتوضيف في كل مجال وميدان كما ذكرنا في الجزء الأول .

يقول الدكتور حسن توفيق :

« مع كل تشكيل وزارى ، والنغمة لا تتغير . . نريد إصلاحاً إدارياً . . ثورة إدارية شاملة . . هزه للنظام الادارى للدولة . . تنمية تبدأ بالجذور . .

فكرة واحدة ومسميات كثيرة لشعار ، حمل لواء تنفيذه عبد اللطيف البغدادى فى بداية الستينات . . وممدوح سالم فى السبعينات . . ثم . . حكومة الدكتور عاطف صدقى بمرحلتها بين الثمانينات والتسعينات .

أكثر من ثلاثين عاما والمحاولات مستمرة على طريق الإصلاح الإدارى . . تبدأ - كالعادة - بحماس منقطع النظير ، يحمد - كالعادة أيضا - بعد شهور . . لتبقى الإدارة بكل ما تعانیه ، هى الصخرة ، التى تتحطم فوقها محاولات التنمية الاقتصادية ، التى استنزفت جهد الحكومة فى الماضى . . ومازالت .

بصراحة . . جهازنا الإدارى للدولة بحالته الراهنة غير مؤهل لمواجهة قرن كحاله فى القرن الماضى . . وإذا لم تتضافر الجهود ، وبجدية مطلقة لتحقيق الثورة الإدارية التى ننادى بها منذ أكثر من ثلاثين عاما . . فسوف تتعثر خطوات الاسلح الاقتصادى أيضاً . . »

وعن اقتراحات معالجة للمشكلات يقول الدكتور حسن توفيق :

« أولا لابد من تفرغ الجهاز المكلف بالتنمية الإدارية . . بحيث لا يشغله سوى قضية الإصلاح . . والبداية دراسة واقعية للهيكل الإدارى لكل الاجهزة الحكومية بصفة دورية لمواجهة الظروف والمتغيرات الطارئة على المجتمع .

من يتصور أن معظم الوزارات ليس بها مراكز معلومات تحدد عدد العمالة بها . . ولا الوظائف التى تحتاجها . . حتى اكتظ الجهاز الحكومى بحوالى خمسة ملايين موظف . . لا عمل لأكثر من النصف منهم الا اختلاق المشاكل والخناقات وتعطيل مصالح المواطنين وسير العمل . . !!

من يتصور جهازا يعمل دون الاستعانة بالاجهزة والالات الحديثة . . ولا يستعمل اساليب الحفظ المتطورة . . والحقيقة لا تحتاج إلى دليل . . حيث تتبعثر المستندات والملفات على الأرض . . واين؟! . . فى ادارات ذات طبيعة حساسة كالضرائب مثلا . . أو المجمع . .

هناك تضيع معلومات تكاد تكون - فى خطورتها - مثل الاسرار العسكرية وتضيع معها مصالح الناس . . !! . .

من يتوقع عملا من موظف يجهل طبيعة عمله . . وقائد فى غير مكانه المناسب . .

ومهنة ليس لها معدلات اداء ولا برامج تدريب ترفع شأن الموظف وتأخذ بيد المدير. !؟

كيف نقبل وجود أجهزه للدوله بلا ادارات للبحوث والتطوير والاشراف . . واذا وجدت فانها تجد من يعطلها أو يحتفظ بها في سلة المهملات . .

### كيف نختار القيادات :

بعض القيادات وضعت في غير مكانها المناسب . . ولم تراعى الموضوعية في اختيارها. . بحيث لم تتمتع الاغلبية بصفات القائد . . قدرته على تحريك جموع الموظفين وتدريبهم بصفة دورية . . قدرته على تطوير العمل والمتابعة ومساءلة المهمل واثابة من يجيد ، طبقا لمعدلات اداء دقيقة لكل وظيفة . . كذلك عجزه عن تقديم الافكار المبتكرة والاساليب الجديدة من خلال ادارات متخصصة في كل موقع . .

الاصلاح الادارى مشكلة قومية . . اذا لم نواجهها بحسم وعلى كافة المستويات فلن يكتمل نجاح أى اصلاح آخر في أى مجال في الدولة .

- هذا هو رأى أحد اساتذة علم الادارة شغل موقع الرئاسة في مؤسسة الدوله المعنيه بشئون التنظيم والادارة لجهاز الدولة الادارى على مدى ثمانية أعوام .

هذا جزء من حديث ورأى الدكتور توفيق :

- وهو رأى وحجة في مواجهة من يطالب أن تكون ادارة الهيئات قاصرة على ممارسى كل لعبه ودون شرط وجود مواصفات أخرى ومستهننا بالحاجة إلى وجود مركز للمعلومات أو مقر ادارى يناسب احتياجات العمل . وهذه حقيقة اعلنها في الصحف في أغسطس ١٩٩٣ أحد القاده الرياضيين والذي كان عضواً سابقاً بمجلس ادارة اتحاد كرة القدم لسنوات ثم رئيساً لأحد الانديه الكبرى . وهذه هى أم مشكلات الاداره الرياضيه عندما يغيب معنى ومفهوم الاداره عن بعض من يشغلون مواقع القيادة في أعلى المستويات بالهيئات الرياضيه .

لقد استعرضنا فى الجزء الأول بالتفصيل هذا المعنى والمفهوم وما يتعلق بكل جوانب الإدارة شرحاً وتحليلاً وستناول فى هذا الجزء جوانب أخرى تتعرض لأسلوب العمل وصناعة القرار واعداد القاده والتوجيه والرأى حول أهم مشكلات الإدارة وعلى وجه التحديد :-

١ - الهيكل التنظيمى للهيئات واسلوب العمل .

٢ - صناعة القرار .

٣ - القاده بين الممارسه والتأهيل .

- أسلوب العمل بين المركزية واللامركزية
- المتابعة

obbeikandi.com

## اسلوب العمل بين المركزيه واللامركزيه

- مركزيه الادارة فى التخطيط واللامركزيه فى التنفيذ مبدأ وقاعده أساسيه فى علم الاداره بمعنى أن كل خطة عمل تصدر عن المستوى الاعلى بصرف النظر عن موقعه فى الهيكل التنظيمى هو ما يسمى المركزيه فى التخطيط .
- أما تنفيذ الخطة فيتولاها المستوى الادنى بصرف النظر عن موقعه فى الهيكل التنظيمى فهو ما يسمى باللامركزيه فى التنفيذ .
- وعلى سبيل المثال لو أن مجلس اداره نادى وضع خطة عمل لموسم رياضى فأن قطاع الشئون الرياضيه وقطاع الشئون المالىه سيتوليان مسئولية الاشراف والتنفيذ كل فى حدود اختصاصه وبمعرفة أجهزة وأقسام ووحدات العمل التابعه لكل قطاع . وذلك معناه أن دور المستوى الأعلى وهو مجلس الاداره يوصف بمركزيه التخطيط ودور قطاعى الشئون الرياضيه والمالىه يوصف بلا مركزيه التنفيذ .
- هل يعنى ذلك أن ينفرد مجلس الاداره فى الأتحاد أو النادى بوضع الخطة العامه للسنوات الأربع والتخطيط السنويه ويصبح دور القطاعات والوحدات الموجوده فى الهيكل التنظيمى قاصر على التنفيذ .
- وهو أسلوب عمل لا يتضارب مع تسلسل السلطه ولكنه غالباً يؤدي إلى انفصال عضوى بين التخطيط والتنفيذ وبين فكر القياده وفكر العاملين . ويترتب على ذلك أن العنصر البشرى المنفذ يصبح كالترس فى الآله عندما تغيب مشاركته الفكرية ويفقد الحماس من أجل نجاح الخطة . أن مشاركة قواعد التنفيذ بالمشوره والرأى فى

مراحل اعداد الخطه قد يكون مفيداً في ثراء الخطه بمقترحات من عايشوا التنفيذ كما يسهم في نجاحها بعناصر ساهمت بالرأى فيها .

- وهذا هو الأسلوب الأمثل لضمانات نجاح أى خطة عمل صادره عن مجلس ادارة الهيئة أو إحدى لجانه أو قطاعاته .

- والآن كيف نضع خطة عمل من الميلاد حتى التنفيذ أن اسلوب العمل الأمثل يمر بالمراحل التاليه :-

#### **المرحلة الأولى :**

- تبدأ بمجموعة من التصورات والأفكار يقدمها فرد أو اكثر بهدف التطوير في شئون اللعبة .

#### **المرحلة الثانية :**

- تقوم لجنة الخطه التى يشكلها مجلس الإدارة بصياغة هذه الأفكار وطرحها على قطاعات التنفيذ .

#### **المرحلة الثالثة :**

- تتولى اللجنة أو القطاع المختص فى الهيكل بدراسة الخطه المقترحه وطرحها على وحدات التنفيذ لبدء الرأى .

#### **المرحلة الرابعة :**

- تقوم الوحدات والعناصر البشريه المنوط بها التنفيذ ببدء الرأى حول ما يعنيهها فى جوانب الخطه .

#### **المرحلة الخامسة :**

- تجميع لنتائج الدراسه والرأى بمعرفة لجنة الخطه لاعداد التصور النهائى متضمنا كل الآراء والاتجاهات مع اقتراحات برامج التنفيذ والجدول الزمنى لها .

## المرحلة السادسة :

- تعرض الخطة في شكلها النهائي على مجلس الاداره لاعتمادها في ضوء ما يراه من تعديل .  
-والآن .

- كم من الزمن يستغرق اعداد الخطة إذا كانت ستمر كل هذه المراحل . . ؟  
- الزمن يرتبط بالحاجة الآجله أو العاجله للتنفيذ ولا بد في كل الأحوال من أن تكون مراحل الدراسة مجدوله زمنيا لكل مرحله بمعرفة لجنة الخطة .

### المتابعه بين التخطيط والتنفيذ :

- بعد اعتماد الخطة يبدأ التنفيذ طبقاً للجدول الزمني المرتبط بها ولتأخذ مثلاً بمجلس اداره اتحاد رياضى اعتمد خطة عمل لموسم رياضى واحد ١٩٩٤/٩٣ وتضمنت الخطة عدة برامج لانشطه لجان مختلفه منها :-

- ١ - اعداد الفريق القومى لمسابقه دوليه .
  - ٢ - مسابقات الناشئين .
  - ٣ - نشاط التحكيم .
- وبدأ التنفيذ طبقاً للبرامج والجدول الزمني الموضوع لكل خطه ونشاط ولتأخذ نشاط التحكيم على سبيل المثال :-

١٩٩٤ /٩٣

البرنامج جدول الزمنى للموسم الرياضى  
طبقا للخطة المتمدة من مجلس الادارة بتاريخ

اتحاد \_\_\_\_\_  
لجنة الحكام الرئيسيه

مكان التنفيذ	مدة التنفيذ	تاريخ التنفيذ	عدد المرشحين	المستوى	النشاط
بورسعيد	٨ ايام	الاسبوع الثانى من يولييه	١٥٠	دولى / اول	معسكرات الاعداد البدنى واختبارات اللياقه
باختيار المناطق	٦ ايام	الاسبوع الاول من اغسطس	٢٥٠	باقى الدرجات	
بورسعيد	٤ ايام	الاسبوع الثالث من يولييه	٨٥	عام	مؤثر مراقبو المباريات
القاهره	٧ ايام	الاسبوع الثانى من اغسطس	١٥٠	دولى / اول	معسكرات الاعداد التقافى
باختيار المناطق	٦ ايام	الاسبوع الثالث من اغسطس	٢٥٠	باقى الدرجات	
طبقة _____ جدول المسابقات			٤٠٠	كل الدرجات	تحكيم المباريات المحليه
طبقة _____ جدول كل مسابقاته			١٧	الدولى - الاولى	المشاركه فى تحكيم مباريات دوليه واقليميه
المناطق	٣ ساعات	اسرعيا	٤٠٠	كل الدرجات	اللقاءات الدوريه لتقييم اداء الحكام
الاسماعيليه المناطق للدراسه مركزى للاختبار	يوم	الاسبوع الاول من مايو	٦٠ ١٠٠	الثانيه	اختبارات الذوقى دراسات اعداد حكام جدد والاختبار

رئيس اللجنة

سكرتير اللجنة

تم الموافقة على البرنامج فى اجتماع اللجنة بتاريخ

وإمتابعة التنفيذ تبين أن برنامج الحكام لم ينفذ بأكمله لأسباب ذكرتها اللجنة في تقريرها ونتيجة لذلك حدث قصور في أداء بعض الحكام كما تخلف واعتذر بعضهم لأسباب مختلفة وتبين أن بعض هذه الأسباب كان يمكن معالجتها خلال الموسم وتجنب حدوث المشاكل التي نتجت عن عدم الدقة في التنفيذ وهنا نطرح هذا التسائل :-

- من المسئول عن هذا الخلل والقصور هل مجلس ادارة الاتحاد أم لجنة الحكام أم كلاهما وهل كان من الممكن تفادي المشاكل التي واجهت تنفيذ البرنامج وكيف . . ؟

- والإجابة البديهية . نعم كان من الممكن والمفروض التصدى للمشاكل ربما قبل بدأها أو عند بداية ظهورها .

- وأما عن كيف فذلك باستخدام وتوظيف الحلقة الوسطى ما بين الخطه والتنفيذ وهى المتابعه .

ولنتنبه أن المتابعه حلقة وسطى بينهما لأن هناك مفهوم خاطيء أن المتابعه تأتي بعد أنتهاء المرحلة الأخيره من التنفيذ . أن توقيت المتابعه يتزامن مع التنفيذ لكل خطه وكل برنامج .

- أننا نجزم أنه من خلال المعايشه أحياناً ومن خلال الاطلاع على التقارير السنويه التى تقدمها معظم الهيئات للجمعيات العموميه خلو التقارير من أى نشاط للمتابعه .

- أن مجلس ادارة الهيئة الذى يحرص على التنفيذ الصحيح للخطط التى يضعها أو تضعها اللجان المعاونه عليه أن يشكل ضمن لجانه لجنة دائمه للمتابعه ولنتعرض فى الصفحات التاليه مفهوم ودور هذه اللجنة .

## لجنة المتابعة الاختصاصات والتشكيل

### أولاً - ماهية اللجنة :

هى إحدى اللجان الفرعية المساعده فى تنفيذ أعمال الاتحاد عملاً لنص المادة ٣٥ الفقرة ١٨ من لائحة النظام الأساسى للاتحادات الرياضيه .  
على أنها تتميز وتنفرد بمهام تختلف عن مهام باقى اللجان فمستولياتها مكمله ومرتبطة بالسياسه العامه للاتحاد ودورها كالبوصله المرشده لتطبيق وتصحيح أى انحراف قد يحدث فى مسار هذه السياسه ومن منطلق أن المهام الرئيسيه لمجلس الاداره هى التخطيط والإشراف والمتابعه فذلك يعنى أن تتولى هذه اللجنة معاونة المجلس فى إحدى هذه المهام وتكون اختصاصاتها على النحو التالى :

### ثانياً - الاختصاصات :

المتابعه المكتبيه والميدانيه لقرارات الجمعيات العموميه وكافة أنشطه الاتحاد المتمثله فى البنود التاليه :-

- ١ - الخطط السنويه والموسميه والبرامج التى يضعها مجلس اداره الاتحاد .
- ٢ - قرارات مجلس الاداره والمكتب التنفيذى .
- ٣ - الخطط والبرامج التى تنفذها لجان الاتحاد .
- ٤ - الأعمال التى تنفذها قطاعات العمل فى الجهاز الوظيفى .

- وتكون المتابعه من خلال إطلاع اللجنة على كافة الاصول ومحركات التنفيذ للسجلات والمطبوعات المتضمنه للخطط والبرامج اوالقرارات الدوريه التى تصدر عن مجلس

الاداره واللجان وقطاعات الجهاز الوظيفى حيث يتم مقارنه محمرات التنفيذ بالأصول الخاصه بكل منها ومدى التطابق بينهما أو التجاوز والقصور كما تقوم اللجنه بالمتابعه الميدانيه عند الضروره وحسب مقتضى الحال .

- وعلى ضوء نتائج الدراسه تتولى اللجنه اعداد تقارير فتريه كل ثلاث شهور بمعدل أربعة تقارير كل موسم يكون آخرها قبل عقد الجمعيه العموميه السنويه العاديه وترفع التقارير إلى مجلس الاداره فى حينها .

كما تتولى اللجنه القيام بالمتابعه واعداد التقرير اللازم لأى برنامج أو موضوع عاجل بتكليف من مجلس الاداره .

- يتم التعاون والتنسيق بين اللجنه وباقى اللجان لتزويدها بالخطط والبرامج ومحمرات التنفيذ وكذا اطلاع اعضاء اللجنه على كافة السجلات والاصول عند الطلب وتقوم اللجنه فور انعقادها بوضع لائحته الداخليه واعتمادها من مجلس الاداره .

#### ثالثاً : تشكيل اللجنه :-

تشكل اللجنه برئاسة أحد أعضاء مجلس الاداره وفى حدود خمسة أعضاء بما فيهم الرئيس وعلى أن تضم اللجنه متخصصون فى مجال التنظيم والاداره وشئون اللعبه وكذا الاستعانه عند الحاجه بمتخصص فى مجال الاحصاء .

obbeikandi.com

## ■ مدخل

■ **صلاحيات الجهة الادارية في الرقابه والمتابعه**

■ **صناعة القرار في الهيئات في مواجهة سلطة المجلس الأعلى للشباب والرياضه.**

obbeikandi.com

## مدخل

استعرضنا في الجزء الأول - الباب السادس - العلاقة بين الإدارة والقانون واستعرضنا من خلال هذه العلاقة .

. . اهداف واسلوب الاداره .

. . مواصفات القادره .

. . القوانين والقرارات .

. . الهيكل التنظيمى والسلطات .

. . الادارى والقانون .

. . العاملون فى الميدان وقانون النقابه .

. . الهيئات ومواد القانون المنظمه للاداره .

وفى هذا الجزء نتناول صنع وفاعلية القرارات التى تصدرها الهيئات فى ظل سلطة الجهمه الإداريه بعد استعراض عناصرها أولاً :-

### صلاحيات وسلطات الدولة :

ينظم القانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥ والمعدل بالقانون ٥١ لسنة ١٩٧٨ م العلاقة بين جهاز الدولة والهيئات الرياضيه والتى تتبلور فى المادة ٢٥ الفصل الثالث على النحو التالى :-

- تخضع الهيئات الخاصه للشباب والرياضه ماليا وتنظيما واداريا وفنيا وصحيا لاشراف

الجهة الاداريه المختصة وهذه الجهة في سبيل تحقيق ذلك . التثبت من عدم مخالفة القوانين والنظام الاساسى للهيئه وقرارات الجمعيه العموميه وعدم مخالفه الهيئه لسياسة الجهة الاداريه المختصة في مجال أنشطة وخدمات الشباب والرياضه ولها في سبيل ذلك الاطلاع على كافة دفاتر الهيئه ومستنداتها ومتابعة أنشطتها المختلفه وتضع الجهة الاداريه المذكوره بعد الاطلاع على سجلات الهيئه ومستنداتها والوقوف على أوجه نشاطها ومدى تنفيذها لخطة العمل تقريراً دورياً عن كل هيئه من الهيئات الواقعه في دائرة اختصاصها مرة كل عام الأقل وعليها أن تحظر الهيئه بملاحظاتها عن أية مخالفات لازلة اسبابها خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الاخطار .

- وردت صلاحيات وسلطات جهاز الدوله في ٦١ ماده منها ٢٥ ماده من أحكام القانون و٣٦ ماده في لوائح النظام الاساسى الموحد .

#### وتنحصر هذه السلطات في :

. . شهر وادماج الهيئات - وضع السياسه العامه - الاشراف الفنى والمالى والادارى - الموافقه على اقامة المنشآت - دعوه الجمعيات العموميه واعتماد وابطال قراراتها - اعتماد تشكيل مجالس الاداره واعتماد وابطال قراراتها وحلها وتشكيل مجالس مؤقتة وتعيين خبراء بها واعتماد وابطال قراراتها - وضع لوائح النظام الاساسى وقواعد اجراءات انتخابها .

- وبمراجعة المواد المنظمه لصلاحيات وسلطات جهاز الدوله تبين ضخامة واتساع هذه السلطات بما يوحي أن الهيئات هي مجرد وحدات اداريه أهليه داخل الهيكل التنظيمى للمجلس كما تلاحظ :-

- أن أسلوب المتابعه من قبل جهاز الدوله للهيئات يشوبه أحياناً قصور وبطء وتعدد وتداخل .

- أن تفسير بعض اللوائح الداخليه والاجراءات الخاصه بالجمعيات العموميه وانتخابات مجالس الاداره اختلفت أحياناً من مديره شباب لأخرى وخالفنا أحياناً نص مفهوم اللوائح ونتج عنها اضراراً مؤثره في دور الجمعيات العموميه أو صحة

انتخاب مجالس الاداره . وفي ضوء هذا العرض لدور الدوله ومفهوم علاقتها بالهيئات من الستينات إلى الثمانينات ومع تغير اتجاهات الدوله في السنوات الأخيره اقتصاديا وتوسيع دائرة الديمقراطيةه اصبح من الضروري تغيير مفهوم واسلوب هذه العلاقه ونصلى بهذا التحليل إلى المعادله المطروحه :

كيف نوازن بين دور الدوله الجديد واستقلال الهيئات ؟

كيف نوازن بين دور المجلس الأعلى للشباب والرياضه ومسئوليته كممثل للدوله في رسم السياسه العامه للشباب والرياضه وواجباته في توزيع الدعم المالى الذى تقدمه الدوله للهيئات ووضع الضوابط والرقابه على انفاقه كيف نوازن هذا الدور للمجلس وحق الهيئات في اتخاذ قراراتها دون ابطاء ودون انتظار لرأى الجئه الاداريه في كل قرار .

نحن لا ننكر وجوب وجود دور للمجلس الأعلى حفاظاً على السياسه العامه واموال الدوله ولكن ما يعنينا في استعراض صلاحيات وسلطة الجئه الإداريه في هذا الجانب هو القرارات التى تتخذها الجمعيات العموميه أو مجالس الإداره ومدى فاعليتها في ظل هذه السلطه .

ولعل ما حدث على ساحة كرة القدم خلال صيف ١٩٩٣ عند تنفيذ قرار مجلس اداره اتحاد اللعبه بانتقال اللاعبين وما صاحب التنفيذ من احتجاج بعض الأنديه المضاره وضجيج وسخط لدى الرأى العام الأمر الذى دعا رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضه ورئيس جهاز الرياضه بالمجلس إلى اعتبار القرار غير واجب التنفيذ طالما أنه لم يتم التصديق عليه بمعرفة الجهاز وهذه هى القضيه بصرف النظر عن صحة أو خطأ قرار مجلس اتحاد الكره .

فالمسأله الأساسيه في الموضوع هل تملك الهيئات الرياضيه الحق في اتخاذ قراراتها في إطار القانون واللوائح دون وصايه واعتراض من الجئه الإداريه . ؟ .

والاجابه موجوده في لائحة النظام الأساسى للاتحادات في المواد ٣١ ، ٤٣ ، ٦٨ وفي لائحة الأنديه في المواد ٣٧ ، ٦٣ وتتضمن المواد حق الجئه الإداريه في أبطال أى قرار تتخذه الجمعيات العموميه أو مجالس الأداره مخالفاً للقانون واللوائح ومع أن النص

اعطى الهيئات حق التظلم والظعن أمام القضاء الإدارى الا أن وجوده يمثل قيداً على مجالس الإدارة عند اتخاذ أى قرار ويصبح عاملاً معوقاً فى حالة اتخاذ القرار ويضعهم فى تساؤلات .

- هل ستوافق الجهة الإداريه على القرار ؟

- هل ينتظر المجلس موافقة الجهة الإداريه أم يبدأ التنفيذ دون انتظار رأى الجهة الإداريه التى قد تعترض عليه . . ؟

- هل يستطلع مجلس ادارة الهيئة رأى جهاز الرياضه قبل اتخاذ أى قرار . . ؟ وهل . . . وهل . . . وهل . . . ؟

. . فاذا اسلمنا بحق الجهة الأداريه فى الاعتراض على أحد قرارات الجمعيه العموميه باعتبارها قرارات مصيريه تصدر مرة واحده كل عام أو فى حالة انعقاد جمعيه غير عاديه لكن المسأله تتعلق بمجالس الإدارة النشيطة تجتمع عدة مرات فى الشهر الواحد تتخذ فيها أكثر من قرار قد يكون بعضها فى حاجة للتنفيذ الفورى لمواجهة أمور طارئه وإذا كان المشرع يهدف إلى وجود ضمانات لأن تكون قرارات مجالس الإدارة فى إطار القانون واللوائح فالضمانات موجوده وبشكل فعال وحاسم على النحو التالى :-

- المواد ٢٥ ، ٣١ المنظمه لسلطات الجمعيات العموميه الغير عاديه للائحتى الاتحادات والأنديه تعطى الجمعيه العموميه الحق فى أبطال قرارات مجلس الإدارة .

- والمواد ٥٧ ، ٦٨ تعطى الجهة الإداريه حق حل مجلس الإدارة عند اتخاذه قرارات مخالفه للقانون واللوائح وايضاً فى حالة عدم اتباعه السياسه العامه للجهه الإداريه أو حتى عند اغفال ملاحظاتها وتوصياتها .

- فاذا كان الأمر كذلك والضمانات شملها القانون واللوائح فليس هناك مبرر لوجود مواد أخرى مقيده ومعطله لحركه مجالس الأداره وحتى تصبح سيده قرارها كما يقولون .

- كما أن اللوائح تضمنت ضوابط أخرى تتيح للجهة الإدارية المشاركة وإبداء الرأي عند اتخاذ القرارات والضمانات وهي موجودة في المادة ٣٢ من لائحة النظام الأساسي للاتحادات والتي تتيح لرئيس المجلس الأعلى بتعيين ممثل للجهة الإدارية بمجلس الإدارة له كافة حقوق أعضاء المجلس وموجوده في المادة ٤٦ من لائحة النظام الأساسي للأندية وهي تتيح للجهة الإدارية بإرسال مندوبها لحضور أى اجتماع لمجلس إدارة النادي لإبداء الرأي فى أحد الموضوعات الموجوده بجدول الأعمال .

وهذا يعنى أن الجهة الإدارية بممثليها ومندوبيها شريك فى صنع كل قرار يصدره مجلس ادارة اتحاد ونادى .

وعليه فأن وجود مواد فى لوائح الهيئات تتيح للجهة الإدارية الاعتراض على القرارات وإبطالها مع وجود مواد أخرى تعطىها حق حل أى هيئة تخالف اللوائح انها يمثل تكرار وازدواج فى مواد اللوائح ينتج عنه قيود لا مبرر لها تؤثر فى فاعليه ونشاط الهيئات كما تؤثر فى صنع القرار وتنفيذه .

obbeikandi.com

## ■ مدخل

تضمن الجزء الأول - الباب الخامس :

■ تعريف وتصنيف القاده الرياضيون .

■ أساليب القيادة .

■ نظريات القيادة .

وذكرنا أن الميدان الرياضى ذو طبيعة خاصه يجمع عناصر بشريه متنوعه الثقافه والتخصص المهنى منها القائد المتطوع والطبيعى والمهنى ويعملون فى مجال الإداره أو التدريب والتحكيم فى اتحاد لعبه أو نادى رياضى .

وستتناول بالتخصيص فى هذا الجزء القاده والكوادر العامله فى مجال الإداره والمذكورين بالجدول المرفق .

obbeikandi.com

## جدول تحديد العناصر البشرية العامله في مجال الإدارة بالهيئات

الهيئة	المتطوعون	المهنيون	السكرتاريه والخدمات
الاتحاد	رئيس واعضاء مجلس الإدارة السكرتير العام والسكرتير العام المساعد رؤساء وأعضاء اللجان المستشارون	المدير مساعد و المدير مديرو المنتجات اعضاء الجهاز الطبي رؤساء قطاعات الماليه والخدمات المتخصصة في نظم المعلومات مسئول العلاقات في حالة وجود جهاز علاقات .	سكرتاريه مجلس الإدارة والمدير العام سكرتير واللجان المعاونه العاملون في الأقسام
النادى		المدير مساعد و المدير رؤساء قطاعات الماليه والخدمات اداريو الفرق أطباء الفرق المتخصصون في نظم المعلومات مسئول العلاقات في حالة وجود جهاز علاقات	والمححدات ذات العلاقه بالنشاط الرياضى .

- المهنيون : خريجو المعاهد المتخصصة أو الحاصلين على دراسات في المجال والعاملون كل الوقت أو بعض الوقت .  
السكرتاريه والخدمات : المؤهلون في مجال عملهم .

- أن الاطلاع والقراءة في الجدول وتصنيفه وربطه بالمهام نستخلص منه أن العناصر الموجودة في الهيكل التنظيمي للهيئة تضم مجموعات عمل تتجانس أحياناً وتباين أحياناً أخرى تبعاً لطبيعة المهمة أو الموقع في الهيكل التنظيمي .

- مجموعة مجلس الإدارة متجانسه بحكم مسؤولياتها المشتركة وتصنيفها كمتطوعين . في حين يتباين فريق عمل في لجنة من اللجان رغم طبيعة العمل الواحدة داخل اللجنة الا أنها قد تضم عضو من مجلس الإدارة ومهني محترف واعضاء متخصصون متطوعون ومسئول سكرتارية اللجنة . وهكذا تتجانس وتباين مجموعات وفرق العمل داخل الهيئة الواحدة سواء كانت اتحاداً أو نادياً .

- ومن الطبيعي وجود التجانس في مجموعة عمل بحكم المهمة كمجلس الإدارة يعززه التاريخ الرياضى المشترك لاعضائه في اتحاد لعبة ما ولكن الحال في الأندية يختلف فغالباً يتنوع التاريخ الرياضى لمجموعة مجلس الإدارة وذلك باختلاف اللعبة التى مارسها كل منهم .

- وفي كلا الحالتين في مجلس ادارة الأتحاد أو النادى يظهر التباين والأختلاف داخل المجموعه المتطوعه . فقد نجد في المجلس الواحد المشكل من احد عشر عضواً .

أحد عشر تخصصاً من مجالات عمل مختلفه ما بين طبيب ومهندس ومحامى وزراعى ورجل أعمال وهكذا . . . . . الخ .

- والصوره بهذا الشكل تتنوع وتختلف معها زوايا الرؤياً بوجود التجانس احياناً وغيابه أحياناً أخرى واصبح الأمر يحتاج إلى وجود عنصر ثابت قائم على فكر واحد ولغة مشتركة تجمع بين العناصر البشريه الموجوده بالهيكل التنظيمى للهيئة مهما اختلف تاريخها الرياضى أو تنوع مجالها المهنى الوارده منه .

- أن هذا الفكر المشترك يتمثل بشكل منطقى في

**لغه الاداره الرياضيه :**

ف عندما يتحدث كل عنصر بشرى داخل الهيئه بهذه اللغه ويعرف قواعدها

ويتعامل بأسلوبها سوف يكتمل التجانس داخل مجلس الإدارة واللجان وقطاعات العمل سواء في مجموعات العمل التي تضم كل على حده أو في فرق عمل تضم عناصر من كل وحده أن لغة الإدارة التي نعنيها هي علم الإدارة بعناصره المختلفه وتطبيقاته في الميدان الرياضى نزود به كل العناصر البشرى الموجوده في الهيئات أى كان موقفها وأى كان مجالها المهنى ومهما عظم تاريخها الرياضى .

obbeikandi.com

تحدثنا في الفصول الثلاث السابقه بالعرض والتحليل عن بعض المشكلات القائمة في مجال الإدارة الرياضيه وبقى أمامنا في هذا الموضوع وجهة نظر نطرحها ومقترحات نذكرها حول هذه المشكلات إسهاماً في معالجة تلك المشكلات مؤكداً أن أسلوب العمل في الهيئات الذي تناولناه في الفصل الأول يرجع أساساً للهيئات نفسها سواء عند وضع الخطط أو بوجود نظام للمتابعه .

obbeikandi.com

## وجهة نظر في معالجة بعض مشكلات الاداره الرياضيه

### أولاً - أسلوب العمل :

- ١ - حتمية وجود هيكل تنظيمي لكل هيئه يصدر به قرار من مجلس ادارة الهيئه يتضمن مواقع القيادات وتوزيع القطاعات والوحدات في تسلسل هرمي تتضح به خطوط السلطه والعلاقات وذلك في إطار لوائح النظام الأساسى .
- ٢ - تشكيل لجنة دائمه للمتابعه في كل هيئه يتزامن عملها مع بداية تنفيذ الخطط الموسميّه وينوه عن نشاطها في التقرير السنوى لمجلس الإدارة المقدم للجمعيه العموميه .
- ٣ - تشكيل لجنة للتوثيق والمعلومات تتولى توثيق نشاط الهيئه السابق ومستقبلاً واتباع النظم الحديثه . في التسجيل المرئى والمكتوب وفهرسة النشاط وانشاء مكتبه واستخدام الحاسب الآلى .

### ثانياً - حول صناعة القرار :

تعديل لائحتى النظام الأساسى للاتحاد والأنديه لحذف المواد المقيدّه لمجالس الإدارة عند اتخاذ وتنفيذ القرارات ولرفع وصاية الجهه الإداريه وحق ابطالها لقرارات الجمعيات العموميه ومجالس ادارات الهيئات الموجوده :

- فى المادة ٢٥ لائحة الأساس للاتحادات .

- وفى المادة ٣١ لائحة النظام الأساسى للأنديه .

## ثالثاً - تأهيل القاده :

مرفق برنامج مقترح وعلى أن يكون التأهيل هو جواز المرور للترشيح لمجالس الإدارة وشرطاً للعمل بالهيئات مع وضع جدول زمنى لأعداد القاده الحاليين والقائمين بالعمل فعلاً .

. . يتولى قطاع اعداد القاده بالمجلس الأعلى وضع تفاصيل المحتوى وتمويل البرنامج وترشيح المحاضرين .

. . يتم التنفيذ للمستوى الأول والثانى بمعرفة الأكاديميه الأوليمبيه لأعداد القاده أو طبقاً لما يراه قطاع القاده ليتناسب مع كل مستوى فى التوقيت والمكان .

. . يتم التنفيذ للمستوى الثالث [ مديرو الألعاب ] بمعرفة الأتحادات المعنيه بالتنسيق مع قطاع القاده .

. . يتم التنفيذ للمستوى الثالث بمعرفة مديريات الشباب .

. . يكون التنفيذ على مرحله أو مرحلتين .

. . تمنح شهادات لكل مستوى وكل مرحله .

## برنامج مقترح لتأهيل القاده الرياضيون

الساعات	المحتوى	التوجيه
٨٠	مدخل في علم الإدارة - العناصر الأساسية للإدارة . التوثيق ونظم المعلومات - تنظيم الدورات والمسابقات . التنظيمات الرياضيه الدوليه والمحليه - علاقات عامه . القانون واللوائح - شئون ماليه - التمويل الذاتى . مبادئ علم التدريب . علم النفس الرياضى - خصائص المراحل السنيه	١ - اعضاء مجالس الإدارة واللجان المرجودين في الهيئات . ٢ - المرشحون من الهيئات من الشخصيات العامه وذوى التاريخ الرياضى
١٦٠	مدخل في علم الإدارة - العناصر الأساسية للإدارة . التوثيق ونظم المعلومات - تنظيم الدورات والمسابقات . القانون واللوائح - شئون ماليه - التنظيمات الرياضيه المحليه تنظيم الدورات والمسابقات .	١ - مديرو الأندية والاتحادات الغير حاصلين على دراسات معتمده . ٢ - اداريو المنتخبات القوميه بالاتحادات ٣ - رؤساء القطاعات في الهياكل التنظيميه بالاتحادات والأندية . ٤ - مسئولو العلاقات العامه ونظم المعلومات . ٥ - المرشحون من الهيئات .
٨٠	مدخل في علم الإدارة - العناصر الأساسية للإدارة التوثيق ونظم المعلومات - تنظيم الدورات والمسابقات واعداد اللوائح - شئون ماليه	١ - مديرو الألعاب . وإداريو الفرق بالأندية . ٣ - المرشحون من الهيئات .
٨٠	شئون ماليه - لائحة شئون العاملين . سكرتاريه - أعمال سجلات وحفظ وارشفيف . التنظيمات الرياضيه المحليه .	العاملون في شئون السكرتاريه والخدمات ذات العلاقه بالنشاط الرياضى في مناطق الاتحادات والأندية .