

الفصل الثاني

٢ - الإطار النظري والدراسات السابقة

١:٢ تمهيد :

تناول الباحث في هذا الفصل عدة مواضيع احتوت علي مفهوم الإدارة وتعريفها وأهميتها في التربية الرياضية وأساليبها ومستوياتها ووظائفها (التخطيط ، التنظيم ،التوجيه، الاتصال، التحفيز والقيادة، التنفيذ، المتابعة والرقابة) . تناول الإمكانات والتسهيلات الرياضية ونشأة الصندوق والمناشط الطلابية. كما تناول الدراسات السابقة في هذا المجال من الدراسات السودانية وغير السودانية .

٢:٢ مفهوم الإدارة :

الإدارة هي نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الانسان في نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من مجالات حياة الإنسان ، فإن غابت الإدارة عن حياة الإنسان يحل محلها العشوائية والإرتجال مما يهدد أي مجال بالفشل . والإدارة - فن قيادة الأفراد بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ،والفن هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى أفضل النتائج وبالأسلوب الذي يرضي اهتمامات ن هم موضع التطبيق ، فالإنسان كائن مركب متعدد لجوانب والتعامل معه يحتاج إلى قدرات خاصة ، حيث أن الإنسان ليس ترساً في آلة فلو تصورنا بوجود هيئة رياضية وتعاقب عليها أثنان من المديرين تحت نفس الظروف وبنفس الإشتراطات نجد أن هناك إختلافا في مدى تحقيق هذه الهيئة لإهدافها ويرجع ذلك إلى قدرة كل مدير على تطبيق علم الإدارة في الهيئة الرياضية التي يديرها.وفي هذا الصدد يقول (دال) نقلا عن عبد الحميد شرف أن كثيرا من علماء الادارة يرون ان الادارى الناجح هو مجموعة متكاملة من المهارات والقدرات والاستعدادات الشخصية التى لها القدرة على تشخيص

وتصنيف وتوصيف المشكلات ، وفي نفس الوقت يمتلك المقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة تصادفه وهؤلاء الأفراد موهوبون بطبيعتهم وقادرون على ممارسة الأعمال الإدارية مما يحقق مبدأ (فنية الإدارة). وهي ليست فناً فحسب بل هي علم حيث إنها تعتمد على الأسلوب والأبحاث العلمية في استخدام وسائل الإنتاج بكفاءة كبيرة ، وتعتمد عليه أيضاً في حل مشكلاتها . في نفس الوقت تعتمد على مبادئ علوم كثيرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة . وقد يذهب البعض إلى اعتبار الإدارة مهنة في حد ذاتها . فالإدارة قادرة على الإنجاز ، وهي الطريق الصحيح للوصول إلى الأهداف والأمانى ، والإدارة الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح وهي قوة تحمي الأهداف من التصدع والإنهيار والضياع وتحصنها ضد المتغيرات الدخيلة التي تعمل على انهيارها ، والإدارة ضد العشوائية تحارب الارتجال وتندد به . فلنا أن نتصور أي جانب من جوانب الحياة ، إذا لم يكتنفه التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة من خلال قرارات رشيدة واعية ، فلن يكتب له النجاح لأنه سوف يقتل في مهده وسوف يكون مغتربا ولا يمكن أن يحقق أهدافه . (عبد الحميد شرف، ١٩٩٩م، ص ١٩-٢٠)

3:2 تعريف الإدارة :

إن تعريفات الإدارة كثيرة ومتعددة ولقد تناولها كثير من العلماء كل من وجهة نظره

وسنعرض فيما يلي لبعض هذه التعريفات نقلاً عن عبد الحميد شرف :

عرفها كونتز (Koontz):

(الإدارة هي تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين).

عرفها براون (Brown) :

(هي مجموعة الجهود لكل أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه).

كما عرفها فايول (Fayol):

(يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة).

عرفها جون مي (Johm mee):

(فن الحصول على أفضل النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى نجاح ورفاهية لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع).

وبالنظر إلى ما

سبق من تعريفات تلاحظ إتفاق العلماء على أن الإدارة جهد جماعي يسعى إلى تحقيق الأهداف ، وأن الإدارة سلسلة من العمليات تتم لإنجاز الأعمال وتعريف كونتز صورها في أجمل صورها. ومن وجهة نظري الإدارة هي :

(نظام قادر على تحقيق الأهداف من خلال تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين).

فمدير النادي يحقق أهدافه عن

طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة أعمال المرؤسين وتجميع جهودهم وتصويبها نحو الهدف المطلوب تحقيقه ، فهو لا يستطيع تحقيق هدف هذه لمنشأة الرياضية بفردة.(عبد الحميد شرف، ١٩٩٩م، ص ٢١).

كما عرفها فرديريك تايلور (Frederick Taylor):

إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك (أي ملاحظتك ومباشرتك) إياهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأقل التكاليف . (ابراهيم محمود وحسن الشافعي، ٢٠٠٣م، ص ١٣).

يرى (ابراهيم محمود وحسن الشافعي ٢٠٠٣م، ص ١٥): أن الإدارة العامة تعني مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين على تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة

التي يجب أن تؤدي يومياً متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون .

إن الإدارة العامة تعني " تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة ، ويتمثل هذا المجال الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية مثل المجلس الأعلى للشباب والرياضة ، وزارة التربية والتعليم ، الجامعات ، الشركات ، القوات المسلحة والشرطة جميع هذه الهيئات تؤدي الخدمات الرياضية المختلفة تنفيذاً للسياسة العامة للدولة وتحقيق لعقيدها نحو أفراد المجتمع الذي ترعاه .(ابراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي ، ٢٠٠٣م ،ص).

يعرف (عصام بدوي ، ١٩٨٦، ص١٢) الإدارة بأنها النشاط الخاص بقيادة وتوجيه ، وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع المحدد بأحسن الفرق وأقل التكاليف .

وتعرفها (شكرية خليل ملوخية ، ١٩٨١، ص٧) بأنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم .

يقول (يوسف حسين ، ١٩٩٦، ص٧) أن كل نشاط بشري ينطوي على إدارة ، فالتنظيم الخاص بالأفراد (القوى البشرية) ، الموارد(القوى المادية) لتحقيق أهداف معينة يعتبر إدارة. ويرى الباحث إن إدارة المناشط الطلابية بالصندوق القومي لرعاية الطلاب الجهة التنفيذية في تنفيذ برامج الأنشطة الدعوية والتربوية والثقافية والرياضية ، وذلك عبر مسؤولي المناشط بالولايات ثم المجمعيات ثم مشرفي الداخليات .

٢:٤ أهمية الإدارة في التربية الرياضية :

تلعب الإدارة دوراً هاماً ورئيسياً في جميع مجالات التربية الرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى مستوى الفرق الرياضية ومن اهم النقاط التي تبرز أهمية الإدارة بالنسبة للتربية الرياضية مايلي:

أولاً: التربية الرياضية نوع هام من أنواع التربية حيث أن التربية الرياضية مظهر من مظاهر التربية تعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي المختار الذي يستخدم البدن بهدف خلق مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتزن في النواحي البدنية والعقلية والنفسية والإجتماعية . تحت إشراف قيادة واعية ، وبذلك تكون التربية الرياضية نوع هام من أنواع التربية ويؤكد ذلك ما يلي : يفهم البعض تعبير التربية الرياضية فهماً خاطئاً وقد يرجع هذا الفهم الخاطئ إلى الظروف التي مرت بها التربية الرياضية من تعدد أغراضها في مراحل تطورها المختلفة أو يرجع إلى كثرة مسمياتها على مر العصور ، فقد يتصور البعض أن الأنشطة الحركية هي التربية الرياضية ولكن في الواقع ليس هذا صحيحاً ، فالأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها ماهي إلا وسيلة من وسائل التربية الرياضية وليست غاية في حد ذاتها ، وبهذا المفهوم لا يمكن أن تكون التربية البدنية هي التربية الرياضية ، فالتربية الرياضية كل والتربية البدنية جزء حيث إنها تعنى بتربية البدن فقط ولا يجوز ان يقوم الجزء مقام الكل . هذه الحقيقة يجب أن يعرفها العامة والخاصة ، فلو أردنا أن تحتل التربية الرياضية مكانها اللائق في المجتمع فمن واجبنا كمربين أن نعمل جاهدين لتصحيح مفاهيم الناس حتى تتغير نظرة المجتمع لهذا النوع الحيوي من التربية وبالتالي تتغير نظرتهم للمشتغلين بها إذ أن التربية الرياضية في العصر الحديث تعتبر أحد المعايير لقياس تقدم الأمم .

ثانياً: الإدارة تعني البعد عن العشوائية والارتجال، كل مجال من مجالات التربية الرياضية في حاجة أن يدار بأسلوب علمي بعيداً عن الصدفة، ومما هو جدير بالذكر أن الفشل الذي قد يصيب أحد مجالات التربية الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة .

ثالثاً: الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها ، ويمكن تحديد مراحل العمل وأسلوب الانتقال من مرحلة إلى أخرى بطريقة تتابعيه في إيقاع سليم يقلل من ظهور المشكلات الناتجة عن الارتجال ويساعد على سرعة اكتشافها ويعمل على حلها.

رابعاً: الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي فهي التي تتوج الجهود الإنسانية بالفاعلية والجدوى ، فمجهودات الجماعات تحتاج إلى تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة حتى تحقق الأهداف المطلوبة، ويعني هذا أن وجود مسئول أمر حيوي ليحرك كل الإمكانيات المادية والبشرية في اتجاه الهدف المطلوب تحقيقه .

خامساً: إن الإدارة فن بمعنى أن من يمارس هذا العمل يجب أن تتوافر فيه قدرات خاصة أي الموهبة الإدارية، فليس في استطاعة أي فرد مهما كانت قدراته التخصصية عالية في مجاله أن يكون قادراً على ممارسة الإدارة إلا إذا تمتع بالموهبة الإدارية . (عبدالحميد شرف، ١٩٩٩م، ص ٢٢-٢٥).

٢:٥ مبادئ الإدارة:

أشار هنري فايول عالم من علماء الإدارة بتقديم أربعة عشر مبدأ للإدارة وقد رأى أن هذه المبادئ تعتبر ضرورية لزيادة كفاءة عملية الإدارة ورغم أن هذه المبادئ تم تقديمها عند مطلع القرن العشرين إلا أنها مازالت تمثل أساس نظرية الإدارة الحديثة (علي شريف ومنال الكردي، ٢٠٠١، ص ٧٣) .

٢:٦ الكفاءة الإدارية :

يرى (سيف الإسلام سعد ،٢٠٠٥، ص ٢٨) (الكفاءة هي إعداد الشخص لمهنته بشكل ممتاز حتى يقوم بأداء عمله على أكمل وجه

كما يرى(محمد تيسير إبراهيم ، ١٩٩٤، ص٧) الكفاءة الإدارية هي قدرة الإداري وبراعته في العمل القائم على عمليات ممارسته لمهامه الإدارية والإشرافية (الفنية) وتحدد مستوى نجاح الإداري فيها على آراء الخبراء والمدرسين .

٢:٧ القيادة الإدارية :

يرى(محمد علي حمد ،٢٠٠٥، ص٢٩٣) القيادة هي تفاعل اجتماعي نشط مؤثر وموجه وليست مجرد مركز ومكانة وقوة وهكذا نجد أن القائد هو شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم فهو بهذا المعنى يكون بؤرة سلوك أعضاء الجماعة ويكون الشخص المركزي في الجماعة

٢:٨ مستويات الإدارة :

يمكن تقسيم الإدارة بأي منظمة إلى ثلاثة مستويات رئيسية :

١. الإدارة العليا أو مستوى التخطيط .
٢. الإدارة المتوسطة أو التنفيذية .
٣. الإدارة المباشرة أو الطبقة المشرفة .

والواقع إن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال فكل هذه المستويات الإدارية تشترك في وضع السياسات في التنظيم وفي التنفيذ والرقابة . غير أن أهمية هذه الأعمال تختلف من مستوى لآخر ، فالإدارة العليا تهتم بصفة خاصة بأعمال التخطيط

بينما الإدارة المتوسطة تهتم بالتنفيذ أكثر مما تهتم به الإدارة العليا .(شلتوت ومعوض، ١٩٤٦م، ص١٠).

كما حدد (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٨، ص ٣٦) ثلاثة مستويات للإدارة :

١. الإدارة العليا
٢. الإدارة الوسطى .
٣. الإدارة الإشرافية أو الإدارة المباشرة.

الإداري : هو الفرد الذي يشغل مركز من المراكز ذات المسؤولية في المنظمة وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة ، تلقى عليه بمسئوليات تتطلب انجازات على هذه السياسة العامة الموضوعة وفي نطاق الخطة المحددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه .

عمل الإداري : إن أنشطة الإداري هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب الإلمام بأساليب القيادة . ويمكننا هنا أن نذكر على سبيل المثال الأعمال التي يقوم بها الإداري:

١. التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات .
٢. تنظيم أنشطة الآخرين .
٣. تفويض السلطة والمسئولية .
٤. الرقابة على النتائج المطلوبة .
٥. الاشراف على تقديم النتائج
٦. إصدار الأوامر العامة والتعليمات.
٧. تغيير السياسات وتبليغها.
٨. تدريب المرؤوسين في المركز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري.
٩. تنسيق جميع الجهود المختلفة والعناصر المكونة لها.

ويترتب على ذلك أن الإداري هو الشخص الذي يقوم بتوجيه وتنسيق جهود الآخرين ،وهو في عمله يختلف عن الأخصائي الذي يزاول نشاطا معيناً، وهكذا ليس كل من يعمل بالحكومة إدارياً بالمعنى المتقدم . (شلتوت ومعوض، ١٩٤٦م، ص١١).

ويجد الباحث مستويات الإدارة للمناشط بالصندوق القومي لرعاية الطلاب :

١/ الإدارة العليا وهي إدارة المناشط في الأمانة العامة وهي الجهة المسؤولة عن التخطيط والرقابة متمثلة في مدير المناشط الأمانة العامة .

٢/ الإدارة المتوسطة وهي إدارة المناشط بالولايات وهي التي تنفذ البرامج من الأمانة العامة متمثلة في مدير المناشط بالولاية .

٣/ الإدارة المباشرة (المشرفين) وهم مشرفي الداخلات في المجمعات السكنية الذين ينفذون البرامج مع الطلاب مباشرة بتوجيه الإدارات السابقة .

٩:٢ أساليب الإدارة :

يوجد ثلاثة أساليب رئيسية للإدارة يجب على جميع العاملين في مجالات التربية الرياضية أن يكونوا على علم بها بشكل عام للوقوف على أفضل الأساليب المناسبة لاستخدامها وهي:

١. الإدارة باللوائح البيروقراطية :

يطلق عليها الإدارة باللوائح حيث أنها تركز على اللوائح بصفة أساسية واستخدامها لتسهيل العمل وذلك بوضع قواعد عامة (شيء مرغوب فيه) حيث تكون اللوائح في هذه الحالة وسيلة وليست غاية وتكون عملية مساعدة للعملية الإدارية . في التربية الرياضية قد توضع اللوائح ولكن للمساعدة في إنجاز الأعمال ولكن لا توضع لكي تكون هدفا في حد ذاتها ، لأن هدف التربية الرياضية هو تحقيق أسمى ما يمكن من القيم الإنسانية وتعديل السلوك وليس المحافظة على اللوائح . (عبد الحميد شرف، ١٩٩٩م ، ص ٢٦).

٢. الإدارة بالنشاط ورد الفعل (إدارة الأزمات) :

في هذا النوع من الإدارة قد يختلط التخطيط مع التنفيذ أو قد يتم التخطيط قبل التنفيذ بوقت غير كافي وبالتالي لا يكون هناك تفكير دقيق وعميق في حل المشكلات ويترتب على

ذلك تغييرات كثيرة في الخطط مما يؤدي إلى عدم الاستقرار . وأيضا في هذا النوع يتوجه المدير إلى مقر عمله وليس لديه خطة لإدارة هذا العمل أو هدف يسعى إليه أو مشكلة محددة يعمل على حلها ولكنه يستجيب للمشكلة ذات الصوت العالي والتي تصرخ أكثر من غيرها .

٣ . الإدارة بالأهداف والنتائج :

يتمتع هذا النوع من أساليب الإدارة بفعالية عالية فهي إدارة تحوي أهدافا أو نتائج متوقعة ومحددة كما تحوي برامج واقعية لتحقيق هذه الأهداف وتقويم أداء في ضوء قياس ونتائج ، وفي هذا الأسلوب يوجه المدبرون والمرؤوسون أنفسهم ذاتيا تجاه الأهداف التي حددت والتزموا بها وهذا يعني أن الالتزام بالأهداف يولد الإحساس بالرقابة الذاتية بدلا من الرقابة من أعلى . ويكون المعيار في هذا الأسلوب هو مدى تنفيذ الأهداف فهو نظام متحرك ليس مرتبطا بسلطات ثابتة ولا علاقات جامدة أو لوائح عقيمة ، يدفع إلى الابتكار والخلق ولا يتعامل مع الفرد على أساس أنه ترس في آلة فهو يحترم ملكاته وقدراته ، في نفس الوقت يحقق هذا النظام الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس لأن كل شيء يستمد منطقته من النتائج فمن يحقق هدفا تم الاتفاق عليه استحق الثواب ومن لم يحقق هذا الهدف استحق العقاب . (عبد الحميد شرف، ١٩٩٩م، ص٢٧-٢٨).

٢:١٠ مفهوم التخطيط :

التخطيط هو أحد العناصر الأساسية في الإدارة ، هو عملية مستمرة وتعني باختصار (الإعداد الكامل للوصول إلى تحقيق الهدف) والتخطيط يرمي إلى وضع أهداف مرتبه بطريقه

منطقية سواء كانت أهداف عاجلة مثل الفوز ببطولة الجمهورية هذا العام أو أهداف طويلة المدى مثل اشترك السودان في دورة أولمبية وتحقيق مراكز متقدمة لبعض الناشئين .

عموما هذه الأهداف هي التي تحدد ماذا يجب أن نفعل ؟ وكيف نصل إليه؟ ومن الذي يفعل ؟ أن هذه الأهداف في نفس الوقت تحدد الإستراتيجية التي تتبع لكي نصل إلى تحقيقها ، ويجب أن يحقق التخطيط هدفين رئيسيين :

١ . تمكين المسئول عن التخطيط من أن يتنبأ وسيطر على المواقف بفاعلية في الهيئة الرياضية التي يقوم بإدارتها .

٢ . يساعد المدير على رسم مستقبل الهيئة الرياضية التي يعمل بها والتخطيط ليس قاصراً على المستويات العليا في الإدارة ولا حكراً عليها دون غيرها . بل كل مدير على مستواه وفي حدود إدارته له وظيفة تخطيطية قد تختلف في الحجم طبقاً لظروف العمل في هذه الإدارة. والتخطيط يعتبر علامة إرشاد تثير الطريق أمام كل مدير ، وتحدد المسارات الصحيحة التي يجب عليه أن يسلكها لتحقيق الهدف .

وعلى ذلك فإن التربية الرياضية دون تخطيط هي أنشطة لا حياة فيها ولن تعرف الازدهار ولا التقدم . (عبد الحميد شرف، ١٩٩٩م ، ص ٥٠)

التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بإتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم ومن يقوم به . فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل ويقول فايول: (إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل) .

التخطيط إذن هو عمل افتراضات لما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف ، وطريقة

استخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال. (شلتوت ومعوض، ١٩٤٦م ، ص ١٦).

١١:٢ تعريف التخطيط :

يعرفه علي السلمي بأنه : (تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبيل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة).

يعرفه سيد الهواري بأنه: (مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم).

يعرفه حسن توفيق بأنه : (تحديد الأهداف التي يسعى المشروع لتحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذاً في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ المحيط بالمشروع).

ويعرفه فايول Fayol بأنه: (التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل).

ويعرفه جورج تيري George Terry بأنه : (هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوره وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة).

ويتفق معظم علماء الإدارة على أن التخطيط عملية تتعلق بالمستقبل وتنبأ به وتوقعه ويجب أن تكون المرونة والدقة من أهم سمات التخطيط ، المرونة تحسباً لما قد يطرأ في المستقبل من تغييرات غير متوقعة ، والدقة لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التخطيط لتحقيقها .

ويرى (علي شريف ، ٢٠٠١ ، ص ٨٩) أن تخطيط هو نشاط يؤديه جميع المديرون في المنظمة ويتعامل التخطيط أساساً مع المستقبل وإن كان يتعامل بدرجة أقل مع الماضي والحاضر وإذا

كانت معظمها تسعى لتحقيق أهداف معينة فأن التخطيط يتمثل في اختيار أفضل طريق يؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف بناءً عليه فإن وظيفة التخطيط هي تحليل المعلومات الماضية والحالية وتقييم التطورات المحتملة مستقبلاً بغرض وضع برنامج العمل الذي يمكن أن يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها .

وترى (نجدة إبراهيم سليمان ، ٢٠٠٠ ، ص ١٧٩) التخطيط هو أيضاً وبالدرجة الأولى بناء نماذج تعتبر عن رغبة المشروع في التجاوب مع عوامل التغيير الذي يفرضه التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات .

ويرى (إيهاب صبيح زريق ، ٢٠٠١ ، ص ٣١) التخطيط أيضاً هو التطلع نحو المستقبل وتحديد الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة في إدارة شئونها ، والتخطيط عبارة عن طريقة عقلانية منظمة لاتخاذ قرارات اليوم التي تؤثر على غد المؤسسة وهو نوع من توقع أو إدراك طبيعة الأحداث قبل أو بعد الحدوث ويقتضي التخطيط ضمناً التنبؤ بالمستقبل وكذلك محاولة السيطرة على الأحداث والتنبؤ بتأثيرات الأحداث البعيدة مستقبلاً .

ويرى الباحث أن التخطيط هو : (عملية تتم لخطه ما يشتمل على تنبؤات للمستقبل ومواجهته باتخاذ سلسلة من القرارات تتعلق بأهداف منشودة يلزم تحقيقها عن طريق وضع سياسات وإجراءات وموازنات وبرامج تتميز بالدقة والمرونة) .

١٢:٢ أنواع التخطيط :

إذا نظرنا إلى التخطيط من زاوية المستويات الإدارية يمكننا أن نميز نوعين من التخطيط وهما:

١ . **التخطيط القومي** : وهو التخطيط الذي يتم على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق

التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين .

٢. **التخطيط الإداري** : وهو الذي يتم على مستوى الوحدة الإدارية وعلى كافة

المستويات الإدارية بها .

وقد يكون التخطيط على مستوى المشروع ككل ، كما يكون على مستوى إدارات أو أقسام المشروع وتسمى الخطة في الحالة الأولى بالخطة الشاملة ، أو الخطة الرئيسية ، وتسمى الخطط الأخرى بالخطط الفرعية أو خطط الإدارات أو الأقسام . ويلاحظ هنا أن الخطة الشاملة تحدد الخطة الفرعية والأخيرة تكون مستمدة من الخطة الشاملة وتؤدي بالتالي إلى تحقيقها . (شلتوت ومعوذ ، ١٩٤٦م، ص٢٠)

كثرت الآراء وتعددت فيما يتعلق ببيان أنواع التخطيط وذلك لاختلاف الأسس التي يقام عليها كل تقسيم ، فقد يتم تقسيم التخطيط إلى أنواع طبقاً للهدف أو المركزية أو المدة أو الرسائل وأنواع التخطيط التي تهتم التربية الرياضية وبالتالي تصبح أكثر وضوحاً لكثرة استخدامها في هذا الميدان التخطيط طبقاً للمرحلة الزمنية أي المدة ويمكن أن تكون على النحو التالي :

١. تخطيط طويل الأجل .

٢. تخطيط متوسط الأجل .

٣. تخطيط قصير الأجل .

وسنعرض هنا كل نوع من هذه الأنواع وذلك لإلقاء الضوء عليها .

١. **التخطيط طويل الأجل** :

قد يتراوح من (١٠) إلى (١٥) سنة ويكون هذا النوع من التخطيط معنى بتكوين الإبطال على المدى الطويل في بعض الأنشطة الرياضية ، أي تتولى هذه الأنشطة اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة البطولة كما يحدث في الجمناز مثلاً ، لأن لاعب الجمناز يحتاج إلى قرابة تسع سنوات من التدريب المنتظم المتواصل حتى يتمكن من تمثيل بلاده دولياً

، ومن ناحية أخرى يجب العناية بتخطيط مناهج التربية الرياضية من مرحلة التعليم الأساسي إلى نهاية المرحلة الثانوية حتى يكون تخطيطا استراتيجيا بعيد المدى .

٢ . التخطيط المتوسط الأجل :

و يتراوح من (٤) إلى (٥) سنوات تقريبا ، وينبثق من التخطيط طويل الأجل ، هذا النوع من التخطيط يتم للإعداد للدورات الأولمبية وبطولات العالم وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دورة أولمبية استعدادا للدورة الأولمبية القادمة وغالبا تقسم إلى خطط قصيرة الأجل ، تحقق في النهاية هدف التخطيط متوسط الأجل .

٣ . التخطيط قصير الأجل :

مدته سنة تقريبا وهو الأكثر شيوعا في التربية الرياضية خاصة في السودان ويكون لخطة سنوية مهمتها الاستعداد للبطولات المحلية ذات المستوى العالي مثل بطولات المناطق أو بطولات الجمهورية ، وفي المدارس يكون هو التخطيط لمقررات عام دراسي واحد ، أما بالنسبة للأندية والاتحادات الرياضية يتم التخطيط قصير الأجل بالنسبة للأنشطة المختلفة على النحو التالي:

١ . فترة الإعداد :

تتراوح مدتها من ثمان أسابيع إلى اثني عشر أسبوعا أي قرابة ثلاثة شهور وتعمل

على تحقيق ما يلي :

أ. العمل على تنمية الصفات البدنية العامة والخاصة .

ب. اكتساب وتحسين المهارات الأساسية لكل لاعب .

ج. اكتساب المقدرة الخطئية الخاصة بالنشاط .

د. خلق الروح التربوية وتنمية الصفات الإرادية بين اللاعبين .

وتنقسم عادة هذه الفترة إلى مرحلتين أو ثلاثة :

- المرحلة الأولى : الغرض منها إعداد بدني عام مع قليل من الأعداد المهاري .
- المرحلة الثانية : الغرض منها إعداد بدني عام وخاص ومهاري .
- المرحلة الثالثة : الغرض منها وضع اللاعب في ظروف المنافسات التي يتعرض لها

تماما

٢. فترة المنافسات :تختلف مدتها من نشاط إلى آخر وتتم فيها المنافسات الداخلية والخارجية للنشاط ويكون الأساس في هذه الفترة هو العمل على احتفاظ اللاعب والفريق بالأداء المثالي الذي يكون قد وصل إليه في نهاية فترة الإعداد . تتلخص أغراضها في الآتي:

- المحافظة على مستوى اللياقة البدنية والمهارية التي وصل إليها اللاعب .
- المحافظة على مستوى الحالة الخطئية والفنية الممتازة التي وصل إليها اللاعب.

٣. فترة الراحة الإيجابية أو الفترة الانتقالية :

مدة هذه الفترة قد تصل إلى أربعة أسابيع ، وتلي فترة المنافسات مباشرة حتى يستريح اللاعب من الحمل ذو الشدة العالية الذي يتعرض له أثناء فترة المنافسات وأغراضها تتلخص في الآتي :

- الترويح عن اللاعبين بعد الشد العصبي الناتج عن المباريات .
- العمل على عدم هبوط مستوى اللياقة البدنية العامة والخاصة .
- محاولة الاحتفاظ بالمستوى المهاري الذي وصل إليه اللاعب .
- العمل على تنمية الصفات الخلقية والإرادية .

ويجب أن لا تبني الخطة السنوية القصيرة الأجل من فراغ بل يجب أن تتبع من الخطة المتوسطة الأجل ، والخطة المتوسطة الأجل تكون وليدة لخطة طويلة الأجل فإذا تم التخطيط لخطط تتابعيه بهذا الأسلوب كان تخطيطنا ناجحا ولكن للأسف في معظم مجالاتنا الرياضية يتم وضع كل نوع بعيداً عن الآخر ، هذا إذا كان فيه آخر لذلك يولد التخطيط قصير الأجل مغتربا ونتائجه قاصرة قد تحقق جزءاً من الأهداف ولكنها بعيدة عن الأماني والطموحات .

١٣:٢ مبادئ التخطيط :

- هنالك عدد من المبادي التي يجب أن يقوم عليها التخطيط الناجح نذكر منها :
١. يجب أن يقوم التخطيط على رعاية مصالح جميع الأفراد بالمنظمة .
 ٢. يجب أن يشترك جميع الأفراد في إعداد الخطة .
 ٣. يجب أن يقوم التخطيط على أساس من الحقائق الصحيحة والتفكير الموضوعي .
 ٤. يجب أن يقوم التخطيط على أساس عدد من الاساليب المتعددة بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد .
 ٥. يتوقف نجاح التخطيط على القدرة على التفكير قبل أداء الأعمال والتصرف على ضوء الحقائق لا على أساس التخمين . (شلتوت ومعوض، ١٩٤٦م ، ص ٢١-٢٤)
- يرى الباحث أن يشترك كل من الجمعية الرياضية بالداخلية والمشرف ومسئول المناشط في إعداد الخطة وأن لا يتم اعتماد أسلوب واحد في التخطيط وأن تراعى كل إمكانات المجمع والطلاب والحقائق التي بُني عليها التخطيط .

يعتمد التخطيط الناجح على بعض المبادئ الهامة نوجزها فيما يلي :

١. المرونة .

٢. الاعتماد على الإحصاءات السليمة والحقائق العلمية الصحيحة .

٣. البعد عن الفردية .

٤. مراعاة الإمكانيات المتيسرة .

٥. مراعاة مصالح جميع أفراد الهيئة الرياضية .

وهذه المبادئ ليست نهائية ولكن هي أفضل المبادئ للحصول على تخطيط ناجح رشيد قادر على تحقيق أهداف الهيئة الرياضية التي يتم التخطيط لها . فقد تزداد هذه المبادئ عند الضرورة وذلك يرجع إلى نوعية الخطة التي يتم لها التخطيط ونوعية الهيئة وقد يرجع أيضا إلى نوعية النشاط الذي تحتويه الخطة. ولإعطاء فكرة مختصرة عن هذه المبادئ السابقة يجدر بنا أن نتناول كل منها بالشرح :

١. المرونة :

التخطيط هو سلسلة عمليات تنبؤية مستقبلية أي تتعلق بالمستقبل حيث تتحقق الأهداف المنشودة في تاريخ قادم أي أن التخطيط يتعامل مع ظروف ومتغيرات متوقعة وليست أكيدة ولذا يجب أن يكون التخطيط على درجة عالية من المرونة ، بحيث يمكنه التعامل مع الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان ، يقوم على أساليب متعددة بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد . فمهما كانت براعة المخطط ودقة التخطيط وصدق البيانات والمعلومات التي تم الاعتماد عليها في عملية التخطيط فإنه لا بد من أن نتوقع متغيرات جديدة طارئة . هذه المتغيرات الطارئة لا يقلل من آثارها السلبية إلا تخطيط مرن .(عبد الحميد شرف، ١٩٩٩م، ص ٥١)

٢. الاعتماد على الإحصاءات السليمة والحقائق العلمية الصحيحة :

بمعنى أن تكون دعائم التخطيط هي المعلومات الصحيحة التي ننطلق منها وأن لا يتم التخطيط على الافتراضات التي ليس لها أساس علمي مقبول ،حتى يكون التخطيط موضوعي وصادق قادراً على ترجمة الأمانى لواقع ، لذا كان لزاما علينا الاعتماد على العلم في التخطيط حتى لا تصبح الآمال سرابا . .

٣. البعد عن الفردية :

ذلك بان يشترك في عملية التخطيط أكبر عدد ممكن من المسؤولين من مستويات مختلفة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتجميع خبراتهم والخروج بحصيلة أفضل من النتائج للاستفادة منها في عملية تخطيطية شاملة .

٤. مراعاة الإمكانيات المتاحة :

قبل الشروع في عملية التخطيط يجب الإلمام التام بكافة الإمكانيات المادية والبشرية من حيث الكم والكيف حتى تخرج العملية التخطيطية على مستوى الواقع لا على أساس التخمين ، وكم من خطط تم التخطيط لها دون حساب الإمكانيات فخرجت واصطدمت بالواقع وكان نصيبها الفشل الذريع . مثلا كيف يمكن التخطيط لفريق ناشئين من الجمباز في عدم وجود أجهزة كاملة ، إن دراسة الإمكانيات المتيسرة قبل إجراء أي تخطيط هو أمر حيوي لا يمكن تجاهله بأي حال من الأحوال .

٥. أن يراعي مصالح جميع أفراد الهيئة الرياضية :

بمعنى أن لا يجب أن يولى أهمية للمدربين عن اللاعبين أو للإداريين عن الحكام ولا يعمل لتحقيق مصالح فئة دون الأخرى ولا يهتم بفئة على حساب فئة أخرى بل يجب مراعاة التوازن التام لصالح كل الفئات أثناء عملية التخطيط لتحقيق أكبر قدر من العدالة بين أفراد

الهيئة الرياضية . (عبد الحميد شرف، ١٩٩٩م، ص٥٢)

١٤:٢ تنظيم وإدارة التربية الرياضية بالدولة :

إن التخطيط لتنظيم وإدارة التربية الرياضية بالدولة يحتاج إلى دراسة واعية مبنية على أسس تربوية علمية سليمة، وتحتاج هذه الدراسة بدورها إلى اتباع المنطق في البدء بالاساسيات ثم الانتقال للتفاصيل والفروع .ويتبع عند القيام بهذه المحاولة التربوية مايلي :

- ١ . تحديد معنى التربية الرياضية والغرض الذي ترمي إليه .
 - ٢ . معرفة الأدوار التي لعبتها التربية الرياضية في الماضي والوسائل التي استخدمتها للتحقيقها .
 - ٣ . تحليل الدراسات والمشروعات التي تناولت شؤون التنظيم والإدارة بوجه عام وتنظيم وإدارة التربية الرياضية بوجه خاص .
 - ٤ . دراسة المؤلفات الجيدة في هذا الميدان .
 - ٥ . دراسة المجالات الدورية والجرائد اليومية والرياضية وبالاخص المقالات الخاصة بتنظيم وإدارة أوجه النشاط الرياضي ومعرفة رأي النقاد ثم استخلاص أفضل الطرق التي ساققتها الدراسات والمشروعات والمؤلفات والمجلات والجرائد .
 - ٦ . دراسة حالة التربية الرياضية بالدولة نفسها وفلسفتها واحتياجاتها وامكانياتها المختلفة خصوصا تلك الإمكانيات التي تتعلق بهذا الميدان .
- وعند اتمام دراسة مسحية تحليلية لكل هذه النقاط يمكن للمخطط أن يستشف الإتجاهات التي يمكن أن يستفيد بها كأسس عامة لوضع التخطيط المناسب للتربية الرياضية للدولة ، ثم يضع السياسة المناسبة لتنظيم وإدارة شؤونها . (ثلاثوت ومعوذ، ١٩٤٦م ،ص٧٦)
- يتضح مما سبق أن هذه هي أهم المبادئ التي يجب أن تقوم عليها أي عملية تخطيطية ناجحة وهي الركيزة التي تقوم عليها عناصر الإدارة .

١٥:٢ عناصر التخطيط :

تتكون الإدارة من عدة عناصر إحداها بل وأهمها التخطيط في نفس الوقت يتكون

التخطيط من عناصر فرعية هي :

١. الأهداف .

٢. السياسة .

٣. الإجراءات .

٤. التنبؤات والموازنات .

٥. برامج العمل التنفيذية والزمنية .

ويجب على كل من يعمل في مجال التربية الرياضية الإمام التام بهذه العناصر الخمسة .

١ . الأهداف :

عملية وضع الأهداف ذات أهمية قصوى حيث أنها تحدد النتائج المطلوب الوصول

إليها، فهي كالمنار الذي يهتدي به المخططون والمنفذون . ويجب أن تكون على درجة عالية

من الوضوح بحيث يستوعبها كل من يعمل على تحقيقها لأن كل مجهول مكروه والإنسان لا

يمارس في حياته إلا ما يستطيع وما يحب ، ووضوح الهدف يضعها في صيغة المعلوم

السهل .

مثلا أفراد فريق ما يعرف كل منهم أن من أهداف ناديه الفوز في البطولة هذا العام

بمراكز متقدمة ، وجمعهم المدرب وبدأ يشرح لهم هذا الهدف وأبعاده وكيف تم اختيار هذا

الهدف وأن النادي يعتمد عليهم في تحقيقه وأن ثقته بهم وبمستواهم كانت دافعا أن يكون هذا

هدفه . ثم يشرح لهم الآثار الايجابية التي سوف تنعكس عليهم نتيجة تحقيقهم هذا الهدف

وكذلك الآثار السلبية التي قد تنتج عند الفشل في تحقيقه .

لذا فإن وضوح الهدف وتحديده بهذه الصورة سوف يكون حافزا لكل فرد في الفريق ليس هذا فحسب بل وقد يتبناه الأفراد ويعملون جاهدين على تحقيقه باعتباره هدفا لهم وليس للنادي فقط . (عبد الحميد شرف ، ١٩٩٩م، ص٦٥).

٢. السياسة :

هي عبارة عن مجموعة من الاتجاهات العامة التي تؤدي إلى فهم عام من حيث توجيه وترشيد تفكير المرؤوسين عن اتخاذ القرارات ، وبمعنى آخر هي مجموعة قواعد وتعليمات وإرشادات لتوجيه سلوك العاملين في أحد مجالات التربية الرياضية الذي يتم التخطيط له ، وتوضع بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الأقل وهي قد تكون صريحة في شكل نشرات أو تعليمات أو قد تكون ضمنية ، فمثلا رئيس مجلس إدارة أحد الهيئات الرياضية يتبع باستمرار سياسة إتمام العمال بواسطة العمالة المتيسرة لديه ولا يفضل الاستعانة بأفراد من خارج الهيئة ، أو رئيس مجلس إدارة هيئة رياضية يعمل في حدود الميزانيات المتاحة ولا يفضل عمليات الاقتراض ولذا فهو يميل إلى سياسة ترشيد الإنفاق . لذا فإن السياسة هي الطريق الرئيسي الذي يقودنا لتحقيق الأهداف.

٣. الإجراءات :

هي عبارة هيكل يتضمن الخطوات التفصيلية التي يجب أن يتبعها العاملون في المنشأة الرياضية على كافة مستوياتهم بحيث نضمن حسن سير العمل في إطار الأهداف المطلوبة ، فمثلا ما الذي يجب إتباعه عند صرف الأدوات أو شرائها ؟ ماهي الخطوات التي تتبع لإنشاء ملعب داخل النادي ؟ وهكذا.

٤. الميزانيات :

يتطلب التخطيط لأي خطة رياضية تحديد التكاليف اللازمة وبنود الإنفاق عليها ومصادر تمويلها لضمان استمرارية العمل وسيره في إطار الخطة الموضوعية وكذا تحديد الإمكانيات كما ونوعا المطلوبة لتحقيق هدف الخطة الموضوعية سلفا.

٥. برامج العمل التنفيذية والزمنية :

هي الخطوات التنفيذية للخطة وما يتطلبه هذا التنفيذ من طرق وأساليب وتوزيع زمني وإمكانيات وأساليب تقويم مناسبة ويجب أن يشتمل البرنامج في التربية الرياضية على العناصر التالية.

(أ) الأسس التي يقوم عليه البرنامج :

إن أي برنامج يجب أن يبنى على أسس ومبادئ خاصة به طبقا لنوعيته وظروف النشاط الذي صمم من أجله وتختلف هذه الأسس والمبادئ من برنامج لآخر طبقا للظروف السالفة الذكر .

(ب) هدف البرنامج :

هدف البرنامج يستمد عادة من هدف الخطة التي يتم التخطيط لها . ويفضل أن تكون أهداف البرنامج إجرائية ، وقابلة للتحقيق والقياس وتتمشى مع الإمكانيات والظروف البيئية المحيطة، مع الوضع في الاعتبار أنه لا يمكن فصل أهداف البرنامج عن المحتوى الذي يتضمنه لأن المحتوى يتم تحديده أساساً بناء على هذه الأهداف كما أن طرق وأساليب التدريس والتدريب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف لأنها تعمل على تحقيقها كما أن عمليات التقويم تهدف أساساً إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في أهداف البرنامج وفي المحتوى وأساليب وطرق التنفيذ المستخدمة .(عبد الحميد شرف ، ١٩٩٩م، ص ٦٧).

(ج) محتوى البرنامج :

يشترك عادة محتوى البرنامج من محتوى الخطة ولكن يحدده البرنامج بصورة
تفصيلية وعلى كل الأحوال يجب أن يظهر محتوى البرنامج على شكل إحماء _إعداد بدني _
إعداد مهاري_ تهيئة أو ختام كما هو موضح في مثال درس التربية الرياضية الآتي :

- **الإحماء** : وعادة ما تكون عملية الإحماء بين 3_5 دقائق .

وهي من العمليات الرئيسية في درس التربية الرياضية حيث الغرض منها هو تدفئة الفرد
بوجه عام وتهيئة العضلات المنوطة بالعمل لاستقبال الأجزاء الرئيسية في الدرس ويكون عادة
باشتراك جميع أجزاء الجسم في الحركة وحتى لا يتعرض الفرد لمشكلات هو في غنى عنها
لأنه إذا بدأ النشاط دون عمليات الإحماء يعرض الفرد لعواقب وخيمة . كما يجب أن يكون
للأعداد النفسي قسط وافر في عملية الإحماء يؤهل الفرد نفسياً لتقبل الدرس بروح مرحية ،
والجدير بالذكر أن يكون لعنصر المرونة نصيب وافر في عملية الإحماء .

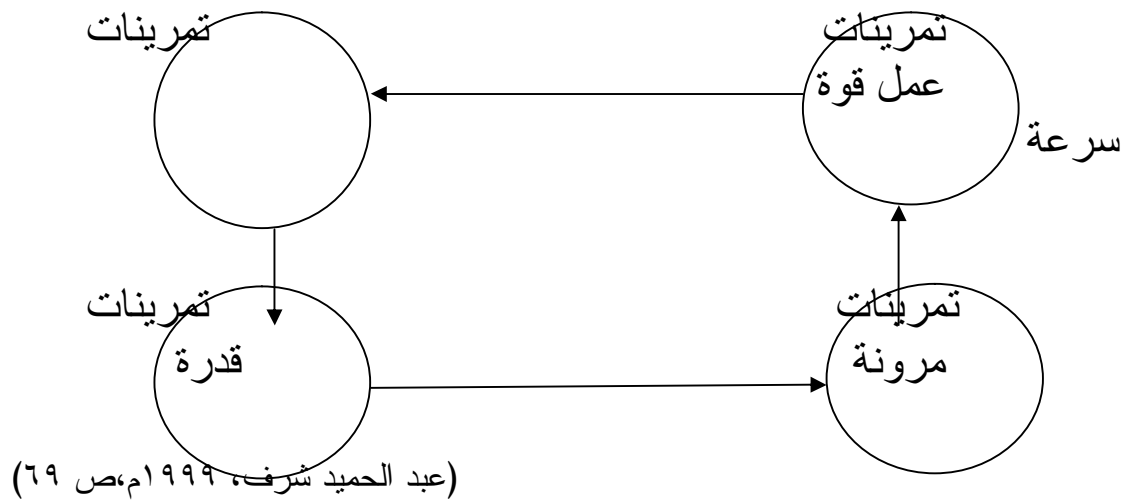
وقد تشمل عملية الإحماء في درس التربية الرياضية على تمارين تقليدية تؤدي بالشكل
التقليدي أو تؤدي بأسلوب التدريب الدائري أو على شكل ألعاب صغيرة ولكن يلزم أن يتم
أداؤها بصورة تتميز بالاستمرارية لتحقيق هدف الإحماء .

- **الإعداد البدني** : ويقصد به تنمية الحالة البدنية للتلميذ سواء كانت إعداد بدني عام أو خاص
وذلك عن طريق تنمية الصفات البدنية الأساسية العامة أو الخاصة ، وتهدف عملية الإعداد
البدني إلى إكساب الأفراد اللياقة البدنية بصورة تجعلهم قادرين على ممارسة الأنشطة الرياضية
في محتوى الدرس بكفاءة دون أن تهبط حالتهم البدنية .

الصفات البدنية يتم تنميتها بصورة أفضل لو تم التدريب عليها مجتمعة أي يتم التدريب على
أكثر من عنصر في وقت واحد مثلاً كالتحمل والقوة في نفس الوقت وبالعكس . فإن التركيز
على تنمية صفة بدنية واحدة أثناء التدريب لا يحدث الأثر السريع المطلوب في نموها . ويتم

تنفيذ الجانب البدني إما عن طريق تمارينات تؤدي في صورة تشكيلات معينه أو بأسلوب التدريب الدائري عن طريق محطات معدة مسبقا ، واستخدام نظام التدريب الدائري بإحدى طرق التدريب المعروفة هو أفضل طريقة لتنمية العناصر البدنية لأسباب كثيرة ، وأثبتت الأبحاث الحديثة صحة هذا القول ويمكن أن يكون على الشكل التالي:

شكل رقم (١) يوضح نظام التدريب الدائري للعناصر البدنية

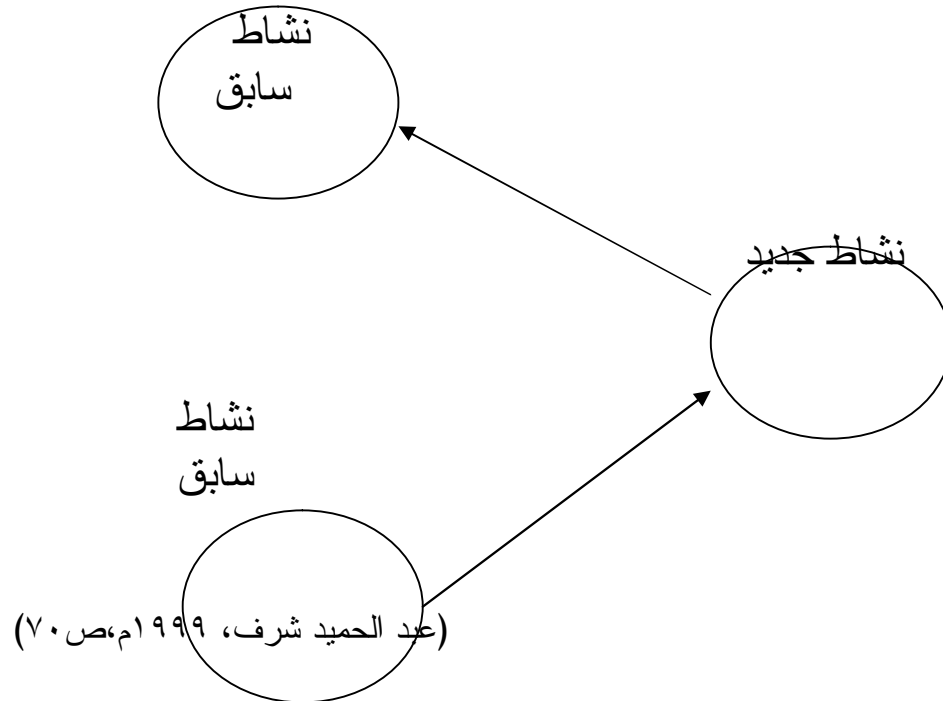


ويجب أن تحدد المحطات بوضوح على الأرض وأسهم توضح طريق الانتقال واتجاهه لعدم ضياع الوقت ويجب أن تحدد الجرعة التدريبية لكل لاعب في بداية العام الدراسي وقبل كل مرحلة بالقانون :

الحد الأقصى + ١ ويستغرق الأعداد البدني في درس التربية الرياضية من (١٠-١٢) دقيقة.

- الجانب المهاري : ويستغرق من (٢٠-٢٥) دقيقة في الدرس الواحد ، ويشتمل على تعليم المهارات الأساسية للألعاب الجماعية والفردية التي يحتويها المنهج وقد يتم تعليم هذه المهارات بالطريقة الكلية أو الجزئية أو الكلية الجزئية أو بطريقة المهارة المربوطة بمهارة أخرى سابقة أو لاحقة . ويفضل أن يتم ذلك عن طريق المحطات بحيث تكون أحد هذه المحطات لتعليم مهارات النشاط الجديد وباقي المحطات بها مهارات سبق تعلمها وتواجد المدرس في محطة النشاط الجديد وتدار باقي المحطات تحت قيادة من الطلبة البارزين في الأنشطة المعينة ويمكن الاسترشاد بالشكل التالي أثناء تعليم الحركات في الجانب المهاري .

شكل رقم (٢) يوضح كيفية تعليم المهارات الأساسية للألعاب الجماعية عن طريق المحطات:



- الختام : ويطلق عليه النشاط الختامي أو التهدئة وكلها مسميات واحدة وغرضها واحد. وهو خروج التلميذ من الملعب كما دخله هادئاً مستريحاً قادراً على استقبال باقي

الدروس ، وقد تتم ببعض التمرينات الخفيفة أو الألعاب الصغيرة الهادئة التي تدخل السرور والبهجة على نفوس التلاميذ.

نعود بعد ذلك إلى عناصر البرنامج بعد عرض هذا النموذج لمحتوى درس تربية رياضية.

(د) تنظيم الأنشطة داخل البرنامج :

يختص هذا العنصر من البرنامج بتوزيع الحمل ونوعه وزمنه على محتوى البرنامج بأكمله ويتدرج حتى مستوى الوحدة التدريبية في الملعب أو مستوى الحصة في درس التربية الرياضية.

(هـ) تنفيذ البرنامج :

يعني هذا العنصر من عناصر البرنامج بالخطوات التنفيذية للخطة وما يتضمنه هذا التنفيذ من أساليب وطرق تدريس أو تدريب وإمكانات وخلافه ، ولذلك سوف يقودنا الحديث عن طرق التنفيذ سواء كانت طرق تدريس أو تدريب كما يقودنا إلى بعض الأمور التي يجب أن يلم بها صانع البرنامج الرياضي ليعدها لها العدة ويضعها في اعتباره أثناء عملية التصميم ومنها ظاهرة التعب وظاهرة التدريب الزائد ، وبذلك يمكنه تجنب الكثير من المشكلات التي تسببها هذه الظواهر أثناء تنفيذ البرنامج .(عبد الحميد شرف، ١٩٩٩م، ص٧٠).

(و) الأدوات المستخدمة في البرنامج :

يقوم مصمم البرنامج بوضع الأسس التي يقوم عليها البرنامج ثم يصيغ الهدف ويحدد المحتوى ويقوم بتنظيم الأنشطة داخل البرنامج ويضع جزئية التنفيذ بشكل يتفادى

ظاهرة التعب الزائد وظاهرة التدريب الزائد، ويصل بعد ذلك إلى جزئية الأدوات. وما يمكن أن يقال عن هذه الجزئية هو أنه يجب على مصمم البرنامج حساب الإمكانيات بدقة عالية حتى لا يكون البرنامج درب من الخيال ويصبح عديم الجدوى غير قادر على تحقيق الأهداف .

(ز) تقويم البرنامج :

هذا العنصر آخر عناصر البرنامج وأهمها حيث أنه يجب على سؤال أين نحن الآن؟ والتقويم لبرامج التربية الرياضية . ويشتمل على تقويم الناحية الفنية والناحية الإدارية إجمالاً. أما عن الناحية الفنية فيتم تقويم الحالة البدنية والحالة المهارية والحالة النفسية والحالة الاجتماعية والمعرفية .

- **الحالة البدنية** : ويتم قياسها باختبارات خاصة لعناصر اللياقة البدنية المختارة بشرط أن تكون ذات صدق عالي وثبات مرتفع وموضوعية كبيرة ويفضل أن يكون قد تم استخدامها في مجتمعات مماثلة لقياس نفس العناصر ،فمثلاً يوجد اختبار الشد على العقلة لقياس تحمل القوة ، الوثب العريض من الثبات لقياس عنصر القدرة وهكذا المهم أن تكون كيفية وشروط العمل بها واضحة وسهلة وبسيطة .
- **الحالة المهارية** : وتختبر عن طريق اختبارات لقياس أجزاء المهارة تشبه إلى حد كبير اختبارات اللياقة البدنية ولها اشتراطاتها وقواعدها والمهم أن تكون صادقة وثابتة وموضوعية ومثال لذلك اختبار ستروب لكرة السلة ، وقد يتم قياس الحالة المهارية عن طريق المحكمين مثل ما يتم في رياضة الجمباز .

- **الجانب النفسي** : ويتم قياس الحالة النفسية بواسطة اختبارات نفسية للسمات المطلوبة وهذه الاختبارات تم وضعها سلفا بواسطة المتخصصين في علم النفس وعلم النفس الرياضي لقياس السمات النفسية للفرد .
 - **الجانب الاجتماعي** : ويتم بواسطة اختبارات خاصة بالناحية الاجتماعية أو بوضع اللاعب في مواقف معينة يمكن عن طريقها قياس هذا الجانب .
 - **الجانب المعرفي** : ويقاس بواسطة الاختبارات الشفهية أو التحريرية التي تتم للفرد لقياس مدى تقدم هذا الجانب .
- أما فيما يتعلق بالناحية الإدارية فيتم قياسها عن طريق صلاحية الأدوات والأجهزة والملاعب، وكفاءة الجهاز الفني والإداري، وكفاية الميزانيات والسجلات. ويراعى أن يتم تقويم كل عنصر من هذه العناصر من منطلق الاستكمال والناحية الفنية وسوف يظهر ذلك بوضوح في عنصر المتابعة من عناصر الإدارة.(عبد الحميد شرف، ١٩٩٩م، ص٧١-٧٢).

١٦:٢ مزايا التخطيط : ط

للتخطيط مزايا عديدة نوجز أهمها فيما يلي :

- ١/ **وضوح الأهداف** : التخطيط عملية قادرة تحديد أهداف واضحة يمكن تحقيقها ، أهداف يمكن رؤيتها بطريقة منطقية تساعد على تحديد الاتجاه وصحة المسار وسلامة التقويم وكذا التنبؤ الذي من أهم خصائص العملية التخطيطية .

٢/ **التحديد** :

- التخطيط الجيد يساعد على تحديد المهام وتقسيم العمل إلى مراحل محددة واضحة متكاملة مرتبطة ببعضها في تناسق تام يساعد على إنجاز الأهداف ، إن التقسيم الجيد

لمراحل العمل وتحديدها والبعد عن الشبوع يساعد المنفذين على وضوح الرؤيا ويجنبهم الإحساس بالغموض فنجد أن التخطيط لخطة سنوية يؤدي إلى خطة متوسطة الأجل وهي جزء من الخطة الطويلة الأجل .

تعريف الخطة : عبارة عن إطار عام يحدد المعالم الرئيسية لأي مشروع . ويعرفها جمال توفيق : (بأنها هي ارتباط بسبيل معين من العمل والتصرف ، ويعتقد أنه ضروري للوصول إلى نتائج محددة) . ويعرفها عبد الكريم درويش بأنها : (الدليل المنظور للفكر الإداري). تشتمل الخطة على عدة بنود في شكل خطوط عريضة شاملة وفي نفس الوقت بعيدة عن التفاصيل الدقيقة ويمكن أن تشتمل الخطة على البنود التالية :

١. العنوان : يكون واضحا وشاملا ومقروءاً يليه اسماء المشتركين في وضع هذه الخطة .
٢. الهدف : تشتمل الخطة على الهدف العام ويكون واقعا يسهل تحقيقه وأن يكون مفهوماً وواضح له علاقة بأمال الأفراد .

٣. المحتوى : يصاغ في شمول ودقة ووضوح بشكل عام يظهر في مراحل الخطة وما يجب أن تشتمل عليه المراحل بصورة اجمالية بحيث يسهل التخطيط لها فيما بعد ويجب أن يصاغ المحتوى على أساس الأهداف المطلوبة .

٤. أسلوب العمل المقترح : الأسلوب الأفضل الذي يمكن إتباعه في تنفيذ هذا المحتوى مع التنوية إلى الطرق التي يمكن استخدامها في انجازه وكل ذلك في صيغة إجمالية .

٥. التمويل : حيث يجب تصور ميزانية تقريبية لهذه الخطة ويظهر هذا في بند الكيفية التي يمكن بها تدبير هذه الميزانية ومصادر التمويل المنتظرة والأكيدة وبنود الانفاق منها.

٦. تتبؤات الخطة : يشتمل على النتائج المتوقعة في كل مرحلة من مراحلها وعن المشكلات التي قد تعترض سير الخطة والحلول المقترحة لهذه المشكلات فور ظهورها وكذلك النتائج النهائية التي يجب أن تصل إليها هذه الخطة في نهايتها .

٧. الفترة الزمنية للخطة : تحتوي على إجمالي الفترة الزمنية التي تستغرقها وعن القيود الرئيسية فيها والتي تكون ملزمة للمخططين أثناء إجراء العملية التخطيطية مثل مواعيد الفترات الرئيسية للخطة ومواعيد البطولات المحلية والدولية وإقامة المعسكرات الداخلية والخارجية وكذلك مواعيد دورات الصقل للمدربين والحكام والإداريين إن وجدت .(عبد الحميد شرف، ١٩٩٩م ،ص٧٣-٧٤).

٣/ الحث على تدبير الإمكانيات :

يعتبر التخطيط دافعا قويا للبحث عن الإمكانيات وكيفية تدبيرها وسبل الحصول عليها. حيث أن عملية التخطيط تبرز الإمكانيات المطلوبة كما وكيفا .فتخطيط منهج التربية الرياضية بالمدرسة يظهر حجم الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ هذا المنهج من مدرسين وأدوات وأجهزة وخلافه والتخطيط لخطة تدريب معينة يوضح مدى الإمكانيات المطلوبة لتنفيذها .

٤/ وضوح الرؤيا :

يتميز التخطيط بوضوح الرؤيا أمام جميع العاملين من أين يبدعون؟ وإلى أين ينتهون؟ ولماذا يقومون بإتمام هذه الأعمال؟ وما هي النتائج المطلوب الوصول إليها؟ وهل يسيرون في الطريق الصحيح أم لا ؟ كل هذه الأمور توفر الرؤيا الواضحة ويكون نتاجها

هو تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ، فمثلا عندما يعرف اللاعب أن تنفيذه لهذه الجزئية من التدريب بالأسلوب الموضح في التخطيط يكون نتيجتها هو ارتفاع مستوى أدائه المهاري الذي يتمناه وسوف يساعده في الفوز بالبطولة ، في هذه الحالة نجد أنه يعمل على تنفيذ ما خطط له بجدية وراحة نفسية لتحقيق التفوق الذي يريده وينشده لذلك فإن وضوح الرؤيا أمام أي فرد يحثه على الاستمرار والانجاز لأنه يعرف أين هو الآن وإلى أين ينتهي. (عبد الحميد شرف، ١٩٩٩م، ص٧٦).

١٧:٢ مفهوم التوجيه :

هو أحد عناصر العملية الإدارية ويظهر بصورة ما أثناء التخطيط والتنظيم ولكن يظهر جليا أثناء العمليات التنفيذية ويأتي عقب إجراء عملية التخطيط والتنظيم حيث أنه يعمل على توجيه الأفراد المعنيين في مشروع ما نحو هدف محدد. ويعبر نوع وحجم التوجيه على نوع وحجم التخطيط والتنظيم فكلما كان التخطيط والتنظيم أكثر وضوحا وأكثر شمولا وأكثر تفسيريا كلما قلت عمليات التوجيه وبالعكس كلما كان التخطيط والتنظيم أقل وضوحا وأقل تفسيريا كلما زادت عمليات التوجيه . في نفس الوقت تزداد القرارات الفورية السريعة الغير مدروسة بأسلوب كاف والتي قد تؤدي إلى العديد من المشاكل مما يساعد على البعد عن الهدف المنشود ،وقد يتبادر إلى الذهن أن التوجيه يقتصر على عمليات النصح وإصدار الإرشادات ولكن في الواقع نجد أن التوجيه يتعدى هذه العمليات حيث أنه يستهدف الاهتمام والرعاية للأفراد والمرعوسين كما أنه يعمل على علاج المشكلات التي يصادفها أثناء قيامهم بعمليات التنفيذ ، ويتعاون أكثر من مستوى تنظيمي في القيام بعمليات التوجيه فقد تتضافر جهود مدير النادي ومساعدوه مع جهود مراقب عام النشاط الرياضي لتوجيه بعض المدربين أثناء تنفيذ خططهم علما بأن المعيار الأساسي لمدى نجاح العملية الإدارية في تعاملها مع

الأفراد يكمن في عمليات التوجيه الناجح والتي تساهم فيه العلاقات العامة بدور كبير فالمشكلة هي كيف يمكن التعامل مع مختلف أنواع الأفراد بحيث يحققون ما ترغبه الإدارة. ولا يتعارض في نفس الوقت مع ما يرغبونه ولا نبالغ إذ قلنا أن معظم مشكلات الإدارة ناتجة عن سوء التوجيه وتمن صعوبة التوجيه في أنه يشتمل على أنشطة متعددة صممت لتشجيع المرؤوسين كي ينجزوا أعمالهم بكفاءة وفعالية في كل وقت وبهذا فالتوجيه عملية صعبة حيث أنها في المقام الأول عملية مركبة وثانياً أنه يتم عن طريق أفراد بينهم الكثير من الفروق الفردية التي يصعب معها توجيه الجماعات .

ولا يجب أن يغيب عن الذهن أن التوجيه عملية مستمرة طالما أن العملية الإدارية قائمة ليس هذا فحسب ولكنه يعتبر المعيار الأساسي لنجاح العملية الإدارية بأكملها ، فمشكلة الإدارة الرئيسية كما ذكرنا سلفاً هو كيف يمكن التعامل مع أنواع متعددة من البشر. حيث يحققون ما ترغبه الإدارة وهذه مهمة رئيسية لعملية التوجيه لذا يمكننا القول بأن مهمته ليس تنفيذ الأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذها وعدم الانحراف عن المسار الصحيح الذي يقودنا إلى تحقيق الأهداف المنشودة . وينطوي على الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم عند تنفيذ الأعمال ، والتوجيه السليم يستلزم الإلمام والمعرفة التامة بكل الأساليب المتنوعة للتوجيه مع القدرة على كيفية استخدام الأسلوب الأمثل في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، فإذا تم التوجيه بهذا الأسلوب كانت النتيجة أفراد على جانب كبير من المعرفة والتدريب يؤدون عملهم بكفاءة تامة ينتج عنه تحقيق أهداف المنشأة الرياضية التي تسعى للوصول إليها . والدور الكبير التي تقوم به العلاقات العامة كأحد الأدوات الهامة والتي عليها التوجيه في تنفيذ مهامه . (حسن أحمد الشافعي ، ٢٠٠٦م، ص ٨٢٠).

٢:١٨ تعريف التوجيه :

يعرفه سيد الهواري بأنه :

((الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم للعمل لتحقيق الأهداف))

يعرفه سعد جلال بأنه :

((مجموع الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ، مشاكله ، وأن يستغل إمكانياته الذاتية من قدرات ومهارات واستعدادات وميول . يستغل إمكانيات بيئته فيحدد أهدافا تتفق وإمكانياته من ناحية ، وإمكانيات من ناحية أخرى نتيجة الفهم لنفسه وللبيئة ويختار الطرق المحققة لها بحكمة وتعقل فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلا عمليا يؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومجتمعه فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته)) .

١٩:٢ أسباب فشل التوجيه : _____

كثيرا ما تتعرض عملية التوجيه لعد التوفيق فقد يصادفها الفشل ويؤدي إلى نتائج عكسية لا يرغبها الرئيس أو المرؤوس ، وهذا يرجع لأسباب عدة نوجز منها ما يلي :

١ . عدم القدرة على تحديد المواقف :

كثير من الأفراد الذين تنقصهم القدرة على التصور لأنه هو أحد العمليات العقلية العليا التي تنمو بالإطلاع والخبرة ، فقد ينتج من عدم التصور الكامل لموقف ما بأبعاده المتعددة توجيه ناقص أو خاطئ يتم الاهتمام بالتفاصيل وإهمال الإطار العام لأي موضوع فالاهتمام بالتفاصيل الدقيقة وإهمال الإطار العام لأي موضوع يخرج عملية التوجيه عن هدفها الرئيسي في معظم الأمور فيلزم تصور الموقف ككل مع تصور التفاصيل إذا لزم الأمر حتى لا تخرج عملية التوجيه عن إطارها الصحيح والمطلوب .

٢ . التغاضي عن النواحي الإنسانية لحساب العمل :

النواحي الإنسانية كانت ولا تزال تلعب في حياتنا كشعوب شرقية دوراً هاماً ورئيسياً ، والموجه الناجح هو الذي يراعي هذه الاعتبارات الإنسانية باستمرار ، لأنه كيف يجدي النصح والإرشاد مع مرؤوس ليزيد أنتاجه وهو يعاني من مشكلة عائلية تسيطر على أفكاره وعواطفه مثل مرض أبنه أو أمه.... وغيرها .

أن التعاضى عن النواحي الإنسانية لحساب العمل سلوك ليس من المهارة في شيء حيث أن نتيجة مثل هذا السلوك ليس بأي حال من الأحوال في صالح العمل .
(حسن أحمد الشافعي ، ٢٠٠٦م، ص٨٢٥).

٣. عدم الثببات الانفعالي :

إن التصرفات الغير ثابتة من قبل الرئيس المسئول تساعد على عدم الاطمئنان له والافتناع به والثقة في تصرفاته وهذا بالتالي يساعد على عدم الثقة في نصائحه وإرشاداته .

٤. التحيز :

ويقصد به التحيز بكل أشكاله ومعانيه حيث أن عدم عدالة المدير تجعل مرؤوسيه ينصرفون عنه وعن تعليماته ، إن مثل هذه الصفة تهز الثقة بين الرئيس والمرؤوس ومجرد إحساس المرؤوسين يتساوى _ الذين يعملون والذين لا يعملون _ تجعل من النصائح والإرشادات عملية هزلية لا ثقة فيها ولا احترام لها ، فعدالة المدير وعدم تحيزه لفرد ما أو لموقف ما هو في حد ذاته نصيحة وإرشاد له نتائج المؤثرة الفعالة .

٥. الفشل في التعامل مع الآخرين :

إن القدرة في التعامل مع الآخرين فن وموهبة فإذا حرم المدير هذه الموهبة اتسم أسلوب إدارته بالجفاف والقسوة فكل فرد له سماته وصفاته وخصائصه ويحتاج إلى أسلوب معين في التعامل معه .إذا توصل المدير إلى أسلوب تعاون يناسب كل فرد على حدة فهو بالتأكيد رجل ناجح وموهوب تصبح أوامره تعليمات يتقبلها العاملون بصدق وحب مؤمنين به وبقيادته واثقين في توجيهاته وسلامتها .

٦. الأنانية:

الأنانية هي التفكير في الذات باستمرار مما يجعل الآخرين ينصرفون عن صاحب هذه السمة ، لأنه من الصعب الثقة في فرد أناني حيث أن جميع تصرفاته مشكوك فيها وفي مدى صلاحيتها للغير . ومن هنا يكون من الصعب أن تتم عملية التوجيه الناجح من شخص يتسم بهذه الصفة . (حسن أحمد الشافعي، ٢٠٠٦م ص٨٢٦).

٢٠:٢ التوجيه في المؤسسات الرياضية :

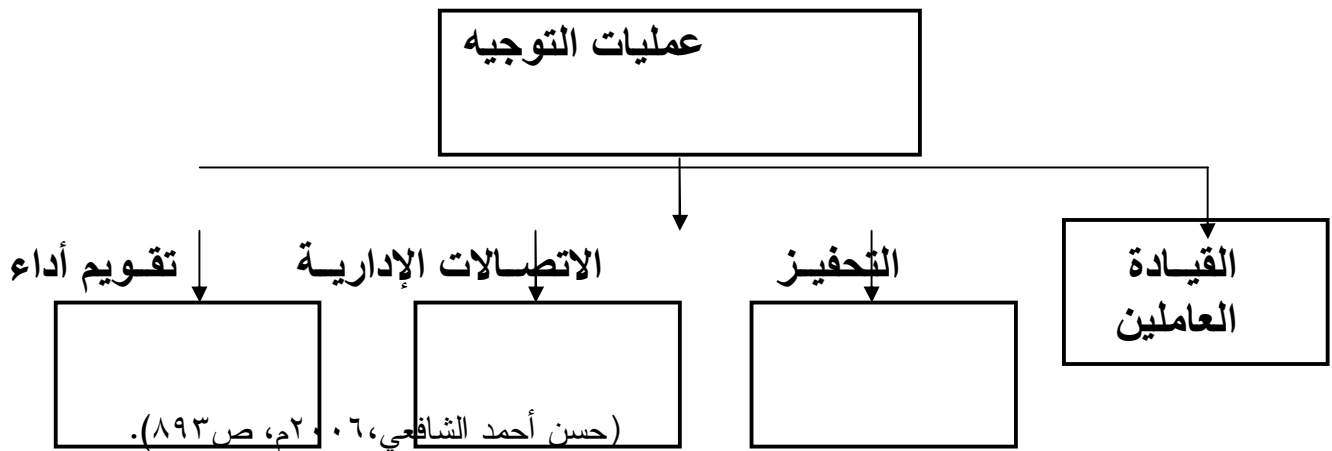
للتوجيه أركان متعددة فلقد اختلفت آراء المختصين في تحديد هذه الأركان فيما يرى عصمت مطوع وأمينة أحمد حسن وسعيد عبد الفتاح (أن عناصر التوجيه الأساسية تنحصر في الاتصالات والقيادة ، واتخاذ القرارات) . ونجد أحمد رشيد قد حددها في (صنع واتخاذ القرارات والاتصالات والقيادة والانتظام والاستمرار). كما حددها علي الشرقاوي في (القيادة ، والاتصال والدافعية) . وحددها جميل توفيق في (الاتصال، الدافعية ،القيادة ،الواقعية في مكان العمل والقيادة والاشراف الفعال) .

وحدها ابراهيم القمري في أربعة عملية رئيسية هي (القيادة ، التحفيز ، الاتصالات ، اتصالات الإدارية و تقويم أداء العاملين). وهو خلاصة أتفق عليه علماء الإدارة .

(حسن أحمد الشافعي، ٢٠٠٦م، ص ٨٩٣).

٢١:٢ عمليات التوجيه :

شكل رقم (٣) يوضح عمليات التوجيه:



٢٢:٢ عناصر التوجيه :

يتكون التوجيه من عناصر ثلاثة رئيسية هي :

١. الاتصال .

٢. الاستشارة (رفع الروح المعنوية) .

٣. القيادة .

١:٢٢:٢ الاتصال :

هو عملية فنية إلى حد كبير لأن الاقتراب من الآخرين بأسلوب يرتضونه لتوصيل

أي معلومات إليهم لإتمام عمل ما يتطلب موهبة خاصة وقدرة فائقة .ويمكن القول أن الاتصال

هو ((عملية فنية بواسطتها يتم توصيل فكر من فرد إلى آخر في المنشأة الرياضية بغرض

إحداث سلوك معين مطلوب أو تغيير سلوك غير مطلوب)) .

ويأخذ الاتصال أشكال عديدة منها : المذكرات ، التعليمات ، المنشورات ، المقابلة الشخصية
.... وغيرها ويتوقف استخدام أي شكل من هذه الأشكال على الموقف والمعلومات المراد
توصيلها للآخرين .

ولكي يكون الاتصال ذا جدوى عالية في أي منشأة رياضية يجب مراعاة الآتي :

- تحديد الجرعة المناسبة من المعلومات المرسلة إلى الأفراد المراد الاتصال بهم حتى
يسهل استيعابها .

- مراعاة المستوى الذي سوف ترسل إليه هذه المعلومات من النواحي الفنية والثقافية .

- يجب أن يتم الاتصال عن طريق القنوات الشرعية ويراعى التسلسل الرئاسي .

- وضوح الصياغة ، يجب أن تكون التعليمات مصاغة بأسلوب صحيح واضح لا يقبل
أكثر من تفسير .

- مراعاة عدم التكرار في التعليمات أو الازدواج في صدورها .

- يكون الاتصال غالبا في الحالات العادية في صورة طلب وليس في صورة الأمر .

بهذه الصورة يمكن أن يكون الاتصال فعالا قادرا على أن يحقق المراد منه .(حسن أحمد

الشافعي، ٢٠٠٦، ص ٨٩٥).

يرى الباحث أن الاتصال بأنواعه في إدارة المناشط بالصندوق القومي لرعاية الطلاب

يتدرج من الأمانة العامة إلى الإدارة بالولاية ثم المجمع ثم الداخليات إلا أنه يصعب إيصاله

بالعكس من الداخليات وصولا إلى الأمانة العامة في حالة عدم تنفيذه أو فشله.

٢:٢٢:٢: التحفيز (الاستثارة) :

إن ارتفاع مستوى المهارات الفنية وحده للإنسان لا يكفي لتحقيق الأهداف بل يجب أن

يواكبه ارتفاع في مستوى المهارات السلوكية أيضا. ولمعرفة السلوك يجب الإلمام بدوافعه حيث

أن السلوك لا ينتج من فراغ ولكنه نتيجة لدافع معين ، وبالتالي لا يمكن استثارة الأفراد أي تنشيط سلوكياتهم أو شحذها وتحريكها نحو الهدف المنشود إلا بعد معرفة الدوافع لأداء هذه السلوكيات لأن مسببات هذه السلوكيات هي الدوافع . فإذا ما تم إشباع هذه الدوافع أو الحاجات اعتبر هذا استثارة للأفراد في نفس الوقت إشباع الحاجات يؤدي بدوره إلى رفع الروح المعنوية، ويقودنا هذا إلى تحريك السلوكيات إلى اتجاهات إيجابية نحو الهدف المطلوب .

فالإمام بحاجات الأفراد في كل وقت وتوجيه هذه الحاجات لصالح المنشأة الرياضية في نفس الوقت عملية من الصعوبة بمكان ، خاصة وإن الأفراد ليسوا تروساً في آلة فهناك فروق فردية بين هؤلاء الأفراد ولكل منهم حاجاته المتعددة والمتغيرة من وقت لآخر. والتحفيز والاستثارة عملية رئيسية في التوجيه هدفها الأساسي هو إحداث أقصى ما يمكن من التفاعل بين الفرد والهيئة الرياضية . (حسن أحمد الشافعي، ٢٠٠٦، ص٨٩٦).

٢:٢٢:٣ القيادة :

نالت القيادة الكثير من اهتمام العلماء وتطرق كل منهم لتعريفها منها ما يلي :

يعرفها علي السلمي بأنها :

((عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة))

ويعرفها براون Brown بأنها :

((عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين)) .

ويعرفها جميل توفيق بأنها :

((هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة)) .

ويعرفها (يوسف حسين، ١٩٩٦م، ص٩٥) أن القيادة هي مقدرة التأثير على مجموعة من

العاملين على نحو يدفعهم إلى التعاون الاختياري بمحض إرادتهم لتحقيق أهداف معينة .

٢٣:٢ أساليب القيادة : _____

تنقسم أساليب القيادة إلى ثلاثة أنواع رئيسية استرشاد برأي كل من رونالد ليت و رالف

هو ايت :

١. القيادة الديمقراطية:

وهو ذلك النوع من القيادة الذي يركز فيه القائد على النواحي والعلاقات الإنسانية .وهذا الأسلوب من القيادة تكون فيه القرارات نابعة من الجماعة أي محصلة لتفكير جماعي في منافسة حرة ودور القائد هو إدارة المنافسة وتوجيهها نحو الموضوع المطلوب .

٢. القيادة التسلطية أو الدكتاتورية:

وهو أسلوب يركز فيه القائد على العمل تاركا النواحي الإنسانية جانبا والقائد في هذا النوع هو الذي يحدد أنواع النشاط والإجراءات دون الرجوع إلى الجماعة ويتخذ ما يراه مناسباً من وجهة نظره من قرارات بصورة منفردة . ويظل طوال فترة قيادته يعطي التابعين له العمل على أجزاء وهو الوحيد الذي يعلم مضمون العمل ككل والهدف منه ويظل المرؤوسين في جهل بالمستقبل وكأنهم تروس في آلة .

٣. القيادة غير الموجهة :

هذا الأسلوب ليس للقائد دور فيه إلا تقديم المعلومات الضرورية التي قد تطلب منه، والجماعة هنا هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تتعلق بأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها. هذا الأسلوب من القيادة عديم الجدوى في الهيئات

الرياضية لتعدد نوعيات الأفراد التابعين لهذه المؤسسات ولاختلاف مستوى الثقافة بينهم .

مما سبق يطرح سؤال من هو القائد ؟

تعرض كل من صلاح جوهر وأنيس عبد الملك لتعريف القائد :

فيعرفه صلاح جوهر ((بأنه الشخص الذي يعمل على الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها الخاصة)) .

ويعرفه أنيس عبد الملك ((بأنه الشخص الذي يستطيع أن يجذب الناس إليه ولديه القدرة على التأثير فيهم ويعمل معهم متعاوناً لتحقيق هدف معين)) .

(حسن أحمد الشافعي ، ٢٠٠٦م ، ص ٨٩٧) .

٢٤:٢ صفات القائد الجيد :

هناك صفات عديدة يجب أن يتحلى بها القائد الجيد يمكن أن نذكر منها ما يلي :

١. الإمام بالهدف : إن إدراك الأهداف بوضوح ودقة تتيح للقائد رسم صورة

مستقبلية للمشروع فالهدف هو المعيار الذي يقيس عليه مدى نجاحه . ومعرفة

الأهداف في حد ذاتها لا تكفي يجب أن يؤمن بها ويتبناها .

٢. القدرة على تحمل المسؤولية : الجرأة و الشجاعة في أداء الأعمال وخوض

التجارب هي التي تفرق بين قائد ناجح وآخر فاشل لأنه بظهور الأخطاء تعني أن

هناك عمل ما يتم لتحقيق هدف ما، فالقائد الذي يخاف المسؤولية والوقوع في

الخطأ لا يمكنه تحقيق الأهداف .

٣. الثقة بالنفس : إن هذه السمة في حالة توفرها في قائد ما

تقيه الكثير من المشكلات له ولأفراد الجماعة ، تجعله قادراً على تقبل النقد من

الرؤساء وكذا المرؤوسين . تبعده عن التردد في أخذ القرار ويكون الاستقرار السلوكي نتيجة طبيعية لثقة القائد بنفسه .

٤. **مراعاة العلاقات الإنسانية :** بمعنى أن يضع أمامه الحاجات الإنسانية للأفراد موضع التقدير والرعاية والاهتمام . يجب على القائد الناجح أن يكون لديه القدرة على معاملة الآخرين وتوجيههم في كل المواقف وأن يحصل منهم على أقصى تعاون وأفضل سلوك تحت أي ظرف من الظروف.

٥. **القدرة على التوقع :** أن هذه السمة من الأهمية بحيث أن القائد مطالب بالتطلع إلى المستقبل وتوقع نتائجه لذلك يجب أن يتمتع بموهبة الاستبصار والتنبؤ.

٦. **الطمح :** إن الإنسان الطموح دائما مبتكر وخلاق لأنه يسعى وراء كل جديد في العمل لتحقيق طموحاته ، ويؤمن بأن الآمال لا تتحقق إلا طريق العمل الجاد الخلاق .الطموح صفة من صفات القائد الجيد .

٧. **الصدق :** الشخصية الصادقة قادرة على الإنجاز وعلى القيام بعمليات توجيه مؤثرة وعلى شحذ الهمم والتأثير في الآخرين بالإيجاب ،على أن يكون قدوة حسنة ، فالصدق أقصر طريق للإنجاز.

٨. **الحزم :** هو أمر مطلوب دائما يبرز في منتصف الطريق بين التسهيل والتعصيب وتكون نتائجه فعالة ومجدية ، وهو من سمات الأقوياء المنجزين .

٩. **المعرفة :** وتعني بالنسبة للمسئول الإمام بالنواحي الفنية والإدارية بالقدر الذي يساعده على حسن الإدارة والقيادة . فمطلوب منه الإطلاع على كل جديد يتعلق بعمله بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، فالمعرفة تصقل شخصية القائد وتزيد احترامها وتأثيرها.

١٠. **الخبرة** : هي أن يتمتع القائد بالخبرة التامة على أسس علمية وعملية مما يجعله باستمرار في الصدارة مطاع الرأي ذو فكر مؤثر وبصيرة نافذة .

١١. **البعد عن الأناية** : بحيث لا يكون فكره منصب في ذاته بل يتعداه إلى التفكير في الآخرين ولا ينسب عمل غيره لنفسه ، فالأناية تضعف الثقة بين القائد والتابع .

١٢. **الصحة الجيدة** : الصحة الجيدة تساعد الفرد على القيام بأعباء وظيفته والقائد السليم نادرا ما يتخذ قرارات خاطئة وقديما قالوا العقل السليم في الجسم السليم .

مما سبق يتضح لنا أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد حتى يكون ناجحا وفعالاً في موقعه ، والتي يجب أن يتمتع بها كل من مدرس التربية الرياضية ، مدير النادي ومدرب الفريق . وعلى أي حال فقد أتفق معظم علماء الإدارة أن القائد الناجح هو من يتوفر لديه مهارات ثلاث هي :

١. **مهارة فنية** : بمعنى أن يكون متفهما لعمله بكل دقائقه مدركا لخصائصه ومتطلباته.

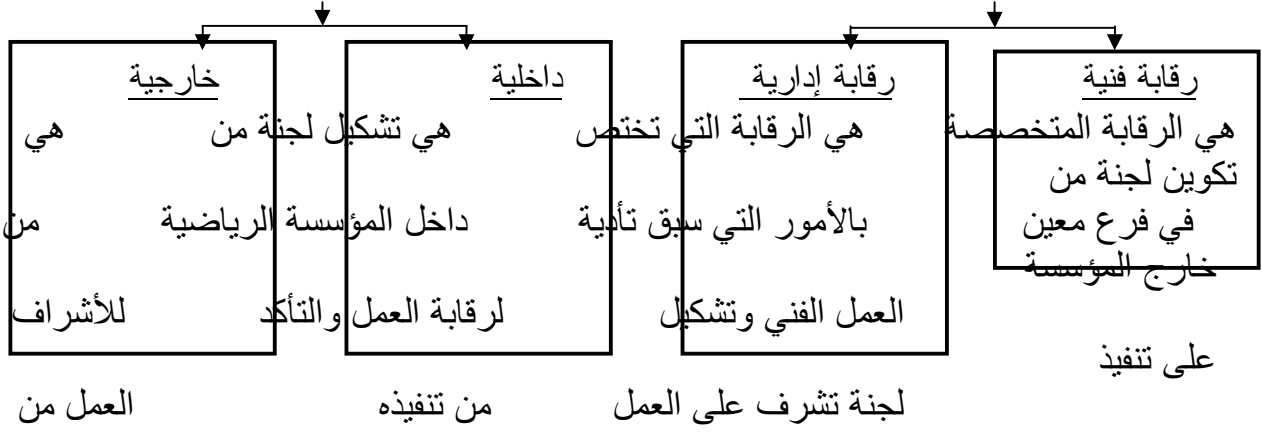
٢. **مهارة فكرية** : بمعنى أن يكون قادرا على التصور والنظر إلى المشكلات بأبعادها وجوانبها المختلفة سواء الظاهر منها أو الخفي .

٣. **مهارة إنسانية** : هي القدرة على التعامل مع الآخرين والتأثير في سلوكهم عن طريق تفهمه لمشكلاتهم البعيدة عن العمل .

وفي نهاية القول أن القيادة هي فن التعامل مع الآخرين . (عبد الحميد شرف، ١٩٩٩م ، ص١٨٩-١٩١).

داخلية وخارجية

فنية وإدارية

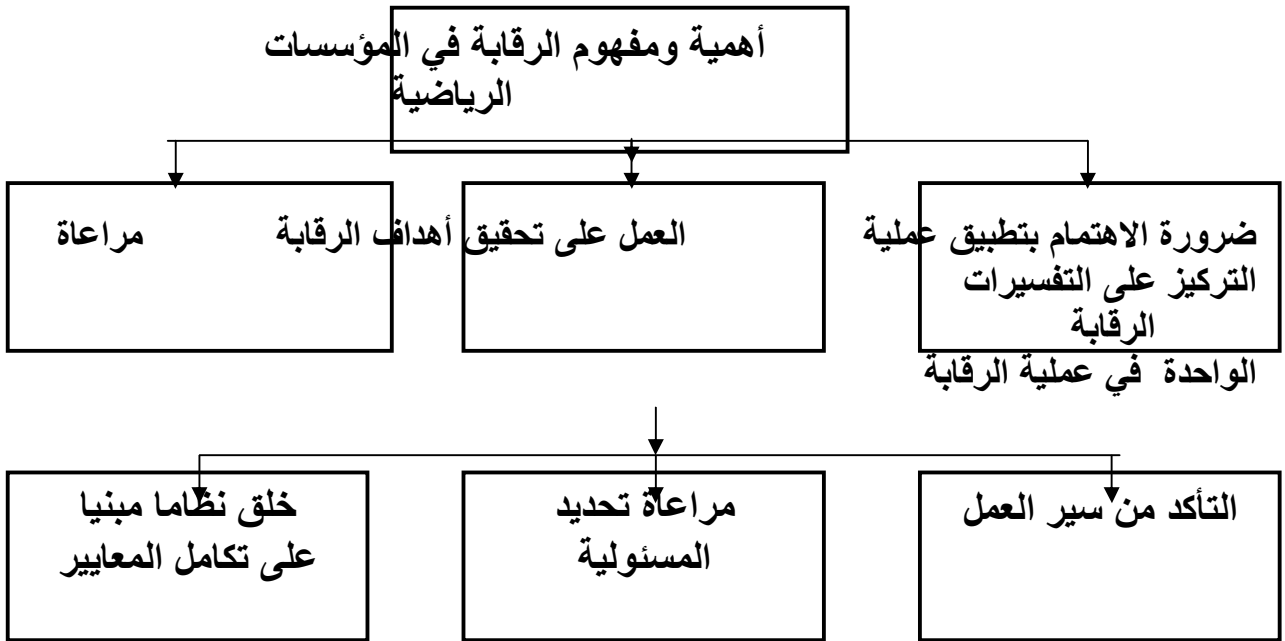


خارج المؤسسة

(حسن أحمد الشافعي، ٢٠٠٦م ، ص ٨٨٢).

٢٧:٢ أهمية ومفهوم الرقابة في المؤسسات الرياضية :

شكل رقم (٥) يوضح أهمية ومفهوم الرقابة في المؤسسات الرياضية :



(حسن أحمد الشافعي، ٢٠٠٦م ، ص ٨٨٣)

٢٨:٢ الإمكانيات والتسهيلات الرياضية :

تعتبر التسهيلات والإمكانيات المادية عصب الحياة الرياضية ، و سبيل التقدم

والاستمرار بالانجاز الرياضي ، وهي من الأسباب الرئيسية لتقدم الرياضة العالمية ، وتحقيق

الأرقام العالمية الخلاقة المبدعة ، إضافة إلى مايقدم من تسهيلات وتجهيزات رياضية من قبل الدولة للممارسة وللاعبين ، وتعد الإمكانيات المادية من أهم المدخلات الواجب اعتمادها والأخذ بها بعين الاعتبار في عملية التخطيط السليم ، سواء أكان ذلك على مستوى الرياضة التنافسية، أو على مستوى المناهج المدرسية ، ذلك أن الإمكانيات الرياضية هي الأرضية والقاعدة التي تساعد في إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة والمتوقعة من العملية التربوية ، وقد أشارت مجموعة من الدراسات إلى أهمية الإمكانيات وارتباطها الوثيق بإمكانية تنفيذ البرامج. (هيثم عبد الرؤوف عياد ، ١٩٩٦ ، ص ٦٣).

حيث يؤكد (إبراهيم الكيلاني ، ١٩٨٦ ، ص ١٨) أن هناك مجموعة من العوامل تسهم في عدم تنفيذ منهاج التربية الرياضية وتحول دون تحقيق أغراضها ، ومن هذه العوامل عدم توفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتنفيذ منهاج وكذلك عدم توفير الميزانية اللازمة .

٢:٢٨:١ مفهوم الإمكانيات:

يعرفها (فائق أبو حليلة ، ١٩٩٦ ، ص ١٩) بأنها تلك التسهيلات المادية والبشرية التي تساهم أو تساعد في تطور الانجاز الرياضي وتحقيق أهداف التربية الرياضية .

٢:٢٨:٢ تقسيم الإمكانيات الرياضية :

١ . الإمكانيات البشرية والتي تضم المدربين والمدرسين والإداريين والحكام والجمهور والإعلاميين ورجال الأمن .

٢ . الإمكانيات المادية التي تشمل الملاعب ، الساحات ، الصالات الرياضية ، المدن الرياضية وميادين الألعاب المختلفة أما الأدوات والأجهزة المختلفة مثل الكرات ، الشباك ، الحبال والأطواق التي تكون أقل ثباتا للنقل على الأغلب ، وأما الأجهزة فهي أكثر ثباتا مثل أجهزة الجمباز وأجهزة العرض المختلفة والأهداف وغيرها ، ومن أجل توفير الإمكانيات المادية يجب توفير الميزانية اللازمة لشراء هذه الإمكانيات المادية ، حيث تلعب الميزانيات

دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها ، والميزانيات هي التي تسهم في تحقيق النجاح ، وهي التي تسبب الفشل في بعض الأحيان ، لذلك لابد من تحديد الميزانيات اللازمة وفقا لمصدرها وحجمها وقواعد صرفها وأن نعلم أن كل مبلغ يصرف لابد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعية وإلا أصبحنا بعيدين كل البعد عن العمل الموضوعي ، ويجب أن يكون هدفنا دائما أن كل ما يخصص من ميزانيات لا يتم صرفه بعيدا عن المبادئ التربوية المتعارف عليها والتي تهدف في النهاية إلى إعداد اللاعب أو المواطن السليم. (حلیم المنیري وعصام بدوي ، ١٩٩١ ، ص ٨٩) .

ويشير (محمد عبد الله الحماحي ، ١٩٨١ ، ص ٦٤) أن الإمكانيات الرياضية تشمل :

١. مساحات الخلاء مواصفاتها وشروطها هي :

- يتوقف تحديد مساحات اللعب على عدد الطلاب ومستوى المدرسة أو الجامعة أو المؤسسة ونوعية النشاط الذي يتضمنه البرنامج .

- أن تكون مساحات اللعب المتوفرة مستوية بقدر الإمكانيات ويوفر فيها عوامل الأمن والسلامة .

- يجب أن تكون سطح المساحات المخصصة للعب مرنا ومتماسكا .

- يجب أن تكون الملاعب مخططة .

- تطبيق مبدأ الاستخدام المتعدد للإمكانيات وذلك باستخدام الملعب الواحد في ممارسة أكثر من نشاط .

٢. مساحات المنشآت داخل المؤسسة مواصفاتها وشروطها هي :

- في حالة عدم توفر صالات التدريب يجب على الأقل توفير حجرات لاستبدال الملابس وحمامات وأماكن للخدمات الصحية .

- يجب توفير صالة ألعاب للتدريب .
 - توفير أماكن لحفظ الأدوات .
 - أن تتناسب المساحات المتوفرة مع عدد الطلبة وأن تكون المنشآت في حالة جيدة .
٣. الأدوات وتشمل مواصفاتها وشروطها :
- يجب توفير الأدوات الرياضية مثل الكرات والمضارب والحبال.... وغيرها .
 - يجب أن تتناسب الأدوات المتوفرة مع عدد الطلبة وأن تكون في حالة جيدة .
 - يجب أن يخصص لكل فريق رياضي عدد مناسب من الكرات .
 - توفير أدوات الإسعاف الأولي وتحفظ في مكتب قسم النشاطات الرياضية أو في العيادة الخاصة عند الممرضة إذا توفرت .
٤. الفحص الطبي والخدمات الصحية ومواصفاتها وشروطها :
- إجراء الفحص الطبي الشامل لجميع اللاعبين كل سنة إن أمكن .
 - لا يسمح لأي طالب رياضي بالاشتراك بالنشاطات الرياضية إلا بعد أن يتم الكشف الطبي عليه من قبل .
 - يفضل أن يكون لكل طالب في الفرق الرياضية سجل للتقارير الطبية وأن يستمر معه في المراحل الدراسية .
 - ضرورة وجود برامج للأنشطة المعدلة . (محمد الحماحمي ، ١٩٨١ ، ص ٦٥) .

٣:٢٨:٢ أسس تخطيط المنشآت والمرافق الرياضية :

هنالك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة التدريب والاستادات والقرى الرياضية وجميع المنشآت الرياضية من أجل الاستقلال الأمثل وضمان فعالية وسهولة

وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشأت من أجله وتبين فيما يلي أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان والدراسة قبل التنفيذ :

١. اختيار الموقع وإمكانية الوصول إليه :

ويتوقف هذا على نوع المنشآت الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع والمساحة بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مجمع رياضي مثلا ، وكلما كان الموقع بعيدا عن المصانع ومناطق التلوث والضوضاء وداخل التجمعات السكنية يكون أفضل لإقامة المشروعات الرياضية .

٢. التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

يجب أن وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب ، ويجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة إنجاز الأعمال المطلوبة. (رنا ابوالیوسف، ١٩٩٥، ص ٧) .

٣. نواحي الإشراف :

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشآت وبزاوية رؤية جيدة ، وأن تكون مواقعها مناسبة للتحكم في إدارتها ومريحة للقائمين عليها ، ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف وواجهتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة لضمان سهولة تتبع عمليات الإشراف المستمر على نواحي الأنشطة المختلفة.

٤. النواحي الجمالية :

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم ، والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة ومتقاربة وجذابة وزيادة رقعة المسطحات الخضراء بأشكال هندسية متنوعة .

٥. الناحية الاقتصادية :

يجب أن لا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية ، لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع. (مختار سالم ، ١٩٩٠ ، ص ٦٠).

٤:٢٨:٢ قواعد تصميم المشروعات الرياضية :

هنالك قواعد لتصميم الصالات المغلقة والمنشآت والمشروعات الرياضية لابد من أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لبناء صالة رياضية :

- أرضية الملعب الرئيسي مغطاة بطبقة صناعية للمواصفات الفنية اللازمة مع مراعاة الاستقلال الأمثل لكل مساحة منها لتخطيط الأرضية لأكثر من ملعب بقدر الإمكان.
- إضاءة كافية سواء للتدريب أو المباريات ، مع تزويد الصالة بمعدات الصوت وتوصيلات أجهزة التصوير .
- التهوية الجيدة مع الفصل التام بين حدود حركات اللاعبين عن جدران الصالة وأماكن المشاهدين .
- لوحة الكترونية باللغة العربية والأجنبية وإعلان النتائج .
- مدرجات المشاهدين ، منصة كبار الزوار وأماكن لرجال الصحافة والإعلام .
- مركز صحي يشمل حمام ساونا ، حمام بخار وغرفة تدليك .
- مخازن ، غرف تحكم وتشغيل و مراقبة الكترونية وأعمال صحية .

- كافتريا لبيع المرطبات ، استراحة ، أحواض غسيل وخدمات للمشاهدين واللاعبين .
- مدخل رئيسي للمشاهدين وآخر جانبي للاعبين ، وأماكن لبيع التذاكر وأخرى للمراقبة والأمن .
- استغلال أسفل المدرجات لتصميم غرف خلع الملابس وبقية الخدمات الأخرى.
- أن يتم الفصل التام بين أماكن دخول اللاعبين والحكام والمدربين وأماكن المشاهدين وكبار الزوار ورجال الأعلام .
- الاهتمام بشبكة تغذية المياه والكهرباء والصرف الصحي ولوحات توزيع الإضاءة للملاعب والصالات المغطاة . (رنا علي أبو اليوسف ، ١٩٩٥، ص ٨) .

٢٩:٢ الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي يوضح :

- أ. الأنشطة التخصصية . ب. يوضح الكيفية التي ترتبط بها الوظائف أو الأنشطة المختلفة مع بعضها البعض . ج. يوضح إلى حد ما مستوى تخصص الأنشطة . د. يوضح هيكل وهرمية السلطة والمستويات الإدارية المختلفة ومدى تبعيتها لبعضها . (عمر أحمد المقلي ، ٢٠٠٢م ، ص ٢٨٦) .

٣٠:٢ فوائد الهيكل التنظيمي :

من فوائد الهيكل التنظيمي توفير الاستقرار والاستمرارية للمنظمة والبقاء في ظل مجئ وذهاب الأفراد بالمنظمة كما أنه ينسق علاقات المنظمة مع البيئة المحيطة به كما ويمكن تحليل الهيكل التنظيمي إلى عناصر هي :

أ. مدى تخصص الأنشطة . ب. مدى تنسيق الأنشطة .

ج. حجم وحدة العمل . (عمر أحمد المقلي ، ٢٠٠٢م ، ص ٢٨٧)

٣١:٢ نشأة الصندوق :

إثر إعلان ثورة التعليم العالي في العام ١٩٩٠ تبنّت الدولة ضمن برامجها برنامج الرعاية والتنمية الاجتماعية بهدف حماية الفرد وتنشئته وتحريره من المشكلات الاجتماعية وإعانتة على تنمية مقدراته وتزويده بالاتجاهات الإيجابية التي تمكنه من المساهمة الفاعلة في شؤون مجتمعه . بزيادة عدد الجامعات وفرص الاستيعاب ترتب على ذلك القرار إلغاء نظامي السكن والإعاشة للذين سادا في تلك الفترة ووضعت الخيارات لإيجاد جسم مستقل إداريا وماليا للقيام بأعباء خدمات طلاب التعليم العالي صدر قرار جمهوري من رئيس مجلس قيادة ثورة الإنقاذ الوطني بتاريخ ١٢/٩/١٩٩١م بالرقم (٣٠٧) لإنشاء الصندوق القومي لدعم الطلاب للقيام بأعباء خدمات طلاب التعليم العالي لتحقيق الأغراض الآتية :-

١/ كفالة طلاب التعليم العالي الفقراء ورعايتهم .

٢/ إنجاح ثورة التعليم العالي ودعمها في المجالات الأكاديمية والخدمية .

٣/ تطوير التعليم العالي ودعم التوسع فيه .

٤/ جمع التبرعات لرعاية الطلاب المحتاجين .

٥/ القيام بالدور التربوي التوجيهي للطلاب .

ونص القانون وفق المادة (٧) على رعاية الصندوق وجعله تحت رعاية نائب رئيس مجلس قيادة ثورة الإنقاذ الوطني وأعطى القانون في المادة (٢١) جميع أموال الصندوق وممتلكاته من كافة أنواع الضرائب والرسوم والعوائد بما في ذلك الرسوم الجمركية . واعتبر أموال الصندوق أموالاً عامة تتم مراجعتها بواسطة المراجع العام . وفي عام ٢٠٠٥م تمت إجازة تعديل القانون من قبل المجلس الوطني . (مسيرة الصندوق القومي لرعاية الطلاب

٢٠١٠م، ص٢).

٣٢:٢ المناشط الطلابية :

بدأت الفكرة بجهود بعض المشرفين المنفعلين بالأنشطة الدعوية والثقافية والدعوية ، ثم تطور العمل إلى إنشاء إدارات لها في المدن الجامعية لإشباع حاجات الطلاب المختلفة وتعمل على عكس وتنمية مواهب الطلاب في المجالات الرياضية والثقافية والتربوية والترفيهية والبيئية، وهي الرئة التي يتنفس عبرها الطلاب من خلال البنيات المنشطية المختلفة (دور عبادة ،ميادين رياضية ، قاعات إطلاع ، مكتبات إلكترونية ..) .

وتقوم فلسفة المناشط على الآتي :

١/ ربط الطالب بقيم المجتمع وأخلاقه الفاضلة .

٢/ تزكية الروح وتهذيبها والسمو بها .

٣/ صقل شخصية الطالب من خلال إحداث التوازن بين التحصيل الأكاديمي والثقافي .

٤/ تخفيف الضغوط النفسية والاجتماعية التي تواجه الطلاب داخل السكن .

٥/ الترويج الإيجابي وشغل أوقات الفراغ وتوظيف الطاقات الكبيرة لدى الطلاب .

٦/ رعاية الطلاب المبدعين بتنمية قدراتهم واكتشاف مواهبهم .

لما كان العمل المنشطي مبنيا على إشراك الطلاب تخطيطا وتنفيذا باعتباره إشباعا لرغباتهم وحاجاتهم وفق مقدراتهم وإمكانيتهم بدأ التفكير في كيفية تحقيق ذلك من خلال إنشاء الجمعيات الطلابية الرئيسية وتوزيع الطلاب كل على حسب ميوله في كل مجمع وتوفير المعدات والآليات اللازمة لإقامة المنشط وتمثلت الجمعيات في :

١/ الجمعية الثقافية : وتعنى بالعمل الثقافي (ليالي ثقافية ، محاضرات ، ندوات ،مسابقات).

٢/ الجمعية الرياضية : وتعنى بالعمل الرياضي (تمارين رياضية ، مباريات دورية ،

دورات رياضية تنافسية) .

وتنظيم الطلاب وتوزيعهم على ضروب الرياضة المختلفة من كرة طائرة وكرة قدم وتتنس .

٣/ جمعية جمال البيئة: تهتم بالأعمال الآتية(وضع لوحات إرشادية تشرح أهمية البيئة ومحافظة على النظافة ، تشجير وتنجيل الساحات بالداخليات ، إحياء مناسبات البيئة ، تنظيم أيام لصحة البيئة من نظافة وطلاء المجمعات، حملات إصاح البيئة ، توجيه السلوك ونشر الثقافة البيئية وسط الطلاب .

٤/ جمعية الصحة العامة : تقوم الجمعية بدور أساسي في (توفير وتدريب على استخدام صناديق الإسعافات الأولية ، الإرشاد النفسي والاجتماعي الطلابي ، والتتقيف الصحي في مجالات مخاطر المخدرات ومكافحة الايدز ، قيام الأيام العلاجية والصحية بالمجمعات ويمارس من خلالها الطلاب دورهم تجاه المجتمع المحيط وبقية الطلاب بالمجمع المعني (برامج وقائية + ملصقات + مطبقات) .

٥/ الجمعية التربوية : وتعنى بالآتي : (تزكية الروح من خلال حلقات تلاوة ومدارسة القرآن ، الإرشاد العام من خلال المطبقات ، الصحف الحائطية ، البرامج المجتمعية والقوافل الطلابية ، دورات حفظ أجزاء من القرآن - تجويد - فقه ، الإشراف والمتابعة للمصليات) . (مسيرة الصندوق القومي لرعاية الطلاب ، ٢٠١٠م ، ص ١٣).

٣٣:٢ منهج إدارة المناشط :

سعت إدارة المناشط لتوفير المعينات والبنى التحتية اللازمة لاستمرار ونجاح المناشط الطلابية فكانت المسارح والملاعب الرياضية والآلات الموسيقية أما الجمعيات المنشطية بالمدن الجامعية فتتكون من جمعية الثقافة وجمعية الجمال وإصاح البيئة والجمعية الرياضية وجمعية الإرشاد النفسي والجمعية التربوية ولقد انخرط الطلاب من خلالها في كل المدن الجامعية في مجالات النشاط المختلفة ولقد قادت هذه الجمعيات العمل المنشطي بما في ذلك الإرشاد النفسي

كنشاط مهم لطالب التعليم العالي وتوجد العديد من عيادات الإرشاد النفسي والتي تعين الطلاب وتساعدهم في سلم التوافق النفسي وحل بعض الإشكالات التي تعترضهم خاصة في فترة الامتحانات ومن أكبر إفرازات النشاط الطلابي تمدده على حساب مساحات العنف إذ أصبح عاملاً كبيراً من عوامل الاستقرار بشهادة الجامعات المختلفة وهو الشيء الذي دفع إدارة المناشط بالصندوق القومي لرعاية الطلاب للتنسيق مع عمادات الطلاب بالجامعات وجهات أخرى ذات صلة في الوزارات والاتحادات الشبابية والرياضية وذلك لإقامة حلقات تدريب في شتى المناشط لا سيما في المجال الرياضي وذلك حتى تحقق أكبر فائدة ممكنة للطلاب . (مسيرة الصندوق القومي لرعاية الطلاب ، ٢٠١٠م، ص ١٤).

٣٤:٢ دراسات سابقة :

١/ دراسة (انشراح داوود ، ٢٠١٢م)

بعنوان أسباب عزوف الطالبات الجامعيات بولاية الخرطوم عن ممارسة النشاط البدني) : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ثم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من طالبات الجامعات الحكومية والأهلية بولاية الخرطوم المسجلات للعام الدراسي ٢٠٠٢_٢٠٠٣م وبلغ عددهن الكلي (٣٨٢) توزعت وفقاً للمناطق التي حضرن منها بواقع (٢٩٦) من طالبات المدن و(٨٦) من طالبات الريف .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

١. كافة الفقرات الواردة في محور الإدارة والإعلام تعتبر أسباباً قوية جداً أو قوية لعزوف الطالبات (عينة الدراسة) عن ممارسة النشاط البدني.

٢. تمثل الإمكانيات المصدر الثاني لأسباب العزوف عن ممارسة النشاط البدني بالنسبة للطلّابات (عينة الدراسة).

٣. لا تتشكل المفاهيم سبباً لعزوف الطّابات الجامعيات عن ممارسة النشاط البدني .
من أهم الأسباب التي تقود إلى عزوف الطّابات عن ممارسة النشاط البدني :
١. إهمال المؤسسات الحكومية والأهلية للنشاط .

٢. ضعف دور الهيئات النسوية في تشجيع الطّابات على ممارسة النشاط البدني .
٣. قلة المدربات المؤهلات .

٤. افتقار السكن الداخلي لاماكن ممارسة النشاط البدني .

٥. عدم توفر وسائل ترحيل لاماكن ممارسة النشاط البدني .

٦. لا توجد برامج إعلامية خاصة بالنشاط البدني

للمرأة .

من التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :

- أن توجه المؤسسات الحكومية والأهلية اهتماماً أكبر نحو النشاط النسوي .

- تفعيل دور الهيئة النسوية في تشجيع الجامعات على ممارسة

النشاط البدني .
- وضع برامج إعلامية خاصة بالنشاط

البدني النسوي .
- تنظيم برامج

للنشاط البدني خاصة للطلّابات .

- توصية الجامعات بتنظيم الجداول الدراسية بحيث تسمح للطلّابات بممارسة النشاط البدني

دون أن يؤثر ذلك على أدائهن الأكاديمي .

٢/ دراسة (سعدية صالح علي ٢٠٠٢م)

حول التعرف على الصعوبات التي تعترض تنفيذ برامج النشاط الرياضي بكلية التربية جامعة
الدمشق.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت المقابلة والاستبيان لجمع
البيانات والمعلومات ، وتم تحليل البيانات باستخدام اختبارات . كانت عينة البحث من (١٧٠)
طالب وطالبة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من طلاب كلية التربية ، وثلاثة أفراد من عمادة
الطلاب . جاءت نتائج البحث على النحو التالي :

١. تتعلق أكثر الصعوبات بمجال الإمكانيات .
 ٢. هنالك صعوبات تتعلق بمجال إدارة الجامعة .
 ٣. هنالك صعوبات تتعلق بمجال الطلاب .
 ٤. هنالك صعوبات تتعلق بتخطيط البرامج الرياضية بالجامعة .
 ٥. لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابة طلاب المستوى الأول والرابع تتعلق بالصعوبات
التي تعترض تنفيذ برامج النشاط الرياضي بالكلية .
- وجاءت توصيات البحث كما يأتي :
١. ضرورة توفير الأدوات والأجهزة الرياضية اللازمة .

٢. حث إدارة الجامعة للاهتمام بالنشاط

الرياضي .

٣. الاهتمام بالكوادر الرياضية والأخذ بآرائهم عند وضع البرامج الرياضية .

٣/ دراسة (سنية حسن خليل ١٩٨١م)

بعنوان أسباب تأخر التربية الرياضية في المرحلة الثانوية بنات في مديرية الخرطوم تهدف
الدراسة إلى التعرف على بعض المعوقات ونواحي القصور التي قد تسبب تأخير التربية

الرياضية بالمرحلة الثانوية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمقابلة الشخصية والاستبيان لجمع البيانات . وشملت العينة (٢٤) مدرسة ثانوية وكان أهم النتائج التي توصلت إليها أن العناية بمجال القادة غير متاح وأن البرنامج لا يحظى بالاهتمام الكافي وعدم توفر الإمكانيات التي تحقق مستوى مناسب لمادة التربية الرياضية .

٤/ دراسة (مها الصويص ١٩٩٠)

بعنوان الصعوبات التي يواجهها طلاب كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية أثناء فترة التدريب العملي ، وقد هدفت إلى:

١. التعرف على الصعوبات التي تواجه طلاب كلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية أثناء التدريب.

٢. هل تختلف الصعوبات باختلاف الجنس، نوع المدرسة، مستوى التدريب العملي .

٣. التعرف على الأسس والوسائل التي يمكن أن تسهم في النهوض بمادة التدريب العملي وقد شملت الدراسة طلاب التدريب العملي والبالغ عددهم (١٠١) حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المناسب لطبيعة الدراسة وتم بناء استبيان لجمع المعلومات حيث أظهرت نتائج الدراسة مايلي :

١. تمثلت أكثر الصعوبات في محور الإمكانيات المادية ، الإشراف التربوي، بعض المشاكل الخاصة بالتلاميذ وإدارة المدرسة.

٢. وجود فروق في محور الإمكانيات المادية والإشراف التربوي تبعا لمتغير الجنس .
أوصت الباحثة بضرورة وضع أسس موحدة لتقويم طلاب التدريب العملي والمرونة في تنفيذ
مناهج التربية الرياضية بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة .

٥/ دراسة (سعيد محمود حمدان ١٩٩٢)

بعنوان معوقات عمل خريجي التربية الرياضية في مجال التدريب الرياضي في الأردن

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات عمل خريجي التربية الرياضية في مجال
التدريب الرياضي في الأردن ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٨٢) خريجا وخريجة تم
اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية ، وقد تم استخدام بناء استبيان خاص لقياس معوقات عمل
خريجي التربية الرياضية من حملة البكالوريوس في مجال التدريب الرياضي حيث استخدم
الباحث المنهج الوصفي المناسب لطبيعة هذه الدراسة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

١. معوقات مادية .

٢. معوقات اجتماعية من حيث عدم تشجيع الأهل على ممارسة النشاط الرياضي بل أيضا
على العمل في الميدان الرياضي .

٣. معوقات من حيث الاحباطات النفسية التي تواجه اللاعبين والإداريين .

٤. معوقات شخصية من حيث عدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية والتشجيعية .

٦/ دراسة (سبنس ، ١٩٩٨ م)

بعنوان معوقات النشاط البدني (دراسة منشورة) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على حالة ممارسة النشاط البدني في المجتمع الكندي . تم اختيار
بيانات الدراسة من المعهد الكندي لأبحاث اللياقة البدنية ونمط الحياة والتقارير الأخير للجراح
الأمريكي العام عن النشاط البدني والصحة والذي حدد أن حياة الجلوس كأحد خمسة عوامل

خطورة تقود إلى أمراض القلب (بقية العوامل هي التدخين ،ارتفاع ضغط الدم والكولسترول).
جمعت بيانات الدراسة من عينة من الجنسين فوق (١٨) سنة ووفقا للدراسة المسيحية لمقاطعة
البرتا تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. الزمن والصحة والجوانب النفسية أكبر الأسباب لعدم ممارسة النشاط البدني .
٢. وجدت أسباب أخرى للعزوف عن ممارسة النشاط تتعلق بالعمر والحالة الاقتصادية والاجتماعية.
٣. نصف الأسر الكندية الفقيرة ترى أن التكلفة المادية سببا من أسباب العزوف .
٤. أشارت الأغلبية بغض النظر عن الطبقة الاقتصادية والاجتماعية إلى أن الوقت سببا من أسباب العزوف عن ممارسة النشاط البدني .

٧/ دراسة (جون استنالي ١٩٧٦م)

بعنوان تقدير مدى ملائمة واقعية التأهيل العلمي لمدربي المدارس العليا بولاية جورجيا
بأمريكا :

- واشتملت العينة على (١٠٠) من موجهي التربية الرياضية و (٥٠) من مدرسي التربية
الرياضية بالمدارس العليا وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: ١. لابد أن تكون هناك متطلبات
تأهيل أخرى من المدربين إلى جانب انجازاتهم بالنسبة لمدربين التربية الرياضية.
٢. أن يتضمن برنامج إعداد المدربين طرق الوقاية من إصابات الملاعب وعلاجها ونظريات
التدريب الرياضي والتكيف وعلم وظائف الأعضاء والإدارة والتحكيم وعلم النفس الرياضي.

دراسات استهدفت متغيرات الإدارة والمؤسسات غير الرياضية:

١/ دراسة (نايف راجي العميان)

دكتوراه في الإدارة العامة بعنوان الرقابة الإدارية وأثرها على كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة الأردنية (١٩٨٥م - ١٩٩٥م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الرئيسية للرقابة الإدارية وأهم الخصائص والسمات التي تميز الرقابة الإدارية بصورة عامة ، وأهم خصائص الرقابة الإدارية الخارجية والداخلية وتقديم توصيات يستفيد منها صناع القرار للتأكد من سلامة التنفيذ . يكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بوزارة الصحة والرعاية الصحية الأردنية ، كما تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة الجغرافية . استخدم الباحث برنامج الإحصائي المتخصص في دراسات العلوم الإنسانية لمعالجة البيانات وتحليل التباين الأحادي وارتباط سبيرمان لقياس العلاقات بين المتغيرات كما استعمل معامل كرنباخ ألفا للحكم على دقة الاستبانة . أهم نتائج الدراسة كانت وسطية أثر الرقابة الإدارية على كفاءة العمل الإداري في وزارة الصحة ، بالإضافة لتدخل العوامل الشخصية لبعض الموظفين في شئون العمل الرقابي كأهم متغير يؤثر في الرقابة الإدارية . وتمثلت أهم التوصيات في ضرورة إعادة النظر في الجوانب التفصيلية المتعلقة بالجوانب الإدارية وإعطائها أولوية خاصة .

٢/ دراسة (أكرم إبراهيم عطية حماد، ٢٠٠٣)

رسالة دكتوراه بعنوان تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي:

هدفت الدراسة إلى تقويم منهج الرقابة المالية في القطاع الحكومي وتحليل خصائص النظام الرقابي والعوامل التي تحد من كفاءته وفعاليتته لتحديد وسائل وسبل تلافيها وإمكانية تحسينها وتطويرها . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي كما أستخدم الاستبانة والمقابلات الشخصية والتقارير الرسمية وغير الرسمية واللقاءات الصحفية ، كما أجرى دراسة مقارنة بين بعض نظم القيادة العربية . يتكون مجتمع الدراسة من المراقبين الماليين

بهيئة الرقابة العامة والمحاسبين الماليين في وزارات سلطنة عمان المختلفة ، وتم اختيار العينة عشوائيا . استخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار رمزي كاي.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: ضعف كفاءة وفاعلية العمل الرقابي وعدم تطبيق ضوابط رقابية هامة نتيجة وجود بعض المعوقات السياسية والاقتصادية . أهم توصيات الدراسة تمثلت في أن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية تؤثر على الأداء الرقابي.

٣/ دراسة (محمد علي عمر علي عثمان ٢٠٠٩م)

بعنوان المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس الأساس بمحلية الحصاحيصا (جامعة الجزيرة كلية التربية الحصاحيصا):

هدفت الدراسة إلى الوقوف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس الأساس بمحلية الحصاحيصا . اتبع الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي . يتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس محلية الحصاحيصا حيث بلغ عددهم (٣٣٩) مدير موزعين على مدارس الوحدات الإدارية المختلفة بالمحلية . وكانت العينة المختارة للدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث عبارة عن (١٠٠) مدير . استخدم الباحث الاستبانة والتي كانت على (٧٨) مشكلة تم توزيعها على ستة محاور وتمت معالجتها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS . توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها :

١. عدم وجود التدريب الكافي لمديري مرحلة الأساس.

٢. هنالك قصور من جانب الإمكانيات المادية.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مشكلات الإدارة تبعا لمتغير

النوع (ذكر، أنثى).

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مشكلات الإدارة تبعا لمتغير لمؤهل (تربوي، غير

تربوي).

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مشكلات الإدارة تبعا لمتغير الخبرة.

على ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بعدد من التوصيات منها :

١. أن تهتم الجهات الإدارية بأهمية الإدارة المدرسية .

٢. متابعة وتطوير إدارات التعيين بكل الوحدات الإدارية.

٣. أن يتم اختبار مديري على أساس الجدارة والأداء والمؤهل.

٣٥:٢ التعليق على الدراسات السابقة :

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في طبيعة المنهج وتحديد أداة البحث واختيار العينة

والأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات البحث ولقد ساعدت كثيرا في مناقشة

النتائج على ما توصل اليه البحث .