

محاضرة الإدارة الرياضية

اعداد الدكتورة نبال كريم عبد الله

• مفاهيم في الادارة

تُعد الإدارة في القرن الواحد والعشرين أكثر أهمية من التكنولوجيا، فالإنسان هو اساس العمل الإداري, فالعمل الإداري يتخلله مواقف عديدة تضع الاداري في مواجهة نوعيات مختلفة من الافراد, ونوعيات معقدة من المشاكل يتعين عليه ان يتخذ إزائها تصرفاً او سلوكاً معيناً, ولما كانت آثار هذا السلوك تنعكس على أداء العاملين ومستوى قدرتهم على الإنجاز, وبالتالي على قدرة الهيئات الشبابية والرياضية في تحقيق أهدافها.

لذلك اصبحت الإدارة الحديثة تهتم بكل صغيرة وكبيرة، إذ تُعد وسيلة لتحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة وأهداف الهيئات الشبابية والرياضية بصفة خاصة، وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من جميع الموارد المادية والبشرية وتشمل الإدارة كحقل علمي مدخلات تتوضح على شكل افكار ومعلومات وافراد واموال (موارد) ومواد والآت وخبرات أما عملياتها فتكون على شكل تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وتقويم ومخرجاتها تأتي على نحو نتائج او أهداف مطلوب تحقيقها.

• ماهي الإدارة

للإدارة (Administration) مفاهيم كثيرة ومتعددة وكثرة التعريفات واختلافها يرجع إلى أن الإدارة تتسم بالشمول واختلاف الوظائف التي تقوم بها وتعدد الأهداف التي تعمل من اجلها كما أنها تقوم على أساس إنساني أو مجهود مبذول من الأفراد بغية الوصول إلى غايات معينة.

وهناك عدة تعريفات للإدارة لكثير من الباحثين والكتاب سنلقي الضوء على أهمها ونبدأ من التعريف اللفظي لها.

إدارة (يدير) Manage تعني " يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة " .

الإدارة management هي " فن او علم توجيهه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.

• من هو الإداري؟

يشغل الإداري مركزاً من المراكز ذات المسؤولية في التنظيم وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقى عليه مسؤوليات تتطلب إنجازات على هدى السياسة العامة الموضوعية وفي نطاق الخطة المحددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه.

تقول سهيلة عبد الحميد بأن الإداري: " هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين وبيان الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطته للتنفيذ. إضافة لذلك قيامه بالتنسيق بين الأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها، كما وأنه يقوم بمتابعة التنفيذ والرقابة على نتائجه ليتمكن من إتخاذ القرارات والإجراءات الصحيحة لمعالجة الأخطاء والانحرافات " .

ويجب على الإداري أن يحصل على قدر كاف من المعرفة في مفاهيم ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.

ويأجيز فأن الإداري: " هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله وكيفية عمله في أي مستوى تنظيمي وأنه يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه من البرنامج بنشاط وكفاية كبيرة " .

• صفات الإداري الناجح

لكي ينجح الإداري في شغل مركزه أن يوجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها بسهولة، فضلاً عن ذلك يجب أن يفهم مبادئ الإدارة، ويُقدر الحاجة الى العلاقات الإنسانية، ويعرف ما تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين، وان يخطط لمرؤوسيه الإجراءات التي تتيح تنفيذ هذه الأهداف، ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذي يقع على عاتقهم مسؤولية ذلك، فضلاً عن أن تتوافر في الإداري الناجح الصفات الآتية:

١. الكفاية العلمية. أن يكون ذا مستوى علمي متميز في مجال اختصاصه، وله القدرة على توظيف العلوم التربوية ونتائج بحوثها واستثمارها في مجال عمله.

٢. الخبرة. ان الخبرة والممارسة العملية للمهنة ضرورة مكتملة لكفاءة الإداري، ونقصد الخبرة الإدارية والتعليمية في ممارسة العمل الإداري.

٣. امتلاك الطاقة الإدارية لا توجد قواعد لضمان نجاح الإداري في عمله، ولكن توجد قواعد السلوك والتصرفات والمميزات الشخصية التي تساعد على احراز النجاح، فقليل من المميزات

الاساسية تولد من شخص ولكن الكثير منها يمكن تنميته مع مراعاة ان القدرة المورثة لاتضمن النجاح الا إذا استطعنا تنظيمها وتهذيبها.

٤. الروح الديمقراطية في التعامل مع الآخرين وقيادتهم وحماية مصالح المواطنين.
٥. الاخلاص والتفاني في العمل واتقان اللغة حديثا وكتابة ويفضل ان يجيد احدى اللغات الحية.

٦. ان يكون حازما وأوامره قاطعة ولكن يجب ان يكون في نفس الوقت لبقا مؤدبا، ولا يعد هذا السلوك من الأوامر العسيرة على النفس بالرغم من صعوبته على الاداري عديم التجربة.
٧. حب خدمة الناس والايمان بقيم الحياة.

٨. ان يكون قوي الاستعداد للاهتمام بالمشاكل الخاصة إذا استدعى الامر.
٩. ان يكون عادلا ومنصفا في معاملاته.

١٠. ان يحمل صفات الاخوة وحب الصداقة.

١١. تفهم احتياجات الافراد واهتماماتهم مع الاخذ بنظر الاعتبار الاختلافات الفردية.

١٢. العقل المتفتح الواعي والتفكير المنظم والعقلية الإجتماعية.

• الإدارة الحديثة :-

يمكن تعريف الإدارة الحديثة بأنها مجموعة من المبادئ والنظريات والممارسات الإدارية التي تسعى إلى إدارة المنظمات بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الأهداف المرجوة، مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة.

• الإدارة التقليدية:-

تُعرف بأنها نظام أو علم أو فن، يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أهدافه بأسرع الوسائل وبالتكاليف المعقولة، وفي الوقت المطلوب عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتوفرة، إضافةً إلى تنظيم مجموعة معينة من الأشخاص في مؤسسة ما لنشاطات ومهام أشخاص آخرين، ويقومون بممارسة الأعمال الإدارية في وظائفهم ومؤسساتهم.

• ما هي الفروق بين الادرة الحديثة و الإدارة التقليدية:-

تختلف في عدة جوانب

إدارة تقليدية

إدارة حديثة

١- صنع القرار

١- تعتمد بشكل اكبر على الحدس و

تؤكد على اتخاذ القرارات المستندة

الخبرة

الى البيانات

٢- مشاكل الموظفين

٢- غالبا ما تكون اكثر هرمية من
الأعلى الى الاسفل

تركز الإدارة بشكل أكبر على مشاركة
الموظفون وتمكنهم و تعاونهم

٣- القدرة على التكيف

٣- الإدارة التقليدية تكون اكثر صرامة

تركز الإدارة الحديثة بشكل اكبر على القدرة

و مقاومة للتغير

على التكيف و المرونة

٤- التكنولوجيا

٤- قد تكون الإدارة التقليدية اكثر مقاومة

يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا لتحسين
للتغير و اقل

للتغير و اقل احتمال لاستخدام التكنولوجيا

الكفاءة و الإنتاجية

٥- التواصل

٥- الإدارة التقليدية تكون اكثر انغلاقا و

تركز بشكل اكبر على التواصل المفتوح

وسرية

و الصادق

٦- التفكير الاستراتيجي

٦- تركز بشكل اكبر على العمليات اليومية

تركز بشكل اكبر على التفكير و التخطيط

تكون اكثر هرمية و صرامة و تركز على

الاستراتيجي بشكل عام تعتمد الإدارة الحديثة

الحدس و الخبرة

على البيانات و اكثر قدرة على التكيف و تركز على

مشاركة الموظفين و تركز على العمل الجماعي

• الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية:

إن الإدارة هي عملية اجتماعية تعمل على استغلال الموارد المتاحة، واستغلال امثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والتوظيف والرقابة للوصول إلى هدف معين، فالإدارة بذلك تتعامل مع تلك الموارد والتي هي الأساس في البدء بعملية برمجة العمل الإداري، وتحدد تلك الموارد بما يلي:

١. الموارد البشرية.
٢. الموارد المادية.
٣. المعلومات والأفكار.
٤. الوقت.

فمن طريق تجميع واستخدام تلك الموارد يتحقق الهدف المرسوم وتشمل:

- ١- الموارد البشرية كل من يعمل في تنظيم ما، ومن أولى واجبات المديرين فهم إمكانية وقدرة وموهبة كل فرد من أجل التوجيه وفق العمل المناسب وبما يضمن تحقيق الإنتاج.
- ٢- الموارد المالية فتعني كل ما يتوفر من أموال ومباني وأجهزة وأدوار.
- ٣- المعلومات والأفكار تشمل الأرقام والحقائق وطرق جمعها وترجمتها وتحليلها ودراستها، كما تشتمل على الطرائق والأساليب المستخدمة في إعدادها فضلاً عن القوانين والأنظمة والإجراءات المتبعة في تنفيذها.
- ٤- الوقت فهو الزمن المتاح لإنجاز الفعاليات الإدارية المختلفة.

• الأداء الإداري والتنظيمي

(يعتبر حسن أداء مدير المؤسسة الرياضية) الأداء الإداري (علي نفس مستوي أهمية أداء المؤسسة) الأداء التنظيمي وكلاً من الموضوعين يعتبران من الموضوعات التي تحظى باهتمام خاص في علم الإدارة فإنه يمكن تناول الأداء الإداري التنظيمي من وجهة نظر الكفاءة والفاعلية.

الكفاءة: تعني إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة فالكفاءة في العمل الإداري ترتبط بالفرق بين مدخلات العمل و مخرجاته، فالمدير الكفاء هو الذي يستطيع أن يحقق مخرجات أو نتائج تفوق ما استخدم من مدخلات.

الفاعلية: فهي إنجاز الأعمال الصحيحة، فالفاعلية هي القدرة علي تحديد و اختيار الأهداف أو الأعمال المناسبة.

● الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول

١. تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة النتائج وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
٢. السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة.
٣. الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جداً في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
٤. وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
٥. يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
٦. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات الهيئة.
٧. مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للهيئة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
٨. الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
٩. قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى «الخطوط الرسمية للأوامر». والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها. وتتم الموافقة بينهم على ذلك.
١٠. الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.
١١. العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
١٢. استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
١٣. روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.
١٤. إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها كثرة من العمال على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

• الإدارة الرياضية

هي أساس تقديم كافة الأنشطة الاقتصادية او سياسية او اجتماعية او إنسانية وبدونها يصعب الوصول الى التقديم الذي عليه عالمنا الان وبذلك أصبحت الإدارة أساس لكل نجاح فيها، ان تقدم الدول في الرياضة يعكس مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة نشاطها الرياضية وعلينا ان نعي بأهمية العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة لذا سنحاول تنشيط هذه العملية وشرحها بشكل واضح

• ماهية الإدارة الرياضية

- هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.
 - هي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.
 - وتعرف بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها.
 - وتعرف بانها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ويمكن ان نخرج بتعريف الإدارة الرياضية
- هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة جهودات أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

السمات التي يجب أن تتوفر في مهام المدير الإداري الرياضي هي:

١. القدرة على العمل مع الآخرين.
٢. المسؤولية والقابلية للمحاسبة.
٣. التوازن بين الأهداف وتحديد الأولويات.
٤. اتخاذ القرارات الصعبة.

• الهدف من تعلم الإدارة في الميدان الرياضي:

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

- ١- زيادة مهاراتك.
- ٢- تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضاً. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمس للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاث فقط.

• مستويات الإدارة الرياضية

أولاً: الإدارة العليا: وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة ويتم تحقيق الهدف من خلالها وتشمل هذه الإدارة ما يلي:

- ١- تحديد الأهداف العامة للمشروع.
- ٢- التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- ٣- تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع.
- ٤- وضع الخطط طويلة المدى.
- ٥- رسم السياسات والقواعد والقوانين.
- ٦- التأكد على أهمية المسؤولية الجماعية.

ثانياً: الإدارة الوسطى: وتلعب دوراً وسطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، فمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتشمل ما يلي:

- ١- وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى.
- ٢- رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية.
- ٣- وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية.
- ٤- تدريب وتنمية الإدارة المباشرة.
- ٥- توجيه وتنسيق الأعمال.
- ٦- بث روح الفريق.
- ٧- الرقابة ومراجعة النتائج.
- ٨- وضع معايير الأداء.

- ٩- رفع تقارير دورية للإدارة العليا.
- ١٠- المساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا.
- ثالثاً: الإدارة المباشرة (المنفذون): وتمثل مختلف أفراد المؤسسة أو الهيئة الرياضية والذين يشغلون وظائف التنفيذ.

• مهارات الإدارة الرياضية

- ١- المهارات الفنية: هي تتمثل في المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط ويجب أن يكون المدير الرياضي دارساً وممارساً الرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإداري.
- ٢- المهارات الإدارية: هي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمسؤولية ككل من حيث تنظيماتها الفرعية واقسامها وانشطة كل منها وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة الرياضية.

- ٣- المهارات الإنسانية: تلعب دوراً أساسياً في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية فهي تعتمد على دراسة نفسيات الأفراد والجماعات وكيفية التعامل باختلاف المواقف.

• عناصر الإنتاج (الموارد):

- المال
- العنصر البشري
- السوق
- المواد
- الأدوات والوسائل

ولذلك عرفت الإدارة بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف.

• الإدارة الرياضية بين العلم والفن والمهنة

نحن نرى أن الإدارة الرياضية مهنة كغيرها من المهن الأخرى تعتمد علي العلم في وصف العلوم الإنسانية وذلك بين النظرية و التطبيق و هذا ما يعرف بالعلم ، و مازال استخدام الفروض فيها و اختبارها هو الحل الوحيد لمحاولة الوصول لمثل هذه المبادئ .

أما في مجال الأداء البشري باختلاف أشكاله، فإن ما تحقق من تقدم في العلوم اعتمد علي افتراض أساسي يتمثل في تنسيق النشاط البشري حتى يحقق أفضل أداء من خلال إدارة ناجحة.

نلخص مما سبق بأن الإدارة كمهنة تعتمد في تكوينها الأساسي علي جانبين رئيسيين:

أولهما: الجانب العلمي الذي يستقي مبادئه وأسسها علي إفادات العلوم المختلفة كالعلوم الاجتماعية والإنسانية.

ثانيهما: خبرة التطبيق التي تتطلب قدرات ومهارات خاصة يطلق عليها البعض الموهبة الإدارية.

يتضح لنا ان الإدارة هي علم وفن ومهنة معا لانها تستند الي قواعد علمية وقابليات فردية وخبرات عملية ، فرجل الإدارة بحاجة الي موهبة إدارية يصقلها بخبرته وممارسته التي تقوم على أسس علمية تحكم علاقته مع العاملين معه وتوجيه جهودهم نحو العمل المشترك.