وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بغداد

الدراسات العليا/ ماجستير

 **م/ التخطيط الرياضي**

 أ.م.د نبال كريم عبد الله

1446ه 2025م

**التخطيط** هو احد العناصر الاساسية في الادارة،وهو عمليه مستمره لاتتوقف في مجال اي عمل اداري

ناجح ويعتبر التخطيط الوظيفيه الاداريه الاولى وله الاولوية على الوظائف الاداريه الاخرى من التنظيم

وتوجيه ورقابة لان هذة الوظائف يجب ان تعكس هذا التخطيط فالمدير ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن

تحقيق الاهداف طيقا للخطط الموضوعه. وكلمة التخطيط من الكلمات ذات معنى الواسع هناك البعض يعتبر

 التخطيط الاصلاحا شاملا له منفعه الموكده والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفيه الدقيقه

المحدده وهناك من يفكر بالتخطيط كنشاط محدد بينما البعض الاخر ينتقد انه جزء من كل شيء تقريبا يقوم

به الفرد يضاف الى ذلك ان التوسع في استخدام التخطيط ادى الى ظهور الكثير من انواع المختلفه من

التخطيط عما زاد من التخبط

 تعريف التخطيط

## التعريف الاول : بانه تحديد الاعمال او الانشطه وتقدير الموارد واختيار السبيل الافضل لاستخدامهامن اجل تحقق اهدافه معينه .

التعريف الثاني: يعرفه فايول بانه التنبوء بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتحلى في القدره على التنبوء بالمستقبل والتحضبر في اعداد الخطه المناسبه .

التعريف الثالث : فهو الاسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشريه والماديه واستخدامها اكفا استخدام بطريقه علميه وعمليه وانسانيه لسد احتياجات الموسسه.

ومن هذه التعاريف السابقه يمكن تعريف التخطيط على انه الوظيفه الاداريه الاولى والتي تعتمد عليها الوظائف الاخرى فهو التقرير سلفا لما يجيب عمله لتحقيق هدف معين

والتخطيط الرياضي بشكل عام يرمى الى وضع اهداف مرتبه بطريقه منطقيه سواء كانت اهداف عاجله مثل

الفوز ببطوله محليه لهذا العام او اهداف طويله المدى مثل اشتراك العراق بدوره اولمبية وتحقيق مراكز

متقدمه لبعض الناشئين .(ابوحليمه ،2004)

**خصائص التخطيط**

ان تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطه الى اخرى يرجع الى مجموعه كبيره من الظروف والعوامل التي يمكن ترجمتها بمجموعه من الخصائص التي لابد ان توفرها من اجل نجاح العمليه التخطيطيه ومن اهما:

1-**اولويه التخطيط** :يقضي هذا بموجب اعطاء التخطيط المرتبه الاولى في النظام الاداري للمؤسسه لان

التخطيط هو الذي يحدد اهداف المؤسسه وبيئه العلاقات داخل الموسسه ونوعيه الموارد البشريه المطلوبه

وتوجيه نظام الاداره وانظام الرقابي.

2- **الواقعيه :**لكي تحقق الخطه غايتها لابد ان تكون هناك نظره شامله للواقع الاقتصاديه للمؤسسه ،وهذا من

خلال الدراسه العمليه الدقيقه لتعرف على مواردها الماليه وامكانيتها البشريه الشيء الذي يسمح بوضع خطه

سليمه تحقق غايتها في حدود امكانيتها.

3- **الشموليه**: التخطيط مهمه كل مسؤؤل حسب وظيفته داخل المؤسسه فالتخطيط يكون اشمل اكثر على

مستوى الادارة حيث ان خطط الادارات الوسطى والدنيا تتنتج وتنبثق من خطط المستوى الاعلى .

**4- التنسيق** : التنسيق ضروري في عمليه التخطيط حيث لابد ان يكون التناسق بين الاهداف والوسائل

المتبعه لتحقيقها , وهذا لكي لاتعارض الاهداف والوسائل فيما بينها بغرض الوصول الى هدف .

5- **المرونه**: لابد للخطه عند وضعها ان تكون مرنه وهذا حتى تسهل عمليه تعديلها عند اكتشاف ان وضع

الخطه غير سليم وان هناك ظروف واقعيه تعيق عمليه تحقيق الاهداف .

6**- الالزام** : ان هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لان انعدام هذا الاخير يخول للاطراف المعنية بتنفيد الخطيه

التهاون في تنفيذها وهذا مايودي الى تعطيل سير وتيرة النمو والتطور في الموسسه لذلك لابد من المسائله

والمحاسبه حتى تنفيذ الخطه باكملها للوصول الى الهدف الاساسي.(ابو حليمه ،2004)

**للحصول على الحطة الجيدة علينا مراعاة ما يلي :**

1 . ان يركز التخطيط الى التفكير الموضوعي : ويعني ان يكون التخطيط حقيقيا ومنطقيا ووقعيا فيم يختص

باحتياجات المهمةالمطلوبة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها ويترتب على ذلك أن التنفيذ الفعال للخطة

يتوقف على ان يعيها ويفهمها بذكاء جميع افراد المسؤولين عن تنفيذها .

2.يجب ان تكون مثمرة ومنتجة :حيث ان الخطة اساسا ما هي إلا عملية تنبؤ ببعض السلوكيات المستقبلية

وانهاتوضح الطريق ونوع التصرف المطلوب الذي نعتقد بأنه الأفضل لحل المشكلة التي تنشأ او التي ينتظر

لها ان تنشأ في المستقبل .

3 . يجب ان تكون مرنة :ومعنى المرونة في الخطة انها يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة مناسبة

لتوافاشتراطات الظروف المتغيرة دون ان يترتب على ذلك نقص في الفاعلية ، ولهذايجب ان تكون الخطة

واسعة واساسية بقدر يسمح بإجراء التعديلات المحتملة التيقد تنشأ نتيجة المستجدات . وتستند مرونة الخطة

الى حد كبير على مرونة الأفرادالقائمين بعملية التنفيذ وهذا يتطلب مقومات القيادة الواجب توفرها قي الأفراد

 الذين سيمارسون القيادة التنفيذية

4 . يجب ان تتوفر في الخطة صفة الاستقرار:وصفة الاستقرار هنا متصلة ومرتبطة بصفة المرونة ولكنها

تختلف عنها فيبعض نواحيها لتعديلات جوهرية بسب التغيرات في المستو الزمني الطويل الأجل ،إذاأنها قد

تتأثر بالاتجاهات السكانية وباتجاهات التنمية التكنولوجية وغيرها من التطورات البعيدة المدى التي توثر في

الميل الزمني للنشاط .

5 . يجب أن تتميز الخطة بالشمولية :أي ان الخطة يجب ان تقدم بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب

ان تتولاهاالأفراد والعناصر التنظيمية للإنجاز اللائم للهدف ولكن يلاحظ انه لا يجب التفصيل على طبيعة

العمل وظروفه وحتى لا يؤد ي ذلك الى تقيد حرية التصرف في تنفيذه بالإضافةذلك قد يؤدي الى خسارة في

المبادرة وحرية التصرف من ناحية الأكفاء من الأفراد

.6يجب ان يكون الخطة خالية من الغموض :يراعي عند عرض الخطة كتابة ان تكون واضحة بقدر كافي

لان مسؤوليةالتنفيذ قد تتعثر بسبب قلة الوضوح

7. يجب ان يكون التخطيط اقتصاديا في نفقاته :أن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط تتجه الى

الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه . كما ان الفعالية في إنجاز الأهداف لا يمكن أن يكون الاعتبار الوحيد حيث الموارد المتاحة للتنظيم غالبا ما تكون موارد محدود.(زويلف،1996،ص61)

**أنواع التخطيط** :

للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معاير نذكر منها التخطيط :

1 .حسب المدى الزمني :

**أ-التخطيط طويل المدى** :ه و التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات ويشترك

فيه كل المدراء حيث يركز كل ميادين المنشأ في المؤسسة .

**ب-التخطيط متوسط المدى** : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من خمس سنوات به أفراد الإدارة

الوسطى ،حيث انه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعرض التخطيط .

**ج- التخطيط قصير المدى**: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من سنة حيث ، انه يحتوي على خطط

تفصيلية من التخطيط طويل المدى وها لغرض حل المشاكل حينحدوثها.

2 .التخطيط حسب نطاق التأثير:

**أ-التخطيط الاستراتيجي** :يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلةالأجل للمنظمة

ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن منتحقيق هذه الأهداف في إطار

الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة .

**ب-التخطيط التكتيكي :** يهدف الى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ويهتم بتقييم صلاحية البدائل

المختلفة من الاهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها ،إذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل

وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى .

**ج- التخطيط التنفيذي** : وتختص به الإدارة الدنيا ويتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط

للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات (المعموري واخرون ،2024،ص36)

**.مراحل اعداد الخطط التفيذيه:**

**1-** وضع الاهداف،تحديد الاهداف المستقبليه

2- تحليل وتقيم البيئه ، تحليل الوضع الحالي المتوفره لتحقيق الاهداف

3- تحديد البدائل بناء قائمة من الاحتمالات لسير الانشطه التي ستقودك تجاه الاهداف

4 - تقييم البدائل :عمل قائمه بناء على المزايا والعيوب لكل احتمال من الاحتمالات سير الانشطه

**5-** اختيار الحلال الامثل اختيار الاحتمال صاحب اعلى مزايا واقل عيوب

**6-** تنفيذ الخطه: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ وماهي الموارد المعطاه له وكيف ستقيم الخطه وتعليمات الاعدد التقارير

**7-** مراقبه وتقيم النتائج ، التاكد من ان الخطه تسير مثل ماهو متوقع لها ،واجراء التعديلات الازمه(عبدالله، 2004)

3 .التخطيط حسب الوظيفة :

بما أن المؤسسة تشمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها فهناك وظائف لابد من التخطيط لها وهي : الإنتاج ، البيع ،المالية ،التموين .

**أ-تخطيط الإنتاج** :يعرف بأنه : القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليا ت الإنتاجية

بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط.

**ب-التخطيط المالي** : ويهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد وتكلفة

**ج-تخطيط البيع** : تقوم المؤسسة بالتخطي للمبيعات وهدفها الأول هو التوصل إلى أفضلطريقة لتصريف

السلع التي أنتجتها ،حيث نقوم بدراسة اهم نقاط البيع وأهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة

**د- تخطيط التموين**: هو عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المؤسسة وذلك في ضوء إمكانيات ( المعموري وآخرون، 2024 ،ص 36)

**مراحل التخطيط الرياضي :**

يمر التخطيط بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية وكالاتي :

**1 .مرحلة الأعداد** :وتعني تحديد الغاية أو رسالة المنظمة والتي تعبر عن سبب قيامهاأو

وجودها ووضع الأهداف وتحديد البدائل واختيار الخطة ووضع إستراتيجية للمتابعة تنفيذ وتنظيم الخطة

 **2. مرحلة التحليل** :أي تحليل الأهداف الموضوعية ومقارنتها ببعضها البعضوتحليلالسياسات

والإجراءات لمعرفة مدى واقعيتها ومرونتها ومقارنة الأهداف بالتنبؤاتومدى دقة هذه التنبؤات

**3 .مرحلة الخيارات والأولوية** :يتم بهذه المرحلة مقارنة الخيارات الإستراتيجية أي المرسومة

لمدى طويل ولفترات زمنية بعيدة مع الخيارات على المدى القصيروالمتوسط لاختيار الأفضل

في ضوء التنبؤ التوقع العلمي القائم على الأساليب الكمية والمعادلات الرياضية .

4**. مرحلة الخطط البديلة** :عادة يتم وضع بدائل يتم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق ربح أعلى

أو مخاطر اقل ولكي يكون التخطيط سليما وواقعيا وقابلا للتنفيذ يجب أعداد مجموعة من

الخطط يتم المقارنة بينها وبين الواقع وفي ضوء التنبؤات العلمية يتماختيار أفضلها .(المعموري واخرون،2024،ص37)

**فوائد التخطيط في المجال الرياضي :**

من أهم فوائد التخطيط في المجال الرياضي هي :

**1 -التخطيط يقود الى النجاح** :

التخطيط لا يتضمن النجاح ، ولكن الدراسات اثبتت أن الذين يخططون يحققوننتائج افضل دائما

من الذين لا يخططون ،ولكن قبل التعرض للنتائج التي توصلت اليها بعض الدراسات نجد ان

المنطق البسيط يؤكد أهمية التخطيط في النجاح أيالنشاط الرياضي .

**2 -التخطيط يساعد المدير على التجارب مع التغير** :

ان التخطيط الجيد يساعد المشروع على تحمل التغيرات المفاجئة وتخفيف وطأتها .فالتخطيط

في المجال الرياضي يعطي الرياضي الإحساس بالتحكم في الاحداثالمحيطة بمنظمته اذا ما قام

بتوقع بعض المتغيرات المحتملة وخطط لها في حالةظهور منافس قوي ،ا و انحطاط مفاجئ

في النشاط الرياضي .

**3 -التخطيط يساعد العاملين في التركيز على اهداف المنظمة والتنسيق بين**

**الإدارات المختلفة :**التخطيط هو الذي يفسح المجال للتنسيق بين جهود اقسام المشروع المختلفة

حتى تتمكن من انجاز مهماتها بأقصى كفاية .والعملية التخطيطية تتطلب من المديرينالتعرف

بأهداف المنظمة

**4 -التخطيط ضروري للقيام بالرقابة ،كما انه يعمل على توحيد الأهداف** :

يعني توحيد الأهداف بوظيفتي الارشاد والرقابة فالخطة هي الدليل الصحيح والمرشد الفعال لجميع الافراد العاملين في المشروع .(ابو حليمة،2004)

**المصادر**

* . مهدي زويلف ،الرقابة الإدارية ) منظور كم ي ( ، الكويت ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ،سنة 1996
* . . سلام حنتوش المعموري ) وآخرون( ؛تطبيقات في الإدارة والتنظيم ،)عمان ، دار دجلة للنشر والتوزيع، سنة 2024
* أبو حليمه ،فائق حسن .الحديث في الإدارة الرياضية (عمان ،دار وائل للنشر) سنة 2024.
* هزاع عبد الله ،الاداره الرياضيه ،دار الكتب والوثائق ببغداد 1758 لسنه 2017