☜ المهارات الأساسية للإدارة:-

**وغالباً ما تكون هذه المهارات واضحة ومميزة ويتفق الجميع على أنه يمكن تعلمها والتدريب عليها وتنميتها. وأستخلص الباحثون على مر السنين من المهارات الإدارية ولكن هناك ثلاث مهارات أساسية ثابتة** هي**:-**

1. **صنع القرار.**
2. **العلاقات الشخصية.**
3. **وضع الأهداف.**
4. صنع القرار**: يؤثر صنع القرار في ٱختيار أحد الأفعال ويتطلب ذلك القدرة على تحديد المشاكل بالٱختيار من بين البدائل على الرغم من عدم التأكد من صحتها وذلك لأن صنع القرار عملية إبداعية. وبدون شك يحتاج المدرب إلى هذه القدرات فهناك العديد من الطرق الممكنة للوصول الى الأهداف الموضوعية ولكن القليل منها قد يكون ناجحاً. لذلك يجب أن يكون المدربين قادرين على ٱختيار الطرائق المناسبة التي ستكون غالباً موضع شك ويجب أن تكون هذه الطرائق كلها موضع التقييم. إذا لم يكن المدرب مبتكراً فإنه سيكون محكوماً عليه بالفشل وتقليد المدربين الآخرين. لذا ففي أسوء الأحوال لا يكون بأستطاعتهم تحسين مستوى أداء رياضيهم لأنهم لا يمكنهم تغيير برامجهم، فغالباً ما يتوقع المدربون من رياضييهم أن يجربوا شيئاً مختلفاً من وقت لآخر وبهذه الطريقة يتعلم الرياضيون وبالتأكيد يتوقع الرياضيون من المدربين ذلك أيضاً عندما يقوم المدرب ببساطة بتقليد المدربين الآخرين فلماذا يجب على الرياضيين ٱتباعه هو بالذات بالمقارنة بأي مدرب آخر؟ ويمكن تنمية عملية أتخاذ القرار بواسطة تسجيل كل قرار أو نتيجة كذلك فاعلية مختلف القرارات التي يمكن تقديرها والقرارات التي حققت تحسناً في المستوى. وكلما زادت قاعدة المعلومات لدى المدرب كلما تمكن من أتخاذ قرار أفضل بشرط إلا يؤدي ذلك إلى التردد أو الحيرة.**
5. العلاقات الشخصية**: تتضمن هذه المهارة القدرة على فهم الأفراد والمجموعات والتفاعل فيما بينهم كذلك أحترام الرياضيين كبشر (إنسان) وليس كوسائل لتحقيق الفوز. ويبدو من البديهي أن المدرب يحتاج إلى هذه المهارة. إذا لم يفهم المدرب رياضيية كأفراد فإنه لا يعرف لماذا أستجابوا بطرق معينة في مواقف مختلفة ومن ثم رد فعلهم ربما لا يعبر عن أحتياجاتهم. فتوجه المدرب نحو النصح للرياضيين ليس صحيحاً أو خطأ مطلقاً. فقد تكون النصيحة صحيحة أو خاطئة أعتماداً على موقف الرياضيين في هذا الوقت. ويعتمد الفهم على (الأدراك أو الحدس) ولكن الأكثر أهمية أنه يعتمد على الاتصال إذ إنَّ الأتصال الجيد يمكن الرياضيين من فهم عقول مدربيهم فمن السهل على المدربين إرسال إشارة غير واضحة للرياضيين. ونجد أن هناك وسوسة لدى بعض المدربين لقولهم نحن كما نحن وليس بإمكاننا أن نفعل أكثر من ذلك. إذا لم نستطع أن نفهم الأخرين سيكون عملنا هو أخبارهم ماذا يفعلون. ولكن هذا ليس صحيحاً فإذا كان المدرب يعتني بالرياضيين الذين يقوم بتدريبهم ويريد مساعدتهم على تحقيق النجاح ومن ثم سيكون متلهف لفهمهم. وإذا لم يهتم يجب إلا يكون مدرباً.**
6. وضع الأهداف**: ظاهرياً يبدو من السهل على المدربين جميعهم أن يفعلوا ما يقولون ، فعلى سبيل المثال عندما يقول الرياضي بأنك ستكون بطلاً أولمبياً أو آسيوياً ، فيجب عليهم أن يضعوا في الاعتبار أن ذلك يتطلب الكثير من التأمل والتفكير فالأهداف يجب أن تكون مقبولة ومفيدة وذات حافز ويجب أن يكونوا متمرسين عليها لتشكيل دافع مهم بجانب البرنامج. وإنجاز هذه المراحل سيكون مرضي ويزيد من الثقة بالنفس ولا يتضح مباشرة إذا كان وضع الأهداف مهارة وعملية صعبة ولكننا أدركنا أن الهدف النهائي يكون على قمة الهرم ومدخل الرياضيين للقمة يكون على قاعدة عريضة تضيق بالتدريج.**

☜ وظائف(عناصر) الإدارة المستخدمة في التدريب وأساليبها:-

أولاً: الوظائف الأساسية للإدارة:-

**هناك عدد من الوظائف الأساسية للإدارة ولما كان من السهل وصف العديد من مجموعات الإدارة ،** وسنتطرق إلى بعض منها**:**

1- التخطيط: **يعد التخطيط الوظيفة الأساسية في مجال الإدارة ، إذ يرتبط بوضع الأهداف وٱختيار الطرائق التي تصل إلى تحقيق هذه الأهداف ويعتبر التخطيط الوظيفة الرئيسة للتدريب أيضاً فيجب على المدربين تحديد ما الذي يجب على لاعبيهم تحقيقه وماالصفات البدنية والعقلية الضرورية التي يحتاجون إليها كما يجب عليهم إعداد البرامج التي تمكن الرياضين من تنمية هذه الصفات ويحتاج المدربون** إلى المهارات الإدارية الثلاثة للتخطيطهي**:**

* 1. **وضع الأهداف لمعرفة ماذا يجب تحقيقه .**
  2. **العلاقات الشخصية للتأكد من أن الرياضيين يتبعون الخطة الصحيحة .**

1. **وضع القرار للٱختيار من بين الخطط البديلة والبرامج.**

**كما يعد التخطيط المرحلة الفكرية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال التي تنتهي بٱتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب القيام به وتوقيت أداء هذا العمل وكيفية أدائه ، والتخطيط هو الذي يبلور هذه الأفكار ويضعها موضع التطبيق العملي ، كما يعبر عن التخطيط بأنه مرحلة التفكير في المستقبل والتنبوء بالمشكلات والإمكانات والاحتياجات والاستعدادات لهذا المستقبل.**

**ويأتي بذلك دور متابعة** التنفيذ **متابعة دقيقة وواعية ومستمرة ، وهذا لن يكون إلا بالتعرف على مستويات الرياضيين ، وقياس مقدار تقدمهم في تنفيذ التخطيط الموضوع للارتفاع بالمستوى ، ولابد أن يستعين الإداري بالأنشطة الرياضية بما يدونه من ملاحظات ، وما يسجله من نتائج لأن هذا هو الأساس الموضوعي للمتابعة العلمية الواعية.**

المبادئ الأساسية في تخطيط العملية الإدارية التدريبية:-

**أنَّ أهم المبادئ الأساسية الجوهرية للتخطيط في محيط العمل الرياضي الإداري** هي**:-**

1. **العلمية: ونعني بها وجوب تعريف وتأطير الأهداف كذلك عمليات التنفيذ تطابقاً مع مستوى معارف العلوم الحديثة.**
2. **تأمين تحقيق الوحدة والترابط المطلوبين بين عمليتي(التربية والتعليم).**
3. **التركيز على النقاط الرئيسة في عملية إعداد الخطة وفي عمليات اخراجها وتعميمها.**
4. **تحديد وتثبيت واضح ومعلوم لكل المحتويات والمتطلبات الجوهرية عند تنفيذ الخطة وتتمثل في (الأهداف ، الواجبات ، وإجراءات التنفيذ والاختبار، التأمينات المالية الضرورية كذلك الاحتياطية اللازمة ، المواعيد ، المسؤوليات ...الخ).**
5. **تصنيف حقيقي وواقعي للاهداف الموضوعة وكذلك تحديد الوسائل والاجراءات الممكنة لتحقيقها.**

2- التنظيم: **هو عملية ترتيب الأدوات والرياضيين لأداء الأجزاء المختلفة من البرنامج، وبالتأكيد يتطلب ذلك تفكير مسبق ومجهود لضمان أن كل شيء في مكانه المطلوب. فعلى سبيل المثال أنَّ ترتيب المحاولات الزمنية للرياضيين تكون غير مفيدة ، إلا إذا توافر عدد كافي من الميقاتين ويتم تنظيمهم لتسجيل أكثر كمية من المعلومات لكل منهم. ويتطلب التنظيم توافر مهارة العلاقات الشخصية حتى تضمن تعاون الجميع وكذلك مهارة صنع القرار وإلا سيكون ذلك كله مشتتاً.**

**ويعد التنظيم عملية تحديد الأنشطة المطلوب انجازها لتحقيق أهداف محدده ، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة ، بحيث يتم إسناد نشاط الى الشخص الذي تتناسب قدراته ومهاراته وخبراته مع العمل الذي ينسب إليه ، ويقوم التنظيم على تحديد مراكز المسؤولين والسلطة التي يستطيع التصرف في حدودها . ويحدد التنظيم أساليب الأشراف أو التنسيق بين الأنشطة المختلفة بما يحقق الأهداف بأعلى كفاية وأقل التكاليف وفي أقصر زمن ، كما يستخدم التنظيم في العملية التدريبية عندما يكون العمل منصباً على تطوير الأسس الفنية أو تطوير مستوى اللياقة البدنية وقدرة التناسق ، إنَّ التجربة في التدريب توضح كيف أن القابليات البدنية الأساسية يمكن أن تتطور بصورة أفضل بواسطة استخدام مبدأ التنظيم في التدريب والتحمل.**

والتنظيم **هو الذي يساعد على حسن تنفيذ الخطط الموضوعة وفقاً لمراحل محددة تصل بالإبطال الى مستويات معينة في مختلف مراحل السن ... ويتوجه في النهاية الحصول على المداليات في المسابقات الدولية والعالمية.**

**ويرى (بارناد Barnard) أن التنظيم عبارة عن نظام لأنشطة أو جهود يراعى فيها خلق تنسيق بين شخصين أو أكثر ولا يكون هناك تنظيم إلا إذا توافر** مايأتي**:-**

1. **أفراد في مقدرتهم الاتصال ببعض.**
2. **أن يكون لهؤلاء الأفراد الرغبة في الأسهام بجهودهم وبنشاطهم.**
3. **أن يكون هناك هدف مشترك.**
4. **توافر إمكانات مناسبة.**

3- التوجيه: **يجب أن يكون الرياضييون على علم بالأهداف كذلك الوسائل التي تحقق هذه الأهداف ، وذلك للالتزام بالحضور والعمل الشاق مع تزويد الرياضيين بالحافز الخاص بهم . ويجب أن يتفاعل الرياضييون مع هذه الأهداف لأنهم يريدون ذلك. والقائد المتميز هو الذي يشجع رياضييه على تحمل المسؤولية في أثناء تدريبهم وهناك أسباب عدة لذلك. الأول / يأتي من الخبرة الإدارة إذ قال المفكر الإداري المشهور (بيتر دروكو) المقبول نظرياً أنَّ معرفة العمال بعملهم هي نقطة بداية تحسين الأنتاج والجودة والأداء. وهذا بالفعل ينطبق على الرياضيين. وبعد أكتساب الخبرة سيدركون ما هو صالح لهم من عدمه ، والقادة الأذكياء يستخدمون تلك المعلومات ويبنون عليها خططهم. الثاني/ هو أنَّ الرياضيين يجب أن يكونوا مسؤولين عن نجاحهم لأكبر درجة ممكنة إذ أن الهدف من التدريب هو أكتساب الرياضين الرضاء التام عن مجهودهم. الثالث/ هو السماح للمدربين بالتحرك والأرتقاء إلى خطة أعلى لتقديم جودة أكبر للأفكار التي يتضمنها التدريب وعليه ستكون ذات فائدة أكبر للرياضيين ومرة أخرى يتم توظيف هذه المهارات كلها لخدمة هذه الوظيفة.**

4- التوظيف: **غالباً ما يحتاج المدربون إلى موظفين وعليه فإن التوظيف يتضمن ٱختيار الأشخاص المناسبين لأداء وظائف معينة. ففي التدريب كمثال، يتضمن التوظيف أنتقاء مجموعة عمل من الأطباء ومعالجي المساج الذين يلجأ اليهم الرياضيون ، على أن تتوافر فيهم الكفاية والتفاهم. لكي تساعد الرياضيين على تحقيق الأهداف وأيضاً لتوجيه النصح للمدربين الآخرين الذين يكون لديهم معرفة أكثر في جانب معين. ويجب إلا يؤثر ذلك في (كبرياء) المدرب عندما يعتمد الرياضييون في وقت ما أو في موضوع معين والمهم هنا هو تنفيذ عملية التدريب على شخص آخر.**

5- المراقبة: **تحتوي عملية المراقبة** على ثلاث خطوات هي**:**

1. **تحديد وضع مستويات الأداء.**
2. **مقارنة الأداء الفعلي بالنسبة للمعيار.**
3. **قياس الأداء مع المستويات الموضوعة.**
4. **معالجة نقاط الضعف.**

**وتتعدد مستويات الأداء وتنوع بالنسبة للرياضيين في التدريب والبطولات وتأتي المستويات كنتاج لوضع الأهداف ، وهذا بالطبع من خلال البرنامج. وتؤكد العلاقات الشخصية المتداخلة أستيعاب الرياضيين لهذه المستويات. فالتجارب والبطولة سوف تختبر الرياضي تجاه هذه المستويات لذا يتطلب الأمر نظام تسجيل بيانات جيد حتى نتمكن من إجراء مقارنات بين نتائج الأداء بالنسبة للنتائج المتوقعة وارتباطها بالتدريب كذلك إجراء التعديلات اللازمة.**

6- اتخاذ القرار**: تعد عمية اتخاذ القرار العملية التي تساعد على تعريف كل نوع من الأعمال التي يجب القيام بها والسبل التي يتعين أتباعها لانجاز هذا العمل في ظروف وأوضاع معينة ، إذ أنَّ هذه العملية تمثل الٱختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي تتسم بعدم التقنية في نتائجها ، ولكن ذلك لايعني أنَّ صانع القرار يضع أمامه سلسله من البدائل ويبدأ في دراسة كل منها طبقاً لمقاييس محددة ، واتخاذ القرار هو الإختيار بين عدد من الممكنات لأعلى أساس تجريدي ولكن على أساس عملي مرتبط بالظروف القائمة.**

7- التنسيق**: يعد التنسيق من المهارات الأساسية المهمة في عملية الإدارة إذ يرتب العمل بدون أن يحدث الإحتكاك الذي ينشأ عنه تداخل الاختصاصات الوظيفية ،وتتعمد إجراءات التنفيذ ، وتبذر الأموال وتهدر وتعم الفوضى وينشر الاضطراب داخل المؤسسة.**

**وتتغير مفاهيم التنسيق من مجتمع الى أخر لكنه أعطى تطلعات جديدة للشعوب النامية في عملية أدارة مؤسساتها إذ يعد التنسيق نوعاً من أنواع السيطرة ، وذلك للتأكيد من أنَّ سلوك الأجزاء في الدائرة العامة تتفق مع الهدف ، لذا يعرف التنسيق بأنه الأسلوب والقيادة التي تؤدي الى تحقيق الأهداف غير التمسك بالمسؤولية المحددة للنشاط بكل فرد أو جزء من المنظمة.**

8- الاتصال**: هو العملية التي يتم عن طريقها أو من خلالها أحداث التفاعل بين الأفراد ، ويعرف(فيلو) عملية الإتصال بأنها العملية التي من خلالها يتم نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابهها من فرد الى أخر أو من مجموعة الى أخرى.**

9- الرقابة والتقويم**: تعد الرقابة عنصراً اساسياً تهتم به الإدارة كما يحظى بأهتمام خاص من جانب المهتمين في مجال الإدارة ، إذ يضع هؤلاء الرقابة في مقدمة عناصر الإدارة ، إنَّ الهدف الأساس منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في أتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية ، ونجد** التقويم **هو عملية مستمرة تهدف الى الحكم على مقدار التغير (أو التقدم) لمدة زمنية محددة ، كما يعد التقويم تقدير ووزنها وإصدارها الأحكام على الظواهر والأفراد والموضوعات والاحداث ، لذا يرى (التقويم Evaluation) يقتصر على مفهوم الحكم الكليGlopal على الظاهرة ، ويأتي دور** التقويم **المستمر للأعمال جميعها ، إذ أنَّ التقويم يجعل الإداري واعياً بكل مايدور حوله ، وجدوى مايبذل من جهود من جانب المدربين والرياضين وغيرهم ... فالتقويم الموضوعي ، ومعرفة الحقائق هي التي توضح مدى سلامة خط السير ، وصحة التوقعات بالنسبة لما نأمله من نتائج إنجازات الرياضين.**