

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**الجامعة المستنصرية**

**كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة**

**قسم الدراسات العليا / الدكتوراه**

**أدارة تخطيط التدريب الرياضي**

محاضرة مقدمة إلى

**أ.د فائزة عبد الجبار أحمد**

من قبل طالب الدكتوراه

 **ميثم حبيب خضير**

كجزء من متطلبات مادة تخطيط التدريب الرياضي

1441هـ 2020م

**الادارة والتخطيط والخطة والمنهاج التدريبي [[1]](#footnote-1):**

 كثيرا ما يخلط ويدمج العاملون في المجال الرياضي بشكل عام والمدربون بشكل خاص بين بعض المفاهيم كالإدارة والتخطيط والخطة والطريقة او المنهاج التدريبي للرياضيين ،وجميعنا يعلم ان الموارد البشرية هو العامل المشترك بين هذه المفاهيم الادارية والرياضية والتي تتعامل مع الانسان وميوله واتجاهاته وهذا ما يدعوا الى اعتبار عملية التخطيط عملية حتمية لجميع برامج الانشطة الرياضية وانواعها وذلك لاختصار الجهد الضائع وتحقيق الاهداف المطلوبة واستخدام اقل التكاليف وفق الامكانيات المتاحة، ولرفع اللبس عن الدمج الحاصل بين هذه المفاهيم نشير لبعض التعاريف التي توضح تلك المفاهيم وهي:

**الادارة** :

 عملية اساسية يستند عليها العمل في المؤسسات والمنظمات وذلك لتحقيق الاهداف المعتمدة مستندة على الدعامات القانونية والاسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الاداري ،فالإدارة المعاصرة اصبحت تختلف عما كانت عليه خلال السنوات التي مضت اذ تطورت واصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي ونتاجاته ونظرياته والاسس العلمية والتي من خلالها يتم ادارة المنظمات المعاصرة وان اي عمل جماعي لا يعتمد على تلك الاسس يصبح عملا ارتجاليا يعتمد على التجربة والخطأ والذي يودي الى الفشل فالادارة ضرورة لكل عمل مشترك لتنظيم الجهد الذي تقوم به مجموعة من الافراد بغية الوصول لتحقيق هدف معين في وقت محدد بوسائل مختارة.

وينقل عامر فاخر شغاتي عن (لويس كاررول وديفد مارتن ) في بداية اي دورة خاصة بالإدارة يجب التعرف على الهدف الذي نريد تحقيقه او الى اين تريد ان تذهب عند ادارة مشروع او موسسة تجارية .

ويبدو انه من غير الضروري القول بان هؤلاء الاداريين سيقرروا الطريق الذي يجب ان تسير فيه مؤسستهم لتحقيق هذا التقدم ولكن الكثير منهم ليس لديهم المعرفة الكاملة بكيفية الادارة وما هو الضروري لكي يديروا اعمالهم بطريقة جيدة .فكثير منهم نجدهم يتعمقون بالتفاصيل او يسرعوا في اداء عمل ما ، قبل معرفة الاهداف التي يجب انجازها .

وهنا نجد مقارنة بمجال التدريب الرياضي بان دور المدرب شبيه بالدور الذي يلعبه الاداري فكلاهما مسؤول على النتائج ،ووصف هذا التشابه بكلمة واحدة بان المدرب ببساطة هو اداري ...

وتتضح اهمية الادارة من خلال النقاط الاتية :

1. الادارة تمس وتؤثر في حياة كل انسان .
2. الادارة تجعل كل منا على علم تام بقدراته.
3. الادارة تدل على الطريق الافضل لتحقيق الغايات .
4. الادارة تقلل من العقبات التي تعترض طريقك .
5. تعمل الادارة على تنمية ملكات التخيل والابداع والتطور ومن ثم فهي الاساس الاول للتقدم الانساني.
6. تساعد الادارة على التاثير بالاخرين:ويتميز علم الادارة عن اي علم اخر ، في ان كل فرد يعلم بعضا او جزا من هذا العلم كنوع من المعلومات العامة ، ويبدوا هذا واضحا من خلال المعلومات الغريزية للانسان للتاثير في الاخريين والتاثر بهم ، وذلك لان عملية التاثير المتبادل انما تعني في الاصل ممارسة فعلية للادارة .
7. تساعد الادارة على الارتقاء بالمستوى الحضار: على الرغم من وجود قليل من المشروعات التجارية وغير التجارية التي استطاعت تحقيق بعض النجاح بدون ادارة فعالة ، الا ان هذا الوضع لا يشكك من حقيقة ان المستوى الحضاري الذي حققه الانسان ممثلا في كفاءة الاعمال والمنظمات الحكومية والاجتماعية والسياسية وغيرها ن هذا المستوى الحضاري ما كان يتحقق الا بجهود الادارة .
8. تساهم الادارة في زيادة كفاة الافراد: ان اسهام الادارة في تنمية الحضارة الانسانية اما ياتي من خلال التاثير الذي تحدثه في الجهد الانساني من حيث زيادة كفائته ، مما يودي الى تحسين معدات العمل ، اماكن العمل،المنتجات ، الخدمات، والعلاقات الانسانية.
9. ان الادارة تعني النظام العام : وهذا يعني ان من خلال الادارة يمكن الربط بين احداث متفرقة ومعتقدات متباينة ، ووضعها جميعا بشكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول الى افضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشكلة.
10. تعمل الادارة على زيادة الاقتصاد والنهوض بالدول: لقد اصبح من الحقائق المسلم بها وجود معامل ارتباط قوي بين تطور الادارة وبين مستوى التقدم الذي يحققه بلد ما ، هذه الحقيقة تبدو واضحة عند المقارنة بين بلد نام وبين بلد اخر اكثر تقدما .

الادارة علم ام فن ؟

 الادارة فن وان معنى الفن هو الوصول الى النتيجة المنشودة عن طريق تطبيق المهارة ، اي ان الفن يتعلق بتطبيق المعرفة او العلم او الخبرة في الاداء. وهذا مهم بصفة خاصة بالادارة لانه في كثير من الاحيان يكون من الضرورة استخدام كثير من الخلق والمهارة عند تطبيق الجهود الادارية لتحقيق الهدف المنشود . يضاف الى ذلك ان الاهتمام الملائم بالاشخاص المنغمسين بالعمل الاداري يعتبر من الامور الحيوية ويضيف الى مفهوم "فن الادارة " وتنطوي تنمية علم الادارة على المعرفة التي تتعلق بالتطبيق الاداري ، ففي اي موقف معين ، ممكن للعلم ان يخفض من مقدار الفن الاداري اللازم ، ولكنه لن يقضي عليه ففي الادارة سيكون موجود دائما . بل انه من وجهة النظر الشاملة ان الزيادة في العلم تجلب معها الزيادة في الفن على الاقل الى الدرجة التي عندها تطبق هذه الزيادة في العلم ويواجه المديرون من وقت لاخر مجالات لا يوجد بها الا القليل نسبيا من العلم او مجموعة المعرفة وينبغي على المدير في هذه الاحوال ان يعتمد الى حد كبير على معتقداته وتخميناته وقدرته على الخلق ، وعلى مهارته في تطبيقا واستخدامها ، اي بعبارة اخرى ، يجب عليه ان يعتمد على ما يمتلكه من فن الادارة.

ولغرض تبسيط المسالة يمكن القول بان العلم يعلم المرء ان يعمل (to do) بينما الفن يعلمه ان يعرف(to know) ،الفلك هو العلم بينما الملاحة هي الفن . فالطبيب يتحصل على المعرفة او علم الكيمياء او البيولوجيا ..الخ، لكن استيعابه الممتاز لهذه المعرفة لا يجعل منه طبيبا ممتازا فعليه ان يطبق هذه الثروة من المعرفة بخبرة ، كما ان مهالرته في تحديد متى واين يستخدم معرفته ظرورية في نجاحه لمنع الامراض والسيطرة عليها اذن المعرفة ليست المؤهلل الوحيد . وهناك مثل قديم يقول "المعرفة قوة" ولكن هذا القول ما هو الا جزء من الحقيقة . حقا ان المعرفة ممكن ان تكون قوة ، ولكن الاكتفاء بذلك يعني تجاهل اهمية الفن . ولكي يكون المثل السابق صحيحا فلا بد من تعديله ليكون " المعرفة التطبيقية قوة".

**السمات الرئيسية للادارة العصرية**

1. الارتباط بحاجات المجتمع.
2. السعي الى التميز
3. قبول التغيير
4. ارضاء المستفيدين
5. السعي لتحقيق ميزة تنافسية
6. التحديث والابتكار والابداع
7. العالمية والانفتاح على العالم المتغير
8. استثمار الطاقات البشرية
9. تاكيد الجودة الشاملة
10. استثمار المعلومات
11. الاتجاه نحو المستقبل
12. الاهتمام بتطوير الانشطة الاتجاه نحو اللا مركزية
13. التنمية البشرية المستمرة
14. استثمار الوقت
15. استخدام الاساليب العلمية والثورة التكنلوجية قد انعكست على عمل الادارة بحيث انتجت مجموعة متطورة من الاساليب وطرق وادوات العمل الاداري التي تعتمد في اساسها على الحاسوب الالي ونظم المعلومات الادارية الحديثة . وقد استهدفت الطرق والاساليب الحديثة في الادارة الرياضية تغيير الفكر والسلوك والتطور والتقدم المتواكب مع مستحدثات العصر. ويذلك اصبحت الادارة الرياضية في العصر الحديث وسيلة رئيسية لتحقيق اهداف الهيئات الشبابية والرياضية وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والامكانات المتاحة بالتخطيط والتنظيم الجيد والاستثمار الكامل للموارد البشرية والتربية البدنية والرياضة في العصر الحديث تحتاج في ادارتها الى متخصصين متمكنين في المجال الرياضي بالاضافة الى توفر الخبرة الادارية من الناحيتين النظرية والعملية حتى تستطيع مواجهة المتغيرات والمستحدثات العالمية .

والهدف من استخدام الاساليب الادارية الحديثة الاتي: تقصير الوقت وتخفيض اثره – تبسيط محتوى العمل واحتياجاته – زيادة سرعة الاداء ورفع كفائته – تخفيف الاعباء الروتينية عن الادارة – تخفيض اعداد العاملين ورفع كفائتهم –تخفيض تكلفة الاداء- زيادة القدرة التنافسية للهيئات – تكيف الهيئات السريع مع مستحدثات العصر- زيادة نمو وقدرة وكفاءة الهيئات .

**المهارات الادارية**

يعكس مصطلح المهارة الطرق والاساليب التي تمكن الفرد من ادائه للوظائف والمهام الادارية والمهارة ليست شيئا غريزيا ، حيث يمكن اكتساب المهارات وتعلمها وتطويرها من خلال الخبرة ، والصقل، والتاهيل والدراسة ، وتنقسم المهارات الادارية الى ثلاثة انواع :

1. **المهارات الفنية** : وهي مهارة الفرد في اداء عمله وتفهمه لطبية العمل الذي يمارسه والالمام بجوانبه الفنية والتنظيمية والاجراءات واللوائح .وتتطلب من الفرد القدرة على التحليل والتخيل والابتكار والتفكير الخلاق والقدرة على استخدام المعلومات وادراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة لتحقيق الاهداف. وتعد معرفة وتفهم الفرد الذي يعمل في المجال الرياضي لللاصول العلمية للادارة الرياضية عاملا مهما ومساعدا يعطي القائد الرياضي القدرة على المتابعة والتنسيق بين الاعمال التي يشرف عليها . وترتبط المهارات الفنية بالطرق والاساليب التي يتابعها الاداري في عمله ومواجهته للمواقف المختلفة داخل وخارج المؤسسة الرياضية لذلك لا بد من توافر قدر كبير من المعلومات والمعارف المرتبطة بالمجال الرياضي الخاص الذي يعمل فيه الفرد، كما ترتبط هذه المهارات بالجانب العلمي في الادارة وما تستند اليه من حقائق ومفاهيم واصول علمية .وتختلف المستويات الادارية في مدى احتياجها للمهارات الفنية ، فالمستويات الادارية العليا ( مجلس الادارة) لا تحتاج للمهارات الفنية بقدر احتياج المدربين والمشرفين والاداريين الذين يحتاجون الى المام الجيد بالنواحي الفنية في عملهم حتى يستطيعوا ان يتخذوا قرارات سليمة تمس عملهم .

وتتضمن المهارات الفنية الاتي:

1. تنسيق الوظائف
2. طرق واساليب
3. طرق تنفيذ العمل
4. فلسفة العمل
5. طرق تطوير الاداء.
6. طرق تقييم الاداء.
7. المهارات الانسانية :
* المهارات الانسانية بالنسبة للمرؤسين :هي القدرة على التفاعل والتعامل والتكيف السريع بنجاح مع الرؤساء والقدرة على الاقناع والحصول على موافقة دعم الرؤساء.
* المهارات الانسانية بالنسبة للقادة : هي القدرة في التاثير على سلوك الافراد الذي يتولى قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف ويبنى كل ذلك على اساس الثقة والاحترام المتبادل والعلاقات الطيبة . وتتطلب المهارات الانسانية القدرة على تفهم سلوك العملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم وميولهم واتجاهاتهم وعاداتهم ونقاط الضعف والقوة في شخصياتهم واهداف كل منهم . والقائد يجب ان يكون قادرا على توفير روح التعاون بين افراد المجموعة التي يراسها كذلك تفهم خصائص ودوافع الافراد للعمل وقدراتهم حتى يستطيع تنمية قدراتهم والتنسيق بينهم . كذلك قدرة القائد على التواصل مع الاخرين والاستماع اليهم حتى يستطيع نقل المعلومات وان يشجعهم ويحفزهم ويفهمهم بما يريد انجازه. وتحتاج المستويات الادارية والفنية والاشرافية والتنفيذية المهارات الانسانية في جميع مستويات الادارة للمهارات الانسانية بجانب المهارات الفنية والفكرية . وتتضمن المهارات الانسانية الاتي:
1. مهارات الفهم والادراك
2. مهارات التحفيز المادي والمعنوي
3. مهارات التوجيه والارشاد .
4. مهارت الاتصال الفعال.
5. مهارة ادارة الصراعات .
6. مهارة التدريب.
7. مهارة ادارة الازمات .
8. مهارة العمل الجماعي وروح الفريق.
9. المهارات الفكرية

ترتبط بالقدرات العقلية والمستوى التعليمي والثقافي للقائد وقدرة القائد على التنبؤ والتصور والتوقع وبعد النظر ورؤية الصورة المتكاملة الى موقف او مشكلة تتعرض لها الهيئة الرياضية وكذلك قدرته على تصوير العلاقة بين المتغيرات المختلفة والاستعداد للتعامل معها . وترتبط المهارات الفكرية بمدى كفاءة الفرد في الاحساس بالمشكلات الرياضية وايجاد الحلول وابتكار الافكار ومن تلك المهارات قدرة الفرد على تصور وادراك المواقف وخاصة مواقف الازمات والصراعات. ويجب ان يتمتع القائد الاداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والاستنباط والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل افكار الاخرين او نقدهم وكذلك القدرة على التطور والتغير الايجابي لللعمل وتطوير اساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات . والمهارات الفكرية تلرتبط بالقدرة على التفكير وامتلاك روية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة افضل من غيرهم والمهارات الفكرية او الادراكية غاية في الاهمية في مستوى الادارة العليا، فمديري الادارة العليا يحتاجون الى مستوى عالي من المهارات الفكرية والادراكية ومستوى اقل من المهارات الانسانية والفنية . وذلك على عكس المستوى التنفيذي ، اما المديرون في المستوى الوسط فيحتاجون الى قدر متوسط ومتساوي من جميع المهارات. والكثير من المهارات الادارية يمكن اكتسابها ولكنها تحتاج الى الصقل والتاهيل والتدريب والدراسة لتحقيق النجاح في العمل الاداري . وتتضمن المهارات الفكرية الاتي:

1. الاستعداد الذهني
2. الرؤية المستقبلية للعمل
3. الابتكار والابداع
4. الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل
5. القدرة على المبادرة
6. القدرة على التنبؤ
7. التوازن بين النضج الوظيفي والانفعالي

دور ومهام المدير الاداري

المدير هو الشخص المسؤول عن اداء مجموعة من الافراد . يمتلك المدير سلطة رسمية وجهات اخرى ويرى بعض الكتاب بان المدير هو شخص يتحمل مسؤلية القيام بوظيفة معينة ، وتتراوح هذه الوظيفة بين رئيس المؤسسة او المدير التنفيذي او المدير العام او مدير الادارة او رئيس القسم او المشرف او غيرها . ومن ابرز الخصائص التي تميزالوظائف الادارية عن الوظائف غير الادارية هي المسائلة عن اداء الاخرين، ويطلق على هؤلاء الاخرين مسميات مختلفة مثل المرؤسين والعاملين والزملاء والممرضات والمدرسين وغيرهم فرجال البيع مسئولون امام مدير المبيعات والمهندس مسؤول امام كبير المهندسين اما المدير فهو مسئول ليس فقط عن ادائه الوظيفي ولكن ايضا عن اداء الاخرين الذي يقوم على ادارتهم والاشراف عليهم . فمن خلال ما سبق فان المدير هو فرد في المنظمة مسئول عن اداء مجموعة من المرؤسين بغرض تحقيق اهداف المنظمة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرار وقيادة وتوجيه ومن ثم الرقابة مع الاستخدام الامثل للموارد الطبيعية التنظيمية المتاحة . اما الرئيسهو شخص يختص بالاشراف على اداء العمل وفقا للتعليمات وفي حدود المستويات ، مع التدخل لحل المشكلات التي تظهر في حدود اختصاصه اول باول . والقائد هوالشخص الذي يتم اختياره من قبل مجموعة من الافراد ، وتقوم عملية الادارة اصلا على اساس القدرة في التاثير بالاخرين اللذين يقع على عاتقهم مسؤلية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستنبط بوعي وسائل وادوات الرقابة التي تكفل تنفيذ الخطة .

ويمكن تلخيص المؤهلات المميزة للاداري الناجح فيما يلي:

1. امتلاك الطاقة الادارية : لا قواعد محددة لضمان نجاح الاداري في عمله ، لكن توجد قواعد عامة للسلوك والتصرفات الاساسية تولد مع الشخص ولكن الكثير منها يكتسب وينمى مع مراعاة ان الموروثة منها لا تضمن النجاح الا اذا استطعنا تهذيبها وتنظيمها .
2. **السلوك الاداري**: على الاداري ان يكون حازما وان تكون قراراته قاطعة ، وحاسمة ويجب ان يكون في الوقت ذاته لبقا ومؤدبا ولا يعتبر هذا السلوك من الامور الصعبة على الاداري محدود التجربة والخبرة، والاداري الذي لا يتقبل الملاحظات والاقتراحات يغلق مصدرا مهما من مصادر المعرفة مما له اثره الكبير في نجاح عمله ، والاداري الناجح هو الذي يبني للمستقبل ويعد الافراد لشغل المراكز الادارية العالية والمتقدمة من خلال محافظته على كرامة مرؤسيه بسؤالهم عن رايهم بما يؤكد ثقته فيهم وفي حكمهم على الامور ويثير اهتمامهم باعمالهم ويجعلهم ينظرون الى المهام التي يقومون بها على انها اكثر من مجرد اعمال يتولونها نظير اجر معين يتقاضونه ولذا يجب ان يؤمن الاداري في كفائة الاخرين لا ان يصبح كل همه اكتشاف اخطائهم وتقصيرهم واظهار رئاسته عليهم والحط من قدرهم وتصغير شانهم كما يجب ان ينظر ويتعرف على الظروف الحقيقية للعمل ليقدر مراكز مرؤوسيه ويلتمس الصعوبات والمتاعب التي يواجهونها، ويشترط بالاداري ذو السلوك السليم ضرورة امتلاك روح العدل والمعاملة المنصفة ومزج تصرفاته بالعقل والفهم الصحيح للامور ويعمل مثل هذا الاداري جاهدا على ان يصل الى حقائق الامور ويصدر قراره على اساس حكمه المحايد. كما يجب ان يكون الاداري مرحا متفائلا ليس مثل الوجوم الذي يتنقل عدواه الى الاخرين كما يجب ان يكون متحمسا في غير مبالغة وثابتا في موقعه حتى لا يضعف الروح المعنوية لمرؤسيه .
3. **مميزات القيادة** : لا يمكن للاداري ان يكون ناجحا الا اذا جعل من شخصه القائد الذي يعترف مرؤوسوه بقيادته التي تنطوي على ايمان التابعين لشخص القائد ولا يمكن للايمان ان يلهم الاخرين الا اذا امن الاداري نفسه وبقدرته على انجاز ما قرر انجازه من الامور وبذلك فقط يلهم مرؤوسيه بروحه القويه في الاستمرار بالعمل حتى يكمل انجاز المهمة المطلوبة .
4. **القدرة على تكوين المجموعات واعدادها** : يعرف الاداري الحقيقي مرؤوسيه بما فيهم من نواحي القوة ونواحي الضعف ، كما يجب عليه ان يعرف امكانيات الافراد المتصلين به وطاقاتهم ويحاول جاهدا ان يعدهم ليصبحوا من كبار الاداريين لان هذا يؤدي الى حسن التنظيم وعظم النتائج التي تحققها الموسسة ويقوم الاداري بتدريب مرؤسيه ليفكروا بانفسهم ويقرروا ما يرونه مناسبا من الامور ليتعاونوا معه ولا يعني ذلك ان يترك الاداري عمله الاصلي ليتفرغ لهذه المهمة لكنه يقتنص الفرص التي تتاح لتدريبهم حتى يستطيعوا الوقوف على الدرب السليم دون مساعدة وبذلك يترك لهم المهام الاعتيادية ويركز جهودهم على الاراء الجديدة والخطط الحديثة .
5. **استخدام التنظيم بكفاءة** : علينا ان نفهم ان الكفاءة المشتركة لجميع الاشخاص في الادارة تزيد كثيرا عن كفاءة اي واحد منفردا مهما كانت قدرته لذلك يجب ان يستخدم الاداري جميع الكفاءات المتوفرة في التنظيم ويوكل كل مهمة الى الفرد الذي يصلح اكثر من غيره للقيام بها ، ويعرف مسالك السلطة تعريفا واضحا دقيقا ويحدد مسؤلية المرؤسين بموجبها ويتقيد عن طريق التنظيم بالكفاءات الفردية لجميع الاشخاص وبذلك تتضاعف الجهود ويعمل جميع افراد التنظيم .
6. **العمل الجماعي**: يجب ان يكون الاداري قادرا على العمل الجماعي المشترك باستمرار في جميع الاوقات ويشارك زملائه من الاداريين في نجاح اعمالهم بصورة عامة بما يعود على الوحدة التنظيمية كلها بما يحقق الهدف من العمل ويجب ان يتصف عمله بالمرونه اللازمة والكافية لمواجهة المتغيرات وانه لا توجد قاعدة واحدة تتفق وكل حالة وتحكم كل قضية .
7. **تقديم الاراء الصائبة** :تعد القدرة على ابداء الاراء الصائبة والحكيمة اساسية في شخصية الاداري والاداري الناجح والتي تعني من جانب اخر اختيار لصلاحية الاداري في الاحتفاظ بموقعه والراي الصائب والحكيم والفطنة العادية وقد ذكر فلوردريك تايلور ان الفطنة العادية والخلق والاستقامة هي من الضروريات الثلاث للنجاح وكل صفة من هذه الصفات في رايه اعظم من التعليم ويعرف فلوردريك تيلور بانها القدرة على ان يكون نتيجة اكبر عائد من الاجراءات المفروضة والممكن استخدامها والخلق ( والتوليد) هو القدرة على اداء تلك الاشياء التي تمثلها الفطنة العادية والقدرة على اداء الاعمال الكريهه الى النفس والبغيضة اليها وتكتسب هذه الصفة بالتجارب والاحتكاك ويمكن تنميتها وتطويرها بتهذيب عادة اتخاذ القرارات على شرط ان يستند كل فرد على الحقائق المتصلة بالموضوع ويجب ان تتصف الادارة بالقدرة على اختيار المفردات المتصلة بين المعلومات الكثيرة التي ترفع اليه وتقوم باتخاذ قراراته بسرعة بموجبها.
8. **ضبط النفس** : هذه الصفة من الصفات التي يجب ان يتميز بها الاداري الناجح ، ويجب ان يملك الانسان زمام نفسه لكي يكون اداريا او مديرا لجاعة من الناس لان الاداري الهادئ المتزن يلهم الاخرين على ان يقتدوا به وان يقلدوه فمثلا الانفعال صفة سهلة النتشار والعدوى بين المرؤوسين والاداري المعتدل الحازم يوحي بالثقة ويمكن الاعتماد عليه لمواجهة جميع المعظلات بصراحه واعتدال وهذا ما يطمئن المرؤوسين وينمي الشعور الطيب بينهم ويحثهم على التعاون .
9. **الاستقامة في طاقة الاعمال الادارية**: الاستقامة عن كونها التزام يحدده القانون ويفسر بانها الامانه الصريحة للسبب الذي يجعل الانسان صادقا لا مع الاخرين فحسب بل مع نفسه وهي الصفة التي تسمو بتفكير الانسان وتمنحه المثل العليا .
10. **القدرة على التخصص** : يحتل تنسيق اعمال الزملاء دورا رئيسيا في مختلف مجالات العمل في المجتمعات الحديثة وتزداد اهميته باستمرار التقدم العالمي والانساني ويتضمن التخصص عدة مزايا ولكن يالنسبة للفرد يؤدي زيادة التخصص الى تضييق مجال عمله وبالتالي قصر نظرته الة الاشياء فالتربية العقلية والتعليمية كلها تعتمد على عمل الاخصائيين فيقتضي الامر ضرورة ايجاد وسيلة لتنسيق اعمالهم او لتجميع الاشخاص الذين يدفعون باراء معينة واحيانا اراء ومصالح متعارضة والاداري حين يقوم بدوره كمنسق للاخصائيين اللذين يعملون تحت امرته انما يمارس احد وظائفه المهمة .
11. **الرقابة** : تحتل الرقابة موقعا مهما في المجال التجاري او الصناعي ويقابلها في المجال التربوي الاشراف والتوجيه وهو ما سنتحدث عنه ومن المهم ان يلم الاداري الناجح بعملية الاشراف ليتاكد من القسم الذي يشرف عليه يؤدي العمل المخصص ويسير نحو الهدف المنشود.

ادارة تخطيط التدريب الرياضي

اظهرت خبرات كافة الدول المتقدمة في مجال الرياضة التنافسية والمجال الرياضي بشكل عام ان التخطيط اصبح ضرورة ، لدرجة انه لم تعد المشكلة هي ان نخطط او لا نخطط للتدريب الرياضي ؟؟بل اصبحت المشكلة: كيف نخطط؟ ؟

فالتخطيط للتدريب الرياضي هو اقصر الطرق واكثرها ضمانا واقلها تكلفة لتحقيق المستويات الرياضية المرغوبة وفق الاهداف المحددة في مختلف انواع الرياضة .

ولتوضيح اهمية التخطيط للتدريب الرياضي علينا ان نتصور ما يقابله ... فسنجده الارتجال والعشوائية في التدريب الرياضي وما ينتج عنه من عشوائية وتذبذب بالنتائج وتمثل وظيفة التخطيط نقطة البدء للقائمين على عملية التدريب الرياضي وذلك لمواجهة الاحداث والتطورات المستقبلية والتخطيط بطبيعته عملية مستمرة لا تتوقف عند حد انجاز هدف معين ولطالما ظلت هنالك اهداف فلا بد من وجود خطط ([[2]](#footnote-2)).

ومن أجل ضمان تحقيق الأهداف المرسومة لعملية التدريب, يجب على المدربين القيام بتنظيم وتخطيط متطلبات ومفردات التدريب بصورة دقيقة جدًا, لذلك فأن عملية تخطيط التدريب تمثل الإجراءات العلمية, والمنهجية المنظمة تنظيمًا دقيقًا, والتي تساعد الرياضيين من تحقيق مؤشرات عالية في التدريب والإنجاز, بناءً على ذلك, فالتخطيط هو الأداة المهمة جدًا المستخدمة من قبل المدربين الكفؤين المنظمين تنظيمًا جيدًا, ولكي يكون المدربين كفؤين وفعالين في عملية تخطيط التدريب , يجب عليهم أن يمتلكوا مستوًا عاليًا من الخبرة العلمية والميدانية , فخطة التدريب تعكس منهجية ومعلومات المدربين المستنبطة من جميع ميادين التربية الرياضية, آخذةً بنظر الاعتبار قدرة الرياضيين الكامنة ومعدل نسبة التطور الذي سيحققه الرياضيين خلال مراحل التدريب المختلفة , فضلًا عن التسهيلات والأدوات الرياضية المتوفرة, كما ويجب أن تكون خطة التدريب موضوعية معتمدة على إنجازات الرياضيين المتحققة في أثناء الاختبارات أو في أثناء المسابقات, تقدم الرياضيين في جميع عوامل التدريب وهي (الإعداد البدني , المهاري , الخططي , النفسي , والنظري) مع مراعاة مواعيد تواريخ المسابقات، من أخرى يجب أن تكون خطة التدريب بسيطة ومرنة, لكي تمكن المدربين من تحوير وإعادة تنظيم محتوياتها طبقاً لمعدل تقدم الرياضيين والتحسن في معلومات المدربين العلمية الجديدة.

ومن ناحية أخرى , منهاج التدريب المنظم تنظيمًا دقيقًا, يتخلص فيه المدربين من العشوائية في تنظيم المناهج التدريبية , وتزيل من استخدام اسلوب عدم وضوح الهدف المستعمل لحد الآن من قبل المدربين عند تخطيط المناهج التدريبية لبعض الألعاب والفعاليات الرياضية المختلفة . فخطة التدريب المصممة بصورة جيدة تمنح المدربين اتجاهًا ومجالًا واضحين لكل شيء تم عمله. فضلًا عن أن خطة التدريب الجيدة , تزيل الاعتقاد الخاطئ الصادر من بعض المدربين الذين يعتقدون بأن تحقيق الإنجاز لا يتم إلا باستعمال الشدد العالية طوال فترات ومراحل التدريب المختلفة , وهذا اعتقاد خاطئ لأن **التخطيط هو الفن الذي يستعمل فيه المدربين العلم لبناء المناهج التدريبية** , كما وأن عملية التدريب لا يحدث شيء بالصدفة , ولكن بواسطة التصميم الفني لخطة التدريب يمكن تحقيق كل شيء.

وفي العملية التدريبية , المدربون لا يقومون بتخطيط الأحمال التدريبية فقط, بل أنهم في الاحرى يقومون بتخطيط ردود الأفعال الفسيولوجية لأعضاء وأجهزة جسم الرياضي الوظيفية لخطة التدريب, كما وعلى المدربين أن لا يهتموا بما خططوا لهذا اليوم أو ليوم غد , لكنهم بالأحرى, يجب عليهم أن يتنبؤون بما ستكون ردود أفعال جسم الرياضيين إلى ما خططه المدربون, هل أن الرياضيين في حالة تحدي قصوي لمتطلبات التدريب؟ أو أنهم في حالة تعب؟ هل أنهم استعادوا الطاقة التي استهلكوها بالتدريب ؟ وهل أنهم وصلوا إلى حالة التعويض الزائد للتهيؤ لتنفيذ متطلبات الوحدة التدريبية التالية؟ , كما وعلى المدربين مراجعة خططهم التدريبية بصورة مستمرة كوسيلة لمعالجة الإخطاء التي تقع في العملية التدريبية لأجل الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الإنجاز.

**ادارةالمنهاج التدريبي**

ان المنهاج التدريبي هو الخطوة التنفيذية العملية للتدريب الرياضي المتمثل في شكل تمارين او انشطة بدنية تفصيلية يجب القيام بها لتحقيق الاهداف باعتبار المنهاج التدريبي اجراء تطبيقي عليه يجب ان يشمل مايلي:

1. المبادئ التي يقوم عليها المنهاج التدريبي

لتصميم اي منهاج تدريبي رياضي يجب ان يبنى على اساس ومبادى علمية مثل الفسلجة .علم النفس .علم الحركة .التعلم الحركي .البايوميكانيكي .القياس والاختيار وغيرها من العلوم ذات التاثير المباشر وغير المباشر في عملية التدريب والوصول الى الهدف المراد تحقيقه منها.

1. تحديد اقسام المنهاج التدريبي وبالشكل
* الاحماء الرئيسي وهو التهيئة للهدف اوالاهداف الرئيسة في الوحدة التدريبية .
* القسم الرئيسي هو التدريب عن الاهداف الخاصة بالوحدة .
* القسم الختامي :وهو القسم الذي يهدف الى الى الاسترخاء والعودة الى الحالة الطبيعية .
1. كيفية تنظيم التمارين والانشطة المستخدمة في المنهاج التدريبي

ان تنظيم التمارين اوالانشطة المطلوب استخدامها في المنهاج التدريبي تعتمد على عنصر وهو :

* الحمل التدريبي ومكوناته لكافة فترات ومراحل الاسابيع والوحدات التدريبية فضلا عن توزيع ازمنة التدريب لكل قسم من اقسام الاعداد ضمن المنهاج التدريبي .
1. الخطوات التنفيذية للمنهاج التدريبي

 وتشمل الاهتمام بما يلي :-

لقاء المدربين باللاعبين قبل بدء الوحدة التدريبية لشرح المفردات والاطلاع والتعرف على اللاعبين ومعرفة مدى تاثير الحمل التدريبي على اجهزتهم الوظيفية ومن ثم حل بعض المشكلات الناتجة عن التدريب .

* تحضير الاجهزة والادوات اللازمة للتدريب
* اجراء عملية الاحماء
* تنظيم مكان التدريب من قبل المدرب ومساعديه
* تنفيذ الوحدة التدريبية (مفردات الوحدة التدريبية)بشكل متدرج وبتسلسل عملي لتحقيق الاهداف المرسومة
* اجراء عملية التهدئة
1. تقويم المنهاج التدريبي

على المدرب ان يحدد تواريخ وازمنة لتقويم المنهاج التدريبي من خلال جوانب اللعبة والتي تنحصر في ما ياتي :-

* البدنية –المهارية- الخططية - النفسية- المعرفية- الاجتماعية وذلك من خلال الاختبارات الخاصة بذلك وان نتائج هذه الاختبارات هي كشف نقاط القوة والضعف في مفردات المنهاج التدريبي والعمل على معالجة نقاط الضعف من خلال تعديل بعض مفردات المنهج اوتعزيز حالات القوة في المنهاج .
1. تطوير المنهاج التدريبي

ان احد واجبات المدرب الناجح وكما قلنا ان المدرب الناحج هو القادر والعارف باهمية التخطيط والتنظيم العلمي للعملية التدريبية وكذلك فان عملية التطوير للمنهاج التدريبي المستندة الى المعلومات التي يحصل عليها المدرب من خلال خبرته ومعرفته باللاعبين وكذلك من خلال الاختبارات الدورية البدنية والمهارية والخططية والنفسية والتي تعتبر من واجبات المدرب الاساسية في التدريب الرياضي ولذلك ولاجل ان يطور المدرب مناهجه التدريبية وبشكل مستمر عليه ان يعمل مايلي :

* تحديد هدف عملية التطوير والتحديث بدقة تامة .
* تحديد الظروف النفسية والاجتماعية للرياضين بدقة تامة.
* تحديد افضل التقويم لكل تمرين او نشاط ضمن المنهاج التدريبي .
* تحديد افضل الفروق الوسائل والطرق التدريبية.
* تحديد الفروق الفردية للاعبين وبدقة تامة .

ان المدرب الناجح هو الذي يستطيع ان يتنبا ويخطط لكل انواع الخطط سواء كانت طويلة الامد ام قصيرة الامد .

**مسؤليات المدرب في ادارة التدريب**

ان وضع الاسس الادارية لتعامل المدرب في كافة الجوانب المتعلقة بالتدريب والفريق ينظم العمل ويساعد في تحقيق الاهداف ، كما انه يقلل من احتمال وقوع المشاكل والمشاحنات خلال الموسم الرياضي .

وفيما يلي اهم العمليات الادارية المهمة التي يجب ان يقوم بها المدرب :

* مراجعة فلسفة ادارة التدريب :

هي الخطوة الاولى التي يخطوها المدرب في اطار قيادته للفريق حيث يحدد عنصرين هامين خلالهما وهي :

اهدافه في قيادة الفريق

اسلوب القيادة الذي سوف يتبعه في تحقيق اهدافه .

* تخطيط خطة التدريب السنوية :

تحقيق الاهداف (كما ذكرنا سابقا) يتطلب تخطيط خطة التدريب، وبدون هذا سيصعب على المدرب تحقيق اهدافه.

* اختيار افراد الجهاز الفني: يجب ان يحدد المدرب بوضوح مسؤوليته اتجاه افراد الجهاز من كونه قائد لهم ام قائد ومدرب في الوقت نفسه .

المدربون المساعدون: التحديد الدقيق لحدود المسؤلية والصلاحيات المعطات عن تدريب المدرب المساعد وموعد اللقاء به

* قائمة الجهاز الفني: وتتضمن المدرب\_ اداري\_ مساعد مدرب\_ طبيب\_ اخصائي نفسي\_ اخصائي علاج طبيعي
* مقابلة المدرب لاعضاء الجهز الفني والاداري والطبي: لتحديد وتوضيح فلسفة واهداف العمل والبناء التنظيمي لاعضاء الجهاز وتحقيق الاتصال بين الاعضاء من جهة واللاعبين من جهة اخرى والميزانية وادوار اللاعبين وقياداتهم الداخلية.
* قواعد الفريق: حضور الوحدات التدريبية والمباريات والسلوكيات فيها وفي حجرات الملابس والمحاضرات والتعامل مع الحكام والمجربين والادارين وقواعد السلامة العامة .
* مقابلة المدرب لاعضاء الفريق
* سجل ارشادات اللاعبين

اذا ما قرر المدرب سجل ارشاد مصور او مطبوع لكل لاعب فمن الضروري ان يتضمن اهداف وفلسفة الجهاز الفني القواعد الت.ي يجب مراعاتها خلال التدريب والمباريات وغيرها من الامور اللازمة

* مسؤليات وواجبات قائد الفريق (الكابتن)
* نظام المكافاءة
* اعداد الملاعب والصالات
* الجدولة
* الادوات والامدادات
* الشؤون المالية
* ادارة الامن والسلامة
* مقابلة المدرب للوالدين

**المصادر**

* بيتر ج. ال. ثومسون, **المرشد لتدريب ألعاب القوى , ترجمة** : صريح عبد الفضلي :, ط1(بغداد, دار الضياء للطباعة), 2014.
* حسين علي العلي وعامر فاخر شغاتي**: قواعد تخطيط التدريب الرياضي ،**بغداد ،مطبعة **الكرار** للطباعة ،2006.
* عامر فاخر شغاتي و حيدر بلاش جبر : **فسيولوجيا تدريب التحمل , العراق**, النجف الأشرف, دار الضياء للطباعة والتصميم, 2017.
* عامر فاخر شغاتي: **علم التدريب الرياضين نظم تدريب الناشئين للمستويات العليا**, بغداد, مكتبة النور, 2011.
* محمد رضا إبراهيم المدامغة: **التطبيق الميداني لنظريات وطرائق التدريب الرياضي**, العراق , بغداد , مكتبة الفضلي, 2008.
* محمد رضا إبراهيم المدامغة : **علم التدريب الرياضي نظرياته وتطبيقاته**, ط1 (العراق, بغداد, مكتبة دجلة للطباعة والنشر والتوزيع), 2017.
1. - عامر فاخر شغاتي: **علم التدريب الرياضين نظم تدريب الناشئين للمستويات العليا** , بغداد, مكتبة النور, 2011.ص64،80. [↑](#footnote-ref-1)
2. - محمد رضا إبراهيم المدامغة : **التطبيق الميداني لنظريات وطرائق التدريب الرياضي**, العراق , بغداد , مكتبة الفضلي, 2008, ص218-219. [↑](#footnote-ref-2)