المحاضرة الثانية:

البرمجة والتخطيط الرياضي في إدارة المنشآت الرياضية

تمهيد:

إن تحقيق أهداف المنشأة الرياضية يتوقف على كيفية إدارتها و تسييرها واستغلالها بالشكل المناسب، والذي يتيح لقائمين على شؤونها بتوجيه قدراتهم على انجاز هذه المنشآت بإتباع الأصول الصحيحة، وذلك بالتنسيق العمل بينها وتقويم المنشأة لمعرفة النقائص والمتطلبات للتوفيق بين البرامج والإمكانات المتوفرة، وذلك من خلال وجود هيكلٍ تنظيمي، وهذا ينطبق بطبيعة الحال على المنشأة الرياضية إلاَّ أن هناك مجموعة من الشروط والعوامل يجب مراعاتها عند بناء الهيكل التنظيمي.

1-إدارة المنشآت الرياضية :

1-1-الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانيات الرياضية الخاصة به نذكر منها مايلي:

- احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار .
- يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، متطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس،ومساحات الممارسة الرياضية .
- على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له وعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأ الرياضي.

1-2- الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون موصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.

1-3-الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث مايلي:

- ✓ عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
- ✓ تكاليف الانتفاع، صيانته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
- ✓ عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

- ➢ مـــا هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات، الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة...الخ)
- ➢ يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه أمنة وجذابة.
- ➢ يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانته واستهلاكاته، وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- ➢ تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، والأدوات والأجهزة.
- ➢ ضرورة وضع موجز لعمليات المنشأة الرياضية و تعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات قيد الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- ➢ وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموجز للسياسات.
- ➢ وضع خطة مادية للموارد الإحلال والتجديد.

1-4-الهيكل التنظيمي للمنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية مؤسسة كباقي المؤسسات من حيث الهدف والأداء ولذلك وجب توفر بعض الالتزامات والشروط الواجب توفرها لتسييرها وتحقيق الهدف المسطر ولذلك وجب توفرها عند تحديد الهيكل التنظيمي لضمان سيرورتها بالشكل المناسب ومن بينها:

-تحديد العمل ومهامه التفصيلية.

-تقييم العمل حسب طبيعة النشاطات الرياضية الموجودة.

-تحديد علاقة الرؤساء بالمرؤوسين.

-تحديد مستويات الإدارة ومدى تسلسل السلطة وتدرجها.

-تحديد خطوط السلطة والمسؤوليات بالشكل الذي يساعد على توضيح حقوق الأفراد العاملين داخل المنشأة الرياضية وواجباتهم.

أما فيما يخص مضمون الهيكل التنظيمي لكل منشأة رياضية فإنه يتوقف على العوامل التالية:

-الهدف الذي تسعى إليه هذه المنشأة.

-حجم المنشأة الرياضية وطبيعة نشاطها (أنواع النشاطات الرياضية).

- الإمكانيات والموارد البشرية التي تتوافر عليها المنشأة الرياضية.

1-5. إمكانات المنشآت الرياضية:

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدفٍ من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وإطارات متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف.

وتلعب الإمكانات دورًا كبيرًا في سير المنشآت الرياضية و تطويرها وتعمل على تحقيق أهدافها التي من بينها:

- ✓ الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.
- ✓ المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

أ- الإمكانات البشرية:

وهي المحرك الرئيسي للمنشآت الرياضية أو لأي منشأة، فغياب العنصر البشري يعني عدم جدوى تلك المنشآت، وتنقسم هي الأخرى إلى أقسام:

- الممارسون: قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية، أوكل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف بطبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إلى تحقيقها، فهناك مثلا من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم الحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارسها بدافع وطني ...الخ.

- المنفذون: وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين، معلمين، قادة....الخ.
- الفنيون: وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة، وتتمثل هذه المجموعة في: المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي، الموظفون الإداريين، الطبيب (هناك أخصائيين نفسيين، وأخصائي).
- العمال المهنيين: وهم مجموعة العمال داخل المنشآت والملاعب تتطلب مهامهم الجهد العضلي أكثر من الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، عمال الصيانة، عمال النظافة، عمال الكهرباء....إلخ

ب- الإمكانات المادية:

وهي مجموعة من الأماكن والأجهزة والمعدّات المخصصة لممارسة مختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وتنقسم بدورها إلى:

- **أماكن الممارسة:** وتتمثل في: الملاعب، القاعات، المسابح، المضامير...، ويجب أن تتوافر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.
- **المنشآت:** وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل: المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية والرياضية، المركبات الرياضية....إلخ.
- **الأجهزة والمعدات:** وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كالأثقال في رياضة رفع الأثقال، والدراجات في رياضة سباق الدراجات...الخ، ومن جانب آخر هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في الإدارة كالمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف مثلا...الخ.

أ- **إمكانات التمويل:** تحتاج كل من الإمكانات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه والمنشأة الرياضية المراد تسييرها، فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تنفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدّات والمتطلبات الضرورية الواجب توافرها من أجل ممارسة

النشاطات الرياضية، ونظرًا إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توافرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها:

- ✓ رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجياته المختلفة.
- ✓ رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك.

يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله، فالاستثمار في رأس المال بشكلٍ سليمٍ يؤدي إلى تزايده ممَّا يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل **مزايا دراسة إمكانات المنشآت الرياضية:**

أن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشات الرياضية يكمن فيما يلي:

أ-الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشاة:

حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشاة بما يسمح بتطوير كفاءتها الفنية والإدارية وبما يسهم في تقديم أفضل للأنشطة الرياضية.

ب-الاختيار الأفضل للتقييم التنظيمي للمنشاة:

إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة الدراسة المثالية للصفات والمميزات والأهداف الخاصة بالمنشاة، إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشاة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

ج- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:

إن دراسة الإمكانات المتاحة في المنشاة الرياضية تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور، وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن واقل تكلفة.

د-تطوير مختلف ألوان الممارسة الرياضية:

من خلال دراسة الإمكانيات والموارد يمكن التوصل إلى أفضل الأنواع من الأنشطة والارتقاء بها والوصول بلاعبيها إلى رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة، بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونقاط القوة وتعميمها.

هـ-زيادة إعداد الممارسين:

مما لا شك فيك أن دراسة الإمكانات المختلفة في المنشاة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفيرها، مما يتيح الفرصة لأكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

و-الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة:

إن الحجم المتاح لمجتمع معين اقل عادة من أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانات يمكن التوصل إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق إشباع المواطنين.

ز-تحقيق افصل للأهداف:

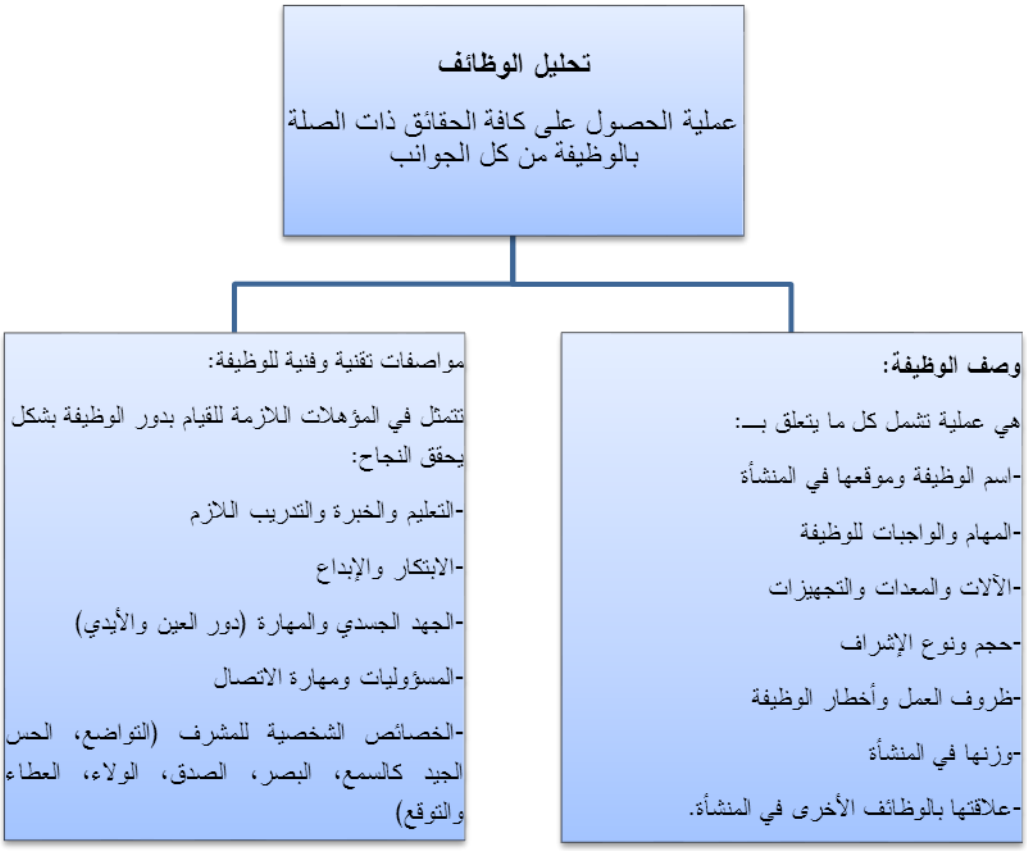
إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تتحقق من دراسة الموارد والإمكانات، هي الوصول إلى أفضل الطرق في مساعدة فعالية المنشات لتحقيق وانجاز الأهداف التي أنشئت من اجلها وهي الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطن بأقل جهد وتكلفة.

1-6- خطوات تحليل وظيفة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية:

اعتمادا على الطرق الهامة والمثلى في تحليل الوظائف التي تعتمدها الإدارة الحديثة للمنشأة الرياضية ولتحقيق فعالية هذه الطرق في التحليل ومعرفة الحقائق وواقع وظيفة الموارد البشرية وانطلاقا من فكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تفعيل دور المنشأة في الرفع من مردودية العامل من جهة والمردود الرياضي من جهة أخرى هناك عدة خطوات هي:

- ✓ جمع المعلومات والبيانات (اعتمادا على امثل طريقة مع الفهم والإيضاح للعامل وتشجيعه على التحدث ومساعدته وظروف استجواب جيدة).
- ✓ إعداد مسودة تحليل الوظيفة، يقوم المحلل بتسجيل كافة المعطيات والمتطلبات والتأكد من تغطية كل الجوانب.
- ✓ مراجعة لكشوف المسودة وتحليل الوظيفة مع المسئول المباشر والمشرفين والعمال والتأكد من صدقها.
- ✓ إعداد الكشوف النهائية للوظيفة وتقديم صورة واضحة على متطلبات الوظيفة في حالتها المستقبلية.

✓ تجميع كل الكشوف الخاصة بالوظائف من طرف المحلل ورفعها إلى الإدارة العليا بهدف المصادقة عليها واتخاذ القرار

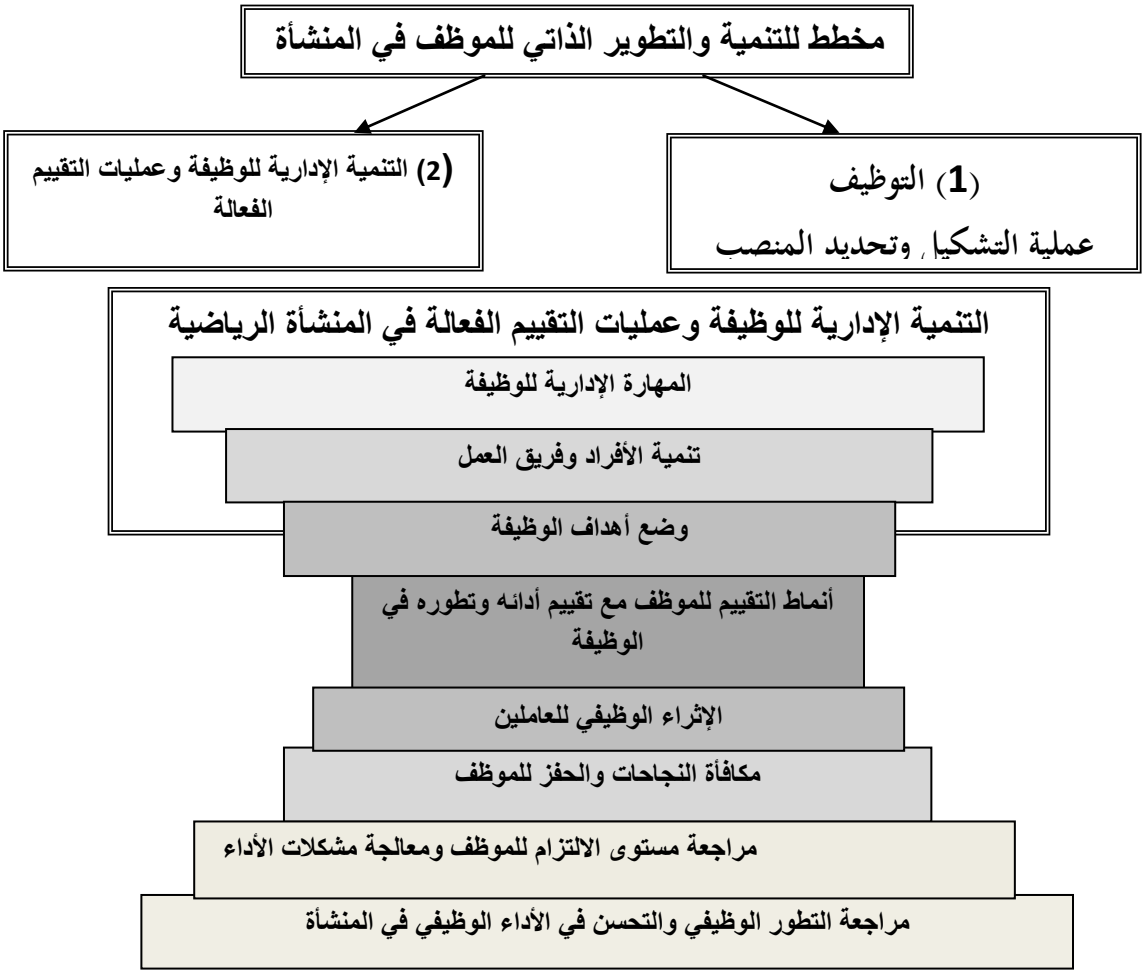


شكل رقم 2-1: يوضح عملية تحليل الوظائف في المنشأة الرياضية

(مصطفى نجيب شاويش، 2000: ص137).

1-6-1. الإدارة الحديثة للوظيفة في المنشأة الرياضية:

تعمل الإدارة الحديثة للموارد البشرية على تخطيط التنمية والتطور الذاتي للموظف من خلال عمليات التقييم الفعالة لأدائه في الوظيفة وتشجيع الإبداع وحرية النقد لسياسات التنظيم المنتهجة والتنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات التابعة للمنشأة الرياضة.



شكل رقم 2-2: مخطط للتنمية والتطوير الذاتي للموظف في المنشأة (بورك برس، 2003: ص5).

2-6-1. أهمية الإدارة في المنشآت الرياضية:

من خلال ما سبق يمكن إبراز أهمية الإدارة في المنشآت الرياضية في النقاط التالية:

- ✓ تعمل على تطوير النظم الإدارية بالمؤسسات الرياضية.
- ✓ تعتبر الإدارة الرياضية احد العناصر الأساسية لأي نشاط رياضي لأنها تقوم بتنمية العوامل المساعدة على تطويرها وازدهارها لما توفره من تنمية الأفراد مهاريا وبدنيا ونفسيا واجتماعيا ومعرفيا.
- ✓ تعمل على تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية، وعلى تنظيم علاقاتها بالمجتمع على اعتبارها مؤسسات رعاية الشباب وترقيته.
- ✓ إن التطور الذي وصلت إليه التربية البدنية والرياضية وخصوصا مؤخرا جعل من الضروري الاعتماد على الأسلوب العلمي في معالجة أمورها وتحقيق أهدافها والذي يقوم على تخطيط الجيد والتنظيم الحسن.

- ✓ تحتاج كل الأنشطة إلى إدارة أساسية تقوم بتنفيذ ما تسعى إليه، ولا يمكن تجميع جهود العاملين على ذلك إلا بتمكينهم من معرفة إمكانات الإدارة.
- ✓ تساعد على تحقيق الاستمرارية، ذلك أن من مبادئ الإدارة الاهتمام بالإعمال التي حققت نجاحا واستعادة الطرق والأعمال التي عادت بالخسارة، مما يعطي للمنشأة الرياضية صورة جيدة.
- ✓ ينتج من المعرفة لفنون الإدارة الرياضية وأداء الإداري ويتسنى ذلك بوضع برامج للإعداد المهني للكوادر العاملة في هذا المجال وتنميتهم وحتى الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة حسب الحاجة.

أسئلة التقويم:

- ✓ مـا هي الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية؟
- ✓ مـا هي الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية؟
- ✓ مـا هي الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية؟
- ✓ تحدث عن الهيكل التنظيمي الذي يضمن سيرورة المنشأة الرياضية بالشكل المناسب.
- ✓ تلعب الإمكانات في المنشآت الرياضية دورا مهما في سيرها وتطويرها وتعمل على تحقيق أهدافها. أذكرها مع التوضيح باختصار.
- ✓ ما هي المزايا من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية؟
- ✓ تحدث عن خطوات تحليل وظيفة الموارد البشرية في المنشأة الرياضية.
- ✓ مـا هي أهمية الإدارة في المنشأة الرياضية؟