



دور : يونيو	كلية التربية الرياضية للبنين
العام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١٣	قسم : الاداره الرياضيه والترويح
تاريخ الامتحان ٢٦/٥/٢٠١٣	تخصص : اداره رياضيه
الزمن : ساعتان	امتحان مادة : الاسس العلميه للاداره
الدرجه : (٧٠)	الفرقه : الرابعه (نظام حديث)
الدرجه (٢٥)	السؤال الأول :

أ - يمكن النظر الى الاداره بالاهداف من ثلاث زوايه وضحهما ؟

*تطور الأداء بالأهداف :-

يمكن النظر الى الادارة بالاهداف من ثلاث زوايا :-

١. الزاوية الأولى :-

الادارة بالاهداف تعبر عن نظام لتقويم الاداء تستخدم فيه معايير محددة لقياس الاداء وقوامها النتائج المتوقعة من الافراد

٢. الزاوية الثانية :-

الادارة بالاهداف تحاول ان تجيب على اسئلة تخطيطية ورقابية محددة

١ الأسئلة التخطيطية هي :-

١. ما الذي يجب أن تعمله؟

٢. متى يجب عمله؟

٣. ما التكلفة؟

٢ الأسئلة الرقابية :-

١. ما المستوى المرضى للنتائج.

٢. ما المعدل المطلوب للتقدم.

٣. ما العلاج المطلوب لتصحيح الأخطاء.

٤ . الزاوية الثالثة :-

الإدارة بالاهداف اسلوب شامل للتطوير وطريق جديدة للتفكير ومنهج عضوى متحرك يجمع وظائف

الإدارة

ب- وضح اهم نماذج الاداره التى تعتمد على عنصر الزمن ؟
نماذج الإدارة السريعة

من أهم نماذج الإدارة التي تعتمد علي عنصر الزمن :

أ- إدارة الدقيقة الواحدة :

وتقوم علي:

١ . تحديد الاهداف في دقيقة واحدة (في وقت قصير)

٢ . الثناء علي العامل المجد في دقيقة واحدة

٣ . لوم العامل المخطي لدقيقة واحدة

ب- إدارة الموجة الثانية و الثالثة :

تمشيا مع الحاجة للسرعة و المرونة تحولت المنظمات من مفاهيم الموجة الثانية إلي مفاهيم الموجة الثالثة

. و الجدول التالي يوضح الفرق بين منظمات الثانية و الثالثة .

منظمات الموجة الثانية ومنظمات الموجة الثالثة

منظمة الموجة الثالثة	منظمة الموجة الثانية	الخصائص التنظيمية
هرمي واحيانا مفرطح	متدرج	الهيكل
مرن	بيروقراطي	النمط الإداري
تشجيع التغيير	المحافظة علي الاستقرار	مصدر القوة
خلاقة ومبتكرة	تقليدية	الثقافة
فتح أسواق جديدة	النصيب السوقي	بؤرة الاهتمام
محفزة وملهمة	ديكتاتورية	القيادة

الجودة	تسعي للأفضل	تسعي للكمال
أهداف العاملين	الاسم و المنصب	تكوين الفرق و التميز
أهم الموارد	السيولة و الاوصل الثابتة	الوقت و المعلومات
التحفيز	لانجاز مشروعات محددة	لبناء المستقبل

ج- الإدارة العالمية

أصبح لزاما علي معظم المديرين الان أن يتنافسوا علي النطاقين المحل و الدولي في وقت واحد .
ولكي يستطيع المدير البقاء في أسواق تشتد فيها وطاة المنافسة ويحتد فيها التغير فإنه يجب أن تتوافر لهة
الصفات و القدرات التالية :

- ١ . أن يكون ممارساً محترفا لمهنة الإدارة .
- ٢ . التوحد مع رسالة وأهدافها
- ٣ . الدخول في منافسة قوية مع عدم تقديم تنازلات
- ٤ . التركيز علي النتائج و الربحية في الاجل الطويل .
- ٥ . مواصلة البحث عن التمييز
- ٦ . التوجه لخدمة العملاء وتكامل جميع المنشأة في تحقيق ذلك
- ٧ . التاكيد علي التحسين و التطوير المستمر لجودة السلع و الخدمات
- ٨ . المعرفة الموسوعية و المتخصصة
- ٩ . مهارات إستثنائية في بناء فرق العمل
- ١٠- إدارة المستقبل : أي إمتلاك نظرة ثاقبة وتحدي وقراءة واعية للإتجاهاتو التوقعات ، بجانب قدرة
فعالة علي التفاوض وعلي مواجهة الضغوط و التهديدات نخلص من ذلك إلي أن الإدارة فائقة السرعة
وتعني :

- سرعة اتخاذ القرارات
- سرعة التسويق و البيع
- سرعة الابتكار و التطوير
- سرعة التحليل المالي
- سرعة الإنتاج

ج - اشرح انماط سلوك الموظفين في الاداره بضمير ؟
انماط سلوك الموظفين :-

١. (اللامبالون) لافائدة ترجى منهم وتكمن خطورتهم فى ان سلوكياتهم تتصف بانهم يتأخرون فى الحضور عن العمل ويحاولن الحصول على اكبر قدر من العطلات والاجازات
٢. (الساخطون) لايشعرون ان امالهم ورغباتهم لم ولن تتحقق لذلك قهم يسعون الى التغيير من خلال تعبيرهم عن عدم الرضا
٣. (المحفزون) هؤلاء يشعرون بالرضا فى وضعهم الحالى ولكن مثل هذا الاحساس قد يكون مؤقتا
٤. (الموالون) هؤلاء يستمتعون بالعمل ويدركون انهم يقدمون مساهمة جوهرية للمنظمة
٥. (المتفانون) هؤلاء يتحركون وفق قيم المنظمة

د- اذكر اساليب حل الازمات بالطريقه الغير تقليديه ؟
الطرق غير التقليدية:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي:-
١- طريقة فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الامر وجود اكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل و تحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.
وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة او تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها،وتهيئتها لمواجهة الازمات واوقات الطواريء،.

٢- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الازمات:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الازمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه اذا حصلت الازمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث ازمة في المواد الخام او نقص في السيولة.

٣- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمات:

وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الازمة بالافراد او يكون محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الافصاح عن الازمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرووسين بشكل شفاف وديمقراطي.

٤- طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الامثلة على ذلك الازمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الازمات،.

٥- طريقة تصعيد الازمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتم عند مرحلة تكوين الازمة فيعمد المتعامل مع الموقف، الى تصعيد الازمة لفك هذا التكتل و تقليل ضغط الازمة.

٦- طريقة تفريغ الازمة من مضمونها:

وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل ازمة مضمون معين قد يكون سياسيا واجتماعيا او دينيا او اقتصاديا او ثقافيا او اداريا وغيرها، ومهمة المدير هي افقاد الازمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة هي:

أ- التحالفات المؤقتة

ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

ج- تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الاصلي.

٧- طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الازمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الازمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الازمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لاعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة و ايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية. وهكذا تتحول الازمة الكبرى الى ازمات صغيرة مفتتة.

٨- طريقة تدمير الازمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) او الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل .

ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

أ- ضرب الازمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للازمة

ج- تصفية العناصر القائدة للازمة

د- ايجاد قادة جدد اكثر تفهما

٩- طريقة الوفرة الوهمية:

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الازمة كما في حالات،فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الازمة ولو مؤقتا.

١٠- احتواء وتحويل مسار الازمة:

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الازمة الى مسارات بديلة ويتم احتواء الازمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة أفرزاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي الى التقليل من أخطارها.

- اما اذا كانت الازمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:
- أ- اسلوب الخيارات الضاغطة. مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
- ب- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم احد الاطراف بابداء الرغبة في تخفيف الازمة ومحاولة ايجاد تسوية عادلة للاطراف.
- ج- الخيارات التنسيقية: اي استخدام كلا الاسلوبين الاخيرين،اي التفاوض مع استخدام القوة.
-ختاما فان ما قدمناه يمكن ان يصلح دليلا يسلط الضوء الى حد ما على مفاصل الازمة بخاصة الادارية او السياسية منها ، الامر الذي يؤدي اذا ما تم التعاطي مع ابرز مفرداته ايجابيا من قبل صناع القرار الى وضع تصور اولي لحل الازمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الاخر ، سيما وان سلسلة الازمات في البلاد يبدو انها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الاخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تنزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل او الاستفحال.

الدرجة (٢٥)

السؤال الثاني :

أ - اذكر مبادئ التخطيط مع شرح انواعه؟

أنواع التخطيط :

كثرت الآراء وتعددت فيما يتعلق ببيان أنواع التخطيط وذلك لاختلاف الأسس التي يقام عليها كل تقسيم ، فقد يتم تقسيم التخطيط إلى أنواع طبقا للهدف أو المركزية أو المدة أو الوسائل وأنواع التخطيط التي تهتم التربية الرياضية وبالتالي تصبح أكثر وضوحا لكثرة استخدامها في هذا الميدان التخطيط طبقا للمرحلة الزمنية أي المدة ويمكن أن تكون على النحو التالي :

١ - تخطيط طويل الأجل.

٢ - تخطيط متوسط الأجل.

٣ - تخطيط قصير الأجل .

١ - التخطيط طويل الأجل :

قد يتراوح من ١٠ إلى ١٥ سنة ويكون هذا النوع من التخطيط معنى بتكوين الإبطال على المدى الطويل في بعض الأنشطة الرياضية ، أي تتولى هذه الأنشطة اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة البطولة كما يحدث في الجمباز مثلا لأن لاعب الجمباز يحتاج إلى قرابة تسع سنوات من التدريب المنتظم المتواصل حتى يتمكن من تمثيل

بلاده دوليا ، ومن ناحية أخرى يجب العناية بتخطيط مناهج التربية الرياضية من مرحلة التعليم الأساسى إلى نهاية المرحلة الثانوية حتى يكون تخطيطا استراتيجيا بعيد المدى .

٢- التخطيط المتوسط الأجل :

ويتراوح من ٤- ٥ سنوات تقريبا ، وينبثق من التخطيط طويل الأجل ، هذا النوع من التخطيط يتم للإعداد للدورات الأولمبية وبطولات العالم وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دورة أولمبية استعدادا للدورة الأولمبية القادمة وغالبا تقسم إلى خطط قصيرة الأجل ، تحقق فى النهاية هدف التخطيط متوسط الأجل .

٣- التخطيط قصير الأجل :

ومدته سنة تقريبا وهو الأكثر شيوعا فى التربية الرياضية خاصة فى جمهورية مصر العربية ويكون لخطة سنوية مهمتها الاستعداد للبطولات المحلية ذات المستوى العالى مثل بطولات المناطق أو بطولات الجمهورية ، وفى المدارس يكون هو التخطيط لمقررات عام دراسى واحد أما بالنسبة للأندية والاتحادات الرياضية يتم التخطيط قصير الأجل بالنسبة للأنشطة المختلفة على النحو التالى :

(١) فترة الإعداد :

وتتراوح مدتها من ثمان أسابيع إلى عشر أسابيع أى قرابة ثلاثة شهور وتعمل على تحقيق ما يلى :

أ- العمل على تنمية الصفات البدنية العامة والخاصة.

ب- اكتساب وتحسين المهارات الأساسية لكل لاعب .

ج- اكتساب المقدرة الخطئية الخاصة بالنشاط.

د- خلق الروح التربوية وتنمية الصفات الإرادية بين اللاعبين.

وتنقسم عادة هذه الفترة إلى مرحلتين أو ثلاثة .

- المرحلة الأولى والغرض منها إعداد بدنى عام مع قليل من الإعداد المهارى.

- المرحلة الثانية والغرض منها إعداد بدنى عام وخاص ومهارى.

- المرحلة الثالثة والغرض منها وضع اللاعب فى ظروف تشبه ظروف المنافسات التى يتعرض لها تماما .

(٢) فترة المنافسات :

تختلف مدتها من نشاط إلى آخر وتتم فيها المنافسات الداخلية والخارجية للنشاط ويكون الأساس فى هذه الفترة هو العمل على احتفاظ اللاعب والفريق بالأداء المثالى الذى يكون قد وصل إليه فى نهاية فترة الإعداد . تتلخص أغراضها فى الآتى :

- المحافظة على مستوى اللياقة البدنية والمهارية الذى وصل إليه اللاعب .

- المحافظة على مستوى الحالة الخططية والفنية الممتازة الذى وصل إليها اللاعب .

(٣) فترة الراحة الايجابية أو الفترة الانتقالية :

ومدتها هذه الفترة قد تصل إلى أربعة أسابيع . وتلى فترة المنافسات مباشرة حتى يستريح اللاعب من الحمل ذو الشدة العالية الذى تعرض له أثناء فترة المنافسات وأغراضها تتلخص فى الآتى :

- الترويح عن اللاعبين يعد الشد العصبى الناتج عن المباريات .

- العمل على عدم هبوط مستوى اللياقة البدنية العامة والخاصة.

- محاولة الاحتفاظ بالمستوى المهارة الذى وصل إليه اللاعب.

- العمل على تنمية الصفات الخلقية والإرادية .

ويجب أن لا تبنى الخطة السنوية القصيرة الأجل من فراغ بل يجب أن تتبع من الخطة المتوسطة الأجل ، والخطة المتوسطة الأجل تكون وليدا لخطة طويلة الأجل فإذا تم التخطيط لخطط تتابعية بهذا الأسلوب كان تخطيطا ناجحا ولكن للأسف فى معظم مجالاتنا الرياضية يتم وضع كل نوع بعيدا عن الآخر ، هذا إذا كان فيه آخر - لذلك يولد التخطيط قصير الأجل معتبرا قاصرة قد تحقق جزءا من الأهداف ولكنها بعيدة عن الأمنى والطموحات .

مبادئ التخطيط :

يعتمد التخطيط الناجح على بعض المبادئ الهامة نوجزها فيما يلى :

١- المرونة

٢- الاعتماد على الإحصاءات السليمة والحقائق العلمية الصحيحة .

٣- البعد عن الفردية .

٤- مراعاة الإمكانيات المتيسرة .

٥- مراعاة مصالح جميع أفراد الهيئة الرياضية .

وهذه المبادئ ليست نهائية ولكن هي أفضل المبادئ للحصول على تخطيط ناجح رشيد قادر على تحقيق أهداف الهيئة الرياضية التي يتم التخطيط لها . فقد تزايدت هذه المبادئ عند الضرورة وهذا يرجع إلى نوعية الخطة التي يتم لها التخطيط ونوعية ، الهيئة وقد يرجع أيضا إلى نوعية النشاط الذي تحتويه الخطة ، لأنه سبق واتفقنا على أن المبادئ هي عبارة عن مفاهيم أو أحكام عامة يتفق عليها الأفراد وتبنى على الحقائق العلمية أو الأحكام الفلسفية والتي تستمد من العلوم المختلفة عن طريق التجريب والمعرفة والخبرة والفهم وتستخدم كموجهات في تحديد شكل الأعمال التي تقوم بها .

١- المرونة : التخطيط هو سلسلة عمليات تنبؤية مستقبلية أي تتعلق بالمستقبل حيث تتحقق الأهداف المنشودة في تاريخ قادم أي أن التخطيط يتعامل مع ظروف ومتغيرات متوقعة وليست أكيدة ولذا يجب أن يكون التخطيط على درجة عالية من المرونة ، بحيث يمكنه أن يتعامل مع الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان ، يقوم على أساليب متعددة بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد . فمهما كانت براعة المخطط ودقة التخطيط وصدق البيانات والمعلومات التي تم الاعتماد عليها في عملية التخطيط فإنه لا بد من أن نتوقع متغيرات جديدة طارئة . هذه المتغيرات الطارئة لا يقلل من آثارها السلبية إلا تخطيط مرنا .

٢- الاعتماد على الإحصاءات السليمة والحقائق العلمية الصحيحة : بمعنى أن تكون دعائم التخطيط هي المعلومات الصحيحة التي تنطلق منها وأن لا يتم التخطيط على الافتراضات التي ليس لها أساس علمي مقبول حتى يكون تخطيط موضوعي وصادق قادرا على ترجمة الأمناني إلى واقع ، لذا كان لزاما علينا الاعتماد على العلم في التخطيط حتى لا تصبح الآمال سرابا .

٣- البعد عن الفردية : وذلك بأن يشترك في عملية التخطيط أكبر عدد ممكن من المسؤولين من مستويات مختلفة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتجميع خبراتهم والخروج بحصيلة أفضل من النتائج للاستفادة منها في عملية تخطيطية شاملة .

٤- مراعاة الإمكانيات المتيسرة : قبل الشروع في عملية التخطيط يجب الإلمام التام بكافة الإمكانيات المادية والبشرية من حيث الكم والكيف حتى تخرج العملية التخطيطية على مستوى الواقع لا على أساس التخمين ، وكم من خطط تم التخطيط لها دون حساب الإمكانيات فخرجت واصطدمت بالواقع وكان نصيبها الفشل الذريع ، فمثلا كيف يمكن التخطيط لفريق التزلج على الجليد في عدم وجود ميدان جليد ، كيف يمكن التخطيط لفريق ناشئين من الجمباز

فى عدم وجود أجهزة كاملة ، إن دراسة الإمكانيات المتيسرة قبل إجراء أى تخطيط هو أمر حيوى لا يمكن تجاهله بأى حال من الأحوال .

هـ- أن يراعى مصالح جميع أفراد الهيئة الرياضية : بمعنى أنه لا يجب أن يولى أهمية للمدربين عن اللاعبين أو للإداريين عن الحكام ولا يعمل لتحقيق صالح فئة دون الأخرى ولا يهتم بفئة على حساب فئة أخرى بل يجب مراعاة التوازن التام لصالح كل الفئات أثناء عملية التخطيط لتحقيق أكبر قدر من العدالة بين أفراد الهيئة الرياضية .

ب- اشرح كيف يمكن التخطيط لإنشاء مشروع كلية تربيته رياضيه ؟

((التخطيط لإنشاء مشروع كلية تربية رياضية))

إن التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية لا تختلف أسسه العلمية عن تخطيط مشروع آخر وإن كانت التساؤلات هي التي سوف تختلف ، وفيما يلي سنتعرض لأهم التساؤلات التي يثيرها التخطيط لإنشاء كلية :-

- ما هو الهدف من إنشاء الكلية؟
- ما هي الفوائد التي تعود على المجتمع من إنشائها؟
- ما هي الأعداد المتوقع التحاقها بها؟
- ما هو الموقع المناسب لإنشائها.
- من سيكون المسئول عن تنفيذ المشروع؟
- ما هي المدة التقديرية لعملية الإنشاء؟
- ما هي التكاليف التقديرية لعملية الإنشاء؟
- من سيكون المسئول عن الإشراف؟
- ما هي المشكلات المتوقعة؟
- ما هي البدائل لحل المشكلات؟
- كيف سيتم تقويم مراحل تنفيذ المشروع؟

ج ب :- بعد إجراء الدراسات والتنبؤات التي تفيد تلك التساؤلات السابقة وبعد اتخاذ القرار بإنشاء الكلية فإن التخطيط يسير في المراحل التالية :-

- أولاً :- تحديد أهداف إنشاء الكلية .
- ثانياً :- رسم السياسات والإجراءات .
- ثالثاً :- التنبؤ وإعداد الموازنات .
- رابعاً :- وضع برامج العمل والجداول الزمنية .

• مراحل تخطيط المشروع لإنشاء الكلية :-

بعد إجراء الدراسات والتنبؤات التي تفيد تلك التساؤلات السابقة وبعد اتخاذ القرار بإنشاء الكلية فإن التخطيط يسير في المراحل التالية :-

• أولاً : تحديد أهداف إنشاء الكلية :-

- يجب تحديد الاهداف بوضوح ومع مراعاة ان تكون تلك الاهداف نابغة من حاجات المجتمع و متمشية مع الفلسفة التعليمية والتربوية للدولة وذلك مثل الأهداف التالية :-

- إعداد المتخصصين في تدريس وتدريب وادارة الانشطة الرياضية والترويحية
- اعداد القيادات للعمل في مجال رعاية الشباب
- المشاركة الايجابية مع الهيئات والمؤسسات المعنية بتطوير التربية الرياضية في المجتمع
- تقديم الاستشارة العلمية للهيئات الحكومية والاهلية في مختلف مجالات التربية الرياضية والترويج

• ثانيا رسم السياسات والاجراءات :-

- يجب وضع تصور للسياسات والاجراءات التي تتمثل في قواعد توضح بشكل عام ما يجب عمله وما لا يجب عمله .

- كما يجب ان ترتبط السياسات الادارية راسيا وافقيا مع بعضها وان تتماشى مع السياسة العامة للدولة.

- ورسم السياسات يشمل السياسات الاساسية وهي السياسة التي تحكم السياسات الاخرى وتكون مدونة

في اللائحة التأسيسية للكلية وكذلك السياسات العليا التي يتم وضعها من قبل الادارة العليا وايضا

السياسات الادارية وهي المرتبطة بعدة اوجه

- من النشاط والأعمال مثل السياسات التالية :-

- التعليم
- البحوث والدراسات
- العلاقات العامة
- المالية
- الشراء
- المكتبية
- الأفراد

- وتتضمن سياسات الأفراد سياسات التعيين وسياسات الترقى وسياسات إنهاء الخدمة .

• ثالثاً : التنبؤ واعدادت الموازنات :-

- تعد الموازنات التقديرية نوع من اعداد الخطة او الخطط فى صورة مالية او فى صورة كمية ولذا يجب عند وضع مشروع تصميم الكلية تحديد الاحتياجات فى صورة كمية وتحديد التكلفة التقديرية لكل منها ويحيث يصبح لكل وظيفة او مجال موضع لميزانية تقديرية خاصة بالوظائف والاقسام ثم يتم تجميع كل هذه الخطط المترجمة الى ارقام والمرتبطة بكل جزئية فى ميزانية محددة .

• ولذا يجب تقدير ميزانية للمنشآت الادارية والفنية للكلية والتي تشمل :-

١. مقر العميد والوكلاء .

٢. مقر الأقسام العلمية .

٣. مقر المكتبة .

٤. مقر امين الكلية .

٥. مقر الشؤون المالية والإدارية .

٦. مقر الدراسات العليا .

٧. مقر شئون التعليم والطلاب .

٨. مقر قسم رعاية الشباب .

٩. مقر لشئون الرعاية الصحية .

١٠. مقر لشئون الأمن .

١١. مقر للقسم الداخلي والإعاشة.

١٢. مقر للخدمات الطلابية .

• كما يجب وضع ميزانية تقديرية للملاعب والصالات المغلقة والتي تشمل :-

١. مقر الملاعب وملحقاتها .

٢. مقر الصالات المغلقة وملحقاتها .

٣. مقر لمنشآت الرياضات المائية .

• كما يجب وضع ميزانية تقديرية لوظائف أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم وللوظائف الإدارية.

• رابعاً : وضع برامج العمل والجداول الزمنية

ج - وضح بايجاز انواع التخطيط الاستراتيجي؟

أنواع التخطيط الاستراتيجي:

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة اقسام رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل

المنظمة وتلك الأقسام هي :

القسم الأول :- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها.

وكما يطلق عليه الاستراتيجية الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين كما تنصب على عمليات التوزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارة المشروع وتعبير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي غالبا طويلة أجل.

القسم الثاني :- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في عرض المنظمة ككل وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها إستقلالية في الموارد والأهداف ، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والإستثمارات المختلفة وهي تغطي فترة المتوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق، إن الإدارة في مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال مطالبة أن تبحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما :

ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه على أفضل منتجاتنا أو وحدات أعمالنا للتأكد من أنها سوف تستمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في السوق؟
ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة، والتي معظمها سوف لا يكون ناجحا.

القسم الثالث :- التخطيط الإستراتيجي على مستوى الوظيفي:

وهي إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسئول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية عند وضعهم للاستراتيجية الوظيفية

كما انهاهي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.

د- اذكر عناصر التنظيم الجيد مع توضيح مبادئه بإيجاز؟

عناصر التنظيم الجيد :-

- ١- وجود هيكلية واضحة للتنظيم .
- ٢- توزيع مسؤوليات محددة على رؤساء الاقسام او الافرع فى التنظيم .
- ٣- ضرورة تناسب المسؤوليات مع السلطات .
- ٤- توحيد مصدر الاوامر للافراد العاملين .
- ٥- عدم تخطى الرؤساء المباشرين .
- ٦- حل الخلافات بين الرؤساء مهما كانت بسيطة .

مبادئ التنظيم :-

تعرض العديد من العلماء الى مبادئ التنظيم والتي تهتم بالتربية الرياضية وهى كما يلى :-

١- وحدة الهدف : يبغي على كل فرد من افراد الجماعة ان يسعى جاهدين لمعرفة الهدف المطلوب الوصول اليه حتى يسهم كل منهم بفاعلية فى تحقيق هذا الهدف وان وحدة الهدف تؤدى الى وحدة الفكر وغالبا ما تؤدى وحدة الفكر الى الانجاز .

٢- الكفاية والسهولة : يجب التنظيم الجيد والهدف منة باقل قد ممكن من التكاليف وفى حدود الامكانيات المتاحة لان التنظيم الجيد هو اقصر الطرق الى الهدف وان يكون التنظيم سهلا يسهل معرفته والوقوف على محتواه .

٣- تدرج السلطة : يساعد تدرج السلطة ان يتعرف كل فرد فى التنظيم على ما له وما عليه وتتضح الرؤية حتى لا يكون هناك اى تضارب فى الاختصاصات وذلك يساعد على التنظيم الجيد والوصول الى تحقيق الهدف المطلوب .

٤- المسؤولية : من منطلق ان الرؤوس مسئولا امام رئيسة عن المهام التى توكل اليه وتكون المسؤولية بقدر السلطة تمام ويجب ان يظهر ذلك بصورة واضحة فى التنظيم

٥- تقسيم العمل : فلا بد من تقسيم العمل على الافراد بطريقة تضمن كفاءة التنفيذ والاشراف واضعين فى الاعتبار النواحي التخصصية والكفاءة الادارية لان ذلك يساعد على التنظيم الجيد لاي هيئة من الهيئات وتحقيق الهدف المطلوب .

٦- التوازن : يعنى هنا التوازن ان يكون بين مركزية السلطة ولا مركزيتها والتوازن فى الضبط والمتابعة التى يتعلق بالايرادات والمصروفات ، توازن بين السلطة التنفيذية والتشريعية .

٧- وحدة القيادة : ويعنى هذا المبدأ ان التعليمات التى توجه للافراد فى البيئة او المنشأة ان يكون من مصدر واحد لان الازدواج فى القيادة يؤدى الى التشتيت وعدم وضوح الرؤيا وهذا يعوق انجاز العمل وعدم تحقيق الهدف المطلوب .

٨- المرونة : يجب على الرؤساء والمديرين ان يؤهلوا انفسهم لمقابلة المتغيرات المحتملة التى تطرأ نتيجة للظروف والايوضاع المستحدثة ، دون الاخلال بالجواهر او اعاقه العملية الادارية فالتنظيم الجيد قادر على التحمل .

٩- تحديد الوظائف : اى تحديد الشروط والمواصفات اللازمة لشغل هذه الوظائف على ان يكون التحديد فى كل حالة واضحة بعيدا عن المجاملة .

١٠- الاستمرار : يوضع فى الاعتبار ان اى منشأة قامت لكى تستمر وتنمو وتتطور لا لكى تنقرض بعد فترة من الزمن ومن اجل هذا ينبغى قيام المنشأة ببرامج للتنمية الادارية التى تستهدف اعداد القوى العاملة للمستقبل والاستعداد له .

الدرجة (٢٠)

السؤال الثالث :

أ - اذكر الصعوبات التى تعترض عملية اتخاذ القرارات ؟

الصعوبات التى تعترض عملية اتخاذ القرارات

هناك صعوبات تقف حجر عثرة امام عملية اتخاذ القرار وهذه الصعوبات كثيرة نتذكر منها ما يلى :

(١) التردد:

ان اتخاذ القرار عملية مستقبلية اى أن متخذ القرار يصدر قراره لعمل ما سوف يتم ، اى أن نتيجة هذا القرار متوقعة وليست أكيدة والتردد وليد شرعي للتوقع ولكي يمكن التغلب على ظاهرة التردد يجب الإلمام التام بعناصر القرار ومبادئه فى هذه الحالة فقط تصل عملية التردد إلى أدناها وقد تصل إلى الحرص فى اتخاذ القرار وهذا مطلوب أما التردد فهو إحساس مرفوض ، لأنه يخرج قرارا غير ثابت وضعيف غير قادر على تحقيق اى هدف

(٢) عدم القدرة على تحديد الأهداف :

طالما أن الهدف غير واضح فلن يكون هناك قرار ولكن ما يتم اتخاذه فى هذه الحالة يسمى اى شيء آخر غير انه قرار لان القرارات عادة تتخذ لتحقيق هدف ما فإذا كان هذا الهدف غير واضح المعالم فإى نوع من القرارات يمكن اتخاذه ؟ والمدير الغير قادر على تحديد الأهداف لا يجب عليه أن يتخذ قرارات ، علما بان وظيفة المدير الرئيسية هي اتخاذ القرار . والفرد الغير قادر على تحديد أهدافه شخص لا وجود له . وبالتالي لا يكون هناك قرار .

(٣) عدم القدرة على التوقع :

سبق وقد اشرنا إلى أن القرارات تتعلق بأمور مستقبلية وهذا يستلزم أن يكون متخذ القرار على قدرة توقعية عالية واستبصار كبير فكلما زادت موهبته التوقعية كلما أمكنه إصدار قرار سليم ولهذا يجب أن يكون لمتخذ القرار القدرة على التنبؤ السليم والواعي حتى يمكنه إصدار القرارات الرشيدة .

(٤) عدم القدرة على تقويم البدائل :

إن عملية تقويم البدائل توضح لنا مزايا وعيوب كل بديل وبناءا على ذلك يتم اختيار البديل الأمثل الذي يتمتع بالمزايا الكثيرة والعيوب القليلة فإذا لم تكن هناك قدرة على القيام بهذه العملية يكون الاختيار عملية عشوائية وغير موفقة وبالتالي يكون القرار غير رشيد ولا يحقق الأهداف المطلوبة .
(٥) عدم القدرة على حصر البدائل واختيار الوقت المناسب :

السرعة في اتخاذ القرار غير مطلوبة وفي نفس الوقت البطء في اتخاذ القرار غير مستحب فكم من مواقف فقدت أهميتها بسبب إصدار قرار متسرع غير مدروس أو قرار صدر في الوقت الغير مناسب أو صدر بعد فوات الأوان ، إن اختيار الوقت لإصدار القرار عملية حيوية للغاية ، ومن الأخطاء الواضحة والتي تكون نتيجة التسرع في اتخاذ القرار هو عدم تحديد البدائل الكافية فقد تظهر بدائل أخرى لم تكن في الحسبان بعد صدور القرار ، وبالتالي لن تدرس هذه البدائل ولم تدخل ضمن عملية الاختيار في حين أنها قد تكون أفضل البدائل ، وهذا بالطبع يقلل من فاعلية القرار ويجعله قرارا غير رشيدا .

(٦) الخبرة :

يكاد يكون الاتجاه الحديث في عملية التربية قائما في العصر الحديث على ما يسمى بفلسفة الخبرة . وفي كثير من الأحيان فان التربية تساوى الخبرة بمعنى أن التربية هي اكتساب الخبرة ، والخبرة هي محاولة سعى وتجريب واجتهاد وتفكير وكما أنها أيضا معاناة ، والخبرة نشاط يؤدي إلى التغيير وهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالنتائج . كما أنها تفاعل بين الفرد وبيئته التي يعيش فيها .

والخبرة أما مباشرة اي يكتسبها الفرد بنفسه وبمعرفته ، وأما غير مباشرة وهو ذلك النوع من الخبرات التي يصل إليه عبر الآخرين وقد تكون الخبرة تامة بمعنى أنها تبنى على التفكير العقلي والتجريب العلمي وربط النتائج بالمقدمات فمثلا خريج كلية التربية الرياضية ويعمل مدرس تربية رياضية . وقد تكون خبرة ناقصة وهو ذلك النوع من الخبرات الذي يقوم أما على التفكير النظري فقط أو يقوم على التجريب العلمي فقط فمثلا خريج كلية التجارة ويقوم بتدريب احد الفرق الرياضية في احد الأندية معتمدا على سابق خبرته كلاعب سابق فقط .

إن وظيفة المدير الرئيسية هي اتخاذ القرارات فكما كان متمرسا ذو خبرة تامة وعالية بكل ما ذكر في الخبرة من جوانب ، كان قراره رشيدا وكلما قلت خبرة متخذ القرار سواء بالمدة أو التأهيل أو بنوع الخبرة اي ذو خبرة ناقصة كلما كان قراره لا يتمتع بالثبات والفعالية المنشودة.

(٧) عدم القدرة على تحديد المشاكل :

سبق وان اشرنا إلى أن أول خطوات العلاج هي معرفة الداء فالعجز في معرفة الداء وتشخيصه يؤدي إلى العجز في وصف الدواء وحدوث الشفاء وعدم القدرة على تحديد المشكلة يجعل عملية اتخاذ القرار غير ضرورية ، وإلا لماذا نتخذ قرارا؟ طالما انه لا توجد مشكلة ومن أهم صفات المدير الجيد أن يكون لماحا قادرا على كشف وتحديد مشكلاته لان عملية تحديد المشكلة بوضوح تخرج قرارا موجها نحو الحل مباشرة

(بقي لنا الآن أن نحاول تطبيق كل هذا الفكر المتصل بالقرار على بعض ميادين التربية الرياضية بقدر

الإمكان) . كن

ب - وضح نموذج تطبيقي للتوجيه في هيئه رياضية ؟

نماذج تطبيقية للتوجيه

سوف نتعرض هنا لبعض المشكلات التي قد تصادفنا في اي هيئة رياضية لنرى اسلوب مواجهتها وكيفية علاجها .

عناد المرؤسين .:

- فمثلا عندما يصدر مدير احد الهيئات الرياضية تعليمات خاصة باستخدام الملاعب والبيادين الرياضية ولم يتفدھا العاملون المشرفون على هذه الملاعب والبيادين فما هو اسلوب مواجهة مواجهة هذه المشكلة وما علاجها ؟ فلمواجهة هذه المشكلة نتبع الاتي :
- ١- عقد اجتماع (مؤتمر) لهؤلاء الافراد لمعرفة اسباب العناد وعدم تنفيذ التعليمات ،فقد يكون العناد صفة من صفاتهم ويميلون دائما الى مقاومة تعليمات الرئيس .
 - ٢- مناقشة التعليمات التي لم تنفذ والوصول الى افضل الوسائل لتنفيذها .
 - ٣- الاتفاق على الاسلوب الامثل لاصدار التعليمات بحيث تكون قابلة للتنفيذ فور صدورھا .
 - ٤- افهام العاملين في نهاية المؤتمر (الاجتماع) ان العناد والمقاومة يستحيل معها انجاز الاعمال المطلوبة .بعد ذلك يراعى المدير مستقبلا اصدار التعليمات المطلوب تنفيذھا على شكل مقترحات بدلا من تكون على شكل اوامر تجنبا لاثارة دافع العناد .

ج - اشرح خصائص نظام الرقابه ؟

خصائص نظام الرقابة

Control system traits

١. الدقة: accuracy

إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية وحتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب أن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة .

٢. الاقتصاد : economy

إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافا بحد ذاتها . والجدير ذكره هنا هو أن مسالة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية هي مسالة نسبية نظرا للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظرا لاختلاف النشاط والتكاليف ، ومن هنا لابد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها.

٣. سهولة الفهم : understandability

إن أي نظام رقابي لا يكون واضحا ومفهوما فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء كثيرة ويحبط الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية

وخرائط التعادل ، التحاليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهما المديرون الذين يجب عليهم استخدامها بل يجب أن يستند على شرحاً وافياً ومفصلاً لكل أداة من أدواته .

٤ . يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته :

reflecting the activity needs and nature

حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعال يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة ، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية كما وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة تسويق عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات ، نقطة التعادل، النسب المالية ، إلا أننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوب رقابي أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنشأة الصغيرة.

٥ . المرونة : Flexibility

إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية وبالتالي فإن القليل من الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلاً على أساس التنبؤ بمستوي معين من المبيعات وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخرى كما ينبغي أيضاً لمدير الإنتاج مثلاً أن يكون مستعداً لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي .

٦ . سرعة الإبلاغ عن الانحرافات : Timeliness

وكما ذكرنا سابقاً إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة .

مع تمنياتنا بالتوفيق ،،،،،

قسم الاداره الرياضيه والترويج