



كلية التربية الرياضية للبنين

قسم : الاداره الرياضيه والترويج

تخصص : اداره رياضيه

امتحان مادة : الاسس العلميه للاداره (٢)

الفرقه : الرابعه (نظام حديث)

دور : مايو

العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤

تاريخ الامتحان ١/٦/٢٠١٤

الزمن : ساعتان

الدرجه : (٧٠)

نموذج اجابه

السؤال الأول :

الدرجه (٢٥)

الادارة هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من اجل تحقيق أهداف محددة في ضوء العبارة السابقة اجب عما يلي:

أ - تكلم عن الإدارة على المكشوف ؟

تعد الإدارة على المكشوف أحد المناهج الادارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره، ويطلق عليه البعض «الادارة بالرؤية المشتركة». وهي الادارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة الى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وضمن هذا النهج الاداري تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع. وتقسم أدوار وأدوات الوصول الى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يتراءى لهم بهدف الوصول الى الهدف الأسمى المنشود، وهكذا.

وتعمل الإدارة على المكشوف على خلق رؤية مشتركة بين جميع العاملين، وتتيح للجميع حرية التجريب واكتشاف الجديد، وتحرر القائمين على الأعمال من عقدة الخوف من الخطأ والفشل. وبذلك تحرر طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقة. وهنا تكمن أهمية الادارة على المكشوف حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

الإدارة المرئية " جمبا كايزن " المنهجية اليابانية لتحسين الأداء.

وتعني كيفية جعل المشاكل مرئية ومحسوسة ومعايشة وملامسة الواقع كركيزة أساسية في الإدارة المرئية وكيفية استخدام مفاهيم الإدارة المرئية في ترتيب وتهئية مكان العمل وفي إدارة الموارد البشرية وإدارة المخزون وتحسين أعمال الصيانة للمعدات وتحسين عملية النقل والتداول للمواد وتحديد الأهداف في ظل تطبيق مفاهيم الإدارة المرئية وتحديد المؤشرات القياسية ورقابة العمليات والأداء. وهي في الإدارة اليابانية مبنيه على أنه يجب على المدير ان يقضي معظم وقته متنقلا بين المكاتب يتعرف الى موظفيه ويعرفونه

ويستمتع اليهم ويهتم بما يجري من حوله ويتابع احوال الشركة وانتشرت هذه الادارة حتى اسموها "الادارة بالسير على الاقدام"

إن الإدارة المكشوفة أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية. وتسمى الإدارة في اليابان «جمبا كايزن» (GembaKaizan) وهي كلمات بسيطة تعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي: التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتطوير. وحتى تثمر نتيجة تكامل هذه العناصر فلا بد من التمسك بثلاث استراتيجيات أساسية: وضع قواعد العمل، التطهير من الفساد، الترشيح، وبتجميعها إلى خمس خطوات تنفيذية، نوجزها في التالي:

١ - النزول إلى مواقع الأحداث بصفة متكررة ومفاجئة، مع سرعة وأهمية الحضور في هذه المواقع عند ظهور أية مشكلة.

٢ - الاهتمام بكل عناصر الموقع مع استخدام أساليب التفكير الجانبية والمعكوسة، والتقليدية، وذلك للوصول إلى جذور المشكلة ووضع بدائل غير تقليدية لحلها.

٣ - اتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية التي غالباً ما تكون إسعافية لوقف النزيف، على أن لا يمنعا زوال العرض عن متابعة واحتواء المرض.

٤ - البحث عن الأساليب الحقيقية وأهميتها النسبية في خلق المشكلة. كما يجب إدخال سياسة نوادي التفكير المتعددة وآليات القرح الذهني للوصول إلى أفضل طرائق التشخيص والعلاج. وهنا فإننا نهيى بالقائمين على إدارة منشآتها العامة والخاصة تفعيل مراكز دراسات المستقبل لخدمة وترشيح القرار الإداري والوصول بالمنشأة إلى طموحاتها المستقبلية.

٥ - وضع الحلول المناسبة للمشكلة، مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها.

وهناك أسباب تحد من ممارسات الإدارة المرئية وتوق شفاية العمل الجماعي، مما يضطر البعض إلى اللجوء إلى أساليب التضليل كأسلوب عمليات التجميل ليعطي انطباعاً خارجياً مرضياً لأداء الأعمال، ومن الأسباب الأخرى عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية، فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصداقية وهما الوحيد الاحتفاظ بمواقعها الإدارية، فتحاول البقاء بإتباع كل الأساليب حسب المقولة (الغاية تبرر الوسيلة)، ومن هذه الأساليب محاولة النيل من القيادات السابقة بتضخيم وتهويل بعض السلبيات والتجاوزات الإدارية البسيطة، وهنا تتضح الأنانية وشدة التمسك بالمنصب الإداري بغض النظر عن أهمية المصلحة العامة وجدارة أداء العمل، باستغلال الآخرين في تحقيق الأحلام الشخصية للقيادة على حساب

رسالة المنظمة وأفرادها، وذلك بهدف تحسين صورة القيادات أمام المجتمع وأمام الإدارة العليا لغرض الاستمرار في المنصب الإداري، فيتم إخفاء السلبيات وعدم الاستفادة منها لغرض التغيير والتطوير، وينحصر التركيز على الإيجابيات والمبالغة في كيفية تحقيقها، إضافة إلى المبالغة في مظاهر البهجة كالاحتفالات المكلفة بدون جدوى.

ومن عوائق الإدارة المرئية أن بعض القيادات الإدارية يقع فريسة للخداع الوظيفي المؤسسي الذي غالبا ما ينتج من يليهم في المراكز الإدارية والإشرافية أو من فئة الموظفين المقربين. لأن القيادات الإدارية غافلة ومنشغلة بالإدارة الورقية والمكاتبات الروتينية وانفصالها عن أرض الواقع بقضاء معظم الوقت في المكاتب وانشغالهم بأموهم الخاصة، وفي حالات أخرى تضطر بعض القيادات في المراكز الإدارية الوسطى إلى إخفاء الحقائق أو تدميرها خوفا من القيادات العليا كأحد أسباب ظاهرة العنف الإداري، وبهذا يصبح الخوف ثقافة سائدة في بيئة العمل وبالتأكيد أن الخوف والتضليل وجهان لعملة واحدة.

وهناك ثلاث استراتيجيات مهمة تضمن تحقيق الإدارة المرئية والشفافية، ومنها تحديد القواعد المنظمة للعمل مثل تحديد المهام والواجبات الوظيفية ومن ثم تحديد معايير تقييم الأداء وأساليب المتابعة التي يفترض أن تواكب ثقافة سرعة التغيير الذي فرضه النظام العالمي الجديد، والثانية إستراتيجية التطهير والتي يقصد بها تشخيص المشاكل وأسبابها وعلاجها في أماكن وقوعها، وقد يكون أحد الحلول هو إبعاد بعض القيادات التي تعوق مسيرة العمل، إضافة إلى معالجة الأساليب والسياسات الإدارية وطرق ممارستها، ويعتبر التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد وقوع المشاكل الإدارية ولكنه في نفس الوقت يعتبر التغيير وسيلة للتطوير الإداري المستمر، لذا لا بد أن تكون ثقافة التغيير إحدى القيم والمفاهيم الوظيفية لمواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها أو التكيف معها.

.....وأخيرا، يعتبر القضاء على هدر الثروات من أهم استراتيجيات الإدارة المرئية، وقد يكون من مظاهر الهدر عندما تكون المنظمة في خدمة الإدارة وليس العكس، كذلك أساليب المتابعة الإدارية بأسلوب التجسس أو أسلوب العنف الرقابي على الموظفين، والذي يتسبب في تعطيل العمل نتيجة للخوف الذي ينتابهم والشك والتردد والتباطؤ وتعقيد الأمور، وقد يكون الهدر في الوقت عند اتخاذ بعض القرارات الإدارية في عدة شهور مما يعرقل مصلحة المنظمة والعاملين فيها، لذا فإن النزول إلى مواقع العمل بصفة متكررة ومفاجئة سيقضي على مسببات هدر الثروات ويقضي على بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري،

ب - اشرح مراحل الأزمة وإدارتها ؟

*مراحل الأزمة وإدارتها :-

تقسم مراحل الأزمة ومن ثم ادارتها الى:

١ - مرحلة الصدمة:

وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي الى الارباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تتناسب عكسيا مع مدى معرفة وادراك الانسان .

٢ - مرحلة التراجع:

تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك اعراض منها زيادة حجم الاعمال التي لا جدوى منها (الاعمال الفوضوية).

٣ - مرحلة الاعتراف:

وهنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص- الصدمة حيث تبدأ عملية ادراك واسعة ومراجعة للازمة بغية تفكيكها.

٤ - مرحلة التأقلم:

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالاضافة الى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار الازمة. وما لم يتم التعامل بنكاء وحذر في هذه المرحلة فان الامور سوف تتجه الى بخر بياني نحو الكارثة. وقد اطلقت على هذه المرحلة تسميات اخرى من ابرزها، مرحلة الانذار المبكر او مرحلة اكتشاف اشارات الخطر، وهي بهذا المعنى اولى خطوات ادارة الازمة تليها مجموعة اساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع احداث الازمة وتحدد لكل فرد في فريق الازمة، دوره بمنتهى الوضوح. وتهيئ وسائل عمل تحد من الاضرار وتمنعها من الانتشار.

والى هنا نكون قد وصلنا الى المرحلة التالية من مراحل ادارة الازمة الا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على اعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الاجل سبق وان تم اختبارها بنجاح على ازمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود الى تماسك الجماعة وتكاتفها، في مواجهة الخطر.

ج - انكراهية وفوائد الإدارة الجيدة للوقت و لماذا يضيع الناس أوقاتهم ؟
أهمية الوقت

١- إن الوقت هو عمر الإنسان وحياته كلها .

٢- العمر محدد ولا يمكن زيادته بحال من الأحوال " مورد شديد الندرة "

٣- مورد غير قابل للتخزين " اللحظة التي لا استغلها تفنى".

٤- مورد غير قابل للبدل أو التعويض

٥- يحاسب عليه المرء مرتان " عمره ثم شبابه" .

فوائد الإدارة الجيدة للوقت

- ١- إنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية .
- ٢- التخفيف من الضغوط سواء فى العمل وضغوط الحياة .
- ٣- تحسين نوعية العمل .
- ٤- تحسين نوعية الحياة غير العملية .
- ٥- قضاء وقت أكبر مع العائلة أو فى الترفيه والراحة .
- ٦- قضاء وقت أكبر فى التطوير الذاتى.
- ٧- تحقيق نتائج أفضل فى العمل .
- ٨- زيادة سرعة إنجاز العمل.
- ٩- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
- ١٠- تعزيز الراحة فى العمل .
- ١١- تحسين إنتاجيتك بشكل عام .
- ١٢- زيادة الدخل .

لماذا يضيع الناس أوقاتهم ؟

- ١- لا يدركون أهمية الوقت .
- ٢- ليس لهم أهداف أو خطط واضحة

٣- يستمتعون بالعمل تحت ضغط .

٤- سلوكيات ومعتقدات تؤدي إلى ضياع الوقت.

٥- عدم المعرفة بأدوات و أساليب تنظيم الوقت.

سلوكيات ومعتقدات تؤدي إلى ضياع الوقت

١- لا يوجد لدى وقت للتنظيم

٢- يحكى أن خطابا كان يجتهد فى قطع شجرة فى الغابة ولكن فأسه لم يكن حادا إذا أنه لم يشحذه من

قبل ،... مر عليه شخص ما ، فرآه على تلك الحالة ، وقال له : لماذا لا تشحذ فأسك؟ قال الخطاب وهو

منهمك فى عمله : ألا ترى أننى مشغول فى عملى؟

٢- من يقول بأنه مشغول ولا وقت لديه لتنظيم وقته فهذا شأنه كشأن الخطاب فى القصة إن شحذ الفأس

سيسرعه على قطع الشجرة بسرعة وسيساعده أيضا على بذل مجهود أقل فى قطع الشجرة وكذلك سيتيح

له الانتقال لشجرة أخرى ، وكذلك تنظيم الوقت ، يساعدك على إتمام أعمالك بشكل منظم .

الدرجة (٢٥)

السؤال الثانى :

التخطيط هو "تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبيل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة "

فى ضوء التعريف السابق وضح ما يلى:

أ - أنواع التخطيط .

أنواع التخطيط :

كثرت الآراء وتعددت فيما يتعلق ببيان أنواع التخطيط وذلك لاختلاف الأسس التى يقام عليها كل تقسيم ، فقد يتم تقسيم

التخطيط إلى أنواع طبقا للهدف أو المركزية أو المدة أو الوسائل وأنواع التخطيط التى تهتم التربية الرياضية وبالتالي

تصبح أكثر وضوحا لكثرة استخدامها فى هذا الميدان التخطيط طبقا للمرحلة الزمنية أى المدة ويمكن أن تكون على النحو

التالى :

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 فى بعض الأنشطة الرياضية ، أى تتولى هذه الأنشطة اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة البطولة كما يحدث فى 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 جمهوري ة 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 الخطئية 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 تبني الخطة السنوية القصيرة الأجل من فراغ بل يجب أن تنبع من الخطة ا لمتوسطة 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 مغتربا قاصرة قد تحقق جزءا من الأهداف ولكنها بعيدة عن الأمنى والطموحات .

ب عناصر التخطيط .

عناصر التخطيط :

تتكون الإدارة من عدة عناصر إحداها بل وأهمها التخطيط في نفس الوقت يتكون التخطيط من عناصر فرعية هي :

- ١- الأهداف
- ٢- السياسة
- ٣- الإجراءات
- ٤- التنبؤات والموازنات
- ٥- برامج العمل التنفيذية والزمنية

ويجب على كل من يعمل في مجال التربية الرياضية الإلمام التام بهذه العناصر الخمسة.

١- وضع الأهداف :

عملية وضع الأهداف ذات أهمية قصوى حيث أنها تحدد النتائج المطلوب الوصول إليها ، فهي كالمنار الذي يهتدى به المخططون والمنفذون ، يجب أن تكون على درجة عالية من الوضوح بحيث يستوعبها كل من يعمل على تحقيقها لأن كل مجهول مكروه والإنسان لا يمارس في حياته إلا ما يستطيع وما يحب ووضوح الأهداف يضعها في صيغة المعلوم السهل .

فلو تصورنا أفراد فريق ما يعرف كل منهم من أهداف ناديه الفوز في بطولة لجمهورية هذا العام بمراكز متقدمة ، وجمعهم المدرب وبدأ يشرح لهم هذا الهدف وأبعاده وكيف تم اختيار هذا الهدف وأن النادي يعتمد عليهم في تحقيقه وأن ثقته بهم وبمستواهم كانت دافعا أن يكون هذا هدفه ، ثم يشرح لهم الآثار الإيجابية التي سوف تنعكس عليهم نتيجة تحقيقهم هذا الهدف وكذلك الآثار السلبية التي قد تنتج عند الفشل في تحقيقه.

لذا فإن وضوح الهدف وتحديد هذه الصورة سوف يكون حافزا لكل فرد في الفريق ليس هذا فحسب بل وقد يتبناه الأفراد ويعملون جاهدين على تحقيقه باعتباره هدفا لهم وليس للنادي فقط .

٢- السياسة :

هي عبارة عن مجموعة من الاتجاهات العامة التي تؤدي إلى فهم عام من حيث توجيه وترشيد تفكير المسؤولين عن اتخاذ القرارات ، وبمعنى آخر هي مجموعة قواعد وتعليمات وإرشادات لتوجيه سلوك العاملين في أحد مجالات التربية الرياضية الذي يتم التخطيط له وتوضع بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الأقل وهي قد تكون صريحة في شكل نشرات أو تعليمات أو قد تكون ضمنية ، فمثلا رئيس مجلس إدارة أحد الهيئات الرياضية يتبع باستمرار سياسة إتمام العمال بواسطة العمالية المتيسرة لديه ولا يفضل الاستعانة بأفراد من خارج الهيئ ، أو رئيس مجلس إدارة هيئة رياضية يعمل في حدود الميزانيات المتاحة ولا يفضل عمليات الاقتراض ولذلك فهو يميل إلى سياسة ترشيد الإنفاق.

لذا فإن السياسة هي الطريق الرئيسي الذي يقودنا لتحقيق الأهداف .

٣- الإجراءات :

هي عبارة عن هيكل يتضمن الخطوات التفصيلية التي يجب أن يتبعها العاملون في المنشأة الرياضية على كافة مستوياتهم بحيث نضمن حسن سير العمل في إطار الأهداف المطلوبة مثلا ما الذي يجب إتباعه عند صرف الأدوات أو شرائها ؟

ما هي الخطوات التي تتبع لإنشاء ملعب داخل النادي ؟

٤- الميزانيات :

يتطلب التخطيط لأي خطة رياضية تحديد التكاليف اللازمة وبنود الإنفاق عليها ومصادر تمويلها لضمان استمرارية العمل وسيره في إطار الخطة الموضوعي وكذا تحديد الإمكانيات - كما ونوعا - المطلوبة لتحقيق هدف الخطة الموضوعية سلفا.

٥- برامج العمل التنفيذية والزمنية :

هي الخطوات التنفيذية للخطة وما يتطلبه هذا التنفيذ من طرق وأساليب وتوزيع زمني وإمكانيات وأساليب تقويم مناسبة ويجب أن يشتمل البرنامج في التربية الرياضية على العناصر التالية:

(أ) الأسس التي يقوم عليها البرنامج :

إن أي برنامج يجب أن يبنى على أسس ومبادئ خاصة به طبقا لنوعيته وظروف النشاط الذي صمم من أجله وتختلف هذه الأسس والمبادئ من برنامج لآخر طبقا للظروف السالفة الذكر .

(ب) هدف البرنامج :

وهدف البرنامج يستمد عادة من هدف الخطة التي يتم التخطيط لها . ويفضل أن تكون أهداف البرنامج إجرائية ، وقابلة للتحقيق والقياس وتتمشى مع الإمكانيات والظروف البيئية المحيطة مع الوضع في الاعتبار أنه لا يمكن فصل أهداف البرنامج عن المحتوى الذي يتضمنه لأن المحتوى يتم تحديده أساسا بناء على هذه الأهداف كما أن طرق وأساليب التدريس ترتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف لأنها تعمل على تحقيقها كما أن عمليات التقويم تهدف أساسا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في أهداف البرنامج وفي المحتوى وأساليب وطرق التنفيذ المستخدمة .

(ج) محتوى البرنامج :

يشترك عادة محتوى البرنامج من محتوى الخطة ولكن يحدده البرنامج بصورة تفصيلية وعلى كل الأحوال فيجب أن يظهر محتوى البرنامج على شكل إحماء - إعداد بدني - إعداد مهاري - تهيئة أو ختام كما هو موضح في مثال درس التربية الرياضية الآتي .
- الإحماء وعادة تكون عملية الإحماء بين ٣ - ٥ دقائق.

ج - خطوات بناء الإستراتيجية.

خطوات بناء الإستراتيجية

الخطوات التنفيذية

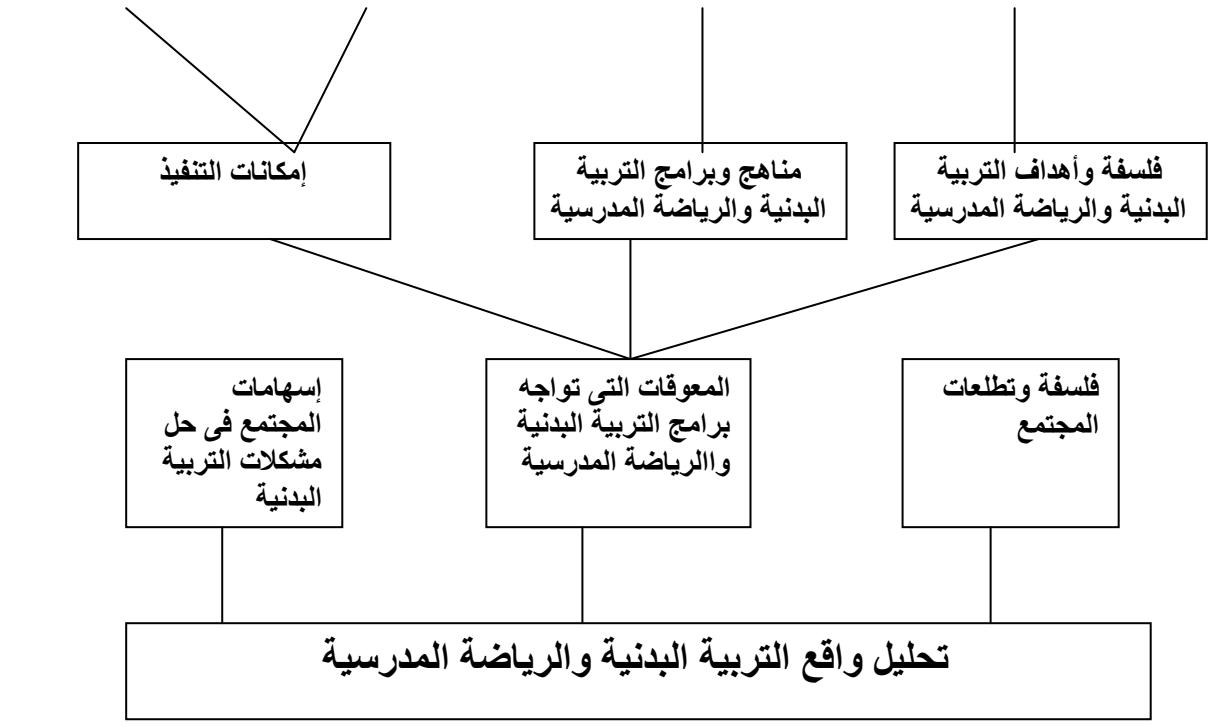
الأهداف العامة لإستراتيجية تطوير التربية البدنية

الإمكانات
المالية

الإمكانات
البشرية

المناهج
والبرامج

الأهداف



الدرجة (٢٠)

السؤال الثالث :

أ - تكلم عن عناصر ومبادئ اتخاذ القرار؟

عناصر القرار :-

تعرض الكثير من العلماء لعناصر القرار واختلفوا فيما بينهم ولكن الاختلاف فيما بينهم ولكن الاختلاف ليس كبيرا وعلى اى حال فقد اجمعت الاراء على ان عناصر القرار لا تخرج عن الاتى

١ - تحديد المشكلة .

٢ - تحديد البدائل وتقييمها .

٣ - اختيار البديل الامثل .

٤ - اصدار القرار .

اولا :- تحديد المشكلة :

ان وضوح المشكلة وادراكها بشكل متوازن يلعب دورا هاما فى عملية اتخاذ القرار حتى يخرج القرار مناسباً لحل هذه المشكلة ولذلك فهى الخطوة الاولى فى كيفية اتخاذ القرار ... وهل ادراك المشكلة فقط يكون كافياً لاتخاذ القرار ؟ الجواب بالنفى طبعا لانه لابد من اجراء تحليل لهذه المش كلة لمعرفة ابعادها حتى يمكن تشخيصها بأسلوب علمى سليم وفعال . كل هذا لا زال غير كاف لاتخاذ قرار فتحديد المشكلة يجب ان يشتمل على كل ما سبق من ادراك للمشكلة ثم تحليلها ثم معرفة الاسباب التى اوجدت هذه المشكلة . فاذا امكنا تشخيص الداء كان العلاج سهلا لان اول خطوات العلاج بالنسبة للمريض هى معرفة الداء .

ثانيا : تحديد البدائل وتقييمها :

فإذا ما عرفت المشكلة بوضوح تام ، تاتي الخطوة التالية وهي البحث عن عدة حلول مقترحة وكلها تساهم في حل هذه المشكلة بأسلوب فعال ولكن يلزم في هذه المرحلة ان تتم عملية تقويم لكل بديل او حل مقترح للوقوف على مواطن القوة والضعف فية على ان يكون هذا التحليل لهذة البدائل وتقويمها مبنيا على اسس موضوعية علمية بعيدا عن الذات وعن الاعتبارات الشخصية حتى يكون صادقا وفعالا ومؤثرا

ثالثا :- اختيار البديل الامثل :

بعد عملية التقويم تاتي الخطوة ال تالية وهي الخروج بالبديل ذات المميزات الاكثر والعيوب الاقل وفي هذه الحالة يكون هذا هو البديل الامثل القادر على حل المشكلة باقل جهد واقل تكلفة طبقا لظروف المنشأة وطبيعة العمل بها .

رابعا :- اصدار القرار :

بعد اختيار البديل الملائم والاكثر ملائمة لحل المشكل ة يجب محاولة تهيئة المناخ المناسب لة واختيار التوقيت المناسب لاصداره وقد تستدعي المواقف شرحا مفصلا من الرئيس لمروؤسية عن اهمية القرار وظروف اتخاذه وظروف تنفيذة وما يترتب على ذلك ، ثم يتم اصدار القرار ، فهذا الاسلوب يضمن فعالية القرار وسرعة ودقة تنفيذة .

وفقى النهاية ارى ان اتخاذه القرار بهذا الاسلوب فى اى منشأة رياضية هو افضل الاساليب وانسبها طبقا لطبيعة العمل فى الحقل الرياضى ، ولكن هناك سؤال حيوى قد يجول فى ذهن البعض وهو ((هل الامام التام بعناصر القرار يكفى لاتخاذ قرار رشيد ؟ اعتقد ان الامام التام بعناصر القرار يجب ان يواكبه الامام تام بمبادئ اتخاذه القرار حتى يكون رشيدا وموفقا .

مبادئ اتخاذه القرار :

هناك بعض مبادئ هامة يجب على متخذى القرار وضعها فى الحسبان عند القيام بعملية اتخاذه القرار ، ونذكر منها ما يلى :

١- التفكير الخلاق :

محاولة جمع الافكار المتعلقة بالمشكلة والمطلوب اتخاذه قرار فيها سواء كانت هذه الافكار لها علاقة مباشرة او غير مباشرة بالمشكلة ثم القيام بعملية مزج لهذه الافكار جميعها بحيث تكون نتيجة هذا المزج هو فكر جديد يتمشى مع المنطق والعقل ويمكن ادراكه .

٢- حتمية القرار :

ونعنى هنا بحتمية القرار هو ان ضرورة حل المشكلات يحتاج الى اتخاذه قرار ، والتي بدونها يصعب حل المشكلات اى ان يتخذ القرار فى كل المواقف وكل الظروف بغرض الوصول الى نتائج مع مراعاة ان القرار قد لا يرضى كل الافراد لذلك يجب ان يكون الدافع الرئيسى لاتخاذه هو الصالح العام .

٣- ضرورة الحصول على الحقائق والمعلومات الصحيحة :

والحقيقة هي ((اي خبرة او تغيير او حدث او واقعة تتصف بدرجة كبيرة من الثبات وتؤيدها ادلة كافية يمكن حصرها والتحكم فيها)). وجمع مثل هذه الحقائق التي تتصف بالثبات والصدق وتتعلق بالموضوع المراد اتخاذ قرار فيه هي عملية ضرورية تسهل عملية اتخاذ القرار ،ليس هذا فحسب بل يخرج قرارا رشيدا وموضوعي وعلى العكس تماما فاذا كانت هذه الحقائق لا تتصف بالثبات والموضوعية ولا يتوفر فيها ما ذكر عن الحقيقة تجعل القرار مهزوزا بعيدا عن الحل المناسب للمشكلة التي نسعى الى حلها، واكثر من هذا فقد يعطى نتائج عكسية وضارة . ان الاعتماد على الحقائق الصحيحة في اتخاذ القرار هو مبدا لا غنى عنه بغية الوصول الى حل المشكلات عن طريق الخطوط المستقيمة .

٤- الاختيار:

والمقصود بالاختيار هنا ان يتم من بين بدائل متعددة لان لفظ الاختيار لا يتمشى مع بديل واحد فطالما وجدت كلمة الاختيار يكون المفهوم الضمني ان هناك عدة بدائل يتم الاختيار من بينها. بل يكون افضلها واكثرها مزايا واقلها عيوباً . فاذا كانت هناك مشكلة وليس لها الاحل واحد وارتضى هذا الحل دون البحث عن بدائل اخرى يصبح القرار ضعيفا وسقيما لانه لم يعتمد على مبدا الاختيار ولكن كلما زاد عدد البدائل وتم الاختيار للبدائل الامثل من بين هذه البدائل كلما كان القرار موفقا فعلا .

ب - ما هي أسباب فشل التوجيه؟

اسباب فشل التوجيه :-

كثيرا ما تتعرض عملية التوجيه لعدم التوفيق فقد يصادفها الفشل ويؤدي الى نتائج لا يرغبها الرئيس او المرعوس وهذا يرجع لاسباب عدة نوجز منها ما يلي :-

١- عدم القدرة على تحديد المواقف :

فكثيرا من الافراد الذين تنقصهم القدرة على التصور لانه هو احد العمليات العقلية العليا التي تنمو بالاطلاع والخبرة .

٢- التغاضي عن النواحي الانسانية لحساب العمل

النواحي الانسانية كانت ولا تزال تلعب في حياتنا كشعوب شرقية دورا هاما ورئيسيا والموجة الناجح هو الذي يراعى هذه الاعتبارات الانسانية باستمرار .

٣- عدم الثبات الانفعالي :-

ان التصرفات الغير ثابتة من قبل الرئيس تساعد على عدم الاطمئنان لة والافتناع به والثقة في تصرفاته وهذا بالتالى يساعد على عدم الثقة فى نصائحه وارشاداته .

٤- التحيز :-

ويقصد هنا التحيز بكل اشكالة ومعانية حيث ان عدم عدالة المدير تجعل مرؤوسية ينصرفون عنه وعن تعليماته ، ان مثل هذه الصفة تهز الثقة بين الرئيس والمرؤس ومجرد احساس المرؤسين يتساوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون تجعل من النصائح والارشادات عملية هزلية لا ثقة فيها ولا احترام لها .

٥- الفشل فى التعامل مع الاخرين :- ان القدرة فى التعامل مع الاخرين فن وموهبة فلذا حرم المدير هذه الموهبة اتسم اسلوب ادارته بالجفاف

والقسوة فكل فرد لة سماتة وصفاتة وخصائصة ويحتاج الى اسلوب معين فى التعامل معه .

٦- الانانية :-

وهى صفة مرفوضة فى اى فرد كان ، فالانانية والتفكير فى الذات باستمرار تجعل الاخرون ينصرفون عن صاحب هذه السمة ، لانه من الصعب الثقة فى فرد انانى حيث ان جميع تصرفاته مشكوك فيها وفى مدى صلاحيتها للغير .

ج- اذكر خطوات التنظيم ؟

خطوات التنظيم :-

- ١- بيان اهداف المؤسسة وتبعيتها (حكومية او اهلية) .
- ٢- تحديد اعمال وواجبات الهيئة او المؤسسة وتصنيف الاعمال التى تقوم بها فى مجموعة متناسقة.
- ٣- تحديد الادارات والاقسام التى تكون هيكل التنظيم الادارى للمؤسسة واللائمة والعلاقات بينهما .
- ٤- تحدي الاختصاصات فى هذه الادارات والاقسام وتحديد سلطاتها ومسئوليتها والعلاقة بينهما .
- ٥- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والشروط الواجب توافرها فيهم .
- ٦- تحديد اختصاصات ومسئوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهما .
- ٧- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين واللائحة المالية ولائحة المخازن والمشتريات .
- ٨- وضع النظم التى تحدد طرق واجراءات العمل فى الادارات والاقسام المختلفة بالمؤسسة .
- ٩- وضع نظم الرقابة الداخلية وتحديد انواع ومحتويات التقارير .

مع تمنياتنا بالتوفيق ،،،،،،

قسم الاداره الرياضيه والترويح