

This file has been cleaned of potential threats.

To view the reconstructed contents, please SCROLL DOWN to next page.

مفاهيم في

الإدارة الرياضية

إعداد أ.د / اسلام غلاب أستاذ

مساعد ورئيس قسم الإدارة الرياضية والترويج

كلية التربية الرياضية - جامعة المنوفية

وَقُلْ لِلَّهِ الْعِلْمُ

فَسِيرَىٰ إِلَيْهِ الْعُكُوفُ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

فَسِيرَىٰ إِلَيْهِ الْعُكُوفُ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

المحتويات

مدخل في الإدارة الرياضية

القيادة الرياضية

اتخاذ القرارات الإدارية

إدارة الوقت

وقت الفراغ

المراجع

أولاً: أهمية الإدارة The Importance of Management

**من سمات الحياة البشرية فى سهولتها وفى تعقدها وفى بدائيتها وفى تقدمها
تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التى يعيش فيها الإنسان نظراً لطاقته
وإمكانياته المحدودة، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته
التي يعتمد عليها فى حماية نفسه ضد هجمات الأعداء، وكانى رئيس القبيلة هو
المسؤول عن تصريف امورها، و توزيع الأعمال بين افرادها، وحل النزاع، واتخاذ القرار
فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلاً من أشكال الإدارة.**

**فالإِنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدنى بطبعه لا يجب ان يعيش منعزلاً
عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير امر الجماعة و الفرد نحو اهدافها، وكذلك
مهمة لتسيير امور المؤسسة نحو تحقيق اهدافها فتطبيق الادارة داخل المؤسسة، سواء
كانت كبيرة أو صغيرة، تجارية او صناعية رياضية أو عسكرية.
ويشير إسلام غلاب أنه على الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحاً
بدون إدارة فعالة إلا ان هذا لا يعنى ان التقدم الحضارى يفوم بدون جهود الادارة
والدليل على ذلك فشل العديد من المؤسسات فى تحقيق أهدافها بسبب سوء الإدارة.**

The Importance of Management for the Society أهمية الإدارة فى المجتمع

يعود تقدم الأمم الى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هى المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التى تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت فى موقع متخلف.

تعريف الإدارة:

من خلال المراجع المختلفة وآراء علماء وكتاب ومدارس الإدارة يرى (كمال درويش،
واسماعيل حامد) ان تعاريف الإدارة تختلف تبعاً لاختلاف المذاهب،
والعصور والفلسفات والاتجاهات والمدارس والمشروعات والمؤسسات إلا انه يمكن
أن نشير إلى ان تعاريف الإدارة يمكن ان تصنف إلى ثلاث مجموعات لا يخرج أي تعريف

للإدارة عنها وهي:

كما يمكن ان يقال: أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والإجتماعية و تحقيقها لاهدافها لا يمكن أن تتم الا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية و البشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة فى جميع الانشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية الخدمائية، ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون اسراف او تقصير يتوقف اساسا على كفاية الادارة فى مجالات النشاط المختلفة، كما ان نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة فى خطة عملها يتوقف على كفاية ادارتها، ومن هنا نجد ان نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الادارية فى المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فان البلدان النامية تواجه كثيراً من المشكلات الادارية التى تحتاج الى قدرة وكفاءة ادارية لمواجهةها والتصدى لها وحلها، حتى يمكن ان تحقق اهداف التنمية المرغوبة.

مجموعة تعاريف وظيفية

مجموعة تعاريف وصفية

مجموعة تعاريف لفظية

وفيما يلي نماذج من تلك المجموعات:

١- المعنى اللفظي للإدارة:

يرى عبدالكريم درويش وليلى تكلا أن الأصل اللاتيني لكلمة **Administration** هو:

Ministrare = Seve & Ad = to أي ان الكلمة تعنى To serve

والإدارة بذلك تعنى الخدمة على أساس ان من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين او يصل

عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة ويرى (إسلام غلاب) أن هذا المعنى هو الأعم والأشمل

لتعريف الإدارة.

بينما يرى شيلدون **Sheldon** أن الإدارة تظهر فى استخدام مصطلحين وهما:

Administration بمعنى الإدارة العليا.

Management بمعنى الإدارة التنفيذية.

٢- المعنى الوظيفى للإدارة:

يقوم غايول Fayol فى تعريفه للإدارة : يقصد بإدارة التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة”

ويرى دافيس Davis فى كتابه أسس الإدارة العليا ان الإدارة بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها، وكذلك تحديد سياسات الاعمال والرقابة النهائية على مديري التنفيذ. بينما يشير (إسلام غلاب) أن الإدارة هى التخطيط والتنظيم ثم التوجيه فالرقابة لعمل ما حتى ينجح ويحقق أهدافه.

٣- المعنى الوصفى للإدارة:

يشير فريدريك تايلور Taylor أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من رجال

يقوموا بعمله، ثم رؤيتك إياهم يعلمونه بأحسن طريقة وأرخصها.

ويشير فروست Forst إلى الإدارة بأنها فن توجيه النشاط الإنساني.

ويرى (إسلام غلاب) أن الإدارة هي فن توجيه أنشطة وأعمال الآخرين بفاعلية.

الإدارة العامة وإدارة الأعمال

إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة

الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

من التوضيح السابق للإدارة نرى أنها تؤدي خدمات في إطار السياسة العامة للدولة أما إدارة الأعمال فهي تعنى إدارة النشاط الإقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق فائض من الأرباح وهي بذلك تهتم بالتركيز على التنظيم والإدارة في الميدان الإقتصادي والإدارة العامة وثيقة الصلة بالعلوم السياسية، أما إدارة الأعمال فهي وثيقة الصلة بالدراسات الإقتصادية:

ويلاحظ أن كلا النوعين من الإدارة يتشابهان من عدة نواح حيث تتماثل المفاهيم والطرق المستعملة في كل منهما في أحيان كثيرة، ليس هذا فحسب، وإنما يمكن أن تضيف كلا النوعين من الإدارة قد اثر في النوع الآخر بمعنى أن هناك تأثيراً متبادلاً بينما فالإدارة العامة اقدم كثيراً من إدارة الأعمال حيث سبقتها بلآلاف السنين وحينما نمت المشروعات الخاصة في القرن الثامن عشر وجدت أمامها أهزة حكومية راسخة القدم وكانت هذه الأجهزة الحكومية برغم نشاطها المحدود وقتئذ تمثل إدارة ضخمة جداً بالنسبة لحكم المشروعات الجديدو التي استفادت بدورها من الأنماط والأنظمة الحكومية القائمة.

وخلال القرن التاسع عشرأ بدأ التأثير بين الإدارتين بأخذ اتجاهأ عكسياً فإدارة الأعمال الموجهة نحو الربح لم تدخر جهدأ فى سبيل تطوير أساليبها وتحسين طرقها بهدف الوصول إلى الكفاية الإنتاجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بينما بقيت الإدارة العامة محافظة تؤدى خدماتها دون تطوير أو إصلاح يذكر.

وهكذا أصبح من المتحقق أن تتقدم إدارة الاعمال وأن تتفوق على الإدارة العامة فى زمن قصير ولم يكن بمستغرب أن تبدأ الإدارة العامة فى اقتباس المبادئ والنظم التى جاءت بها إدارة الاعمال.

وفى مقدمتها الإصرار على عناصر الكفاية وزيادة الإنتاج والأخذ بأساليب الإدارة العلمية على أن إدارة الأعمال قد بدأت فى السنوات القريبة الماضية تعيد الكرة فتقتبس الإدارة العامة بعض النظم التقدمية المتعلقة بإدارة شئون العاملين، مثل التأمينات والمعاشات وصرف المرتبات فى فترة الأجازة المرضية والأعتيادية والمرتبات السنوية الثابته.

إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

يوجد مجال آخر يقع بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وهذا النوع من الإدارة يشمل أوجه النشاط الإداري الذي يتوافر في بعض المنظمات الدينية مثل الجمعيات الأهلية وفي منظمات الهيئات المختلفة مثل نقابات المعلمين والرياضيين والأطباء وفي الجمعيات والمؤسسات التي تهدف إلى رعاية مصالح أعضائها أو أسرهم من النواحي الاجتماعية والثقافية والترويجية والرياضية (مثل الاتحادات والأندية الرياضية)

ويمكن تقويم نجاح هذا النوع من الإدارة بمدى رضا الأعضاء المنتميين إلى المنظمة، هذا الرضا يمكن تنبيهه عادة من نتائج عمليات الانتخاب الدوري لأعضاء مجالس الإدارة أو من قرارات الجمعية العمومية لكل هيئة أو منظمة.

ولو أعطينا مثلاً فى المجال الرياضى عن الإدارة العامة وإدارة الاعمال نجد أن النشاط الرياضى الموجه نحو الشباب وكبار السن والأطفال من خلال المؤسسات التعليمية والهيئات والتنظيمات المختلفة إنما يهدف إلى أداء الخدمات الرياضية والترويجية والأنشطة المختلفة فى حدود السياسة العامة للدولة.

أما إدارة الأعمال التى تبغى الربح فهى تأخذ الأنشطة الرياضية وسيلة لذلك تعمل على إدارة هذه الأنشطة بمفهوم إدارة الأعمال التى تسعى للربح بأي وسيلة أيا كانت ويتضح هذا فى المنظمات الدولية للألعاب الرياضية المختلفة مثل الأندية الرياضية الصحية وملاكمة المحترفين ومصارعة المحترفين وتنس المحترفين.

تعريف الإدارى:

ويذكر (السيد شلتوت، حسن معوض) أن الإدارى هو الفرد الذى يشغل مركزاً من المراكز ذات المسئولية فى المنظمة وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة، تلق عليه بمسئوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعة وفى نطاق الخطة المحددة التى يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلى منها فى نطاق اختصاصه، بينما يذكر (اسلام غلاب) أن الإدارى هو كل فرد يشغل منصباً يتطلب منه تحقيق إنجازات

يجتهد هو فى تحقيق جزء كبير منها فى حدود اختصاصه.

ولكى يستطيع الإدارى ان يقوم بإنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم.

عمل الإدارى:

إن أنشطة الإدارى هى فى الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب الإلمام بأساليب القيادة

تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات:

الإدارة العليا :

وتعتبر مستوى التخطيط وتشمل رئيس الجمهورية والوزراء والمحافظين ووكلاء

الوزارات ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء المصالح.

الإدارة الوسطى:

وتعتبر مستوى الإشراف على التنفيذ وتشمل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

الإدارة المباشرة

وتعتبر مستوى التنفيذ وتشمل رؤساء الوحدات الميدانية ومساعدتهم وعلى ذلك فالإدارة العامة مشتركة على جميع المستويات وتعنى عناية خاصة بالتخطيط إذ أن المدير فى مختلف هذه المستويات وهو المسئول عن القيام بالتخطيط والإدارة وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلى تحقيق أهداف معينة بناءه.

ومن الأعمال التي يقوم بها الإدارى:

١. التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
٢. تنظيم أنشطة الآخرين.
٣. تفويض السلطة والمسئولية.
٤. الرقابة علىالنتائج المطلوبة.
٥. الإشراف على تقدم النتائج.
٦. إصدار الأوامر العامة والتعليمات.
٧. تفسير السياسات وتبليغها.
٨. تدريب المرؤوسين فى المراكز ذات المسئولية لتحمل العب الإدارى.
٩. تنسيق جميع الجهود المختلفة والعناصر المكونة لها.

المفاهيم الأساسية للإدارة:

بعد العرض السابق للتعريف السابقة للإدارة، يرى (كمال درويش، إسماعيل

حامد) أنه يمكن استخلاص المفاهيم الآتية:

الإدارة نشاط إنساني هادف

الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف

أهمية العلاقات الإنسانية باعتبارها العامل الرئيسي في الإدارة.

توجد عدة عناصر Elements رئيسية هى : الأفراد Personal و المواد

Materials والعدد والآلات والمعدات (التسهيلات) Equipment

Machines & Tools والاموال Money والأسواق Markets وهى هذه

العناصر التى يستخدمها المديرون فى تحقيق أهداف المشروع الجديد وطرق

Methods مختلفة حسب الظروف المحيطة.

• والبرامج إذ لا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت

الغدارة العملية الفاعلة.

• إدارة المجال الرياضى بنجاح تتطلب إدارة ذات كفاءة عالية وإشراف علمى حازم

وتواجد أفضل العناصر المتاحة سواء أكانت هذه العناصر من المسؤولين فى المجال

الرياضى أو الموجهين أو المدرسين أو المرين، وعلى ذلك سوف تعتمد النتائج التى

تحققها تلك الإدارة على كفاءة البناء الإدارى لها.

أثر الإدارة على المجال الرياضى

تشير شريكة ملوخية (١٩٨٨م) إلى أن الغدارة فى المجال الرياضى كأي مجال آخر من المجالات الحياتية المتعددة تعتبر من العمليات الأساسية التى يحتاجها الأفراد كى يحققوا الأهداف المقصودة وهذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التعاون المثمر الفعال لدى الأفراد والجماعات والعمل على توافقها توافقاً متجانساً ومتنافساً ليؤدى فى النهاية إلى تحقيق الإنجازات المطلوبة بأعلى مستوى أداء ممكن وعلى ذلك:

• قد تتوفر الإمكانيات المادية الممتازة فى بعض الأحيان لبعض البرامج الرياضية غير أنها قد تتسم بالضعف والوهن وهذا يرجع بلا شك إلى ضعف كفاءة العملية الإدارية لهذه البرامج الرياضية.

• قد تتوفر الإمكانيات المادية الممتازة فى بعض الأحيان لبعض البرامج الرياضية غير أنها قد تتسم بالضعف والوهن وهذا يرجع بلا شك إلى ضعف كفاءة العملية الإدارية لهذه البرامج الرياضية.

أساليب الإدارة: Styles of Management

يشير عبدالحميد شرف (١٩٩٨م) إلى أنه توجد ثلاث أساليب للإدارة وتمثل هذه

الأساليب فيما يلي:

- الإدارة باللوائح (البيروقراطية)
- الإدارة بالنشاط ورد الفعل (إدارة الأزمات)
- الإدارة بالأهداف والنتائج

إن مثل هذا الفكر الذى تكون فيه اللوائح غاية هو فكر عقيم ليس فى صالح الإدارة أما أن تكون اللوائح وسيلة فهذا فكر مقبول لأنه يساعد الإدارة على تحقيق اهدافها، إن النشاط الإدارى يتميز بالحزم لا بالمجمود، يتميز بالعددل لا بالإنحياز حتى لو كان هذا الإنحياز هو اللوائح، والإدارة تتعامل مع مواقف مختلفة، وعدم المرونة فى العملية الإدارية يعرضها للفشل.

وفى المجال الرياضى توضع اللوائح للمساعدة فى إيجاز الأعمال ولكن لا توضع لتكون هدف واجب تحقيقه فهدف النشاط الرياضى هو تعديل السلوك نحو السلوك الأمثل

وليس المحافظة على اللوائح.

الإدارة باللوائح البيروقراطية

يطلق عليها الإدارة باللوائح حيث أنها تركز على اللوائح بصفة أساسية، لإن استخدام اللوائح لتسهيل العمل وذلك بوضع قواعد عامة حيث تكون اللوائح فى هذه الحالة وسيلة غاية وتكون عملية مساعدة للعملية الإدارية، ولكن أن يتم التركيز على اللوائح بحيث تصبح غاية حد ذاتها فهذا مرفوض لأن فى هذه الحالة يكون التخطيط هو وضع لوائح أكثر دقة من اللوائح التى سمحت بوقوع الخطأ وأيضاً تكون ترقية الأفراد باللوائح التى سمحت بوقوع الخطأ وأيضاً تكون ترقية الأفراد باللوائح وفصل الأفراد باللوائح مهما بعدت عن النواحي الإنسانية، اجتماع الأفراد لتصحيح اللوائح ليكون أيضاً فى ظل اللوائح.

الإدارة بالنشاط ورد الفعل (إدارة الأزمات):

وفى هذا النوع من الغدارة قد يختلط التخطيط مع التنفيذ او قد يتم التخطيط قبل التنفيذ بوقت غير كاف وبالتالي لا يكون هناك تفكير دقيق وعميق فى حل المشكلات ويترتب على ذلك تغييرات كثيرة فى الخطط مما يؤدى إلى عدم الاستقرار الأمر الذي يؤدى إلى اتخاذ قرارات سريعة غير مدروسة بالقدر الكافى فتكون النتيجة ظهور المشاكل والأزمات مما يطلق عليها فى بعض الأحيان إدارة الأزمات.

ويقاس هذا النوع من الإدارة بكمية النشاط الذى يبذل سواء فى اتجاه الهدف او بعيداً عنه.

فى هذا النوع من الإدارة يتوجه المدير الى مقر عمله وليس لديه أية خطة لإدارة هذا العمل او هدف يسعى إلى تحقيقه أو مشكلة محددة يعمل على حلها ولكنه يستجيب للمشكلة ذات الصوت العالى والتي تصرخ أكثر من غيرها.

الإدارة بالأهداف والنتائج

يتمتع هذا النوع من أساليب الإدارة بفاعلية عالية فهي إدارة تحتوى على أهداف محددة ونتائج متوقعة كما تحتوى على برامج واقعية لتحقيق هذه الاهداف وتقويم الأداء فى ضوء قياس النتائج وفى هذه الأسلوب يوجه المدير والمرؤوسين أنفسهم ذاتياً تجاه الأهداف التى تم تحديدها والتزموا بها وهذا يعنى أن الإلتزام بالاهداف يولد الإحساس بالرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة من أعلى.

وتعتبر الإدارة بالاهداف إدارة وضعت وخدمت أهدافها من خلال مشاركة المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط ببعضها البعض وبحيث تكون أساساً لى تحسين فى عملية التخطيط والرقابة، تحسين العلاقات بالرئيس والمرؤوسين وزيادة رفع الروح المعنوية والإبداع فى الأداء.

ويكون المعيار والمحك فى أسلوب الإدارة بالأهداف هو مدى تنفيذ هذه الأهداف، فالثواب والعقاب فيه مرهون بمدى تحقيق النتائج المتفق عليها فهو نظام متحرك ليس مرتبطاً بسلطات ثابتة ولا بعلاقات جامدة او لوائح عقيمة او نظم ترقيات او مكافآت تقليدية فهو أسلوب يدفع إلى الإبتكار والإبداع ولا يتعامل مع الفرد على أساس أنه ترس فى آلة فهو يحترم ملكاته وقدراته وانجازاته وفى نفس الوقت يحقق هذ النظام الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس لأن كل شيء يستمد منطقته من النتائج فمن يحقق هدفاً تم الإتفاق عليه يستحق الثواب ومن لم يحقق هذا الهدف يستحق العقاب.

ويري (اسلام غلاب) ان الإدارة بالأهداف والنتائج هى أفضل اساليب الادارة تطبيقاً فى المجال الرياضى لأنها تسهم بصورة كبيرة فى إنجاز ما تم التخطيط له من أهداف.

القيادة الرياضية

مفهوم القيادة الرياضية

العملية التي يقوم بها من أجل فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه

سلوك الأفراد من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم.

هناك ثلاث شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود قيادة وهي

- وجود جماعة مرتبطة بعضهم ببعض الآخر
- وجود مهمة عامة مشتركة بينهم
- وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة علي عاتق كل فرد من أفراد

الجماعة

مفهوم القائد الرياضي

الفرد في جماعة الذي يوجه وينسب الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق اهدافها، وهو الفرد الذي يمتلك اكبر قدر من النفوذ والتأثير علي أفراد الجماعة مقارنة بغيره من الأفراد

النفوذ والتأثير القيادي

أن جوهر القيادة يتمثل في التأثير علي التابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين. كما أن القيادة هي الاستخدام الحكيم للنفوذ و التأثير والنفوذ والتأثير في المواقف القيادية لا يحدث في اتجاه واحد بل يتضمن التأثير المتبادل من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد.

نفوذ الإكراه: هذا النوع من النفوذ يقصد به امتثال واذعان أفراد الجماعة للقائد كنتيجة للخوف المرتبط بتوقعات الأفراد بأن قصورهم عن إنجاز الأعمال أو الواجبات أو عدم الإجابة أو عدم طاعتهم للتوجيهات والأوامر أو القرارات سوف يترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي الذي يلحق به.

نفوذ الخبرة: المصدر الأساسي لهذا النوع من النفوذ هو المهارات أو القدرات أو الخبرات الإدارية أو الفنية أو العلمية في مجال عمل الجماعة والتي يمتلكها القائد وقد يتميز بها عن غيره من أفراد الجماعة.

انواع نفوذ القائد علي التابعين

يتضمن نفوذ وتأثير القائد علي التابعين الجوانب التالية:

النفوذ الشرعي: مصدر هذا النوع من النفوذ أو التأثير هو "المركز الرسمي" الذي يحتله القائد في المنظمة أو الهيئة وموقعه من خط السلطة الذي ينساب من أعلي الي أسفل في التنظيمات الإدارية

نفوذ المكافأة: يعتمد هذا النوع من النفوذ علي قدرة القائد في التأثير علي أفراد المجموعة مستخدما وسيلة المكافأة أو الإثابة أو اي وسيلة أخري من وسائل الترغيب التي تجعلهم يستجيبون للقائد لما قد يعود عليهم من فوائد أو منافع شخصية سواء أكانت مادية أو معنوية.

نفوذ المرجع: يتمثل هذا النوع من النفوذ في إعجاب أو تعليق أفراد الجماعة بالقائد وعاطفتهم الإيجابية نحوه أو إعجابهم بسمات أو صفات شخصية معينة يتسم بها القائد وتميزه عن غيره من أفراد الجماعة وهو الأمر الذي يجعلهم ينتقلون لأوامره ويحاولون ارضاءه ويعتبرونه المرجع الذي يقلدونه في السلوك الذي يسعلاي لتمكينه لديهم ويحاولون التمسك بالقيم والمبادئ التي يعانيتها.

نفوذ الاقناع: يقصد بنفوذ الاقناع نوع التأثير الذي يستخدمه القائد لكي يحاول بصورة منطقية إقناع التابعين أو الرؤوسين واللاعبين بأن إشباع حاجاتهم أو تحقيق أهدافهم وتحقيق أهداف الجماعة يتطلب أنواع معينة من السلوك أو الأداء.

نفوذ مطابقة القرار: يستطيع القائد الرياضي أن يؤثر علي التابعين والمرؤوسين

أو الرياضيه عن طريق اشتراكهم في اتخاذ القرار وإقناعهم الشخصي بضرورة

تنفيذه تعتبر من العوامل المساعدة لو الهامة في التأثير الإيجابي وعلي سلوكهم

وحمائتهم لأداء السلوك المطلوب أو مهام الوكالة لهم

ويمكن تصنيف الأنواع (انواع النفوذ) السابق ذكرها لنفوذ القائد علي التابعين أو

اللاعبين هامين هما:

نفوذ المنصب أو المركز

النفوذ الشخصي

نفوذ غرس الافكار: يقصد بنفوذ غرس الافكار محاولة القائد غرس بعض المعتقدات أو القيم

المعينة في أذهان ووجدان المتابعين أو المرؤوسين أو اللاعبين لاستخدامها في عملية التأثير

علي سلوكهم.

ومن أمثلة تلك المعتقدات و القيم والاتجاهات التي يمكن غرسها للاعبين الرياضيين احترام

الحكام و طاعة المدربين وإنكار الذات من امل مصلحة الفريق والولاء للجماعة غير ذلك من

القيم والاتجاهات التي يمكن أن تسهم في أداء السلوك المطلوب.

نفوذ القائد الرياضي

- نفوذ المنصب او المركز
- النفوذ الشرعي
- نفوذ المكافأة
- نفوذ الاكراه
- النفوذ الشخصي
- نفوذ الخبرة
- نفوذ المرجع
- نفوذ الاقناع
- نفوذ غرس الافكار
- نفوذ مطابقة القرار

انواع نفوذ التابعين علي القائد

يطلق أحيانا علي هذا النوع من النفوذ أو التأثير مصطلح "النفوذ أو التأثير المضاد" ولعل أهم مصدر لهذا النفوذ المضاد هو حقيقة أن القائد يعتمد بالدرجة الأولى علي التابعين في تحديد أهداف الجماعة أو الفريق، وفي ضوء ذلك يمكن تصنيف نفوذ التابعين علي القائد علي النحو

التالي:

نفوذ الاختيار: في بعض المنظمات أو المؤسسات أو الهيئات الرياضية يتم اختيار القائد عن طريق لانتخاب من جانب التابعين، وفي مثل هذه الحالة يمكن التابعين ممارسة نفوذ علي القائد سواء بانتخابه أو عدم انتخابه كما قد يكون بمقدورهم حجب الثقة عنه أو استبداله.

نفوذ الخبرة بالقوانين واللوائح: في بعض المنظمات ذات اللوائح والقواعد التنظيمية المعتددة تصبح معرفة التابعين وخبرتهم الطويل بهذه القواعد واللوائح مصدرا من مصادر نفوذهم المضاد علي القائد وخاصة بالنسبة للقائد الجديد الذي لم يكتسب بعد خبرة المعرفة التامة بهذه النظم واللوائح.

و الشكل التالي يوضح نظام التأثير والنفوذ في مجال القيادة الرياضية، ويلاحظ أن هناك تأثيرا متبادلا بين القائد الرياضي و التابعين إلا أن مجال نفوذ القائد الرياضي يكون اقوي أثرا.

نفوذ اعتماد القائد علي التابعين: في هذه الحالة يعتمد القائد علي التابعين في تحقيق أهداف الجماعة وعلي ذلك فإن نجاح التابعين في تحقيق هذه الأهداف يساعد علي نجاح القائد وعلي العكس من ذلك فإن تدمير التابعين أو تكاسلهم قد يشكل ضغطا علي القائد وينتج عنه فشل القائد في عمله.

نفوذ النفاق: قد يحدث مثل هذا النوع من النفوذ أو التأثير المضاد عن طريق قيام بعض الأفراد الجماعة بإظهار الموافقة والولاء للقائد و التظاهر بأداء ما يطلب منهم باستخدام أسلوب الثناء والرضا عن كل ما يقوم به القائد كنوع من أنواع سلوك النفاق وبالتالي إمكانية كسب الرضا وعطف وحب القائد ومن ثم محاولة التأثير علي قراراته.

نفوذ القائد الرياضى



أساليب القيادة

أن مفهوم أساليب القيادة يركز أساسا علي أن هناك بعض الأساليب والأنماط المحددة التي يستخدمها الباردة في غضون العملية القيادية في سبل قيادة التابعين أو الرؤوسين أو اللاعبين ويمكن ملاحظتها بسهولة والتي تعكس سلوك وتصرفات القائد بصورة واضحة، وفيما يلي عرضا موجزا لهذه الأساليب.

القيادة السلطوية أو الاوتوقراطية: هذا النوع من القيادة يتميز بمركزية السلطة المطلقة وقيام القائد باستخدام أسلحة التهديد والوعيد والاجبار لإنجاز الأعمال والواجبات وترتبط بقيام التابعين بإنجاز الأعمال خوفا من العقاب أو سعيا لإرضاء القائد، وفي هذا النوع من أساليب القيادة لإنتاج الفرصة للتابعين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويقوم القائد بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وليس علي التابعين سوي التنفيذ.

نفوذ أو تأثير القائد الرياضي

- النفوذ الشرعي
- نفوذ المكافأة
- نفوذ مطابقة القرار
- نفوذ الإكراه
- نفوذ أو تأثير اثر المتابعين
- نفوذ الخبرة
- نفوذ الاختبار
- نفوذ المرجع
- نفوذ الاعتماد
- نفوذ الاقتناع
- نفوذ النفاق
- نفوذ غرس الافكار
- نفوذ خبرة التابعين

القيادة الديمقراطية: هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإشراك التابعين في اتخاذ القرارات بهدف خلق نوع من المسؤولية لدى الأفراد الأمر الذي ينتج عنه غالباً الارتقاء بالروح المعنوية للأفراد وارتباطها بالجماعة والارتفاع بدرجة الولاء والانتماء بالإضافة إلى إحساس الفرد بأهميته وقيمته في الجماعة . وينتقد البعض هذا النوع من الأساليب من حيث أنه يسهم في تأخير اتخاذ القرار في بعض المواقف التي تحتاج بالدرجة الأولى إلى سرعة التصوي في اتخاذ القرار كما أنه يحتاج إلى نوعيات معينة من التابعين.

القيادة السلوكية: أن القائد الذي يتسم بأسلوب القيادة السلوكية يقوم بعمليات التدعيم أو التعزيز أو الثواب والمكافأة عقب السلوك الناجح التابعين مباشرة، ولا يستخدم كلمات التهديد والوعيد ولا يميل الي استخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك

القيادة الإنسانية: أن القائد الإنساني يحاول أن يتفهم الجوانب النفسية لدي الأفراد و يسعى جاهزا للتعامل مع كل فرد بالطريقة التي يجب أو يحتاج هذا الفرد أن يتعامل بها كاحترام أو التعاطف أو الاستقامة و الصراحة والامانة، كما يحترم الفروق الفردية للتابعين، كما أن لديه استعداد واضح للاستماع والانصات التابعين ويعتقد أن تحقيق مطالبهم من العوامل الهامة للارتقاء بانجازتهم.

اتخاذ القرارات الإدارية



قيادة عدم التدخل: في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية الكاملة للتابعين في تحديد الاهداف وإنجاز الأعمال واتخاذ القرار بالإضافة إلي التأثير المحدود لسلوك القائد علي الأفراد. وقد أشارت نتائج بعض الدراسات أن مثل هذا النوع من السلوك القيادي قد يصطلح في بعض الجماعات أو التنظيمات المعينة التي تتميز بارتفاع مستوياتها العلمية والعقلية كالجامعات أو مراكز البحث العلمي ، كما قد يصلح بالنسبة للجامعات الرياضية ذات المستويات العالية مثل الفرق الرياضية القومية أو الفرق الرياضيه للمحترفين

مقدمة

يعتبر القرار جزءاً أساسياً مرتبطاً بكافة أمور حياتنا اليومية بدءاً من أكثرها | بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً فنحن عندما تستيقظ صباحاً ونذهب لنغسل وجهنا فهذا قرار عندما نختار طعاماً محدداً لنتناوله على الغداء فهذا قرار عندما نختار برنامج معيناً لمتابعته في التلفاز عندما نختار ماذا سندرس ، ماذا سنعمل ، من سنتزوج ، أسماء أطفالنا فهذه الأمور كلها قرارات .
والقرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتيني أو قد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها

تعريف القرار :

القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يوميا مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائيا بغير دراسة والقرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتيني أو قد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها

أهمية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية ، كما ذكرنا ، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام ، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم ، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال ، والتعديلات التي سوف تجريها علي الخطة والعمل علي تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

مراحل اتخاذ القرارات

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيدا قبل إصداره ،
بمعنى أننا قبل أن نتخذه ، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا
في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه . وعليه ، فإن اتخاذ قرار مدروس
يتطلب الكثير من التفكير . ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير

من التفكير الحقيقي

المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة المرحلة الثانية : جمع البيانات والمعلومات

المرحلة الثالثة : تحديد الحلول المتاحة وتقويمها المرحلة الرابعة : اختيار الحل المناسب للمشكلة

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يعتبر القرار الإداري تصرفا قانونيا أو نظامية ووسيلة من وسائل الإدارة التحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية ، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية ، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولاهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم ، كما أن هذه العملية تضمن طابعا تنظيميا لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة :

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على

المشكلة الأساسية وأبعادها ، هي تحديده الطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ،

ودرجة أهمية المشكلة ، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها ، والوقت الملائم

للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد علي الوصول إلى القرار المناسب .

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير

❖ البيانات والمعلومات الأولية والثانوية

❖ البيانات والمعلومات الكمية

❖ البيانات والمعلومات النوعية .

❖ الأمور والحقائق

المرحلة الثالثة : تحديد الحلول المتاحة وتقويمها :

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها : وضع المؤسسي السياسات التي تطبقها ، والفلسفة التي تلتزم بها ، وإمكانياتها المادية ، والوقت المتاح وام متخذ القرار ، واتجاهات المدير (متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي المبدع ، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع خلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها

المرحلة الثانية : جمع البيانات والمعلومات :

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً ، واقتراح بدائل مناسبة لها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة المعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ، ومن ثم تحديد احسن الطرق الحصول عليها ، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.

٤. درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة

٥. درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يريد الحصول فيه على النتائج المطلوبة .

٦. مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.

٧. اقيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة عوامل مساعدة أو

معوقة لكل بديل .

٨. المعلومات المتاحة هن الظروف البيئية المحيطة.

٩. كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

المرحلة الرابعة : اختيار الحل المناسب للمشكلة

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير

واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير :

١. تحقيق الحل للهدف او الأهداف المحددة ، فيفضل البديل الذي يحقق لهم

الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها .

٢. اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها .

٣. قبول افراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يجب علي متخذ القرار إختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتي يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتأجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليري درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدي متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة علي تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد علي اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلي ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد علي تنمية روح المسؤولية لدي المرؤوسين وحثهم علي المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرارات

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

تساعد علي تحسين نوعية القرار/ وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولا لدي العاملين، فيعلمون علي تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

كما تؤدي المشاركة إلي تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

كما تساعد المشاركة في إتخاذ القرارات علي رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات.

المشاركة في اتخاذ القرارات

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

تساعد علي تحسين نوعية القرار/ وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولا لدي العاملين، فيعلمون علي تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

كما تؤدي المشاركة إلي تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

كما تساعد المشاركة في إتخاذ القرارات علي رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات.

هناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد

إشراك العاملين فقط في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتي يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل علي أساسها

وأخيرا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالأراء التي يدي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب علي تطبيقها نتائج إيجابية

تنعكس علي فاعلية ورشد القرار الذي يتم إتخاذه عن طريق المشاركة

ثانياً إتخاذ القرار أفضل من عدم إتخاذه

وإن كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من إتخاذ قرار، لأن عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات.

بعض الناس دائماً لا يبت في الأمور ولا يتخذ قرار بل يبقيا معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ قرار، دائماً يدور في حلقة مفرغة، يمر الوقت دون أن ينجز شيئاً، لأنه لم يختار بعد، هل يدخل في كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة؟ يمر العام والعامين وهو علي غير استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيراً فيدرس فصلاً في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم يقول ليس ذلك إختياراً صائباً فيمضي للعلوم

يقولون - يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق أن يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

أيضا تضيع الفرص وتتمر، فإن لم تتخذ القرار وتغتني الفرصة لأن الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضا مهمة، البديل لإتخاذ القرار هو لا شيء وإتخاذ القرار يكسبك جرأة ويعطيك الشجاعة، وأيضا يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن أبدا مترددا في إتخاذ القرارات، اعزم واعقلها وتوكل، وامضي فإن أخطأت فإن الخطأ تجربة جديدة وعلما جديدا يفيدك في مستقبل الأيام

ثالثا إتخاذ القرار يحتاج إلي عقلية متفتحة مرنة:

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فان الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن أن لا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لأي أبوابا كثيرة مشرعة وطرق كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله أن يسرح في الأفاق وأن يولد الأفكار حتي تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

محاذير اتخاذ القرار

لا للمجاملات في إتخاذ القرار

لا للمعاطف

لا للمتردد والتراجع

لا للاذاعة والنشر

لا للعجلة

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

القيم والمعتقدات للقيم و المعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق

وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

المؤثرات الشخصية

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد

الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في إتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلي النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة علي ذلك

العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية علي اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والإضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والأمال التي يسعى إليها الفرد

أنواع القرارات الإدارية

أولا القرارات التقليدية

القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كذلك المتعلقة بالحضور والإنصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوي وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه علي الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا. ويوكل أمر مواجهتها إلي الرؤساء الفنيين

والمختصين

القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلي جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تناول جميع الفرضيات والإحتمالات وتناقشها.

إدارة الوقت

وقت الفراغ

تعريف الوقت الحر:-

الوقت الحر هو الوقت الذى يتبقى للفرد بعد الانتهاء من دراسته او عمله وكل ما له علاقة بالعمل او الدراسة او احتياجات البقاء كما فى توفير المسكن والمأكل والنوم والانشطة التابعة لذلك مثل الطهو وشراء ما يلزم للمعيشة وشراء الملابس او حياكتها وما يحتاجه الانسان للنظافة الشخصية وحالات المرض والعلاج. او اي اعمال اخرى لازمة لمتطلبات الحياة ويكون حراً فى أن يقضيه فى اي مجال يشاء.

الفرق بين وقت الفراغ و الوقت الحر:

هناك من يفرق بين وقت الفراغ والوقت الحر، على اعتبار الوقت الحر يمكن ان يحصل عليه أى انسان اما وقت الفراغ فلا ييسر لكل شخص لان وقت الفراغ يتضمن قدرات ومهارات خاصة تمكن الفرد من الوصول الى حالة نفسية مثالية يشعر فيها بالراحة والسعادة والهدوء النفسى.

وقت الفراغ ام الوقت الحر؟

يعرف القاموس الاجتماعى (١٩٧٠م) وقت الفراغ بأنه الوقت الحر بعد قيام الفرد بسؤالياته الحياتية وحسابياً هو الوقت الذي يتبقى مع أربعة وعشرين ساعة يومياً بعد القيام بمسؤوليات العمل والمسؤوليات الاجتماعية واحتياجات الفرد اليومية كالأكل والنوم ويشير اسلام غلاب أنه يتوفر لكل انسان الوقت الحر بينما لا يتوفر لكل انسان ما يجعل وقته الحر وقت فراغ ومن هنا التحدى لكل انسان.

ويرتبط وقت الفراغ ارتباطاً وثيقاً بالترويح، فهما بمثابة وجهان لعملة واحدة فلكى يكون النشاط ترويحياً ينعى أن يمارس فى وقت الفراغ وليس فى وقت العمل. وبعد ان كان ينظر لوقت الفراغ فيما مضى على أنه عدد من الساعات الضائعة يستسلم الفرد خلالها لوساوس الشيطان، أصبح ينظر إليه كوقت لاكتساب القيم والمعرفة والمهارات، وتنمية الشخصية الإنسانية وذلك وفقاً للاتجاهات الحديثة نحو وقت الفراغ فى العصر الحالى.

وهناك تعاريف متعددة لوقت الفراغ ومن بين هذه التعاريف تعريف كمال درويش الحماحى (١٩٩٧) نقلاً عن ماكس كابلن بأنه عملية ديناميكية عضوية لها أربعة مكونات رئيسية:

ماهية وقت الفراغ

مفهوم وتعريف وقت الفراغ:

إن مصطلح وقت الفراغ مشتق من الأصل اللاتيني Licere ويعنى التحور من قيود العمل او من الارتباطات ووقت الفراغ وليد منذ بداية الإنسان البدائى ولكن ربما لم تظهر فسفته إلا فى مستهل القرن العشرين فى عصر الثورة العلمية والتكنولوجية حيث فرض هذا العصر معادلة العمل ووقت الفراغ.

ويعتبر وقت الفراغ سلاح ذو حدين إذا لم يحسن توجيهه الافراد وتزويدهم بما يمكنهم من حسن استثماره لنقلب إلى مجال للفساد وارتكاب للجرائم والاطفاء والانحلال

الخلقى الذى تنعكس أثاره على الصحة العامة والكيان الإنسانى للفرد والمجتمع.

١- المعنى:

يشير المعنى إلى مدى وضوح وقت الفراغ لدى الأفراد ومدى إدراكهم لأهمية ممارسة أنشطته ومدى إلمامهم بنظريات وفلسفة وقت الفراغ، لذا فإنه يقدر ما يكون وضوح معنى وقت الفراغ بقدر ما يكون الإقبال على ممارسة أنشطته.

٢- الوظيفة:

تتحدد وظيفة وقت الفراغ في ضوء وضوح المعنى ومفهوم وقت الفراغ لدى الأفراد وكذلك من خلال تحديد أهداف وقت الفراغ، فقد ينظر إلى وظيفة وقت الفراغ على أنها الترويح عن الذات أو اللعب أو الراحة من العمل، والاختلاف في تحديد وظيفة وقت الفراغ قد يرجع في المقام الأول إلى الفلسفة التي يعتنقها الفرد أو السائدة في المجتمع وعموماً تتحدد وظيفة وقت الفراغ في:-

-**الاسترخاء** : ويعبر عنها بالاستجمام من أعباء ومشكلات الحياة اليومية.

-**التسلية**: ويعبر عنها بأنها وسيلة مضادة للملل ومن روتين الحياة اليومية.

**تعريف عطيات خطاب (١٩٩٠م) هو الوقت الحر الذى لا يرتبط بضرورة أداء واجب معين والذى يتحرر فيه الإنسان من النزوات وضرورات الحياة وتكون له حرية قضائه
كيفما يريد ويرغب.**

**تعريف هاربر ريد هو ذلك الوقت الذى نوفره للراحة والتأمل والترريح
بينما يعرفه إسلام غلاب على أنه الوقت الذى يتحرر فيه الفرد من همومه وضغوط
الحياة اليومية.**

-التصنيفات الأساسية لتعريف وقت الفراغ:

**اتفق كلا من كمال درويش، ومحمود الحماهمى (١٩٩٧)، عائدة عبدالعزيز (١٩٩٨) على
أن هناك ثلاثة تصنيفات أساسية لتعريف وقت الفراغ وهى:**

٣- الحالة او الظروف:

ويقصد بذلك المكون هو أن وقت الفراغ مرتبط بحالة الأفراد وظروفهم وتباين الفروق الفريدة بينهم وذلك قد يرجع إلى المتغيرات السنوية، الجنس المستوى الاجتماعى والاقتصادى ودرجة التعليم، طبيعة وحجم الوقت المتاح لممارسة أنشطة وقت الفراغ.

٤- الاختيار:

يتوقف اختيار الافراد لانشطة وقت الفراغ على عدة عوامل داخلية تتمثل فى الخصائص النفسية للفرد كالميول الدوافع والاتجاهات والحاجات، وكذلك بعض العوامل الخارجية ومن أهمها حالة الطقس، ظروف العمل، الظروف الطارئة.

١-التصنيف الأول (الفائض):

ويطلق عليه الفائض او الوقت المتبقى وهو يتناول الاربع والعشرين ساعة التى تكون مجمل اليوم مخصوصاً منها الفترات المخصصة لوقت الفراغ كوقت تناول الوجبات الغذائية والعمل على إشباع الحاجات الفسيولوجية اليومية والنوم.

٢-التصنيف الثانى (الكيف)

هذا التصنيف يشير على انه ليس من الضرورى وجود كم من الوقت المتاح للنشاط بقدر ما يجب التأكيد على كيفية مشاركة الفرد فى هذا النشاط ومن ثم فإن هذا التصنيف يركز على أن تكون الأهمية للكيف وليس لكم.

-التصنيف الثالث (الفائض والكيف معا)

يربط هذا التصنيف بين النوعين السابقين وهما الفائض او الكم وتصنيف الكيف او النشاط ومن ثم يمكن أن ينتج من هذا الربط او الدمج تعريضان هما:

• وقت الفراغ هو الوقت الذى يتحرر منه الفرد من العمل او من أية التزامات آخر بحيث يمكن للفرد الإستفادة منه فى الإسترخاء او الترويح او النشاط الاجتماعى فى تطوير شخصيته.

• وقت الفراغ هو نوع من الناط يشارك فيه الفرد بمحض إرادته بغرض الراحة الترويح عن نفسه او لتنمية معرفياً او ليحسن مهارته او لتطوير قدراته للمشاركة فى الحياة الاجتماعية وذلك بعد الانتهاء من أعباء العمل وواجبات والمهام الاجتماعية الأخرى.

بينما يرى محمد الحماحمى وعائدة عبدالعزیز : نقلاً عن عدد من الباحثين والفلاسفة المهتمين لدراسة مفهوم اوقات الفراغ والترويج للتصنيفات الاساسية لتعريف وقت الفراغ فى أربع تصنيفات وهى:

١- وقت الفراغ بمثابة التأمل:

وهذا يعنى أن وقت الفراغ يعد بمثابة التأمل، فهو مرتبط بحالة عقلية وثقافية ووجودية ويعد مؤشراً لحالة او ظروف الفرد.

٢- وقت الفراغ بمثابة نشاط:

تشير بعض الأراء إلى أن وقت الفراغ يعد بمثابة وبأنه عادة يكون من غير نشاط العمل وان وقت الفراغ يعد كحقل تجريبى يمارس خلاله الفرد أنشطة تتضمن العديد من القيم والخبرات بنفس فيها الفرد بإرادته والتي يزيد بها بطريقة الخاصة بحثاً عن الراحة او المتعة او بفرض تحسين مهارته او تنمية معلوماته.

٣-وقت الفراغ بمثابة وقت حر:

ترى بعض الآراء ان وقت الفراغ بعد بمثابة وقت حر أي وقت إختياري يخضع لتقدير الفرد ويمكن ان يستخدمه وفقاً لما يراه مناسباً دون الاحساس بالإلتزام او بأى مستوى المسؤولية ويمكن تمرينه بأنه ذلم الوقت الذى تبقى من وقت الفرد بعد انتهائه من أداء احتياجاته الأساسية اليومية الحياتية.

٤-النظرة الشمولية لوقت الفراغ:

والآراء اتى تتبنى النظرة الشمولية لوقت الفراغ ترى ان وقت الفراغ هو مجموع الآراء الثلاثة السابقة. إذ يرون ان وقت الفراغ هو ذلك القدر من اوقت الذى لا يتم خلاله اشباع الحاجات الأساسية للفرد. فهو الوقت الحر المتروك لتقدير الفرد الذى يمارس خلاله وبارادته انواع الخبرات التى يختارها بذاته.

ه-أهمية استثمار وقت الفراغ:

وقت الفراغ له أهمية كبيرة فى حياة الأفراد والمجتمعات فالدول المتقدمة حضارياً لا تعنى بتوفير وقت الفراغ لأبنائها فحسب بل تهتم بتنظيم طرق استثماره وبوسائل شغله حتى لا يتحول هذا الوقت إلى وقت ضائع ترتكب فيه الجرائم او يتم الاقبال خلاله على الانشطة الضارة.

إن وقت الفراغ له أهمية عظيمة إذا تم استغلاله بطريقة تربوية حيث تتمثل هذه الأهمية فى أنه وقت :

- اكتساب القيم والخبرات التربوية والاجتماعية.
- تحقيق التوازن النفسى
- اكتساب الموهبة والإبداع والابتكار
- الارتقاء بالمستوى الصحى واكتساب القوام الجذ
- اكتساب اللياقة البدنية
- تحديد حيوية الفرد والشعور بالمرح والسعادة والسرور.
- اكتساب المهارات واشباع المل
- يجعل الفرد قادراً على العمل والانتاج والدفاع عن

الوطن

وظائف وقت الفراغ:

يري كل من جوفر ودمازديه – Joffer & Dumazedier أن لوقت الفراغ ثلاث وظائف وهى:

١-**الاسترخاء** : فهو يؤدي إلى استشفاء الفرد من التعب

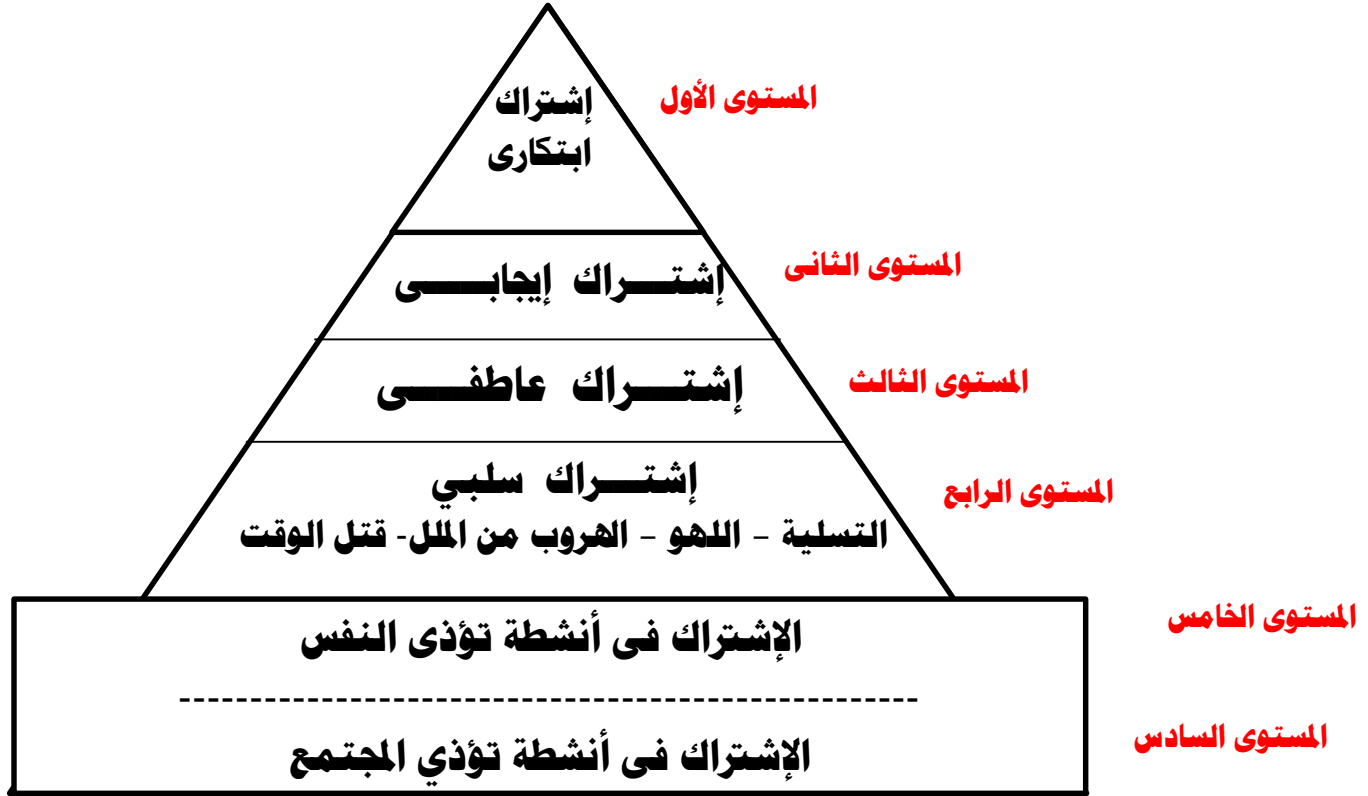
٢-**التسلية(اللهو)**:فهو يؤدي إلى تخلص الفرد من الملل

٣-**تنمية الفرد**: فهو يحرر الفرد مما يتعرض له يومياً من فكر و عمل.

مستويات أنشطة وقت الفراغ:

يوضح كمال درويش ومحمد الحماحمى نقلاً عن ناش مستويات المشاركة فى أنشطة وقت الفراغ

موضاً طبيعة المشاركة وذلك من خلال الشكل التالى الذى يتضمن ستة مستويات :



-المستوى الرابع (المشاركة السلبية): وهى التى يتم التعبير عنها من خلال لقاءات الأقارب والأصدقاء وتبادل الأحاديث مع الآخرين والمجالسة حول المائدة والمشاركة فى تناول الطعام والمشروبات.

-المستوى الخامس: (المشاركة بأنشطة تلحق الأذى بالفرد) وذلك من خلال المشاركة فى أنشطة ضارة بالفرد مثل تعاطى المخدرات ولعب الميس وارتكاب افعال غير تربية.

-المستوى السادس: (المشاركة بأنشطة تلحق الأذى بالمجتمع) وذلك من خلال المشاركة فى أنشطة ضارة بالمجتمع ومؤسساته المختلفة كارتكاب الجرائم والتطرف وأعمال العنف.

- طرق قياس وقت الفراغ:

- يرى فريق من الباحثين المهتمين بعلم الاجتماع أنه بالإمكان قياس وقت الفراغ وحسابه بطريقة كمية، حيث يشير كمال درويش ومحمد الحماحمى نثلاً عن كابلن إلى أنه يمكن تقدير وقت الفراغ وقياسه من خلال الحصول على معلومات

ترتبط بعدة متغيرات هي:

- النفقات المالية التي يتم صرفها على أنشطة وقت الفراغ.
- مستويات المشاركة في أنشطة وقت الفراغ.
- ضرائب الدخل التي يتم تحصيلها من الرسوم المقررة على أنشطة وقت الفراغ.

استخدامات ومستويات الاشتراك فى أنشطة وقت الفراغ وفقاً لرأى "ناش"

-المستوى الاول (المشاركة الابتكارية): وهى تتضمن العديد من الانشطة ومنها (التأليف، الإختراع، ابتكار النماذج والتصميمات والعروض).

-المستوى الثانى (المشاركة الإيجابية): وهى تشتمل على العديد من الأنشطة ومن أهمها المشاركة فى المباريات والمسابقات الرياضية، التمثيل المسرحى، العزف على آلة موسيقية، والرحلات والمعسكرات الفنون والهوايات اليدوية، خدمة البيئة والمجتمع).

المستوى الثالث(المشاركة العاطفية): وهى تحتوى على الأنشطة التى تتمثل فى قراءة القصص والروايات ومشاهدة البرامج التلفزيونية ومشاهدة الافلام والمسرحيات ومشاهدة البرامج والمسابقات الرياضية والاستماع إلى الموسيقى والبرامج الاذاعية وزيارة المعارض والمتاحف.

ميزانية الوقت :

وهى عبارة عن أداة البحث التى تستخدم لقياس وقت الفراغ اليومى ويمكن تعريفها بأنها سجل يومى لكل من يقوم به الفرد فى ساعات اليقظه لذا فإنه يتم برمجة تحديد عدد ساعات وقت الفراغ خلال اليوم الواحد.

ومن أهم عيوب ميزانية الوقت:

١. أخطاء الذاكرة لاعتماد المبحوثين على الذاكره فى تقدير الوقت وتحديد الأنشطة التى تتم فى ذلك الوقت.
 ٢. النسيان او الملل من الاستجابة لميزانية الوقت.
 ٣. تداخل الانشطة فى توقيت واخذ مثل قيام الفرد بأكثر من نشاط فى وقت واحد.
- ولكن بالرغم من تلك العيوب إلا ان الدراسات التى تستخدم ميزانية الوقت للبحث تمد دراسات ذات قيمة علمية فى مجالات وقت الفراغ والترويح حيث تمدنا بنتائج عن:-

١- مستويات المشاركة فى أداء الاعمال او الانشطة او الواجبات اليومية.

٢- حجم او كم الوقت الذى يستغرقه الفرد فى أدائها.

أنواع الاستثمارات المستخدمة فى حساب ميزانية الوقت:

أولاً الاستثمارة المغلقة : ويتم فيها تحديد السلوك والنشاط الذى يقوم به الفرد وذلك من قبل الباحث الذى يصمم الاستثمار، يقوم الباحث بتقسيم اليومى إلى (٢٤) ساعة أمام كل نوع من أنواع النشاط او السلوك ويقوم المفحوص بتحديد الوقت الذى يستغرقه كل نشاط وذلك بوضع علامة أمام كل نشاط أسفل عدد الساعات التى يستغرقها هذا النشاط ولتسهيل إثوم الباحث بتقسيم كل خانة (ساعة) الى خانتين صغيرتين لإستخدام خطوط متقطعة لتصبح كل خانة صغيرة تمثل (٣٠) دقيقة.

وفيما يلي مثال لأنشطة (سلوك) طلاب المدارس والجامعات استخدم فيها

الباحث خمسة أنشطة وهي :

-الدراسة وما يرتبط بها من انتقالات

-الاستذكار واداء الواجبات المدرسية والدروس الخصوصية

-اداء الواجبات اليومية الضرورية مثل تناول الطعام الاغتسال والعناية بمظهر

الفرد من ملابس وغيرها والصلاة والانتقالات (غير الذهاب الى المدرسة أو العمل

والعمودة منه)

-وقت الفراغ

-وقت النوم ليلاً (النوم نهاراً يعتبر فراغ)

وقد يختلف عدد الانشطة التي تتضمنها الاستمارة تبعاً لتحديد الباحث لها، حيث يمكن زيادتها الى أى عدد من الأنشطة يرى الباحث انها تغطي الأنشطة اليومية لطلاب المدارس او الجامعات. كما يختلف نوع الأنشطة اذا ما تم تطبيق الاستمارة على العاملين فى المهن المختلفة فعلى سبيل المثال يستبدل نشاط الدراسة وما يرتبط بها من انتقالات بالنسبة للعاملين. كما يتم حذف نشاط الاستذكار واداء الواجبات المدرسي والدروس الخصوصية، ويتم اضافة أنشطة تناسب مع هذه المهن بأنواعها المختلفة. وبوضوح شكل (٢) نموذج لاستمارة تسجيل مغلقة لحساب ميزانية الوقت استخدم فيها الباحث خمسة أنشطة.

ويتم وضع جدول تحت الاستمارة بغرض تفريقها مما يمل على الباحثين عمل النتائج حيث يتم فيها كتابة كل نشاط والوقت الذي استغرقه هذا النشاط.

ثانياً: الاستثمارة المفتوحة

ويقوم الباحث بتحديد مكان أعلى الاستثمارة ليقوم المفحوص بكتابة اليوم والتاريخ فيه، وتقسّم الاستثمارة الى خانتين إحداهما صغيرة على يومين الإستمارة يحدد فيها المفحوص الوقت الذي يستغرقه في اداء كل نشاط، والثانية كبير و تكون على يسار الاستثمارة ويكتب فيها المفحوص النشاط او السلوك الذي يقوم به في الفترة الزمنية المحددة في الخانة الصغيرة.

الاسم:
المدسة او الكلية:
اليوم : السبت

السن:
السنة الدراسية:
التاريخ:

| الوقت من : إلى | النشاط (السلوك) | الأنشطة المصاحبة | المشاركين فى النشاط | درجة التفضيل |
|-------------------|-----------------|---------------------|------------------------|-----------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

شكل (٣)

نموذج لإستمارة تسجيل مفتوحة لحساب ميزانية الوقت مضافاً إليها النشاط المصاحب والأفراد المشاركين ودرجة تفضيب النشاط

[ملحوظة: تتراوح درجة التفضيل بين أفضل بدرجة كبيرة - أفضل بدرجة متوسطة لا أفضل]

الاسم:
المدسة او الكلية:
اليوم : السبت

السن:
السنة الدراسية:
التاريخ:

| النشاط (السلوك) | الوقت من : إلى |
|-----------------|-------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |

شكل (٢)

نموذج لإستمارة تسجيل مفتوحة لحساب ميزانية الوقت

[ملحوظة: تحدد استمارة لكل يوم من أيام الأسبوع، وذلك يقوم كل كالب بملء سبع استمارات فى الأسبوع]

العوامل المؤثرة على إختيار أنشطة وقت الفراغ :-

إن أنشطة وقت الفراغ والترويح تختلف وفقاً لطبيعة المجتمعات والثقافات السائدة فيها وكذلك تختلف باختلاف الأفراد والجماعات ويرجع ذلك إلى العديد من العوامل التي تؤثر على إختيار أنشطة وقت الفراغ وهى: الجنس - السن - مستوى التعليم - نوع العمل - حجم الأسرة - المستوى الإجتماعى والإقتصادى

الجنس:

إن أوجه النشاط التي يمارسها الذكور تختلف عن تلك التي تمارسها البنات مثلاً فى مرحلة الطفولة تفضل اللعب بالدمى والألعاب المرتبطة بالتدبير المنزلى. بينما يفضل البنين اللعب بالألعاب المتحركة والآلية وكذلك يفضلون ألعاب المطاردة والمغامرة.

٢- السن

تشير الدراسات العلمية إلى أن ألعاب الأطفال تختلف عن ألعاب الكبار وأن الطفل كلما نمت وكبر في السن كلما زادت مسؤولياته وارتباطاته وبالتالي قل حجم وقت الفراغ المتاح له، فالإقبال على ممارسة الأنشطة الرياضية تقل بين كبار السن، بينما يزداد وقتاً أطول في متابعة برامج الإذاعة والتلفزيون وقراءة الصحف اليومية وفي تبادل الزيارات العائلية وذلك بالمقارنة بالوقت الذي يقضيه غيرهم في المراحل العمرية الأقل.

٣- مستوى التعليم:

إن التعليم له دور هام وتأثير فعّال في إستفادة الفرد من وقت فراغه، ويزيد من فرص المشاركة في الأنشطة المختلفة، وقد أثبتت نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن مستوى ونوع التعليم يؤثران في كيفية استعادة الفرد من وقت فراغه وأن الأفراد المتماثلين في التعليم تتوافر لديهم احتمالات التشابه في نوع الممارسة للأنشطة الرياضية المختلفة بغض النظر عن المستوى الاجتماعي والاقتصادي الذي ينتمون إليه.

٤- نوع العمل :

ان ما يحتاجه الفرد من الفراغ يعتمد إلى حد كبير على ما يحصل عليه من العمل او سن عدن الحصول عليه، وطبيعة العمل ونوعه يحددان إلى درجة كبيرة كيف يقضى الفرد وقت فراغه؟ واين يقضيه؟ فالأفراد الذين يعملون فى وظائف ذات مكانه عالية أكثر نشاطاً فى قضاء أوقات فراغهم بطريقة إيجابية عن الذين يعملون فى وظائف مهنية كما يسهم مستوى دخل المهنة فى تحديد طبيعة أنشطة وقت الفراغ

٥- حجم الأسرة

لقد أوضحت نتائج العديد من الدراسات اهمية الترويح فى الترابط الاسرى، فالاسرة حديثة الزواج تبدأ فى تكوين اتجاهات نحو الترويح وتهتم بأنشطته فى وقت الفراغ إلا أنه من كثرة إنجاب الاطفال تبدأ فرص الترويح تتضاءل نتيجة لزيادة مسئولية الاسرة تجاه تربية ابنائها ثم تعود فرصه الترويح فى الازدياد مرة أخرى بين الوالدين بعدما تقل مسئولياتهم نحو تربية ابنائهم بعد أن يكونوا قد كبروا حيث تتركز أوجه نشاط وقت الفراغ فى إطار الاسرة وفى المنزل.

٦-المستوى الاجتماعى والاقتصادى

إن المستوى الاجتماعى والاقتصادى يؤثر على إختيار أنشطة وقت الفراغ والترويح وذلك من الناحية الكمية ومن الناحية الكيفية على حد سواء، فالأطفال الذين ينتمون إلى مستوى اجتماعى واقتصادى راقى يفضلون الأنشطة التى تتكف ممارستها نفقات مالية عالية كالتنس والاسكواش والكوركيه بينما يفضل اقرانهم من المستويات الادنى الأنشطة التى لا تتطلب مصروفات مالية، كما أم وقت الفراغ لدى الأطفال يتأثر بالمستوى الاجتماعى والاقتصادى لأمرهم ويتضح ذلك فى الاسر ذات الدخل المنخفض حيث يشارك الابناء او اوقات فراغهم اسرهم فى تحمل اعباء الحياة ومن ثم يكون حجم وقت الفراغ لديهم اقل من وقت الفراغ لدى الابناء من ذوى المستوى الاجتماعى والاقتصادى المرتفع.

-الاهتمام الدولى بوقت الفراغ:

تعمل الامم المتحدة على تنظيم أنشطة وقت الفراغ ومساعدة كل مواطن على حسن استخدامه، وكلما تجمت فى ذلك دل على تقدمها، وقد ربط الفيلسوف الانجليزى (برنز إندرسل) بين التمدن وحسن استخدام اوقات الفراغ حيث قال: "إن القدرة على ملئ وقت الفراغ بذكاء هو أحسن إنتاج للمدنية" والتربية لأوقات الفراغ من الاهتمامات الدولية.

ميثاق الفراغ الدولى:

انطلاقا من الاهمية الكبيرة لاستثمار أوقات الفراغ فى تنمية الافراد والمجتمعات اهتمت المنظمات الدولية بإعداد ميثاق للفراغ يتضمن مبادئ توجيهه العاملين والمخططين لبرنامج اوقات الفراغ فى أنحاء العالم.

مواد ميثاق الفراغ والترويح:

• مادة (١): لكل انسان الحق فى أن يكون له وقت حر، ويتضمن هذا الحق تحديد عدد ساعات عمله ومنحه أجازات منظمة مدفوعة الأجر وتوفير وسائل مواصلات سهلة وبالإضافة إلى ذلك تنظيم برامج لأوقات الفراغ تتيح له فرص الاشتراك فيها والانتفاع بمعطياتها.

• مادة (٢): إن حق الفرد فى الاستمتاع بوقت الفراغ بحرية تامة يعتبر حقاً مطلقاً يجب حمايته. ومن هذا المنطلق يجب إتاحة الفرصة للنشاط الفردى والجماعى على السواء.

• مادة (٣): لكل فرج الحق فى استخدام منشآت اوقات الفراغ المخصصة للناس وكذلك ارتياد الامكان الطبيعية كالبحيرات والبحار والغابات والجبال، إن هذه المساحات والامكانيات يجب ان نحميها ونحافظ عليها.

• مادة (٤) من حق كل فرد أن نهى له سبل ممارسة الأنشطة الترويجية فى أوقات فراغه مثل الرياضة والألعاب والتنزه فى الهواء الطلق، وممارسة الفنون والموسيقى والاشغال اليدوية والعلوم بصرف النظر عن العمر الزمنى او الجنس او درجة الثقافة.

• مادة (٥) يجب أن تكون مهمة الهيئات المسؤولة من مخططين ومهندسين هيئات خاصة للعمل على توفير الامكانيات اللازمة لممارسة الأنشطة الترويجية فى أوقات الفراغ وليس تقييد حرية الافراد فى ممارسة أنشطة معينة إذ أن ذلك يجب أن يترك لاختيار كل شخص وفقاً لهوايته ورغبته وتحت مسؤوليته.

• مادة (٦): لكل فرد الحق فى تعلم وامتنساب المهارات الترويجية حتى يتمكن من استثمار وقت فراغه وتقع هذه المسئولية على المنزل والمدرسة والمجتمع ولذلك يجب أن تنظم الدولة برامج دراسية لتعليم الاطفال والشباب والكبار المهارات الترويجية وإكسابهم إتجاهات سليمة فيما يتعلق بممارسة النشاط الترويجى.

• مادة (٧): إن مسئولية التربية لاوقات الفراغ لازالت موزعة على مجموعة من المؤسسات والهيئات ورغبة فى استثمار جميع الامكانيات المتاحة لجميع الهيئات والمؤسسات المعنية بأوقات الفراغ لصالح جميع أفراد المجتمع فلا بد ان يكون هناك تنسيق بين جميع الهيئات العاملة فى مجال اوقات الفراغ.

المراجع

إبراهيم محمود عبدالمقصود: (١٩٨٩) التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ط ٣، الفنية للطباعة والنشر، الإسكندرية.

إبراهيم عبدالمقصود ، حسن الشافعي، (١٩٩٨) إدارة المناقصات والبطولات والدورات الرياضية منشأة المعارف ، الإسكندرية

إبراهيم محمود عبدالمقصود ، حسن الشافعي (٢٠٠٣) الموسوعة العلمية لإدارة الرياضية (الرقابة وعملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي) دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - الإسكندرية.

أمير هريسة، عمرو عثمان، محمد عبدالسلام (٢٠٠٥) الإدارة في المجال الرياضي، كلية التربية الرياضية ببورسعيد ، جامعة قناة السويس .

أمير أحمد هريسة (٢٠٠٣) وضع استراتيجية للخدمة الترويجية الرياضية بمراكز شباب محافظة بورسعيد رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ببورسعيد، جامعة قناة السويس

حليم المنيري، عصام الدين محمد بدوي ، (١٩٩١) الإدارة في الميدان الرياضي الجزء الأول المكتبة الأكاديمية، القاهرة.

محمد محمد إبراهيم وآخرون: (٢٠٠٠م) ، الإدارة الأصول - المبادئ العلمية والفعالية التنظيمية للمؤسسات ، مكتبة عين شمس - القاهرة.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Bucher. C.A: (1983)' Administration of physical education and athletic programs – 8th ed. C.V mosby Company St.Louis.USA.

CHAOLES a. Bucher: Administration of physical Education and Athletic Programs , Brighamyoung university provo , utab , 1983.

ثالثا: مراجع شبكة المعلومات الدولية

<http://yalla-nbda2.blogspot.com/2011/02/blog-post.html>

[Www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

<http://www.iraqacad.org/book/book4.htm>