الوظيفة الأولى: التخطيط Planning

غالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. فالتخطيط هو نشاط ذهني ينصب على المستقبل، وينطوي على مجهودات تعكس الاستعداد بطريقة عملية لمواجهة المستقبل الذي ينطوي على درجة كبيرة من الغموض. إن التخطيط هو الأسلوب العلمي الذي يمكن مدير المنظمة الرياضية او نشاط رياضي من اتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات القادمة بدلاً من الاعتماد على التخمين أو الخبرة الماضية. بدون التخطيط يصبح الوصول إلى ما نريد نوعاً من التخبط لأنه يسند إلى المحاولة والخطأ تارة وعلى التصرفات العشوائية تارة أخرى .

ولذلك فإن للتخطيط بصفة عامة مظهران متلازمان هما : وضع الأهداف الصحيحة . ثم الاختيار للوسائل الصحيحة المناسبة لإنجاز هذه الأهداف. وكلا المظهرين للتخطيط يعتبران على درجة كبيرة من الأهمية في الادارة الرياضية.

اهمية التخطيط

إن وظيفة التخطيط لها أربعة أهداف مهمة تتمثل فيما يلى:

١. مواجهة ظروف عدم التأكد والتغير

ان المستقبل نادراً ما يكون مؤكداً فمن خلال التخطيط يتم تقليل المخاطر عن طريق تخفيض ظروف عدم التأكد عن طريق توقع العقبات التي ستواجه الخطة مستقبلاً ووضع الحلول البديلة لمواجهتها.

فمثلا يضع مدرب كرة القدم خطة لمواجهة فريق ما بناءً على توقعاته حول خطة الخصم فاذا قام الخصم بتغيير اسلوبه باللعب فيجب على المدرب ان يمتلك خطة بديلة مناسبة.

٢. تركيز الاهتمام على الغايات

بوجود التخطيط لا تغيب الأهداف فضلاً عن انه يكسب الإدارة السرعة بتوجيه الأعمال والتصرفات نحو الأهداف مباشرة ، مثلاً مدرب فريق هدفه في احدى المواجهات هو تحقيق التعادل فيضع خطة دفاعية ويستند على تشكيلة من اللاعبين المدافعين ويركز على مراقبة المهاجمين الخطرين في فريق الخصم.

٣. الحصول على التشغيل الاقتصادي

التخطيط يؤدى إلى تخفيض التكاليف حيث إنه يركز على كفاءة التشغيل وتناسقه ويؤدى إلى إحلال الجهود المشتركة نحو تحقيق الأهداف بدلاً من الجهود غير المنسقة ، فمثلا مدير نادي لديه ميزانية محددة يهتم بفريق كرة اليد لاعتقاده بإمكانيه الحصول على مراكز متقدمة على حساب الفعاليات الاخرى فيجد ان فريق كرة القدم يحتاج الى مصاريف كبيرة ولا يحقق نتيجة جيدة، فانه يوجه الطاقات البشرية والمادية نحو فريق كرة اليد.

٤.تسهيل عملية الرقابة

إن المديرين لا يمكنهم التأكد من إنجازات مرؤوسيهم دون وجود أهداف مخططة، يتم على أساسها عملية قياس هذه الإنجازات. فليس هناك من سبيل للرقابة دون وجود خطط تعتبر كمعايير للقياس.

٥- تحديد وتفعيل وتوفير الإمكانات

من خلال تحديد الإمكانات المختلفة الموجودة في المنظمة تحديدا دقيقاً سواء المادية او البشرية او معلوماتية مثلاً التخطيط لإنشاء مسبح يجب توفير الارض بمساحة مناسبة قريبة من مصادر المياه فضلاً عن مدربين ومنقذين واداريين وكمية الاموال المتوفرة و اللازمة لتنفيذ المشروع وتوفير معلومات حول الجانب القانوني للتنفيذ.

انواع التخطيط

يصنف التخطيط من حيث المدى الزمني الى ثلاثة انواع :

أ- التخطيط طويل الأجل

يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي نظرا لأهميته وارتباطه بتحقيق أهداف المنظمات الرياضية على المدى البعيد .

ويمكن القول بأن الخطة التي تمتد من (٣-٥) سنوات تعتبر خطة طويلة الأجل في معظم الألعاب الرياضية وخاصة الألعاب الفرقية للتحضير للدورة الاولمبية القادمة فور انتهاء الدورة الحالية .

ب- التخطيط متوسط الأجل

هو التخطيط الذي يغطي فترة تتراوح ما بين (١-٣) سنوات في معظم الأحيان وعند اغلب المنظمات الرياضية. ولما كان التخطيط طويل الأجل يعد على اساس انه عدد من الخطط المتوسطة الأجل

عليه فانه يستفاد من التخطيط متوسط الأجل في معالجة الانحرافات التي قد تظهر في الخطة طويلة الأجل وكذلك يستفاد منه في تطوير الخطة طويلة الأجل وإعطائها درجة أعلى من المرونة لمواجهة التغيرات البيئية

مثال / تدرج فريق الناشئين الى فريق الشباب.

ج- التخطيط قصير الأجل

يكون مجاله الزمني لفترة قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة او موسم تدريبي ، ويمكن ان تغطي هذه الخطة الفترة من أسبوع الى سنة عند معظم المنظمات الرياضية وغالبا ما تستعمل في الأعمال الادارية والتدريبية الأسبوعية والشهرية .

مثال / الخطط التدريبية الكلية والجزئية لفريق نادي معين بكرة اليد.

يمكن تصنيف التخطيط من حيث مدى التأثير إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

١. التخطيط الاستراتيجي

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث انسجام خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

٢. التخطيط التكتيكي

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون

مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

٣. التخطيط التنفيذي

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات مثل الخطط التدريبية البدنية والمهارية.

عناصر التخطيط الإداري (مكونات التخطيط)

١.تحديد الهدف

الجزء الأساسي لأية خطة هو قائمة من الأهداف التي يجب تحقيقها، فمن الضروري تحديد هذه القائمة بدقة لأنها تؤثر على كل الخطوات الأخرى، يمكن أن تبدأ بالتنبؤ ثم تحديد الأهداف أو بالعكس.

٢.الاستراتيجيات

وهي خطة عامة تسعى المنظمة من خلالها الوصول الى تحقيق غاياتها أو رسالتها، ومن ثم فهي برنامج عمل عام توضع على أساسه الأهداف والسياسات والبرامج.

مثلا استراتيجيته الاتحاد وهي التفوق في المشاركات الإقليمية والعربية بعد خمسة سنوات تكون من خلال ، تدريب الناشئين لهذا العام، الاشتراك بالبطولات الإقليمية والعربية للناشئين للسنوات الثلاث القادمة، جذب المدربين الممتازين وتحفيزهم، ومن ثم الوصول بالشباب إلى مرحلة المتقدمين و إشراكهم في البطولات العربية للمتقدمين وصولاً إلى العالمية.

٣. السياسات

هي مبدأ أو مجموعة مبادئ تدعمها قواعد عمل تساعد جميعاً على تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح وتكون على شكل عبارات عامة توجه فكر متخذي القرار في المؤسسة، فبعد أن تحدد الإدارة الأهداف في ضوء التنبؤات عليها أن تراجع القرارات التي يحتمل أن يتخذها

المنفذون للأهداف، فتحدد فيما إذا كان هناك قواعد معينة يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات فتضعها كسياسات.

مثلا قد يرى الاتحاد بأنه لن يستطيع تحقيق إستراتيجيته (المشاركة الدولية)، إذا أهمل هدف التأكيد على نوعية اللاعبين صغار السن، مما يقتضي سياسة التركيز على نوعية اللاعبين صغار السن في الاختيار.

٤. البرامج

هي مجموعة أهداف وأنشطة وقواعد ومهام توزع على الأفراد وخطوات تتخذ وموارد تخصص وأية عناصر ضرورية لتنفيذ خطة عمل، وكثيراً ما يدعم البرنامج براس مال وموارد. مثلاً تحديد مدربين اكفاء وتخصيص اندية تمتلك امكانات مناسبة واجراء اعلانات لجذب اللاعبين وتخصيص الاموال الازمة.

٥.الإجراءات

الأجراء هو خطة نمطية توضح كيف يتم تنفيذ العمل الواحد فهو يحدد خطة سيره (خطوات التنفيذ بشكل متسلسل)، ومن يقوم بتنفيذ كل خطوة من خطواته ومتى، وكيف، وأين، بالتالي نجد أن الإجراءات أكثر تحديدا وتفصيلاً للعمل من السياسات، وهي عبارة عن قواعد إرشادية دقيقة ومفصلة للتنفيذ السليم للعمل، فالغاية من الإجراء هي وضع أسلوب محدد نمطي لتنفيذ العمل، فكل شيء فيه محدد ودقيق وبشكل مفصل، ويستخدم الإجراء في تنفيذ الأعمال الروتينية كإجراء العقود مع المدربين، وإصدار الهويات التعريفية للاعبين والمدربين، والفترات الزمنية للدوام، والساعات الإضافية وغيرها.

٦. المعايير

هي مقاييس تصلح لتقييم أداء معين أو متابعة تنفيذ الخطط، وهي وظيفة على درجة كبيرة من الأهمية، إذ لا تنتهي مهمة المخططين بوضع الأفكار وبرامج العمل بل لابد من التأكيد من أن تنفيذها يسير وفق البرنامج المقرر. كأرسال مراقبين لمتابعة سير العمل وفق الاهداف المحددة سلفاً.

مبادئ التخطيط

١ . المرونة: وضع الاحتياطات التي من شأنها ان تجعل الخطة مرنة تجاه التغيرات الظرفية المحتملة .كاحتواء الخطة الهجومية بكرة اليد على عدة احتمالات للتصويب.

٢ . صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة.

٣ . المشاركة الجماعية في عملية التخطيط.

٤ . الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة.

٥ . يجب أن يكون التخطيط شاملاً وليس مقتصراً على جانب واحد وذلك لمراعاة التوازن لمصالح الجميع.

مراحل التخطيط الرياضي

• **مرحلة الإعداد:** تقوم المنظمة بدورها بإعداد مقترحاتها والمدى الزمني لتنفيذ المشروع في حدود المادية والبشرية المتوفرة وفي ضوء البيانات والإحصاءات المتوفرة.

• **مرحلة الإقرار:** بعد مرحلة الإعداد ودراسة كل ما يتعلق بالخطة الموضوعة يتم رفع الخطة للجهات العليا لإقرار العمل بها.

• **مرحلة التنفيذ:** يتم اعتماد الخطة و تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ وبالتعاون مع جهات التخطيط والجهات المسئولة على التنفيذ.

• **مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ:** تقوم المنظمة بالمتابعة وتقييم الخطة ومراحل العمل فيها.