



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية المستقبل الجامعة

قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

الادارة والتنظيم

م / الاشراف

استاذ المادة

م.د حارث عبد الالة الشكري

المرحلة الثانية

dr.hareth89@gmail.com / الايميل

الإشراف (التوجيه)

مفهوم الإشراف.

ان الإشراف (التوجيه) يعد من عناصر العملية الادارية والذي يرمي الى الارتقاء بالمستوى الوظيفي (المهني) للعاملين في أي مؤسسة أو منظمة وذلك من خلال التقويم والتوجيه المبني على اساس التعاون والثقة المتبادلة وحسن المعاملة بعيدا" عن التعسف والاستبداد لخلق ظروف نفسية جيدة للعاملين وزيادة انتاجهم وكفائاتهم.

فالإشراف هو العلاقة بين شخص موجه (مشرف) وعدد من الاشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعة معينه وتهدف هذه العلاقة الى مساعدة المشرف عليه في تحقيق الاهداف.

ويعد الإشراف عملية متابعة وتنفيذ للسياسة التي سبق وضعها وتقويم مراحل العمل وتشخيص المعوقات والسلبيات وتذليلها من خلال توجيه ومعاونة القائمين بالعمل واثارة نموهم المهني وتطويرهم . فهو علاقة انسانية تقوم على التعاون المتبادل بين المشرف والمشرف عليهم ومتابعة عملية النمو المستمر لهم وتقويم فاعليتهم بموجب اعتبارات ومعايير ثابتة بالتركيز على الاهتمام بالنواحي الكمية والنوعية والاعتماد على البحوث والدراسات العلمية كأدوات لتطوير العمل.

ويعتمد الأشراف على الجهود المستمرة والمنظمة التي ترمي الى مساعدة الاشخاص وتوجيههم وتشجيعهم على تنمية ذاتهم واثارة اهتمامهم بتوجيه من يعملون معهم ليشاركوا بشكل فاعل مع مجتمعهم من خلال متابعتهم وتحقيق الاهداف العامة لمؤسساتهم من خلال التوجيه والمساعدة في تحسين خبراتهم ومهاراتهم والنجاح في الأعمال التي يقومون بها .

ومما تقدم يمكن تحديد مفهوم الإشراف (بانه نشاط موجه يعتمد على دراسة وضع العمل والعاملين في أي مؤسسة أو منظمة ، ويهدف الى خدمتهم من خلال اطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني مما يحقق تطوير مؤسساتهم وتحقيق أهدافها.

الغرض من الأشراف

- 1) مساعدة العاملين على فهم مهامهم والأيمان بها .
- 2) أن يتسم بالابتكار والتجديد واكتشاف أشياء جديدة وتحسين الوسائل المستعجلة.
- 3) المساعدة في وضع الخطط السليمة القائمة على اساس علمي ومناسب للموقف الذي توضع من أجله .

- 4) مساعدة العاملين على فهم أهداف عملهم وانتقاء المناسب منه .
- 5) تقويم العمل بشكل سليم على أسس صحيحة .
- 6) استخدام الحقائق المستسقة من الجوانب النفسية ومبادئ التوجيه وتوخي الابتعاد عن السيطرة والتسلط .
- 7) العمل على تنسيق جهود العاملين وزيادة الصلة فيما بينهم لمصلحة عملهم .
- 8) المساعدة في تطوير العاملين ذاتيا" .
- 9) المساهمة في وضع البرامج واختيار الأساليب التي تحقق الإنجاز الجيد .
- 10) متابعة ما يستجد من امور حديثه وتعزيزها بما يخدم العاملين والمؤسسات العاملين فيها.

اهداف الأشراف.

- ان اهم ما يهدف اليه الأشراف هو تحقيق الغايات والأغراض الآتية :
1. دراسة المناهج والخطط والبرامج وتحليلها ونقدها والمشاركة في تقويمها وانتقاء المناسب منها من اجل تطوير العاملين كل في مجال اختصاصه وكذلك عملهم.
 2. اكتشاف حاجات العاملين واختيار ما يناسب اشباع ميولهم ورغباتهم بأتباع اساليب متطورة وحديثة تعتمد على العلمية والدقة.
 3. حل المشكلات التي تواجه العاملين وتقديم كل ما يحتاجه كلما تطلب الامر ذلك.
 4. تشجيع العاملين على المشاركة بالدورات التطويرية واللجان والندوات والمؤتمرات والحلقات والمساهمة بالأنشطة والأعمال التي تساعد على النمو والتطور في مهنتهم علميا وفنيا .
 5. دراسة خصائص البيئة المحلية واحوالها بغرض الاستفادة منها في تدعيم عمل المؤسسات وامدادها بالمعلومات التي تقع ضمن اختصاصها ومبادئها لتعتبر كرافد للدراسة والبحث والتجريب .
 6. مساعدة العاملين من تكوين علاقات طيبة مع زملائهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتوثيق العلاقة مع المجتمع المحلي.
 7. مساعدة العاملين في تقويم انفسهم ذاتيا وذلك بالتعرف على نواحي القوة والضعف عندهم وفهم عملهم والايمان به والاخلاص في ادائه.
 8. توحيد جهود العاملين وتعاونهم في تحقيق أهداف مؤسساتهم .
 9. حماية العاملين من النقد الجارح وتشجيعهم على قبول مساعدة المشرفين عليهم.
 10. تامين وتقويم العاملين ومساعدتهم على العمل الصحيح في الاتجاه الصحيح بالوسائل الممكنة والمتاحة واستخدامها بشكل مثمر ومفيد .

العوامل التي تؤثر على تنظيم الأشراف:-

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على تنظيم الأشراف بمايلي :-

- 1) الفلسفة التي يتقنها القائمون على شؤون الأشراف .
 - 2) نوع البرنامج الموجود.
 - 3) حجم الجهاز الاداري وعدد المشرفين .
 - 4) مستوى اعداد وتأهيل العاملين .
 - 5) الإمكانيات والتسهيلات الموجودة.
- المقومات الاساسية لنجاح الأشراف:-**

1. شخصية المشرف وقدرته على القيادة.
2. تأهيل المشرف تأهيلا يمكنه من تفهم دقائق عمله والوقوف على احداث اساليب الأشراف.
3. حسن تنظيم الاشراف واختيار الاسلوب المناسب.
4. مراعاة الغرض من الاشراف .
5. الاشراف السليم يضع في اعتباره دائما العلاقات الانسانية .
6. المرونة عند تطبيق الاساليب .
7. وجود خطة مدروسة للأشراف .
8. أن يعتبر الاشراف عملية توجيه وارشاد وتعاون.
9. اتباع الاساليب العلمية في عملية الاشراف.

انواع الاشراف .

هناك انواع عديدة للأشراف نذكر منها :-

1) الاشراف العلمي

والذي يسعى الى تطوير العمل من خلال المشاهدات واستخدام المقاييس الموضوعية وذلك بجمع بيانات علمية دقيقة عما يدور بالعمل مستخدما المشاهدات أو الاستمارات لرصد اعمال العاملين وتقويم فعاليتهم وفق معايير متقنة.

2) الاشراف الاوتوقراطي

وهو اسلوب غير صحيح وقديم لكونه لا يفسح المجال امام العاملين بطرح آرائهم والمناقشة من اجل تطوير العمل ، بل ان المشرف يكون الشخص الوحيد الذي يأمر وعلى الاخرين تنفيذ اوامره.

3) الاشراف الاستبدادي (التفتيش)

وهو نوع غير مرغوب به لأنه لا يقوم على اساس التعاون او المشاركة في العمل وانما يقوم على السيطرة والتسلط مما يولد ردود فعل عند العاملين نتيجة احساسهم بأن الأشراف اصبح عملية تفتيش اقرب بطبيعتها واسلوبها الى التفتيش العسكري منه الى التوجيه السليم.

(4) الأشراف التفويضي (التمثيلي)

والذي يعتمد اساسا على عملية الاختيار والتصويت فالذين يتم اختيارهم لمنصب الأشراف أو استبعادهم منه خاضعا لعملية التصويت التي يجريها العاملون في مؤسساتهم ، والذين يتم اختيارهم لتعطى لهم سلطات واسعة وتمنحهم حرية للعمل وفق ما يروونه مناسباً.

(5) الأشراف الإصلاحي

وتزداد اهمية هذا الأشراف لعدم ذهاب المشرف بعيدا في تطبيقه ومحاولته اسقاط الأغلاط التي قد لا تكون مهمة في تحسين العمل واجراء لفت نظر العاملين اليها بصورة ودية من اجل تحسين عملهم والوصول الى الأهداف المنشودة.

(6) الأشراف الوقائي

وهو عمل مهم في دوام ثقة العاملين بأنفسهم من خلال الكشف عن بعض الصعوبات والمشاكل التي تعترض سبيلهم اثناء قيامهم بعملهم عن طريق بعض الدلائل التي تشير الى حدوثها وعلى المشرف الكشف عنها ومحاولة التغلب عليها او احباط ظهورها وبذلك يكون عاملا كبيرا في تقليل المصاعب والمشكلات التي يواجهها العاملين اثناء عملهم.

(7) الأشراف الابداعي

والذي يقوم المشرف من خلاله بدور المشجع أو المحفز ، ويقدم للعاملين المساعدة من غير أمر أو توجيه ، أما العاملين فيسعون الى تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم للأرتفاع بأساليب العمل الى مستوى افضل من حيث الفاعلية والكفاءة.

الأشراف في العمل الرياضي

أن العصر الحالي يتميز بضخامة ما يمتلك وينتج من معلومات ومن سعة ويسر في الأتصال ، التي لها قوة كبيرة في رفع الحضارة الانسانية المعاصرة الى الأمام وارتياح افاق جديدة في المجتمع والاقتصاد والنفس البشرية وكذلك الرياضة . ولهذا وجب علينا التحرك بسرعة من اجل تطوير العمل الرياضي وذلك بتغيير أساليب الأشراف والمتابعة والتوجيه في العمل الرياضي والعمل على اعداد أنظمة وقوانين وقواعد لمؤسساتنا الرياضية بحيث تغير من سياستها واستراتيجياتها ونشاطاتها وأساليبها .

والحديث عن الرياضة ليس حديثا مجردا ولا عاما فالرياضة تتجه بالدرجة الأولى الى هذا العصر وما يتضمنه من مشكلات وقضايا مترابطة نتيجة الانفجار المعرفي والتقدم العلمي والتكنولوجي والتغير السريع وما نجم عن ذلك من تطورات متلاحقة نتيجة حركة التقدم في مجال

العلوم وتراكم المعرفة وتزايدها بصفة مستمرة وبخاصة في المجال الرياضي ، مما يستدعي اعادة نظر متواصلة في جوانب عملية الأشراف في العمل الرياضي.

وبما ان الأشراف في العمل الرياضي نشاط موجه يهدف الى خدمة العاملين لتطوير قدرتهم ورفع مستوياتهم الشخصية والمهنية والفنية بما يحقق تطوير العمل الرياضي وتحقيق اهدافه والعمل على تحسين الظروف التدريبية للاعبين ومساعدة المدربين والمدرسين لكي يرتقوا بمستوى عملهم ، لذا سيكون للأشراف قيمة عندما يجري وفق شروط ومتطلبات عدة ولأجل تحقيق هذا الهدف من الضروري دراسة وبحث كل ما يتعلق بتطويرهم من اجل التوصل الى تقويم واقعي وموضوعي للعمل الرياضي.

مبادئ الأشراف في العمل الرياضي.

أن المبادئ الأساسية للأشراف في العمل الرياضي لا تعتبر دليلا ومرشدا للمشرف في عمله مع المدربين والأدريين بل مع اللاعبين ايضا ، لذا يجب على المشرف تفهم هذه المبادئ في تطبيقها اضافة الى المامه بمعرفة المناهج والبرامج والخطط الرياضية وأثر العمل الرياضي في نجاحها. لأن الغاية الأساسية للأشراف تنصب على تحسين مظاهر التدريب وحصول اللاعبين على افضل مظاهر النمو كونهم العامل الرئيسي لجميع الفعاليات الرياضية ومن اهم مبادئ الأشراف في العمل الرياضي هي :

- 1) توضيح حدود الأشراف للمدربين والأدريين واللاعبين ، الامر الذي يؤثر على نجاح البرامج الرياضية وذلك من خلال مساهمتهم في تنظيمه وادارته.
- 2) استغلال القدرات الخاصة عند المدربين والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة واختيار افضل الوسائل لاستخدامها من اجل تسهيل العمل الرياضي .
- 3) دراسة وتحليل المشكلات اثناء العمل الميداني وخاصة تلك المتعلقة بأنخفاض مستوى اللاعبين ، وعدم صلاحية الملاعب والساحات الرياضية .
- 4) الأهتمام بالظروف الاقتصادية والاجتماعية وما يتولد عنها من حاجات ومشكلات تؤثر في بلوغ الأهداف وكل ما من شأنه جعل الأشراف في العمل الرياضي عملية تشخيصيه علاجية وقائية متكاملة .
- 5) رسم الخطط المستقبلية لما له من اثر فيما يحصل على صعيد الواقع وان المعلومات والأفكار والخبرات التي تكون قد تجمعت لمن اشتغلوا في اعدادها وبفعل المناخ السائد للتغيير .
- 6) تركيز الاهتمام في عمليات الإصلاح والتطوير للعمل الرياضي وعلى الشروط التي تحكم مستوياتها والعناصر التي تتكون منها وتسندها من اجل خدمة الرياضي وتحقيق مصلحته

واحترامه واعتباره مواطن المستقبل ، لهذا فإن الأشراف في عمل يجب أن يعتمد على مبادئ مترابطين في التعامل وعلى المستويات كافة وهما:

أ- مبدأ تحكم الفعل في مظاهر الحياة بكل انواعها ، وتقديم الدليل أو البرهان والتشديد على المنهجية في السعي المشترك نحو التعلم والاستمرار بالتدريب لأنهما مسألتان تبقيان في كل الحالات مفتوحة .

ب-مبدأ حرية الاختيار وما يتبع ذلك من تحمل لمسؤولية نتائجه من اجل تطوير العمل الرياضي.

السلبيات التي تواجه الأشراف في العمل الرياضي

- 1) كثرة التكاليف والمهام المناطة بالعاملين في الوسط الرياضي .
- 2) قلة الكوادر التدريبية والإدارية والفنية .
- 3) عدم توفر امکانات والمستلزمات والملاعب والمساحات الرياضية والتي تحدد تنفيذ العمل الرياضي بعدم اعطاء الفرصة الكافية للمدربين للقيام بأعداد فرقهم.
- 4) قلة الموارد المالية والمحفزات الممنوحة للمدربين العاملين في الوسط الرياضي .
- 5) عدم الأهتمام بالأنشطة الرياضية من قبل المسؤولين في المؤسسات الأخرى .
- 6) ضعف الوعي الرياضي لدى ابناء المجتمع .
- 7) حاجة الجهات الفنية الى وجود خطط واضحة الأهداف ومستوعبة لظروف الواقع.
- 8) حاجة عملية تنفيذ الخطط والبرامج الرياضية الى البيانات والمعلومات الأحصائية الدقيقة اللازمة للنجاح.