

TS — الإدارة الرياضية

كتاب التلميذ الموحد | 14 درسًا

الإعداد: الأستاذ باسم الحسين | 2026-2027

نسخة تعليمية منقّحة قابلة للمراجعة — ليست توزيعًا واريًا معتمدًا

تشمل هذه النسخة الدروس الأربعة عشر بالترتيب مع إزالة التكرار في مقدمات المقرر العامة، وإضافة مخطط خروج المغلوب والمسرد العلمي وتصويبات التدقيق الأكاديمي.

نطاق الوثيقة: المحتوى التعليمي والأنشطة والتطبيقات للطلاب، والاختبارات في ملفات منفصلة

ملاحظة: عدد الدروس 14؛ مع ثلاثة اختبارات دورية وامتحان نصف السنة وامتحان ختامي، يلزم حجز 19 موعدًا تعليميًا/تقويميًا على الأقل إذا كان كل تقويم مستقلًا عن حصة الدرس.

فهرس الدروس

- الدرس 01 — مدخل إلى الإدارة الرياضية ووظائفها
 - الدرس 02 — خصائص الإدارة الرياضية ومستوياتها
 - الدرس 03 — التخطيط الرياضي والأهداف ومؤشرات الأداء
 - الدرس 04 — هنري فايول ومبادئ الإدارة الرياضية
 - الدرس 05 — التنظيم الرياضي والهيكل الإداري والتفويض
 - الدرس 06 — التوجيه والتنسيق والاتصال في المؤسسات الرياضية
 - الدرس 07 — الرقابة الإدارية وتقويم الأداء واتخاذ القرار
 - الدرس 08 — الاحتراف الرياضي والعلاقات التعاقدية
 - الدرس 09 — مراحل تنظيم البطولات الرياضية وإدارة تنفيذها
 - الدرس 10 — لجان تنظيم البطولات الرياضية واختصاصاتها
 - الدرس 11 — التسويق الرياضي للبطولات وإدارة التذاكر والإيرادات
 - الدرس 12 — نظام الدوري الرياضي وجدولة المباريات
 - الدرس 13 — نظام خروج المغلوب وشجرة البطولة والإعفاءات
 - الدرس 14 — المشروع الإداري التكاملي ومراجعة الشهادة
- الملاحق: المراجع ومرجعيات العمل؛ المسرد الموحد للمفاهيم الإدارية والرياضية

الدرس 01 — مدخل إلى الإدارة الرياضية ووظائفها

كتاب الطالب | الوحدة الأولى: أسس الإدارة الرياضية

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضة. السنة الدراسية: 2026-2027.

حالة الوثيقة: إعداد أكاديمي مقترح؛ موضوعات الشهادة مأخوذة من امتحان رسمي لدورة 2024، والتوسع والأنشطة إعداد تعليمي مستقل، لا يمثلان المنهاج الرسمي الكامل.

ما الذي ستنتجوه بنهاية الدرس؟

- شرح مفهوم الإدارة الرياضية والتميز بين الكفاءة والفاعلية في حالة واقعية.
- تطبيق خمس وظائف إدارية على قرارات تتعلق بتنظيم بطولة رياضية.
- تمثيل مؤسسة رياضية بنظام مدخلات وعمليات ومخرجات ونتائج وتغذية راجعة.
- حساب وضع مالي أولي، واقتراح مؤشري أداء وقرار موثق بالأسباب.

الموقف المهني: بطولة في مركز الرياضة

كلفت إدارة مركز رياضي بتنظيم بطولة كرة قدم مصغرة لثمانية فرق، بميزانية قصوى قدرها 1500 دولار، وبحضور متوقع 150 متفرجاً. قبل افتتاح البطولة بأسبوعين، ظهرت ثلاثة تحديات: صعوبة تنسيق الملعب والتحكيم، وعدم اكتمال خطة السلامة، واحتمال تأخر أحد الممولين. المطلوب ليس مجرد إقامة المباريات، بل تنظيم فعالية آمنة تحقق أهدافاً واضحة ويمكن محاسبة المسؤولين عنها.

سؤال افتتاحي: إذا كنت مسؤول المشروع، فما القرارات الثلاثة التي تتخذها أولاً؟ ولم؟

1. تعريف الإدارة الرياضية وخصائصها

الإدارة الرياضية عملية توجيه الموارد والأنشطة والأشخاص داخل المؤسسات والفعاليات الرياضية، من خلال وظائف مترابطة، لتحقيق أهداف محددة مع مراعاة الجودة والسلامة والقيود المالية والزمنية. وهي تشمل الأندية والاتحادات والمنشآت والبطولات والأكاديميات الرياضية.

الفاعلية (Effectiveness): مدى بلوغ الهدف المعلن؛ فنجاح تنظيم جميع المباريات في موعدها مؤشر لفاعلية الجدولة. الكفاءة

(Efficiency): مقدار حسن استثمار الموارد للوصول إلى النتائج؛ فتقليل الهدر دون التضحية بالسلامة مثال للكفاءة.

مثال تحليلي: إنفاق 1350 دولارًا من سقف 1500 دولار لا يثبت وحده نجاح البطولة؛ ينبغي التحقق من الالتزام بالمواعيد، وسلامة اللاعبين، وعدالة التحكيم، ورضا المشاركين أيضًا.

2. خمس وظائف إدارية في السياق الرياضي

نعتمد في هذا الدرس تصنيفًا تعليميًا قريبيًا من المدخل الكلاسيكي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة. تختلف تصنيفات الوظائف بين الكتب الحديثة؛ وهذا التحديد لا يعني أنه النص الحرفي للتوزيع الرسمي.

الوظيفة	مهمتها الأساسية	مثال من البطولة
التخطيط	صياغة الهدف والبدائل والموارد والجدول	تحديد موعد البطولة وحدود الموازنة
التنظيم	تقسيم العمل وتعيين الصلاحيات والهيكل	تحديد لجان التسجيل والتحكيم والسلامة
التوجيه	قيادة العاملين وتفسير التعليمات وتحفيزهم	إحاطة المتطوعين بإجراءات الاستقبال
التنسيق	موازنة أعمال الفرق واللجان زمنياً ومهنيًا	مطابقة جاهزية الملعب والحكام والإسعاف
الرقابة	مقارنة الأداء بالمعايير وتصحيح الانحرافات	تتبع التأخير والتكاليف والحوادث

ملاحظة علمية: في الصياغة التاريخية المنسوبة إلى هنري فايول تظهر وظائف التنبؤ/التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. لا تخلط بين «وظائف الإدارة» وبين «مبادئ فايول الأربعة عشر» التي سئدرس لاحقًا.

3. المؤسسة الرياضية كنظام إداري

المكوّن	المقصود	مثال
مدخلات	موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية	حكام، ملعب، ميزانية، قوائم الفرق
عمليات	أعمال تحول المدخلات إلى خدمات	الجدولة، التسجيل، التحكيم، التنسيق
مخرجات	نتائج مباشرة قابلة للرصد	7 مباريات منفذة في نظام خروج المغلوب لثمانية فرق
نتائج وأثر	تغيرات تترتب على الخدمة بعد التنفيذ	رضا المشاركين، تعزيز صورة المركز
تغذية راجعة	معلومات تساعد على التحسين	تحليل شكاوى التأخير وتعديل الجدول

التمييز بين المخرج والأثر مهم: عدد المباريات المنفذة مخرج مباشر، أما تحسن ثقة الجمهور بالمركز فهو نتيجة قد تحتاج إلى قياس على مدى أطول.

4. نشاط صفي: مجلس إدارة مصغر (10 دقائق)

تعمل كل مجموعة من أربعة طلبة بوصفها مجلس إدارة. تتلقى خمسة قرارات: أ- وضع هدف استقبال 150 متفرجًا؛ ب- توزيع مسؤوليات اللجان؛ ج- توجيه المتطوعين بشأن مخارج الطوارئ؛ د- تنسيق موعد الطبيب مع أوقات المباريات؛ هـ- مقارنة المصروف الفعلي بالسقف المالي. صنف كل قرار ضمن الوظيفة الأقرب، ثم برّر تصنيفًا واحدًا مختلفًا قد يبدو محتملاً. الناتج المطلوب: جدول صغير (القرار — الوظيفة — سبب الاختيار). يُقيم على أساس صحة التصنيف، وجودة التبرير، واحترام التوزيع التعاوني للأدوار.

5. التمرين التطبيقي: الميزانية ومؤشرات الأداء (12 دقيقة)

تعرض اللجنة المالية النفقات التقديرية التالية:

البند	القيمة (دولار)
استئجار الملعب	450
التحكيم	240
الإسعاف والسلامة	180
الإعلام والمطبوعات	90
المياه	120
الجوائز	160
خدمات لوجستية	110

- أ) احسب مجموع النفقات، والرصيد المتبقي ضمن سقف 1500 دولار.
- ب) إذا اشترطت الإدارة احتياطيًا بنسبة 10% من سقف الميزانية، فهل الموازنة الحالية تفي بالشرط؟
- ج) حدد مؤشري أداء لقياس الالتزام بالمواعيد وإدارة النفقات، مع طريقة جمع البيانات.
- د) اقترح إجراءً عمليًا عند تأخر تمويل متوقع، مع المحافظة على معايير السلامة.

6. نشاط صفي: المفاضلة بين بديلين (7 دقائق)

قبل البطولة بثلاثة أيام، تعذر استخدام الملعب الأساسي في ساعتين من البرنامج. البديل (أ) تأخير بعض المباريات؛ والبديل (ب) استخدام ملعب آخر بتكلفة إضافية 200 دولار. اختر بديلًا وفق معيار السلامة، وعدالة المنافسة، وحدود الميزانية، والتواصل مع الفرق؛ واذكر المعلومة الناقصة التي تحتاج إليها قبل القرار النهائي.

7. نشاط لا صفي: تدقيق إداري في مؤسسة رياضية

خلال أسبوع، لاحظ فعالية رياضية عامة، أو قابل مسؤولًا بموافقته، أو استخدم حالة افتراضية. اكتب تقريرًا من 250-350 كلمة يتضمن: هدف المؤسسة؛ موردين؛ وظيفتين إداريتين رصدتهما؛ مؤشر أداء واحدًا؛ مخاطرة تنظيمية؛ وتوصية تحسين قابلة للتنفيذ. تجنب جمع أسماء المشاركين أو بياناتهم الشخصية.

8. تقويم ذاتي — 10 علامات

أولًا: اختر الإجابة الصحيحة (علامتان، علامة لكل سؤال).

(1) مقارنة تكاليف البطولة بالموازنة المعتمدة تمثل: (أ) التنسيق (ب) الرقابة (ج) الاحتراف.

(2) ضمان حضور المسعف في الوقت المتزامن مع بداية المباريات يمثل بصورة أساسية: (أ) التنسيق (ب) التسويق (ج) تسجيل النتائج.

ثانيًا: صح أم خطأ مع تصحيح الخطأ (علامتان).

(3) يمكن الحكم على نجاح البطولة من انخفاض تكلفتها فقط. ()

(4) عدد المباريات المنفذة يعد مخرجًا مباشرًا للعمل الإداري. ()

ثالثًا: سؤالاً فهم (علامتان).

(5) عرّف الإدارة الرياضية تعريفًا مهنيًا مختصرًا. (علامة)

(6) ما الفرق بين التخطيط والتنظيم؟ أعط مثالًا رياضيًا لكل منهما. (علامة)

رابعًا: وضعية تطبيقية (4 علامات).

(7) للمركز ميزانية 1500 دولار ونفقات متوقعة قدرها 1350 دولارًا. احسب الرصيد المتبقي (علامة)، سمّ مؤشري أداء مناسبين (علامتان)، واقترح قرارًا واحدًا يحافظ على سلامة اللاعبين إذا ارتفعت كلفة الملعب بمقدار 200 دولار (علامة).

9. خلاصة مفاهيم يجب تثبيتها

الإدارة الرياضية — الكفاءة — الفاعلية — التخطيط — التنظيم — التوجيه — التنسيق — الرقابة — المدخلات — العمليات — المخرجات — النتائج/الأثر — التغذية الراجعة — مؤشر الأداء — الموازنة.

مرجع الاستعداد للشهادة: ورقة الإدارة الرياضية للامتياز الفني (2024) TS تضمنت التنظيم بوصفه إحدى وظائف الإدارة، إلى جانب موضوعات مستويات الإدارة ومبادئ فايول وتنظيم البطولات. أما الأمثلة والأرقام والأنشطة هنا فهي تطبيقات تعليمية من إعداد مستقل.

الدرس 02 — خصائص الإدارة الرياضية ومستوياتها

كتاب الطالب | مفاهيم — تحليل حالات — أنشطة وتطبيقات

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضية | السنة الدراسية: 2026-2027

مادة تعليمية مقترحة؛ تستند في اختيار بعض المحاور إلى نموذج الشهادة الرسمية لعام 2024 ولا تمثل نقلاً حرفياً للمنهاج الرسمي.

ما الذي ستتعلمه في هذا الدرس؟

- يفسر أربع خصائص للإدارة الرياضية ويبين أثر كل واحدة في قرار تنظيمي واقعي.
- يميز بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة المباشرة، ويصنف ستة قرارات مع تسبب خمسة منها على الأقل.
- يفسر العلاقة بين متابعة تحقيق الأهداف ومراجعة النتائج واتخاذ إجراء تصحيحي.
- يحسب نسبة الالتزام بمواعيد المباريات والفجوة المالية، ويقترح قراراً يحترم السلامة وحدود الصلاحية.

الموقف المهني: من يتخذ القرار داخل النادي؟

في مركز الريادة الرياضي، يستعد فريق العمل لتنظيم بطولة من ثمانية فرق. وقبل يومين من انطلاقها، تبين أن إصلاح حاجز حماية في الملعب سيكلف 120 دولارًا. تبلغ التكاليف المتوقعة حاليًا 1420 دولارًا، بينما السقف المعتمد 1500 دولار. كما أن خمسًا فقط من سبع مباريات تجريبية انطلقت في الوقت المحدد.

سؤال انطلاق: من يقرر وقف استخدام جزء غير آمن من المنشأة؟ ومن يتابع نتائج الجدول؟ ومن يملك تعديل سقف الميزانية؟ علّل إجابتك.

1. ما خصوصية الإدارة الرياضية؟

الإدارة الرياضية توظف وظائف الإدارة العامة في بيئة تتأثر بطبيعة المنافسة والنتائج الرياضية وحضور الجمهور وحقوق المشاركين. لذلك فهي لا تقاس بالربح المالي وحده، بل أيضًا بتحقيق أهداف النشاط، والسلامة، والنزاهة، والرضا وجودة الخدمات.

الخاصية	ما تعنيه عمليًا	مثال إداري
تعدد أصحاب المصلحة	التوفيق بين مصالح اللاعبين والمدربين والجمهور والحكام والرعاة	إبلاغ الفرق والحكام والجمهور عند تغيير الموعد
عدم اليقين الرياضي	النتيجة التنافسية ليست تحت سيطرة	وضع خطة بديلة لتأخير مباراة أو احتجاج

مثال إداري	ما تعنيه عمليًا	الخاصية
	الإدارة رغم ضرورة جودة التنظيم	
التأكد من جاهزية الملعب قبل الانطلاق	الفعاليات مرتبطة بمواعيد ومواسم وجداول لا يسهل تغييرها	الارتباط بالوقت والموسم
تعليق اللعب عند وجود عائق خطر	عدم التضحية بإجراءات الأمان أو تكافؤ الفرص مقابل التوفير	أولوية السلامة والعدالة
تنظيم نوبات العاملين والمتطوعين	وجود متطوعين وموظفين وموازنات وتذاكر ورعايات	تنوع الموارد
إعداد محاضر قرارات وسجل مصروفات	توثيق القرارات والإنفاق ومعايير التحكيم والتقارير	الشفافية والمساءلة

خلاصة: قد تتماثل وظائف الإدارة بين مؤسسة رياضية ومؤسسة أخرى؛ لكن سياق الرياضة يفرض حساسية أعلى للوقت والجمهور والمخاطر والعدالة والنتائج المتغيرة.

2. المستويات الإدارية الثلاثة

تصف المستويات الإدارية موقع المسؤولية ونطاق القرار، وليس درجة أهمية الشخص. تختلف المسميات وحدود التفويض حسب حجم المؤسسة ونظامها الداخلي.

مثال من النادي	الأفق والمسؤوليات	المستوى
مجلس الإدارة يقر برنامج الموسم وسقف الإنفاق	تحدد الرؤية والسياسات والأهداف الكبرى، وتعتمد الميزانيات والقرارات خارج التفويض	الإدارة العليا (استراتيجية)
مدير النشاط يقارن مؤشرات الأداء ويقترح علاج التأخير	تحول الأهداف إلى خطط تشغيلية، وتنسق الأقسام، وتتابع تحقيق الأهداف وتراجع النتائج وترفع تقارير	الإدارة الوسطى (تكتيكية/تنسيقية)
مسؤول الملعب يوقف استخدام منشأة غير آمنة وينظم الطاقم	تشرف على العاملين والتنفيذ اليومي، وتتعامل مع المخاطر التشغيلية العاجلة ضمن صلاحياتها	الإدارة المباشرة (تشغيلية)

تنبيه امتحاني: عند السؤال عن المستوى المسؤول عن متابعة تحقيق الأهداف ومراجعة النتائج، تكون الإجابة المرجحة في هذا التقسيم هي «الإدارة الوسطى». لكن الرقابة والمتابعة لا تنحصران فيها: الإدارة العليا تراجع النتائج الاستراتيجية، والمباشرة تراقب التنفيذ اليومي.

3. كيف تنتقل النتائج إلى قرار إداري؟

هدف محدد ← خطة ومسؤوليات ← تنفيذ وجمع بيانات ← مقارنة النتائج بالهدف ← تفسير أسباب الانحراف ← قرار تصحيحي وتقرير متابعة.

- الهدف: تشغيل 90% على الأقل من المباريات في مواعيدها.
- مؤشر الأداء: نسبة المباريات التي بدأت في موعدها = (عدد المباريات الملتزمة ÷ العدد الكلي) × 100.
- النتيجة: $100 \times 7 \div 5 = 71.4\%$ تقريبًا، أي فجوة تبلغ 18.6 نقطة مئوية دون الهدف.
- قرار الإدارة الوسطى: تحليل أسباب التأخير، ثم تنسيق التغيير بين لجنة الجدولة والتحكيم وتجهيز الملعب؛ وتقرير أي حاجة لاعتماد إضافي.

4. النشاط الصفي الأول — توزيع المسؤوليات (10 دقائق)

اعمل ضمن مجموعة من ثلاثة إلى أربعة طلاب: اقرأ القرارات الثمانية، ثم حدد المستوى الإداري الأقرب لكل قرار، واكتب سببًا مختصرًا لكل تصنيف. استعن بحدود التفويض ولا تعتمد على المسمى الوظيفي وحده.

الرمز	القرار أو العمل المطلوب	المستوى (اكتبه)
أ	إقرار خطة إنشاء فرع جديد للأكاديمية	
ب	تحويل هدف زيادة المشاركة إلى جدول أنشطة للأقسام	
ج	تنظيم دخول الفرق إلى غرف الملابس اليوم	
د	مراجعة تقرير نسب الالتزام بالجدول واقتراح علاج	
هـ	اعتماد زيادة السقف المالي خارج صلاحيات المدير	

الرمز	القرار أو العمل المطلوب	المستوى (اكتبه)
و	وقف المباراة مؤقتًا لوجود خلل في حاجز حماية	
ز	إعادة توزيع المشرفين على الملاعب خلال النوبة	
ح	متابعة تقدم خطط الأقسام ورفع تقرير لمجلس الإدارة	

سؤال تفكير: لماذا لا يحق للمستوى المباشر تأخير قرار سلامة عاجل بحجة انتظار اجتماع مجلس الإدارة؟ ومتى يلزمه التصعيد؟

5. النشاط الصفّي الثاني — بيانات وقرار (12 دقيقة)

ادرس بيانات مركز الريادة التالية، ثم قدّم توصية مكتوبة من أربعة أسطر موجهة إلى الإدارة الوسطى.

المعطى	القيمة
عدد المباريات المنفذة تجريبياً	7 مباريات؛ 5 في موعدها
هدف الالتزام بالمواعيد	90% على الأقل
السقف المالي المعتمد	1500 دولار
التكاليف المتوقعة قبل الإصلاح	1420 دولارًا
كلفة إصلاح حاجز حماية	120 دولارًا
من التكاليف المتوقعة: مواد إعلامية لم تُتعاقد بعد	60 دولارًا يمكن تعديلها

- أ) احسب نسبة الالتزام بالمواعيد والفجوة عن الهدف (نقطة مئوية).
- ب) احسب المبلغ المتاح تحت السقف، ثم الفجوة التي سيحدثها الإصلاح لو لم تُغيّر المصروفات.
- ج) اقترح إعادة توزيع للتكاليف تحقق الإصلاح دون تجاوز السقف، وحدّد القرار الذي يحتاج إلى موافقة إدارية.
- د) اكتب إجراءً عاجلاً عند وجود خطر على المشاركين، ولا تجعل المعالجة المالية تؤخّر إجراء السلامة.

6. محاكاة صفية — اجتماع قرار (7 دقائق)

توزع المجموعة الأدوار: عضو مجلس إدارة، مدير نشاط (وسطى)، مسؤول ملعب (مباشرة)، ومراقب جودة. يناقش كل طرف قرارًا واحدًا مدعومًا ببيانات، ثم تصوغ المجموعة محضرًا مختصرًا: المشكلة، القرار العاجل، من ينفذ، من يعتمد التمويل، وموعد المراجعة.

ناتج النشاط: محضر لا يزيد على ستة أسطر، يحدد مسؤولية كل مستوى ويحفظ أولوية السلامة.

7. نشاط لا صفي — خريطة قرار في مؤسسة رياضية

راقب نشاطًا عامًا في نادٍ أو أكاديمية بعد أخذ الإذن، أو استخدم حالة افتراضية إن تعذرت الزيارة. أنجز تقريرًا من 250 إلى 350 كلمة يشرح: طبيعة المؤسسة؛ أربع خصائص إدارية تظهر فيها؛ قرارًا لكل مستوى؛ مؤشر متابعة واحدًا؛ مشكلة تنظيمية وتوصية عملية. لا تجمع بيانات شخصية للرياضيين، ولا تنشر أسماء أو صورًا دون إذن.

8. التقويم الفردي — 10 علامات

أولاً — اختر الإجابة الصحيحة (علامتان):

- المستوى الذي يحوّل الأهداف إلى خطط للأقسام ويتابع نتائج تنفيذها هو: (أ) العليا (ب) الوسطى (ج) المباشرة. (1)
- إيقاف استخدام منشأة خطيرة فورًا ضمن إجراءات السلامة هو واجب أقرب إلى: (أ) الإدارة المباشرة (ب) الجمهور (ج) التسويق. (1)

ثانيًا — صحّح الخطأ إن وُجد (علامتان):

- يمكن تجاهل معايير السلامة إذا كانت البطولة ضمن الميزانية. (1)
- تتداخل وظائف الرقابة عبر المستويات، مع اختلاف الأفق والصلاحية. (1)

ثالثًا — إجابة قصيرة (علامتان):

- اذكر خاصيتين للإدارة الرياضية مع أثر تنظيمي لكل منهما. (2)

رابعًا — وضعية تطبيقية (4 علامات):

- انطلقت 5 مباريات من أصل 7 في الموعد، والهدف 90%. احسب النسبة (1)، واحسب الفجوة بالنقاط المئوية (1)، وسمّ المستوى الذي يراجع النتائج ويقترح إجراءً تصحيحيًا (1)، واذكر إجراءً مناسبًا واحدًا (1).

مراجعة للحفظ والفهم

خصائص الإدارة الرياضية — الإدارة العليا — الإدارة الوسطى — الإدارة المباشرة — الهدف — مؤشر الأداء — الانحراف — الإجراء التصحيحي — حدود التفويض — سلامة المشاركين.

الدرس 03 — التخطيط الرياضي والأهداف ومؤشرات الأداء

كتاب التلميذ | فهم المفاهيم — تحليل بيانات — قرارات مهنية

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضية | المقرر: الإدارة الرياضية

إعداد أكاديمي تعليمي مقترح؛ رُبطت محاوره تنظيمياً بنموذج الشهادة الرسمية لعام 2024، ولا يُقدّم بوصفه التوزيع الوزاري الكامل.

ماذا ستنجز بعد هذا الدرس؟

- تفسّر مفهوم التخطيط الإداري وأهميته، وتميّر التخطيط الاستراتيجي عن التشغيلي.
- تحوّل هدفًا عامًا إلى هدف واضح وقابل للقياس ومحدد بزمن وفق معايير SMART.
- تبني خطة تشغيلية مختصرة لبطولة تضم ثمانية فرق، وتوزّع المسؤوليات والموارد والمواعيد.
- تحسب مؤشرات إنجاز المهام والتسجيل وإشغال المقاعد، وتفسّر الفجوة عن الهدف.
- تقدّم قرارًا إداريًا يحترم سقف الميزانية ومتطلبات السلامة ونطاق الصلاحيات.

موقف افتتاحي: هل يكفي أن نقول «نريد بطولة ناجحة»؟

يستعد «مركز الأفق الرياضي» (حالة افتراضية) لإقامة بطولة كرة قدم مصغرة خلال أربعة أسابيع، بمشاركة 8 فرق، وبسقف إنفاق 2400 دولار. يتوقع المنظمون حضور 120 متفرجًا مع قدرة استيعابية آمنة مقدارها 150. قبل أسبوعين من البطولة سجّل 6 فرق، وأنجز 12 مهمة تحضيرية من أصل 15 مهمة مقررة حتى ذلك التاريخ. طرأت حاجة إضافية لتجهيزات السلامة بتكلفة 90 دولارًا. سؤال تمهيدي: كيف نعرف أن العمل يسير نحو الهدف؟ وما القرار المناسب إذا ظهرت فجوة في التسجيل أو المصروفات؟

1. ما التخطيط الرياضي؟

التخطيط الرياضي عملية إدارية تحدّد النتائج المراد بلوغها مستقبلاً، وتختار الأنشطة والموارد والمسؤوليات والمواعيد والمؤشرات الملائمة لتحقيقها في مؤسسة أو فعالية رياضية. ويبدأ التخطيط بتحليل الوضع المتاح، ولا ينتهي عند كتابة الوثيقة؛ بل يحتاج إلى متابعة وتعديل وفق النتائج.

أهميته: تقليل الارتجال، استخدام الموارد بكفاءة، تنسيق الأدوار، توقع المخاطر، ووضع معيار موضوعي للحكم على الإنجاز.

المستوى الزمني	السؤال الإداري	مثال رياضي
استراتيجي (طويل الأجل)	إلى أين تتجه المؤسسة؟	رفع مشاركة الفئات العمرية في أنشطة النادي خلال ثلاث سنوات
تكتيكي/برنامجي (متوسط)	كيف تنفذ الأقسام التوجه؟	برنامج موسمي لزيادة المشاركة وتدريب المشرفين
تشغيلي (قصير)	من يفعل ماذا ومتى؟	خطة أربعة أسابيع لبطولة من ثمانية فرق

2. خطوات بناء خطة قابلة للتنفيذ

- تشخيص الوضع: المشاركون المتوقعون، المنشأة، الموافقات، الكادر، الموارد، الجدول والمخاطر.
- صياغة أهداف محددة وقابلة للتحقق؛ ثم ترتيب أولويات النجاح والسلامة.
- تحديد المهام والمخرجات والمسؤول عن كل مهمة، ومتى تبدأ وتنتهي.
- إعداد الموازنة وتحديد الموارد والاحتياطي والجهة المخولة بالاعتماد.
- تعيين مؤشرات أداء وخط أساس ومصادر بيانات ومواعيد متابعة.
- وضع استجابات بديلة للمخاطر؛ ثم متابعة التنفيذ وتصحيح الانحراف.

3. من الطموح العام إلى هدف SMART

الهدف غير المحدد: «نريد بطولة منظمة وجمهورًا كبيرًا». الهدف الأفضل: «تنظيم بطولة من 8 فرق خلال أربعة أسابيع، مع تسجيل الفرق الثمانية قبل الحدث بسبعة أيام، وحضور 120 متفرجًا على الأقل ضمن حد 150، وعدم تجاوز الإنفاق 2400 دولار، وتأمين إسعاف مؤهل طوال المباريات».

المعيار	معناه في المثال
S — محدد	تعيين البطولة وعدد الفرق والجمهور
M — قابل للقياس	8 فرق، 120 متفرجًا، 2400 دولار
A — قابل للتحقيق	التأكد من قدرة الملعب والموارد قبل اعتماد الهدف
R — ذو صلة	يدعم أهداف النشاط الرياضي وجودة التنظيم
T — محدد بزمان	أربعة أسابيع والتسجيل قبل الحدث بسبعة أيام

انتباه: لا يكفي وضع رقم بجانب هدف حتى يكون واقعيًا؛ ينبغي أن تستند القابلية للتحقيق إلى موارد وقدرات مثبتة أو افتراضات واضحة.

4. مؤشرات الأداء: ماذا نقيس؟

مؤشر الأداء (KPI) مقياس متفق عليه لمتابعة التقدم نحو هدف، لا مجرد رقم معروض. يشمل تعريف المؤشر وطريقة حسابه والهدف ومصدر البيانات وتواتر تحديثه والمسؤول عنه. تختلف «نسبة الإنجاز» عن «نسبة الفجوة بالنقاط المئوية».

المؤشر	طريقة الحساب	الهدف
اكتمال تسجيل الفرق	$(\text{الفرق المسجلة} \div 8) \times 100$	100% قبل البطولة بـ 7 أيام
إنجاز المهام في موعد المتابعة	$(\text{المهام المنجزة} \div \text{المهام المستحقة}) \times 100$	90% على الأقل
إشغال المقاعد الآمن	$(\text{الحضور الفعلي} \div 150) \times 100$	80% دون تجاوز السعة
تغطية الإسعاف	$(\text{زمن اللعب بتغطية إسعافية} \div \text{زمن اللعب الكلي}) \times 100$	100% أثناء اللعب

مثال محلول: أنجز الفريق 12 مهمة من أصل 15 مستحقة؛ نسبة الإنجاز = $100 \times 15 \div 12 = 80\%$. إذا كان الهدف 90% فالفجوة = $90 - 80 = 10$ نقاط مئوية. ويجب تحديد المهام المتأخرة وأسبابها، لا الاكتفاء بعرض النسبة.

5. الخطة التشغيلية: الأشخاص والزمن والميزانية

الأسبوع	المهمة/الناتج المطلوب	المسؤول المباشر
الأول	تحديد اللجان والملاعب، فحص السلامة، اعتماد السقف المالي	مدير الحدث + مسؤول المنشأة
الثاني	فتح التسجيل واستقطاب الفرق والتواصل مع الحكام	مسؤول التسجيل + منسق التحكيم
الثالث	إقفال التسجيل، إعداد جدول 7 مباريات، مراجعة الجاهزية	مدير الحدث + لجنة المسابقات
الرابع	اختبار الجاهزية، تنفيذ البطولة، توثيق النتائج والتقييم	المنظمون وفق الصلاحيات

تحتفظ الإدارة الوسطى بمسؤولية التنسيق ومراجعة خطة الأقسام، ويشرف المسؤولون المباشرون على التنفيذ. أما تعديل الاعتمادات المالية فيعود إلى صاحب الصلاحية وفق النظام الداخلي.

بند النفقة	دولار	بند النفقة	دولار
حجز الملعب والتجهيزات	650	التحكيم	420
الإسعاف والاستعداد الصحي	300	الجوائز والميداليات	250
الإعلان والتواصل	220	المياه	180
اللوجستيات والنقل	230	إجمالي النفقات المخططة	2250
احتياطي للطوارئ (غير مصروف)	150	السقف الكلي المعتمد	2400

تستعمل مبالغ الحالة لأغراض التعلم وليست أسعارًا سوقية. الاحتياطي بند مخصص للمخاطر لا يُعدّ إنفاقًا فعليًا قبل استخدامه.

6. نشاط صفي أول — صياغة أهداف قابلة للقياس (10 دقائق)

ضمن مجموعة من 3-4 طلاب، أعد صياغة الأهداف الثلاثة الآتية وفق SMART، مع تحديد مؤشر واحد ومصدر بياناته لكل هدف:

- أ) «زيادة عدد الفرق المشاركة».
- ب) «رفع جودة التنظيم».
- ج) «ضمان جاهزية الملاعب والإسعاف».

الناتج المطلوب: ثلاثة أهداف مكتوبة؛ لكل هدف رقم مستهدف وموعد ومؤشر قابل للتحقق. ناقش كيف تمنع المؤشرات تشويه القرار (مثل زيادة الجمهور على حساب الطاقة الاستيعابية).

7. نشاط صفي ثانٍ — ورشة خطة ومخاطر (13 دقيقة)

وزّع الأدوار: مدير بطولة، مسؤول منشأة، منسق تحكيم، مسؤول تسجيل. اختر أربع مهام على الأقل وحدد لكل مهمة مسؤولًا واحدًا، موعد إنجاز، دليل تحقق وخطرًا محتملاً، مع إجراء وقائي.

المهمة	المسؤول	الموعد	دليل الإنجاز / إجراء وقائي
فحص المنشأة			
تثبيت الحكام			
إغلاق التسجيل			

المهمة	المسؤول	الموعد	دليل الإنجاز / إجراء وقائي
إعلان الجدول			

8. تطبيق حسابي وقرار إداري (8 دقائق)

باستخدام معطيات مركز الأفق والميزانية أعلاه، أجب: (1) احسب نسبة تسجيل الفرق (6 من 8) والنسبة المتبقية للوصول إلى الهدف. (2) احسب نسبة إنجاز المهام وفجوتها عن هدف 90%. (3) بعد تجهيز سلامة إضافي بمبلغ 90 دولارًا، ما الإنفاق المتوقع وما المتبقي من السقف؟ (4) اقترح إجراءين مرتبين بحسب الأولوية، وحدد من يعتمد تعديل الصرف عند الحاجة.

9. نشاط لا صفي — بطاقة خطة لحدث رياضي

صمّم في صفحة إلى صفحتين خطة واقعية أو افتراضية لفعالية مدرسية/نادي: هدفين 5، SMART مهام بموعد ومسؤول، 3 مؤشرات مع صيغ الحساب ومصادر البيانات، موازنة لا تتجاوز سقفًا تختاره مع احتياطي، خطرين وإجراءات وقائية. يمكن الاستعانة بملاحظة نشاط عام بعد الحصول على إذن، دون جمع بيانات شخصية أو تصوير مشاركين دون موافقة.

10. تقييم فردي — 10 علامات

أولاً — اختر الإجابة الصحيحة (علامتان):

(1) التخطيط التشغيلي يركّز على: (أ) رسالة المؤسسة لعشر سنوات (ب) مهام التنفيذ اليومية ومسؤولياتها (ج) نتائج المنافسة فقط.

(2) المؤشر المناسب لقياس اكتمال التسجيل هو: (أ) اسم مدير النادي (ب) عدد الكؤوس (ج) نسبة الفرق المسجلة إلى العدد المستهدف.

ثانيًا — صح أو خطأ مع التصحيح عند الخطأ (علامتان):

(3) يجوز تجاوز الطاقة الاستيعابية المسموح بها من أجل بلوغ هدف الحضور. (1)

(4) يجب أن يتضمن مؤشر الأداء هدفًا محددًا ومصدرًا للبيانات. (1)

ثالثًا — إجابة قصيرة (علامتان):

(5) اذكر خطوتين أساسيتين من خطوات بناء خطة تشغيلية، وفسّر ضرورة إحداها. (2)

رابعًا — وضعية تطبيقية (4 علامات):

(6) أنجزت 12 مهمة من أصل 15 مستحقة، والهدف 90%، والنفقات المخططة 2250 دولارًا والسقف 2400 دولار. احسب نسبة الإنجاز (1)، والفجوة بالنقاط المئوية (1)، والمتاح للطوارئ قبل أي نفقة جديدة (1)، وقدم قرار متابعة مناسبًا يحترم السلامة (1).

خلاصة للحفظ والفهم

التخطيط — استراتيجي/تكتيكي/تشغيلي — أهداف SMART — مؤشر الأداء KPI — خط الأساس — مصدر البيانات —
الجدول التنفيذي — الموازنة — احتياطي الطوارئ — الانحراف — الإجراء التصحيحي.

صلة الدرس بالشهادة: يسهم هذا الدرس في الاستعداد للأسئلة المتعلقة بخطوات تنظيم البطولات ووظائف الإدارة والتنظيم. لم يرد سؤال صريح عن نموذج SMART أو الصيغ أعلاه في ورقة الشهادة المرفقة لعام 2024؛ وهي إضافات تعليمية تطبيقية.

الدرس 04 — هنري فايول ومبادئ الإدارة الرياضية

كتاب التلميذ | فهم المفاهيم — تحليل بيانات — قرارات مهنية

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضية | المقرر: الإدارة الرياضية

إعداد أكاديمي تعليمي مقترح؛ رُبطت محاوره تنظيمياً بنموذج الشهادة الرسمية لعام 2024، ولا يُقدّم بوصفه التوزيع الوزاري الكامل.

الكفايات المتوقعة وأدلة الإتقان

- يسمّي هنري فايول بوصفه أحد رواد الفكر الإداري الكلاسيكي، ويحدّد عدد مبادئه العامة: 14 مبدأً.
- يعدد ستة مبادئ إدارية على الأقل بدقة، ويشرح تطبيق كل منها في نادي أو بطولة رياضية.
- يميّز بين وحدة الأمر ووحدة التوجيه، وبين السلطة والمسؤولية، ويقدم مثالاً يوضح الفرق.
- يشخص مخالفتين إداريتين على الأقل في موقف مهني، ويقترح إجراء تصحيحياً عملياً لكل مخالفة.
- يبرّر قراره الإداري بالإنصاف والسلامة والصلاحيات المهنية بدل الاكتفاء بإجابة محفوظة.

موقف البداية — بطولة منظمة... لكن القرارات متعارضة

ينظّم «نادي الأفق» بطولة رياضية من ثمانية فرق (حالة افتراضية). في الأسبوع الأخير أصدر مدير البطولة تعليمات بإغلاق باب التسجيل يوم الخميس؛ ثم أمر مسؤول التسويق المتطوع نفسه بتمديد التسجيل حتى السبت من غير تنسيق. وطلبت لجنّتان شراء المعدات نفسها، فيما لم يُحدّد موظف مسؤول عن فحص مخارج الطوارئ.

سؤال تفكير: هل المشكلة نقص عدد العاملين، أم طريقة توزيع العمل والصلاحيات؟ كيف يمكن إنقاذ البطولة دون تعطيل السلامة أو ظلم العاملين؟

1. من هو هنري فايول؟ ولماذا ندرس مبادئه؟

هنري فايول (Henri Fayol، 1841–1925) من رواد الفكر الإداري الكلاسيكي. عرض أربعة عشر مبدأً عامّاً للإدارة في سياق تفسير كيفية تنظيم العمل والتنسيق بين العاملين. هذه المبادئ أدوات تحليل وإرشاد، وليست قوانين جامدة تصلح حرفياً لكل مؤسسة. نكيّفها وفق حجم النادي وطبيعة البطولة والأنظمة المعمول بها.

تختلف «المبادئ الإدارية» عن «وظائف الإدارة». المبادئ قواعد تنظيم السلوك والعلاقات والمسؤوليات؛ أما الوظائف فهي أعمال إدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وهي صيغة شائعة في العرض الكلاسيكي لفايول. وقد تُدمج وظيفة التنسيق ضمن وظائف أخرى في تصنيفات حديثة؛ لذا لا نخلط بين عدد الوظائف وعدد المبادئ.

2. المبادئ الأربعة عشر — جدول الفهم والتطبيق

الرقم	المبدأ الإداري	مثال من المؤسسة الرياضية
01	تقسيم العمل	توزيع التخصصات: لجنة تحكيم، تسجيل، سلامة
02	السلطة والمسؤولية	من يملك صلاحية اعتماد جدول المباريات يتحمل مساءلة القرار
03	الانضباط	الالتزام بالمواعيد والتعليمات والسلامة
04	وحدة الأمر	يتلقى العامل توجيه العمل المعني من رئيس مباشر واحد واضح
05	وحدة التوجيه	تعمل أنشطة الهدف الواحد ضمن خطة وقيادة منسقتين
06	تغليب المصلحة العامة	لا تُقدّم مصلحة فردية أو دعائية على سلامة المشاركين
07	مكافأة العاملين	اعتماد تعويضات عادلة ومعلنة بحسب الاتفاق والأنظمة
08	المركزية/اللامركزية	تحديد ما يُعتمد مركزياً وما يُفوض للجنة وفق الظروف
09	تدرّج السلطة	مسار إداري واضح للتصعيد وتبادل المعلومات
10	النظام والترتيب	كل مورد وشخص في موضع وظيفي مناسب ومعلوم
11	الإنصاف	توزيع الفرص والأعباء وقرارات المعاملة بعدل واحترام
12	استقرار العاملين	تقليل التغيير العشوائي في الأدوار خلال البطولة
13	المبادرة	تشجيع الاقتراحات المدروسة ضمن الصلاحيات

الرقم	المبدأ الإداري	مثال من المؤسسة الرياضية
14	روح الفريق	التعاون والثقة والعمل لهدف رياضي مشترك

للتذكّر: يطلب نموذج الشهادة المرفق تعداد «ستة أصول عامة للإدارة» عند فايول، لكن الدرس يعرض المبادئ الأربعة عشر حتى يفهم الطالب المنظومة ولا يحفظ ستة عناوين من دون سياق.

3. ستة مبادئ أساسية بتفسير مهني

تقسيم العمل: لا نكلّف مسؤولاً واحداً بالتحكيم والتسجيل والإسعاف؛ نوزّع المهام على متخصصين مع تنسيق مشترك، ونحدّد نقطة تسليم العمل بين اللجان.

السلطة والمسؤولية: لا تُحمّل لجنة السلامة مسؤولية جاهزية الملعب من دون تخويلها بإيقاف النشاط عند وجود خطر أو رفع طلب المعالجة للجهة المخوّلة. يجب أن تتناسب المسؤولية مع الصلاحيات والموارد.

الانضباط: يشمل احترام اللوائح وساعات العمل والإجراءات ومعايير السلامة، مع تطبيق عادل ومتناسب للإجراءات التصحيحية لا العقاب العشوائي.

وحدة الأمر: للعمل المحدّد مرجع مباشر واضح يتجنب الأوامر المتعارضة؛ يمكن للعامل التعاون مع عدة لجان بشرط تحديد من يملك إصدار الأمر النهائي في المهمة نفسها.

وحدة التوجيه: قد يعمل التسجيل والتسويق والتحكيم تحت قيادة متخصصة مختلفة، لكن ينبغي أن تتكامل أنشطتهم وفق هدف البطولة وخطة واحدة معتمدة.

تدرّج السلطة: تُحدّد مستويات الإبلاغ والموافقة والتصعيد. في الخطر الوشيك تُنفَّذ إجراءات السلامة العاجلة وفق خطة الطوارئ المعتمدة، ولا يُستخدم التسلسل الإداري ذريعة لتأخير الاستجابة.

4. تمييز مفاهيمي ضروري

المفهوم	السؤال الذي يجيب عنه	مثال تطبيقي
وحدة الأمر	من يوجّه العامل في المهمة المحددة؟	قرار تعديل توقيت المباريات يصدر من مرجع مخوّل واحد
وحدة التوجيه	هل توجد خطة موحّدة للنشاطات ذات الهدف الواحد؟	التسويق والتذاكر والبوابات تسير حسب خطة الجمهور والسلامة
السلطة	ما الصلاحية التي يملكها الشخص؟	اعتماد مبلغ شراء وفق سقف محدد

المفهوم	السؤال الذي يجيب عنه	مثال تطبيقي
المسؤولية	على ماذا يُحاسب هذا الشخص؟	تجهيز المعدات في موعدها وتوثيق التسلم

استنتاج: وجود رئيس مباشر واحد لا يغني عن خطة موحدة، ولا يكفي تحميل شخص المسؤولية من دون توضيح صلاحياته أو الموارد المتاحة له.

5. النشاط الصفّي الأول — شخّص المبدأ (10 دقائق)

اعمل ضمن مجموعة من 3 أو 4 طلاب. اقرأ الحالات الست. في كل حالة: (أ) حدّد المبدأ الأقرب إلى المشكلة، (ب) اشرح أثر المخالفة، (ج) اكتب تصحيحًا عمليًا مختصرًا. قد ترتبط الحالة بأكثر من مبدأ؛ اختر الأكثر مباشرة وادعم اختيارك.

الحالة	المبدأ المخالف	الإجراء التصحيحي
(أ) توجيهان متعارضان للمتطوع نفسه بشأن إغلاق التسجيل.		
(ب) تكليف مسؤول المخزن بنتيجة الشراء من دون صلاحية طلب المواد.		
(ج) تجهيز لجنة التسويق خطة جمهور لا تراعي سعة المدرجات المعتمدة.		
(د) تغيير ثلاثة مسؤولين عن التسجيل خلال أسبوع واحد بلا تسليم مهام.		
(هـ) تجميع التحكيم والمشتريات والإسعاف على شخص واحد بلا مساعدة.		
(و) منح أحد المتطوعين امتيازات غير مبررة وحرمان آخرين منها.		

مخرج المجموعة: ست بطاقات «مخالفة ← مبدأ ← علاج»، ثم يعرض مقرر المجموعة حالة واحدة مع تبرير الاختيار.

6. النشاط الصفّي الثاني — خريطة قرار وتفويض (12 دقيقة)

لديك الأشخاص الآتون: مدير النادي، مدير البطولة، رئيس لجنة التحكيم، مسؤول التسجيل، مسؤول السلامة، متطوع. المطلوب: عيّن مرجعًا مباشرًا واضحًا لكل مهمة مما يلي، وحدد مسار تصعيد عند التعارض: اعتماد جدول المباريات، إغلاق التسجيل، إيقاف اللعب لخطر فوري.

المهمة	صاحب القرار أو المرجع المباشر	كيف يُبلّغ القرار؟
اعتماد جدول المباريات		
إغلاق التسجيل		
إيقاف اللعب لخطر سلامة		

ناقش: ما الفرق بين «إيقاف فوري بسبب خطر» و«تغيير موعد مباراة لأسباب تسويقية» من حيث الحاجة إلى التفويض؟

7. ورشة مهنية قصيرة — قرار قابل للدفاع (8 دقائق)

قبل المباراة النهائية، يطلب مسؤول العلاقات العامة دخول 80 متفرجًا إضافيًا، بينما تقارير المنشأة تثبت أن السعة الآمنة المتبقية 30 مقعدًا فقط. يبرر طلبه بأنه سيزيد الإيرادات. اكتب قرارًا من 3 أسطر: (1) ما القرار؟ (2) ما مبدآن إداريان يساندانه؟ (3) من المسؤول عن تنفيذه وكيف توثّق النتيجة؟

.....

.....

8. النشاط اللاصفّي — تدقيق إداري مصغّر

في صفحة أو صفحتين، ادرس ناديًا أو نشاطًا رياضيًا عالميًا (أو اختر مؤسسة افتراضية إن تعذرت الزيارة). صف ثلاثة أدوار مهنية، واذكر خمسة مبادئ لفايول تظهر أو ينبغي أن تظهر في توزيع المهام. حدّد مشكلتين محتملتين، وأوص بإجراء عملي لكل منهما، ثم اكتب تأملًا من أربعة أسطر عمّا تعلمته.

احرص على عدم نشر معلومات شخصية أو أسرار إدارية. أي مقابلة أو زيارة تتم بموافقة الجهة؛ البديل الافتراضي مقبول بالكامل.

9. تقييم فردي للدرس — 10 علامات

الجزء الأول — اختر الإجابة الصحيحة (علامتان؛ 1 لكل سؤال):

(1) المبدأ الذي يمنع تلقي المتطوع أوامر متعارضة للمهمة نفسها هو: (أ) المبادرة (ب) وحدة الأمر (ج) المكافأة.

(2) المثال الأدق على «وحدة التوجيه» هو: أ) خطتان مختلفتان للجمهور ب) إعفاءات بلا قاعدة ج) خطة مشتركة للأقسام لتحقيق هدف البطولة.

الجزء الثاني — صح أم خطأ مع التصحيح (علامتان؛ 1 لكل عبارة):

(3) لدى فايول أربعة عشر مبدأً عامًا للإدارة. (.....)

(4) يجوز لموظف أن يتحمل مسؤولية نتائج الشراء ولو لم تُمنح له صلاحية الشراء أو التصعيد. (.....)

الجزء الثالث — تعداد (3 علامات):

(5) اذكر ستة مبادئ عامة للإدارة عند هنري فايول، من دون تكرار. (0.5 لكل مبدأ)

الجزء الرابع — تطبيق (3 علامات):

(6) طلب مدير التسويق من مسؤول التسجيل تمديد الموعد رغم قرار مدير البطولة بإقفاله. كما حمل مدير النادي مسؤول السلامة مهمة تجهيزات جديدة ولم يمنحه صلاحية طلبها. سمَّ مبدأً مناسبًا لكل مخالفة (علامة)، واقتراح علاجًا لكل مخالفة (علامتان).

10. خلاصة للحفظ والمهارات

للحفظ: هنري فايول — 14 مبدأ — تقسيم العمل — السلطة والمسؤولية — الانضباط — وحدة الأمر — وحدة التوجيه — تدرّج

السلطة — الإنصاف — المبادرة — روح الفريق. احفظ أسماء 14 مبدأ، وتدرّب على شرح ستة منها مع مثال لكل مبدأ.

للمهارة: تشخيص خلل إداري، رسم مسار قرار، التفريق بين الأمر والتوجيه، اتخاذ قرار آمن وعادل، وتوثيق المساءلة.

صلة الشهادة الرسمية: ورد سؤال يطلب «ستة أصول عامة للإدارة» لدى هنري فايول، وسؤال آخر عن خصائص الإدارة الرياضية.

والأخير تم تناوله أساسًا في الدرس الثاني، ونراجعته هنا في تطبيقات المؤسسة الرياضية. المرجع: امتحان الإدارة الرياضية، شهادة

الامتياز الفني TS، دورة 2024، الصفحة العربية الثالثة من الملف المرفق.

الدرس 05 — التنظيم الرياضي والهيكل الإداري والتفويض

كتاب التلميذ | فهم المفاهيم — تحليل بيانات — قرارات مهنية

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضية | المقرر: الإدارة الرياضية

إعداد أكاديمي تعليمي مقترح؛ رُبطت محاوره تنظيمياً بنموذج الشهادة الرسمية لعام 2024، ولا يُقدّم بوصفه التوزيع الوزاري الكامل.

نواتج التعلم وقرائن الإتيان

- يعرف التنظيم الرياضي بصياغة دقيقة، ويعلّل أربع فوائد له في مؤسسة رياضية.
- يميّز بين التنظيم بوصفه وظيفة إدارية وبين الهيكل التنظيمي بوصفه أداة لبيان العلاقات الرسمية.
- يرسم هيكلًا إداريًا افتراضيًا لنادٍ ينظّم بطولة ويحدد خطوط التبعية والاتصال.
- يوزّع ست مهام وفق مصفوفة المسؤوليات RACI، ويميّز المنفّذ عن صاحب المساءلة النهائية.
- يكتب قرار تفويض يحدد المهمة والصلاحيّة والسقف الزمني وآلية المتابعة ومقتضيات السلامة.

موقف البداية — بطولة بلا هيكل واضح

اتفق «نادي الأفق» (حالة افتراضية) على تنظيم بطولة كرة قدم مصغرة بين ثمانية فرق. أصدر مسؤول التسجيل موعدًا للمباريات من دون التنسيق مع لجنة التحكيم، وتسلمت لجنتان طلب شراء الكرات نفسها، ولم تُحسم جهة اعتماد الإنفاق. قبل الافتتاح بيوم، تبين غياب مسؤول واضح لفحص مخارج الطوارئ.

سؤال البداية: هل يكفي أن يكتب مدير النادي «أنتم فريق واحد» على مجموعة الرسائل؟ ما الوثائق والأدوار التي تمنع تكرار القرارات أو ضياع المسؤولية؟

1. التنظيم: المفهوم والعناصر

التنظيم الرياضي وظيفة إدارية تتمثل في تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، وتجميع الأنشطة المتشابهة، وتوزيع الأدوار والموارد والصلاحيات والمسؤوليات، وإنشاء علاقات التنسيق والإبلاغ والرقابة بما يضمن العمل المنظم والفعال. التنظيم ليس الهيكل وحده: «التنظيم» عملية متواصلة لإسناد المهام وتنسيق الموارد وتعديل العلاقات؛ أما «الهيكل التنظيمي» فهو تمثيل رسمي للمناصب أو الوحدات وصلاتها وخطوط الإشراف.

عنصر التنظيم	السؤال الإداري	مثال من البطولة
تقسيم العمل	ما المهمات المطلوبة؟	التسجيل والتحكيم والسلامة والمالية
تجميع الأعمال	ما الوحدات أو اللجان؟	لجنة فنية، لجنة تسجيل، لجنة سلامة
تحديد السلطة	من يملك حق الاعتماد؟	المدير يوافق على المصروف ضمن حدود النظام
إسناد المسؤولية	من ينفذ العمل ويقدم الدليل؟	مسؤول التسجيل يصدر كشف الفرق
التنسيق والاتصال	من يحتاج المعلومة ومتى؟	تحكيم + تسجيل + منشأة يستلمون الجدول
المساءلة والمتابعة	من يتحقق من الإنجاز؟	مدير البطولة يراجع السجل وخطة السلامة

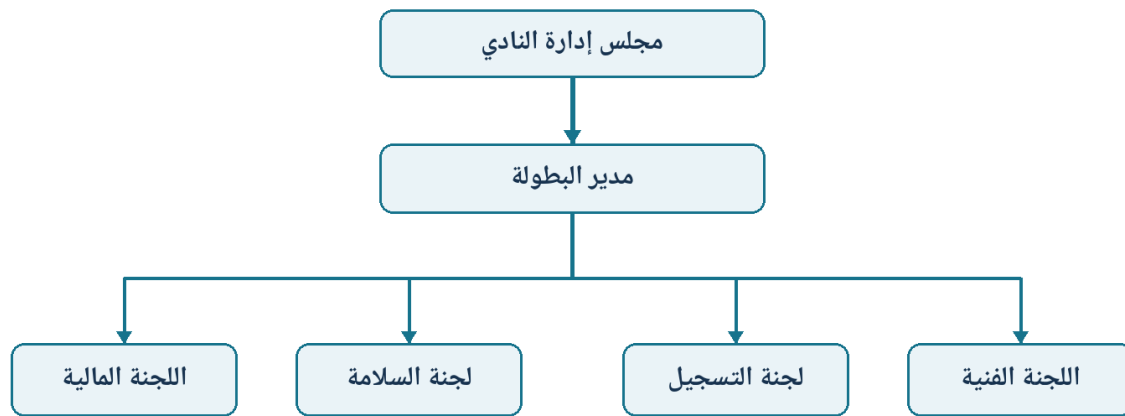
2. لماذا يعدّ التنظيم مهمًا؟

- وضوح الاختصاصات يقلل ازدواجية التكليف والأوامر المتعارضة.
- توزيع الموارد وفق الأولوية يخفض الهدر والإنفاق المتكرر.
- بيان سلسلة الاعتماد والمساءلة يسرّع إصدار القرار الصحيح.
- التنسيق بين الوحدات يقلل التأخير والتعارض بين المباريات والخدمات.
- تحديد بدلاء وطرق تصعيد يحافظ على استمرارية العمل عند الغياب.
- فصل المهمات الحساسة والرقابة المناسبة يعزّز الشفافية والعدالة.
- تحديد مسؤوليات السلامة يسهّل الوقاية والاستجابة وفق خطة الطوارئ.

تذكّر للشهادة: ورد سؤال مباشر في نموذج الامتياز الفني لعام 2024 بصيغة «عرّف التنظيم، ما هي أهمية التنظيم؟». احفظ تعريفاً وظيفياً مترابطاً مع أربع فوائد على الأقل، وادعم الشرح بمثال رياضي واحد.

3. الهيكل التنظيمي الرياضي

يبين المخطط الآتي هيكلًا افتراضيًا مبسّطًا. يجب أن يعرف أعضاء كل لجنة: رئيسها، مهامها، سلطة الاعتماد، جهة الإبلاغ، وكيفية التعامل مع التعارض. يختلف الشكل بحسب حجم النادي ونظامه الأساسي.



خطوط المخطط تمثل مرجعية إدارية افتراضية؛ تفصيل الصلاحيات يكتب في مصفوفة المهام.

عند خطر مباشر تُتبع خطة الطوارئ المعتمدة ولا ينتظر الفريق إذنًا يؤخر الاستجابة.

التبعية الإدارية ليست مساوية للصلاحيات الفنية: مثلاً قد ينسق مدير البطولة مع لجنة التحكيم من دون أن يحق له تغيير قرار فني يقع ضمن اختصاص الحكام واللوائح.

4. توزيع الصلاحيات: الفرق بين السلطة والمسؤولية والمساءلة

المفهوم	معناه	مثال
السلطة Authority	حق اتخاذ قرار أو توجيه ضمن حدود مخوطة	اعتماد شراء معدات حتى 150 دولارًا
المسؤولية Responsibility	واجب تنفيذ مهمة محددة بجودة ووقت مناسبين	إعداد كشف أسماء الفرق والتحقق منه
المساءلة Accountability	وجوب تفسير النتيجة ومراجعة الأداء أمام المرجع	يراجع مدير البطولة اكتمال الترتيبات
التفويض Delegation	منح صلاحية محددة لموظف لتنفيذ مهمة مع متابعة	تفويض مسؤول التجهيز بطلبات ضمن سقف

قاعدة مهنية: يستطيع المدير تفويض بعض صلاحيات القرار ضمن النظام، لكنه لا يتخلى عن مساءلته الإشرافية عن سلامة التفويض والمتابعة. ويحاسب المكلف عن تنفيذ ما أسند إليه ضمن موارده وصلاحياته.

5. قواعد التفويض السليم

- حدد المهمة وناتجها: «تجهيز 12 كرة مطابقة للمواصفات قبل 10:00» أدق من «اهتم بالمعدات».

- اختر شخصًا مؤهلًا وامنحه وصولًا إلى الموارد اللازمة.
 - حدد الصلاحية والسقف المالي أو الإداري والقرارات التي تحتاج موافقة أعلى.
 - حدد الموعد ومعيار الجودة وآلية التقرير والتوثيق.
 - وفر مسار التصعيد عند التعارض أو الخطر؛ لا يُفوض تجاوز اللوائح أو شروط السلامة.
- مثال مكتوب: «يفوض مدير البطولة مسؤول الإمداد بشراء مستلزمات معتمدة لا تتجاوز قيمتها الإجمالية 150 دولارًا حتى 24 تشرين الأول، بشرط إرفاق فواتير وتقرير تسلم، ولا يشمل التفويض أي إنفاق خارج الموازنة أو متطلبات السلامة التي تستلزم اعتمادًا خاصًا».

6. مصفوفة RACI: أداة لتوضيح الأدوار

R = المنفذ، A = Responsible = صاحب المساءلة النهائية عن اعتماد إنجاز المهمة، C = Accountable = يُستشار، I = Consulted، I = يُبلغ Informed. في هذا النموذج التدريبي يوجد A واحد لكل مهمة، ويمكن وجود أكثر من R. وهي أداة مهنية إضافية وليست مصطلحًا منصوبًا عليه في ورقة الشهادة المرفقة.

المهمة	مدير البطولة	اللجنة الفنية	التسجيل	السلامة	الإمداد
اعتماد جدول المباريات	A	R	C	C	I
إصدار كشف الفرق	A	C	R	I	I
فحص مخارج الطوارئ	A	I	I	R	C
تأمين الكرات	A	C	I	I	R

هذا توزيع تعليمي قابل للتعديل بحسب اللوائح الرسمية لكل جهة. لا تعني خانة A أن المدير يستطيع إلغاء الصلاحيات القانونية أو الفنية للحكام أو الجهات المختصة بالسلامة.

7. النشاط الصفّي الأول — حدّد عيب التنظيم (10 دقائق)

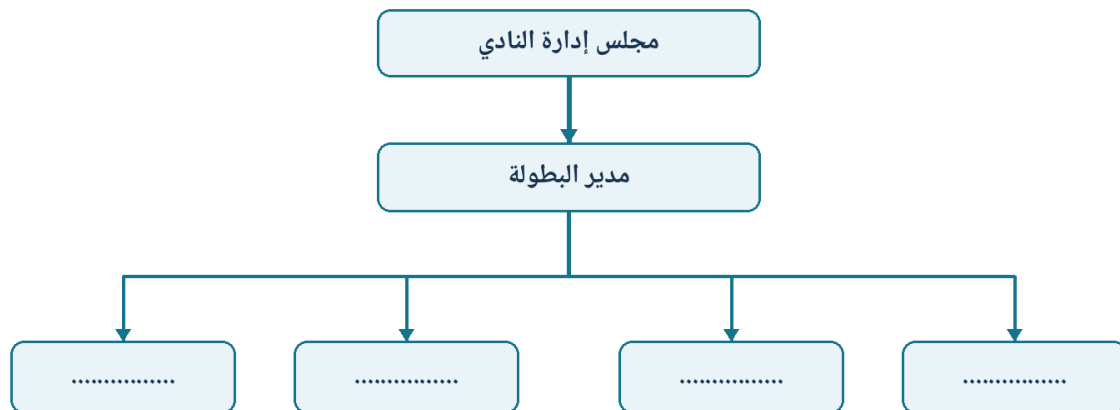
اعمل ضمن فريق من 3 طلاب. لكل حالة: (أ) حدّد الخلل الإداري، (ب) اشرح أثرًا متوقعًا، (ج) اقترح قرارًا تنظيميًا عمليًا. قد تتداخل أسباب مختلفة؛ المهم أن تبرّر.

الحالة	الخلل الإداري	الحل المقترح
أ. أرسل مسؤول التسجيل جدولاً من دون مراجعته مع اللجنة الفنية.		
ب. طلبت لجننتان الكرات نفسها ودفعت كل منهما فاتورة.		
ج. لم يُعيّن بديل لمسؤول البوابة الغائب.		
د. طُلب من مسؤول السلامة رفع تقرير من دون تحديد مرجع الاستلام.		

نتيجة النشاط: أربع بطاقات «خلل ← أثر ← إجراء»، يقدم كل فريق واحدة شفهيًا.

8. النشاط الصفّي الثاني — صمّم هيكلًا لبطولة (12 دقيقة)

أنشئ هيكلًا تنظيميًا مبسطًا لبطولة من 8 فرق. يجب أن يحتوي: مجلس إدارة النادي، مدير البطولة، وأربع لجان (فنية، تسجيل، سلامة، مالية/إمداد). صل كل لجنة بمرجعها، ثم اكتب مهمتين أساسيتين لكل لجنة.



خطوط المخطط تمثل مرجعية إدارية افتراضية؛ تفصيل الصلاحيات يكتب في مصفوفة المهام.

عند خطر مباشر تُتبع خطة الطوارئ المعتمدة ولا ينتظر الفريق إذنا يؤخر الاستجابة.

سؤال نقاش: إذا اقترحت لجنة التسويق تعديل مواعيد اللعب، مَن يُستشار فنيًا؟ ومَن يعتمد التعديل إداريًا ضمن الصلاحيات؟

9. ورشة مهنية — معالجة تفويض معيب (8 دقائق)

أعطى مدير البطولة موظفًا جديدًا تعليمات «أنه كل المشتريات» دون ذكر سقف مالي أو مواصفات أو موعد. اشترى الموظف مستلزمات بقيمة 380 دولارًا، بينما البند المعتمد 250 دولارًا. طلب مدير النادي تفسير التجاوز.

المطلوب: (1) حدّد أربعة نواقص في التفويض. (2) اكتب صيغة تفويض مصححة من أربعة عناصر. (3) ما الإجراء الإداري الواجب اتخاذه حيال فرق 130 دولارًا؟ تجنّب افتراض إمكان سحب مصروف تم دفعه دون إجراءات المؤسسة.

10. تدريب حسابي — أثر ازدواجية العمل

اشترت لجنة التسجيل 12 كرة $18 \times$ دولارًا، واشترت لجنة الأنشطة 6 كرات $18 \times$ دولارًا، بينما الاحتياج الفعلي المعتمد 12 كرة فقط. افترض أن الـ 18 كرة متطابقة ولم تُستخدم بعد. احسب الإنفاق الكلي، وتكلفة الست الزائدة، ونسبة الزيادة إلى التكلفة المخططة. اقترح معالجة وفق سياسة الاسترجاع/إعادة التخصيص لا تخالف قواعد الجهة.

11. نشاط لا صفّي — دراسة تنظيم مؤسسة رياضية

اختر ناديًا/مركزًا رياضيًا عامًا أو مؤسسة افتراضية عند تعذر الزيارة. في صفحة إلى صفتين: (1) ارسم هيكلًا من مستويين أو ثلاثة؛ (2) بيّن دور أربع وحدات؛ (3) أنشئ مصفوفة RACI لثلاث مهام؛ (4) اكتب تفويضًا مؤقتًا لمهمة واحدة؛ (5) اقترح آلية تصعيد لحالة غياب/تأخر. استخدم معلومات عامة فقط، ولا تسجل أسماء أشخاص أو بيانات داخلية دون موافقة.

12. التقويم الفردي — 10 علامات

أولاً — اختيار من متعدد (علامتان؛ علامة لكل سؤال):

(1) التنظيم الرياضي يعني أساسًا: أ) اختيار الزي فقط ب) توزيع الأعمال والصلاحيات والعلاقات اللازمة لتحقيق الهدف ج) إعلان النتائج.

(2) الوثيقة التي توضّح سلسلة التبعية بين الوحدات هي: أ) الهيكل التنظيمي ب) قائمة الجوائز ج) جدول الحضور.

ثانيًا — صح أو خطأ مع تصحيح الخطأ (علامتان؛ علامة لكل سؤال):

(3) يمكن أن يؤدي غموض المسؤوليات إلى ازدواجية العمل وهدر الموارد. (.....)

(4) ينتهي واجب متابعة المدير بمجرد تفويض أحد العاملين بمهمة إدارية. (.....)

ثالثًا — حفظ وتعداد (علامتان):

(5) اذكر أربع فوائد للتنظيم الرياضي في مؤسسة رياضية. (0.5 لكل فائدة صحيحة)

رابعًا — وضعية تطبيقية (4 علامات):

(6) في بطولة، أرسلت لجنة التسجيل مواعيد لم تعتمدها اللجنة الفنية، وطلبت لجنتان المعدات نفسها، ولا يوجد مسؤول واضح لفحص السلامة. سمّ ثلاثة أوجه خلل تنظيمي (1.5)، ثم اقترح ثلاثة إجراءات تصحيحية محددة مع تعيين المسؤول أو المرجع (1.5)، وبيّن لماذا ينبغي توضيح سلطة الاعتماد والمتابعة (1).

خلاصة المفاهيم المطلوب حفظها

التنظيم الرياضي — أهمية التنظيم — تقسيم العمل — الهيكل التنظيمي — السلطة — المسؤولية — المساءلة — التفويض — مرجعية القرار — التنسيق. احفظ تعريف التنظيم، وأربع فوائد، والفرق بين الوظيفة الإدارية والمخطط الهيكلي.

المهارات المهنية المكتسبة

رسم هيكل مبسط؛ تحديد صاحب القرار ومسار التقرير؛ كتابة تفويض محدد؛ توزيع مهام RACI؛ اكتشاف الازدواجية والهدر؛ اقتراح إجراءات تحفظ السلامة والشفافية.

الارتباط بالشهادة: تعريف التنظيم وأهميته مطلبان وردا بصورة مباشرة في نموذج امتحان الإدارة الرياضية (TS) لعام 2024. المخطط التفصيلي و RACI والتفويض التطبيقي أدوات إثرائية للإتقان المهني وليست أسئلة مثبتة بالنموذج نفسه.

الدرس 06 — التوجيه والتنسيق والاتصال في المؤسسات الرياضية

كتاب التلميذ | فهم المفاهيم — تحليل بيانات — قرارات مهنية

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضية | المقرر: الإدارة الرياضية

إعداد أكاديمي تعليمي مقترح؛ رُبطت محاوره تنظيمياً بنموذج الشهادة الرسمية لعام 2024، ولا يُقدّم بوصفه التوزيع الوزاري الكامل.

نواتج التعلم القابلة للتحقق

- يشرح مفهوم التوجيه والتنسيق والاتصال ويميّز بينها في حالة نادٍ رياضي.
- يحدد عناصر رسالة إدارية كاملة: المرسل، المستلم، المهمة، التوقيت، وسيلة الإبلاغ، طلب التأكيد.
- يكتب محضر اجتماع قرار وتوزيعاً للمهام ضمن صلاحيات لجان البطولة.
- يقود محاكاة تعارض بين لجنتين ويقترح خطة اتصال تراعي السلامة.
- يقيس مؤشرين بسيطين لفعالية التواصل ويدافع عن قرار تصحيحي.

موقف مهني افتتاحي: قبل الافتتاح بساعتين

تنظم «أكاديمية الشمال» بطولة مدرسية افتراضية من ثمانية فرق. قبل الافتتاح بساعتين أبلغ مسؤول المنشأة عن أرضية مبتلة قد تجعل الملعب غير آمن. كانت لجنة التسجيل قد أرسلت موعداً ثابتاً للفرق، بينما أكد الحكام استعدادهم للمواعيد الأصلية، ولم يبلغ فريق الإعلام عن أي تغيير. وردت رسائل متعارضة في مجموعة هاتفية. ناقش: ما الفرق بين إصدار أمر جماعي، وتنسيق اللجان، وتوثيق بلاغ صحيح؟ ومن يملك تقرير صلاحية الملعب للتشغيل وفق إجراءات المنشأة؟

1. المفاهيم الأساسية

التوجيه الإداري: إرشاد العاملين وتحفيزهم وإعطاؤهم تعليمات واضحة ومساندتهم لإنجاز الأهداف وفق الخطة والصلاحيات. التنسيق: توحيد توقيت جهود الأفراد والوحدات وتبادل المعلومات المطلوبة لمنع التضارب والثغرات أثناء تنفيذ المهام. الاتصال الإداري: تبادل معلومات وقرارات وتعليمات وتغذية راجعة عبر قنوات محددة لضمان فهم الرسالة واتخاذ إجراء صحيح.

المقارنة: يقول التوجيه «نفذ مهمة محددة»، ويقول التنسيق «كيف تتكامل مهمتك مع مهمات الآخرين؟»، ويجب الاتصال «من يعرف ماذا ومتى وكيف يؤكد الفهم؟».

المفهوم	السؤال العملي	مثال رياضي
التوجيه	من يكلف الفريق وماذا ينتظر منه؟	مدير الحدث يكلف مسؤول التسجيل بإخطار الفرق قبل 15:00
التنسيق	ما المهمات المشتركة؟	اللجنة الفنية تتفق مع المنشأة والحكام على موعد آمن
الاتصال	كيف يصل القرار الصحيح ويتأكد الاستلام؟	إشعار موحد للفرق مع طلب تأكيد الاستلام

2. أنماط التواصل الإداري وكيفية اختيار القناة

- اتصال نازل: من المرجع المخول إلى العاملين لتوزيع الأعمال والتعليمات.
- اتصال صاعد: من المنفذين إلى الإدارة لرفع النتائج والإنذارات والمشكلات.
- اتصال أفقي: بين لجننتين أو وحدتين على المستوى التنظيمي نفسه لتنسيق التنفيذ.
- اتصال رسمي موثق: محضر، تعميم، بريد أو سجل وفق سياسة المؤسسة؛ في القرارات الحساسة لا تكفي رسالة عابرة.
- اتصال عاجل: قناة سريعة ومعلومة واضحة عند خطر آني، يليها توثيق وفق خطة الطوارئ؛ لا ينتظر الفريق اكتمال الاجتماع إذا وجب إيقاف نشاط خطر.

3. دورة الاتصال الجيد ومعوقات الفهم

خطوات الاتصال: (1) صياغة قرار صحيح من مرجع مختص؛ (2) تحديد المتلقين؛ (3) اختيار قناة وموعد؛ (4) إرسال رسالة واضحة؛ (5) تأكيد الاستلام والفهم؛ (6) تحديث سجل واحد بالمعلومات المعتمدة؛ (7) مراجعة أثر الرسالة. من معوقات الاتصال: غموض المصطلحات، ازدواجية النسخ، نشر معلومة قبل اعتمادها، التأخر في الإبلاغ، ضغط العمل، وعدم طلب تأكيد الاستلام. مثال رسالة غير صالحة: «غيروا الجدول بسرعة».

عنصر الرسالة	مثال صحيح
القرار	إيقاف اللعب مؤقتًا حتى يكتمل فحص صلاحية الملعب من المختص
المرجع	مدير البطولة بعد بلاغ مسؤول المنشأة وفق إجراءات السلامة

عنصر الرسالة	مثال صحيح
المستلمون	الحكام، التسجيل، الفرق، مسؤول الجمهور، الإعلام
التوقيت	إرسال عند 13:10؛ التحديث التالي 13:40
الإجراء	الامتناع عن دخول الملعب، وانتظار الإشعار الرسمي الجديد
تأكيد الفهم	رد كل مسؤول باستلام الإشعار خلال 10 دقائق وتسجيل الردود

4. الاجتماعات الفعالة وإدارة التعارض

قبل الاجتماع: حدد الهدف والمدة والجهات التي يجب أن تحضر والبيانات المتاحة. أثناءه: افصل الوقائع عن الاقتراحات، اذكر أثر البدائل على السلامة والبرنامج والموارد، ثم صغ قرارًا يوضح مَنْ يعتمد وَمَنْ ينفذ. بعده: حرر محضرًا يتضمن القرار، المسؤول، الموعد، دليل الإنجاز، موعد المتابعة.

التعارض بين اللجان لا يعالج بالاتهام؛ بل بفحص المرجع التنظيمي والصلاحيات الفنية، والاستماع للأطراف، ثم إصدار نسخة معتمدة من التعليمات. سلامة المنشأة تحسم وفق المعايير والإجراءات المختصة لا وفق ضغط المتفرجين.

5. النشاط الصفّي الأول: عيادة الاتصال (9 دقائق)

ضمن مجموعات من ثلاثة طلاب: حل النص الآتي ثم أعد كتابته على نموذج قرار من ستة عناصر: «يا جماعة، قد تتأخر البطولة. دبروا الأمور ولا تتصلوا كثيرًا!». المطلوب: تشخيص أربعة أوجه ضعف، وكتابة رسالة بديلة تراعي جهة الاعتماد ومتلقي الإشعار وتوقيت التحديث وتأكيد الاستلام.

سَلِّم المجموعة: (أ) أربع نقاط خلل، (ب) الرسالة المعاد بناؤها، (ج) اسم الجهة التي يجب أن تتأكد من سلامة الأرضية.

6. النشاط الصفّي الثاني: محاكاة اجتماع أزمة (14 دقيقة)

توزع الأدوار: مدير البطولة، مسؤول المنشأة والسلامة، رئيس اللجنة الفنية، ممثل التسجيل والإعلام. تختار المجموعة أحد ثلاثة بدائل: تأخير البداية حتى تحقق السلامة، الانتقال إلى ملعب بديل صالح ومعتمد، أو إلغاء/تأجيل المباريات بحسب الظروف. لا يجوز اختيار الاستمرار على ملعب لم تثبت صلاحيته.

أصدروا محضرًا من خمس جمل: الواقعة، البدائل، قرار مشروط بفحص السلامة، مسؤول تبليغ الحكام والفرق، ووقت المراجعة المقبلة. يقدم المقرر/المقررة القرار خلال دقيقة.

المتطلب	سجل المجموعة
الواقعة المثبتة	
القرار والمرجع	
مسؤول الاتصال	
المتلقون ووقت التأكيد	
وقت المراجعة	

7. تطبيق كمي: قياس جودة الإبلاغ

أُرسل تنبيه معتمد إلى 24 مسؤولاً مشاركاً، وأكد 18 منهم الاستلام خلال المهلة المحددة. كما وصلت 15 إفادة صحيحة من أصل 20 إفادة مطلوبة لتحديث قائمة الفرق.

(أ) احسب نسبة تأكيد الاستلام. (ب) احسب نسبة استكمال الإفادات الصحيحة. (ج) إذا كان الحد المستهدف لكل منهما 90%، فكم الفجوة بالنقاط المئوية؟ (د) اقترح إجراء متابعة لا يتضمن نشر بيانات شخصية على مجموعة عامة.

8. نشاط لا صفي: تدقيق الاتصال في فعالية رياضية

اختر فعالية مدرسية أو بطولة افتراضية. صمم في صفحة واحدة: خريطة اتصال تضم خمس جهات، وفناتين رسميتين بديلتين، ونموذج رسالة طارئة غير شخصية، ومحضر اجتماع مختصر، ومؤشراً لقياس تأكيد الاستلام. إذا اعتمدت مشاهدة حدث حقيقي فاستعمل المعلومات المتاحة للعامة فقط ولا تجمع أسماء المشاركين أو أرقامهم.

9. التقويم الفردي - 10 علامات

الاختيار من متعدد (علامتان): (1) الاتصال الأفقي يحصل أساساً: أ بين لجنتين متوازيتين، ب بين مدير ومروؤوس فقط، ج خارج المؤسسة حصراً. (2) أهم دليل اكتمال الرسالة المهمة: أ سرعة الإرسال وحدها، ب تأكيد الاستلام والفهم، ج استخدام كلمات كثيرة. صح أو خطأ مع تصحيح الخطأ (علامتان): (3) يجوز للجنة الإعلام إعلان موعد جديد قبل اعتماده من المرجع المخول. (4) التنسيق يساعد على تقليل تضارب أنشطة اللجان. تعداد وحفظ (علامتان): (5) اذكر أربعة عناصر لا بد من توافرها في رسالة إدارية صالحة (0.5 لكل عنصر). حالة تطبيقية (4 علامات): (6) من أصل 24 مسؤولاً أكد 18 استلام تغيير الجدول. احسب النسبة (1)، والفجوة عن هدف 90% بالنقاط المئوية (1)، ثم اقترح إجراءين لتدارك القصور مع تحديد مسؤول التنفيذ (2).

خلاصة المفاهيم الأساسية للحفظ

التوجيه — التنسيق — الاتصال الصاعد/النازل/الأفقي — التغذية الراجعة — محضر الاجتماع — رسالة القرار — تأكيد الاستلام — التصعيد.

المهارات المتوقعة اكتسابها

صياغة تعليمات واضحة؛ قيادة اجتماع قصير؛ التنسيق بين اللجان؛ حساب مؤشرات استلام؛ اتخاذ قرار موثق يراعي السلامة. المرجع الامتحاني: امتحان الإدارة الرياضية الرسمي لشهادة الامتياز الفني TS، الدورة الثانية 2024، النسخة العربية، الصفحة 3 في الملف المرفق. التمارين والأرقام والحالات المطروحة هنا من إعداد تعليمي افتراضي، وليست نصًا رسميًا من الوزارة. موضوع هذا الدرس توسّع تطبيقي في الوظائف الإدارية ولا يظهر عنوان الاتصال أو محضر الأزمة كسؤال مستقل في الورقة المعروضة.

الدرس 07 — الرقابة الإدارية وتقويم الأداء واتخاذ القرار

كتاب التلميذ | فهم المفاهيم — تحليل بيانات — قرارات مهنية

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضية | المقرر: الإدارة الرياضية

إعداد أكاديمي تعليمي مقترح؛ رُبطت محاوره تنظيمياً بنموذج الشهادة الرسمية لعام 2024، ولا يُقدّم بوصفه التوزيع الوزاري الكامل.

نواتج التعلم

- يعرف الرقابة الإدارية والتقويم ويحدد خطوات دورة الرقابة.
- يميز الإدارة العليا والوسطى والمباشرة من حيث مسؤولية متابعة النتائج.
- يحسب نسبة الالتزام بالمواعيد ومعدل الشكاوى وانحراف الإنفاق بدقة.
- يصوغ تحليلاً للسبب الجذري وقراراً تصحيحياً له مسؤول وموعد إعادة قياس.
- يراعي السلامة والأهلية والشفافية عند المفاضلة بين بدائل القرار.

موقف افتتحي: بطولة ناجحة أم متعثرة؟

في بطولة افتراضية نُفذت 8 مباريات؛ بدأت 5 في موعدها وتأخرت 3. تلقى المنظمون 9 شكاوى خدمة من 120 مستفيداً، وبلغ الصرف الفعلي 2450 دولارًا مقابل اعتماد 2300. وهناك فحسان من أصل 8 فحوص سلامة لم يكتمل توثيقهما. أعلن أحد العاملين: «جميع المؤشرات ممتازة لأن البطولة اكتملت». هل يكفي اكتمال المباريات وحده للحكم على نجاح الإدارة؟

1. مفهوم الرقابة ودورة متابعة الأداء

الرقابة الإدارية عملية وضع معايير للأداء، وقياس النتائج الفعلية، ومقارنة الفعلي بالمستهدف، وتفسير الانحرافات، واتخاذ إجراءات تصحيحية والتحقق من أثرها. ليست الرقابة مجرد معاقبة الموظف؛ بل حماية جودة النتائج والموارد. التقويم أوسع من التحقق اللحظي؛ فهو إصدار حكم مستند إلى أدلة حول ملاءمة الأنشطة وفعاليتها وكفاءتها وأثرها، بهدف التطوير.

دورة الرقابة: تحديد معيار ← جمع معلومات موثوقة ← حساب الفجوة ← تفسير السبب ← قرار تصحيحي ← إعادة قياس وتوثيق.

نوع المتابعة	متى؟	مثال
قبل التنفيذ/وقائية	قبل البداية	التحقق من فحص المنشأة وتعيين الحكام
أثناء التنفيذ/متزامنة	عند اللعب	مراقبة التأخير وتنسيق الدخول
بعد التنفيذ/لاحقة	بعد النشاط	تقرير التكلفة والشكاوى والتحسينات

2. المستويات الإدارية والمسؤولية عن النتائج

الإدارة العليا تعتمد الأهداف والسياسات وتراجع النتائج الإجمالية ومدى تحققها؛ والإدارة الوسطى تتابع برامج الأقسام وتفسر الفجوات والتنسيق؛ والإدارة المباشرة تراقب التنفيذ الميداني لحظة بلحظة. تشترك المستويات في الرقابة ولكن تختلف درجة القرار.

صلة بالشهادة: سأل نموذج 2024 عن المستوى الإداري المسؤول عن متابعة تحقيق الأهداف ومراجعة النتائج، ووردت «الإدارة العليا» ضمن البدائل. في الإجابة العلمية وضح شمول رقابة الإدارة العليا للنتائج الاستراتيجية، من دون إنكار أدوار المستويين الآخرين.

3. مؤشرات الرقابة وطرق الحساب

المؤشر = أداة قياس مرتبطة بمعيار؛ والانحراف = الفرق بين المستوى الفعلي والمستهدف. ينبغي تحديد طبيعة المؤشر: كلما ارتفع كان أفضل (مثل الالتزام بالوقت) أم كلما انخفض كان أفضل (مثل الشكاوى والتكلفة).

المؤشر	صيغة الحساب	النتيجة وفق الحالة
بدء المباريات في وقتها	$\frac{\text{المباريات المنضبطة}}{\text{مجموع المباريات}} \times 100$	$62.5\% = 100 \times 8 \div 5$
معدل الشكاوى	$\frac{\text{الشكاوى المسجلة}}{\text{عدد المستفيدين}} \times 100$	$7.5\% = 100 \times 120 \div 9$
فرق الموازنة	الصرف الفعلي - المعتمد	$150 = 2300 - 2450$ دولارًا زيادة
نسبة تجاوز الموازنة	$\frac{\text{الزيادة}}{\text{الموازنة المعتمدة}} \times 100$	$6.52\% \approx 100 \times 2300 \div 150$
اكتمال فحوص السلامة	$\frac{\text{الفحوص الموثقة}}{\text{الفحوص المطلوبة}} \times 100$	$75\% = 100 \times 8 \div 6$

4. من المؤشر إلى القرار الإداري

لا يتحقق اتخاذ قرار جيد بمجرد معرفة الرقم. اطرح خمسة أسئلة: هل البيانات موثوقة؟ ما معيار النجاح؟ ما السبب الحقيقي؟ من يملك سلطة التعديل؟ متى نتحقق من أثر الحل؟

مثال: تأخر المباريات قد يكون مرتبطًا بجدول انتقال متداخل، أو عدم جاهزية الملعب، أو ضعف الإبلاغ؛ والحل يتغير بتغير السبب. لذلك يجب تحليل سجلات أوقات البداية وأقوال الجهات المختصة قبل تقرير الجزاء أو تعديل الجدول. القاعدة الحاكمة: لا يجيز الأداء المالي أو ضغط المواعيد تنفيذ نشاط على منشأة لم تكتمل متطلبات فحص سلامتها اللازمة. تتبع المؤسسة الإجراءات المعتمد ولا تعوض الفحص بتوقيع شكلي.

5. النشاط الصفّي الأول: بناء لوحة متابعة (11 دقيقة)

تعمل المجموعة في دور مكتب رقابة إدارة البطولة. المعايير التدريبية: بدء 90% من المباريات في موعدها على الأقل؛ معدل الشكاوى لا يزيد على 5%؛ عدم تجاوز الموازنة؛ استيفاء جميع فحوص السلامة المطلوبة قبل التشغيل. املأ الجدول من معطيات الموقف، وصنّف كل مؤشر: محقق/غير محقق، ثم قدم أولويتين معللتين.

المؤشر	الهدف	الفعلي	القرار المبدئي
الانطلاق في الموعد	$90\% \leq$		
الشكاوى	$5\% \geq$		
الميزانية	$2300\$ \geq$		
فحوص السلامة	100%		

6. النشاط الصفّي الثاني: التحقيق في سبب تأخر المباريات (12 دقيقة)

حالة افتراضية: تأخرت 3 مباريات، وتتوافر ثلاث قرائن أولية: (1) إعلان الجدول متأخرًا، (2) تبديل غرف اللاعبين بلا إشعار، (3) وصول حكم مباراة واحدة متأخرًا. المطلوب: ميّز الواقعة المثبتة من الفرضية، واذكر بيانات إضافية تحتاجها، ثم صغ قرارًا تصحيحيًا واحدًا قابلاً للقياس.

قالب الإجابة: المشكلة — قرينتان — بيانات للتحقق — إجراء مصحح — مسؤول — موعد مراجعة — مؤشر نجاح.

7. تطبيق حسابي وقرار أخلاقي (9 دقائق)

أ) احسب جميع المؤشرات الخمسة في جدول القسم الثالث من دون الرجوع إلى النتائج. ب) حدّد مقدار تجاوز الموازنة والنسبة المئوية. ج) إذا اقترح مسؤول مالي حذف فحص سلامة مؤجل لتخفيض المصاريف، فهل القرار مقبول؟ علّل، واقترح معالجة أخرى للسقف المالي.

تميّز مهم: 7.5% هي «شكاوى لكل 100 مستفيد» بناءً على عدد الشكاوى المسجلة؛ وقد يقدم فرد أكثر من شكوى، لذا لا تعني النسبة بالضرورة أن 7.5% من الأشخاص اشتكوا.

8. نشاط لا صفّي: تقرير متابعة متوازن

أنشئ تقريرًا من صفحة إلى صفحتين لفعالية افتراضية، يحتوي: أربعة مؤشرات بتعريف ومصدر بيانات وهدف وقيمة فعلية، انحرافين على الأقل، تحليل سبب واحد مع دليل مطلوب للتحقق منه، قرارين تصحيحيين مع مسؤول وتاريخ قياس، وفقرة قصيرة تفصل الإخفاق التشغيلي عن انتهاك متطلبات السلامة. لا تستخدم بيانات شخصية حقيقية.

9. التقويم الفردي — 10 علامات

اختر الصحيح (علامتان): (1) أول خطوة في دورة الرقابة: أ تحديد المعيار، ب العقوبة، ج نشر النتائج. (2) الإدارة التي تراجع الأهداف والسياسات الإجمالية: أ الإدارة العليا، ب الجمهور، ج اللجنة اللوجستية.

صح أو خطأ مع التصحيح (علامتان): (3) كلما زاد معدل الشكاوى تحسنت جودة الخدمات. (4) لا تكتمل الرقابة عند حساب الانحراف وحده.

تعداد (علامتان): (5) عدّد أربع خطوات متسلسلة من دورة الرقابة الإدارية.

حالة تطبيقية (4 علامات): (6) بدأت 5 مباريات من أصل 8 في وقتها، والمعيار 90%. احسب نسبة الالتزام (1)، والفجوة عن المعيار بالنقاط المئوية (1)، ثم اقترح سببًا محتملاً يحتاج إلى التحقق وقرارًا تصحيحيًا مع مؤشر إعادة قياس (2).

خلاصة المفاهيم الأساسية للحفظ

الرقابة — المعيار — القياس الفعلي — الانحراف — الأسباب الجذرية — الإجراء التصحيحي — التقويم — مؤشرات الأداء — الإدارة العليا والوسطى والمباشرة.

المهارات المتوقعة اكتسابها

تصميم لوحة متابعة، حساب انحرافات كمية، تفسير أسباب التعثر، اتخاذ قرارات مبنية على الدليل تحترم السلامة والميزانية.

المرجع الامتحاني: امتحان الإدارة الرياضية الرسمي لشهادة الامتياز الفني TS، الدورة الثانية 2024، النسخة العربية، الصفحة 3 في الملف المرفق. التمارين والأرقام والحالات المطروحة هنا من إعداد تعليمي افتراضي، وليست نصًا رسميًا من الوزارة. السؤال المتعلق بالمستويات ومراجعة تحقيق الأهداف ورد مباشرة؛ أما المؤشرات والنسب الرقمية فهي إثراء مهني تعليمي.

الدرس 08 — الاحتراف الرياضي والعلاقات التعاقدية

كتاب التلميذ | فهم المفاهيم — تحليل بيانات — قرارات مهنية

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضية | المقرر: الإدارة الرياضية

إعداد أكاديمي تعليمي مقترح؛ رُبطت محاوره تنظيمياً بنموذج الشهادة الرسمية لعام 2024، ولا يُقدّم بوصفه التوزيع الوزاري الكامل.

نواتج التعلم

- يعرّف الاحتراف الرياضي كما ترد فكرته في نموذج الشهادة، ويميّز بينه وبين الهواية.
- يحدّد العناصر الأساسية الواجب مراجعتها في عقد رياضي دون افتراض صيغة قانونية واحدة.
- يحلّل وقائع التزام أو إخلال تعاقدية وفق نص عقد تدريبي افتراضي.
- يحسب مستحقات مالية مستندة إلى بنود واضحة ويحدد المعلومات الناقصة قبل إصدار حكم.
- يكتب محضراً إدارياً يحترم السرية والإجراءات والجهة المختصة بالنزاع.

موقف افتتحي: متى يُسمّى اللاعب محترفاً؟

يتدرب سامر في نادٍ ثلاثة أيام أسبوعياً دون عقد مقابل أجور، ويحصل على مساعدة انتقال مرتبطة بالمشاركة. وتلعب ليلي مع نادٍ آخر بموجب عقد مكتوب لمدة موسم، تلتزم فيه بالتدريب والمنافسة مقابل أجر شهري محدد. هل الشهرة أو المهارة العالية وحدهما تكفيان لتحديد صفة الاحتراف؟ ناقش بالرجوع إلى العقد والأجر والالتزامات، دون إصدار حكم قانوني قطعي في حالة غير مكتملة البيانات.

1. مفهوم الاحتراف الرياضي

في سياق سؤال الشهادة المرفق، يدل اللاعب المحترف على من يكرس نشاطه الرياضي ضمن علاقة تعاقدية مقابل أجر مالي. أما اللاعب الهاوي فتمارس مشاركته عادة دون علاقة احترافية مدفوعة وفق تعريفات الاتحاد/المؤسسة المطبقة. تنبيه علمي: التصنيف القانوني الدقيق يختلف باختلاف الرياضة والاتحاد واللوائح والقانون الواجب التطبيق؛ وجود تعويض نفقات أو حوافز لا يحسم وحده وضع الشخص، ولا يجوز استنتاج الاحتراف من الشهرة أو كفاءة اللعب.

معيّار	مؤشر يرتبط بالاحتراف	لماذا لا يكفي وحده؟
عقد رياضي	وجود وثيقة تربط اللاعب بالنادي	قد تكون الوثيقة اتفاق هواية أو تسجيلًا غير مهني
أجر	مبلغ مقابل أداء نشاط رياضي	تعويض المصروف لا يساوي دائمًا أجرًا مهنيًا
التزامات منتظمة	تدريب ومباريات وواجبات متبادلة	قد توجد التزامات مشابهة للهواة أيضًا
لوائح الجهة	التسجيل وفق الصنف المعتمد	القواعد تختلف بحسب الاتحاد والاختصاص

2. أطراف العلاقة التعاقدية وبنود المراجعة

العقد الرياضي وثيقة تحدد حقوق الأطراف والتزاماتهم ضمن القوانين واللوائح المعمول بها. ينظر الإداري في بنوده ويوثق المسائل الناقصة ويعرضها عند الحاجة على الجهة القانونية أو الإدارية المختصة.

عناصر مراجعة أساسية: تعريف الأطراف وصفاتهم؛ المدة وبداية النفاذ ونهايته؛ النشاط الرياضي المطلوب وجدول التدريب والمنافسة؛ الأجر وآلية الدفع؛ الالتزامات المتبادلة؛ الصحة والسلامة والتأمين حسب التطبيق؛ الإجراءات التأديبية المنضبطة؛ الإنهاء والتجديد وتسوية النزاع؛ خصوصية المعلومات واستخدام الصورة عند الاقتضاء.

لا تكتب عقوبة أو غرامة أو إنهاء غير منصوص عليه أو مخالف لقواعد الجهة أو القانون، ولا تفترض أن كل خلاف يثبت وقوع خرق قبل سماع الطرفين وفحص المستندات.

3. جدول الأدوار والمسؤوليات

الطرف/الوحدة	مسؤوليات تشغيلية نموذجية	وثيقة تحقق
إدارة النادي	تنفيذ الالتزامات المالية وفق العقد؛ ترتيبات المشاركة والتجهيزات	سجل العقود والمدفوعات
اللاعب	الالتزام بما اتفق عليه من تدريبات ومنافسات ضمن الحقوق واللوائح	سجل تدريبات/إبلاغ رسمي
الإدارة المالية	توثيق الاستحقاقات والتحويلات والتسويات	كشوف الدفع

الطرف/الوحدة	مسؤوليات تشغيلية نموذجية	وثيقة تحقق
الإدارة الرياضية	تنسيق المشاركة والتواصل وحفظ الوثائق	تقرير متابعة سري
الجهة المخولة بحسم النزاع	تطبيق إجراء الاعتراض أو التحكيم/القضاء حسب النظام	قرار مختص أو إحالة

4. دراسة عقد افتراضي مبسط

عقد افتراضي: «يلتزم النادي بدفع بدل نشاط شهري مقداره 600 دولار للاعب لمدة 12 شهرًا، على أن يحل موعد الدفع في اليوم الخامس من الشهر التالي، وفق شروط الاتفاق واللوائح السارية. يلتزم اللاعب بحضور التدريبات المحددة ما لم يوجد عذر مقبول موثق. تحفظ الشكاوى في سجل سري ويراجعها المسؤول المخول». هذا مثال تعليمي لا نموذج عقد قانوني جاهز للاستخدام. إذا تأخر دفع مستحقين شهريين وأثبت السجل أن كلاً منهما حل مواعده بالكامل ولم يتم سداؤه ولم يوجد تعديل معتبر، فإن مجموعهما الحسابي $1200 = 600 \times 2$ دولار. هذا حساب لمبلغ مفترض مستحق بحسب المعطيات، لا حكم تعويض أو تقرير مسؤولية قانونية.

قبل أي قرار راجع: هل حل موعد الدفعتين؟ هل ورد دفع جزئي؟ هل توجد ملحقات أو خصومات جائزة وموثقة؟ ما إجراء التظلم المختص؟

5. النشاط الصفي الأول: صنف الحالات (10 دقائق)

في مجموعات: صنف كل حالة بأنها «احتراف وفق معيار السؤال الامتحاني»، أو «هواية وفق المعطيات»، أو «بيانات غير كافية». علّل بجملته مستندة إلى العقد والأجر.

أ. لاعب مشهور بلا عقد مقابل أجر. ب. لاعبة لديها عقد أداء مدفوع الأجر مع التزام بالمنافسات. ج. ناشئ يحصل على بدل انتقال دون معلومات عن نوع العقد. د. لاعب مرتبط باتفاق تسجيل للمشاركة دون أجر مهني في معطيات الحالة.

6. النشاط الصفي الثاني: تدقيق بنود (12 دقيقة)

اقرأ الصيغة: «يتفق الطرفان على تعاون رياضي طوال الموسم. يدفع النادي أجرًا مناسبًا في الموعد المعتاد، ويحق له إيقاف اللاعب في أي وقت». المطلوب: حدد خمسة أوجه غموض أو نقص، ثم حرر نموذج قائمة فحص تتضمن خمسة أسئلة يجب توجيهها قبل اعتماد الاتفاق.

ناقش: هل يجوز لمسؤول غير مختص تعديل عقد موقع من طرف واحد؟ وماذا يفعل إذا اعترض اللاعب على خصم مالي؟

7. ورشة تطبيقية وحساب (8 دقائق)

في العقد التدريبي المذكور، لم يصل دفع شهرين مستحقين. أ) احسب المبلغ المبدئي غير المدفوع. ب) حدد ثلاث وثائق/معلومات لازمة للتحقق. ج) اقترح خطوات إدارية متدرجة لمعالجة الشكوى دون نشر معلومات شخصية، واحترام الجهة المختصة بالفصل في النزاع.

8. نشاط لا صفي: بطاقة مراجعة اتفاق رياضي

أنشئ اتفاقاً افتراضياً غير قابل للاستخدام القانوني الفوري بين أكاديمية ولاعب بالغ، يتضمن 8 بنود أساسية من قائمة القسم الثاني. أضف جدول متابعة من ثلاثة أعمدة: البند، وسيلة التحقق، المسؤول. واكتب فقرة توضح أن أي اعتماد فعلي يحتاج إلى مراجعة مختص والالتزام بالقوانين واللوائح، خصوصاً عند التعامل مع قاصرين. لا تجمع عقوداً أو بيانات شخصية حقيقية.

9. التقويم الفردي — 10 علامات

اختيار من متعدد (علامتان): (1) بحسب سؤال الشهادة، الاحتراف الرياضي يرتبط أساساً: أ) بالشهرة وحدها، ب) بعلاقة تعاقدية مقابل أجر، ج) بعدد الأهداف. (2) وثيقة التحقق من دفع الأجر: أ) كشف مدفوعات معتمد، ب) نتيجة المباراة، ج) ملصق البطولة. صح أو خطأ مع التصحيح (علامتان): (3) شهرة النادي وحدها تجعل كل لاعب فيه محترفاً. (4) ينبغي مراجعة المدة والأجر والالتزامات وإجراءات الخلاف في أي اتفاق رياضي. تعداد وحفظ (علامتان): (5) عدّد أربعة عناصر يجب أن تكون واضحة عند مراجعة عقد رياضي. وضعية تطبيقية (4 علامات): (6) ينص اتفاق افتراضي على 600 دولار شهرياً؛ حل موعد دفعيتين ولم تسدداً. احسب المبلغ (1)، واذكر معلومتين للتحقق قبل توصيف الخلاف (1)، واقترح خطوتين إداريتين آمنتين موثقتين لمعالجة الشكوى (2).

خلاصة المفاهيم الأساسية للحفظ

الاحتراف الرياضي — الهوية — العلاقة التعاقدية — الأجر — الالتزامات المتبادلة — مدة العقد — تسوية النزاع — توثيق الدفع والخصوصية.

المهارات المتوقعة اكتسابها

التمييز بين بيانات الاحتراف والهوية، مراجعة عقود تدريبية، حساب استحقاقات افتراضية، كتابة تقرير سري وإحالة الخلاف إلى جهة مختصة.

الدرس 09 — مراحل تنظيم البطولات الرياضية وإدارة تنفيذها

كتاب التلميذ | فهم المفاهيم — تحليل بيانات — قرارات مهنية

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضية | المقرر: الإدارة الرياضية

إعداد أكاديمي تعليمي مقترح؛ رُبطت محاوره تنظيمياً بنموذج الشهادة الرسمية لعام 2024، ولا يُقدّم بوصفه التوزيع الوزاري الكامل.

نواتج تعلم قابلة للقياس

- يشرح تسلسل المراحل الأساسية لتنظيم بطولة رياضية من المبادرة إلى التقرير الختامي.
- يُعد بطاقة قرار لبطولة من ثمانية فرق تتضمن الهدف والنظام والجهات المعنية والمخاطر.
- ينجز مصفوفة زمنية قصيرة تبرز المسؤول عن كل خطوة ودليل إتمامها.
- يميّز بين اكتمال الإعداد الإداري وجاهزية المنشأة والسلامة المعتمدة من المختصين.
- يحدّد ثلاثة مؤشرات للجاهزية ويقدم توصية إدارية قابلة للتنفيذ.

موقف مهني: بطولة يفصلنا عنها أسبوعان

تعتزم «أكاديمية المدى» (مؤسسة افتراضية) تنظيم بطولة كرة قدم مصغرة لثمانية فرق في يوم واحد. الملعب متاح مبدئياً، لكن لم تُؤكّد أهلية المنشأة لذلك التاريخ؛ سبعة فرق أكدت مشاركتها، ولم يحدد الفريق المنظم بعد لجنة الاعتراضات أو آلية اعتماد النتائج. الميزانية التقديرية 1800 دولار، لكن بعض الرعايات ما زالت وعوداً غير موثقة. سؤال عصف ذهني: هل يصح إعلان جدول المباريات النهائي الآن؟ اذكر قرارين يجب إتمامهما قبل الإعلان، وحدد الخطر الناتج عن تأخير كل منهما.

1. ما المقصود بتنظيم البطولة؟

تنظيم البطولة الرياضية عملية إدارية وفنية مترابطة تشمل تحديد الغاية، وأهلية المشاركة، ونظام المنافسة، والموارد والمواعيد، وتشكيل اللجان، وإعداد المرافق، وضبط التنفيذ، واعتماد النتائج، وتقويم الحدث. تختلف البطولة عن مباراة منفردة بتعدد أصحاب المصلحة وتداخل القرارات والأدوار.

معيّار الجودة ليس مجرد إقامة المباريات؛ بل عدالة المنافسة وسلامة الحضور والمشاركين وموثوقية النتائج وكفاءة الإنفاق والتزام البرنامج. وتُنفَّذ المتطلبات القانونية والطبية وفق أنظمة الجهة المختصة، ولا يجوز للمنظم افتراض أنها متحققة لمجرد حجز الملعب.

2. الخطوات الأساسية من التحضير إلى الإقفال

المرحلة	الأسئلة والقرارات الرئيسية	المخرج التوثيقي
1. تحديد الهدف والجدوى	لمن البطولة؟ لماذا؟ هل الموارد والوقت والموافقات ممكنة؟	بطاقة فكرة وموافقة مبدئية
2. تشكيل الهيئة المنظمة	مَن يعتمد القرار؟ مَن ينسّق؟ ما نطاق كل لجنة؟	هيكل ومسؤوليات مكتوبة
3. وضع اللوائح والنظام	مَن يشارك؟ ما شروط الأهلية والاعتراض؟ وكيف تُحتسب النتائج؟	لائحة معتمدة وإجراءات اعتراض
4. الجدولة والتجهيز	ما الملاعب والحكام والأدوات والتأمين/الإسعاف ونقاط الدخول؟	برنامج وقائمة فحص جاهزية
5. التسجيل والتواصل	هل جميع الفرق والأطراف تأكدوا؟ هل تسلموا البرنامج النهائي؟	قائمة فرق مؤهلة وسجل بلاغات
6. التنفيذ والمتابعة	مَن يسجل الوقائع ويتخذ القرار عند الطوارئ والتأخير؟	محاضر ومؤشرات وتقارير حوادث
7. النتائج والإقفال	كيف تُعتمد النتائج وتُعلن وتُصفى الحسابات وتراجع التجربة؟	كشف رسمي وبيان مالي وتقارير ختامي

3. قرارات فنية وإدارية لا يجوز الخلط بينها

القرار الفني يتعلق بقواعد اللعبة وأهلية المشاركين ونتيجة المباراة حسب اللوائح، ويصدر عن الجهة المخولة فنيًا. القرار الإداري يتعلق بالموارد والبرنامج والتكاليف والاتصال وفق التفويض. وإذا نشأ خطر على السلامة، تطبّق الجهة المختصة إجراءات الإيقاف والتحقق قبل الاستمرار.

مثال: لا يغيّر مسؤول التسويق نتائج مباراة بحجة كثافة الجمهور؛ ولا يقرر مسؤول النتائج وحده أهلية الملعب؛ ولا يبيع الفريق مقاعد تتجاوز السعة الآمنة.

4. أدوات التنظيم: خط زمني وقائمة فحص

الموعد	المهمة الحرجة	مسؤول المتابعة	دليل الإنجاز
قبل 14 يومًا	اعتماد اللوائح والمنشأة واللجان	مدير البطولة	نسخ موقعة وتأكيد جاهزية أولي
قبل 10 أيام	التحقق من أهلية الفرق والتسجيل	لجنة التسجيل والفنية	قائمة معتمدة
قبل 7 أيام	استكمال الحكام والإسعاف والبرنامج	لجنة الفنية والسلامة	تأكيدات موثقة
قبل يوم	اجتماع جاهزية ومراجعة الإجراءات	رؤساء اللجان	قائمة فحص موقعة
يوم البطولة	تسجيل المباريات واعتماد النتائج	الحكام واللجنة المخولة	محاضر وجدول محدثة
بعد 48 ساعة	التسوية والتقويم وملاحظات التطوير	مدير البطولة والمالية	تقرير ختامي

5. حالة محلولة: قياس الجاهزية

قائمة فحص الاستعداد تتضمن 12 بندًا: 9 مكتملة، وبندان قيد الإجراء، وبند غير منفذ يتعلق بتأكيد التغطية الإسعافية. نسبة اكتمال البنود $= 100 \times 12 \div 9 = 75\%$. هذه النسبة لا تبيح بدء البطولة؛ لأن جاهزية الإسعاف بند حرج ينبغي تحقيقه وفق الإجراءات المعتمدة قبل التنفيذ.

تحذير منهجي: النسب المئوية تبين التقدم، لكنها لا تستبدل شرط «متحقق/غير متحقق» في البنود الحرجة. كما أن موافقة الرعاية غير الموثقة لا تعد إيرادًا مضمونًا في الموازنة.

6. النشاط الصفّي الأول: ترتيب خطوات مشتتة (10 دقائق)

عمل تعاوني: رتب البطاقات الآتية في تسلسل منطقي، ثم حدد وثيقة تثبت إنجاز كل بطاقة: (أ) اعتماد النتائج؛ (ب) اعتماد لوائح المشاركة؛ (ج) تشكيل الهيئة المنظمة؛ (د) تقويم البطولة؛ (هـ) التحقق من جاهزية الملعب؛ (و) تحديد الهدف والموارد؛ (ز) فتح التسجيل وإبلاغ الفرق؛ (ح) متابعة التنفيذ.

قد تتوازي بعض الخطوات زمنياً؛ على المجموعة تفسير التبعيات الأساسية وعدم افتراض توقيت واحد ملزم لكل بطولة. سلّم: تسلسل معقول من ثماني خطوات وثلاث تبعيات لا يجوز عكسها.

7. النشاط الصفّي الثاني: اجتماع الاستعداد (12 دقيقة)

الأدوار: المدير، مسؤول المسابقات، مسؤول السلامة والمنشأة، مسؤول المالية/التسجيل. أمامكم أربع معلومات: تأكيد 7/8 فرق، عدم اكتمال اعتماد الإسعاف، ميزانية متوقعة 1800 دولار منها 300 دولار دعم غير مؤكّد، وعدم تعيين جهة تلقي الاعتراضات. المطلوب: اختيار ثلاث مشكلات مرتبة حسب الخطورة؛ تحديد قرار ومسؤول وموعد لكل منها؛ ثم صياغة رسالة للفرق لا تُعلن جدولاً نهائياً قبل اكتمال الشروط. لا يجوز التضحية بمتطلبات السلامة للتقيد بالتاريخ.

8. تمرين تطبيقي — مؤشرات الجاهزية (8 دقائق)

في وقت المراجعة سجّلت الفرق المؤكدة 7 من 8؛ والمهام المكتملة 15 من 20؛ والتأكيدات الرسمية المستلمة 12 من 16 جهة. (أ) احسب النسب الثلاث. (ب) إذا كان حد الجاهزية الإداري المستهدف للمهام والتأكيدات 90%، فما الفجوة بالنقاط المئوية لكل منهما؟ (ج) اختر إجراءً إدارياً واحداً لاختبار جاهزية الفرق، واذكر مسؤوله.

9. نشاط لا صفّي: ملف جاهزية بطولة

صمّم على صفحتين ملف تنظيم بطولة افتراضية لثمانية فرق: الهدف ونظام المنافسة المقترح، الخط الزمني، أربع لجان أساسية، قائمة فحص من 8 بنود تشمل بندين حرجين على الأقل، وآلية اعتماد النتائج والشكاوى. لا تدرج معلومات شخصية أو أسماء لاعبين حقيقيين. قدّم افتراضاتك صراحة.

10. تقويم ذاتي بنمط الشهادة — 10 علامات

الاختيار من متعدد (علامتان): (1) الخطوة الأكثر منطقية قبل نشر الجدول النهائي هي: أ إعلان النتائج، ب التحقق من لوائح المشاركة وأهلية الفرق والمرفق، ج توزيع الجوائز. (2) الجهة التي تعتمد القرار الفني بشأن نتيجة مباراة هي: أ جهة فنية مخولة بحسب اللوائح، ب مسؤول التذاكر، ج الراعي.

صح أو خطأ مع تصحيح (علامتان): (3) بلوغ 90% من بنود الجاهزية يسمح بدء الحدث مهما كانت البنود الباقية. (4) التقرير الختامي يضم تقويم التنفيذ والنتائج والموارد.

تعداد (علامتان): (5) اذكر أربع خطوات أساسية لتنظيم بطولة من الفكرة إلى الإقفال (0.5 لكل خطوة).

حالة تطبيقية (4 علامات): (6) أكمل المنظّمون 18 بنّداً من أصل 24. احسب نسبة الجاهزية العامة (1)، وحدد ما إذا تكفي هذه النسبة مع بقاء فحص سلامة غير معتمد (1)، واقترح قرارين مبررين لتصحيح الوضع وتحديد المسؤول (2).

خلاصة المفاهيم المطلوبة للحفظ

الهيئة المنظمة؛ الجدوى؛ اللوائح؛ التأهيل؛ الجدولة؛ الجاهزية؛ البنود الحرجة؛ اعتماد النتائج؛ التقرير الختامي.

المهارات المتوقعة اكتسابها

إعداد قائمة فحص وتنظيم مشروع بطولة؛ ترتيب التبعيات؛ حساب نسب الجاهزية؛ تفسير المخاطر؛ توثيق قرار إداري مسؤول.

مصدر المقابلة الامتحانية: الامتحان الرسمي للإدارة الرياضية، شهادة الامتياز الفني TS، الدورة الثانية 2024، النسخة العربية (الصفحة 3 من ملف الشهادة المرفق). أنشطة الدرس والحالات والأرقام افتراضية أعدت تعليميًا، وليست نقلًا عن أسئلة الامتحان. السؤال الشهادي ذو الصلة يطلب الخطوات الأساسية لتنظيم بطولة، وأربع لجان مع شرح اثنتين؛ يفصل موضوع اللجان في الدرس العاشر.

الدرس 10 — لجان تنظيم البطولات الرياضية

واختصاصاتها

كتاب التلميذ | فهم المفاهيم — تحليل بيانات — قرارات مهنية

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضية | المقرر: الإدارة الرياضية

إعداد أكاديمي تعليمي مقترح؛ رُبِطت محاوره تنظيمياً بنموذج الشهادة الرسمية لعام 2024، ولا يُقدَّم بوصفه التوزيع الوزاري الكامل.

نواتج التعلم

- يعدّد أربع لجان أساسية لتنظيم بطولة ويشرح اختصاص لجنتين بدقة.
- يميز بين تحرير النتائج وإعلانها إدارياً وبين اعتمادها فنياً بموجب اللوائح.
- ينجز خريطة تدفق لنتيجة مباراة من محضر الحكم حتى الإعلان الرسمي.
- يستخدم مصفوفة مسؤوليات مصفّرة لمنع التضارب بين اللجان.
- يحل أزمة نشر نتيجة خاطئة باختيار قرار وتصحيح موثق.

موقف افتتاحي: نتيجتان للمباراة نفسها

بعد مباراة نصف نهائية في بطولة افتراضية، تناقلت صفحة غير رسمية نتيجة 2-1، بينما أرسل الحكم محضراً أولياً لم تكتمل مراجعته. طبعت جهة الإعلان 1-1، واحتج قائد أحد الفريقين على تضارب المعلومة. كان مسؤول الإعلام قد تلقى الصورة عبر تطبيق مراسلة دون رقم محضر أو تأكيد.

سؤال عصف ذهني: مَنْ يجب أن يراجع محضر المباراة؟ مَنْ يملك اعتماده بحسب اللوائح؟ وَمَنْ يتولى طباعة النتيجة وإعلانها بعد الاعتماد؟

1. لماذا تُنشأ لجان البطولة؟

تقسيم أعمال البطولة إلى لجان يوضح الاختصاص والمرجعية والمساءلة وسرعة الاستجابة، ويقلل الازدواجية والتضارب. تختلف تسمية اللجان وعددها بحسب حجم البطولة ونظام الجهة المنظمة؛ ما يلي نموذج عملي تعليمي وليس قائمة وزارية مغلقة. لكل لجنة: رئيس ومسؤوليات معلنة، وسلطة محددة، ومدخلات تستلمها ومخرجات تصدرها، وقناة تبليغ وتوثيق وإحالة عند الخلاف.

2. لجان متكررة واختصاصات نموذجية

اللجنة	أبرز المهام والحدود
اللجنة المنظمة/التنسيقية	الموافقات والموارد والبرنامج العام وتوحيد قرارات اللجان وفق الصلاحيات.
اللجنة الفنية/المسابقات	نظام البطولة والقرعة وجدول المباريات وأهلية الفرق والتفسير الفني للوائح.
لجنة الحكام	تعيين الحكام والتحكيم ورفع تقارير المباريات والوقائع الفنية وفق الأنظمة.
السكرتارية والنتائج	قيد المحاضر والبيانات، طباعة النتائج المعتمدة، إعداد الكشوف وإعلان النتائج وفق آلية التحقق الرسمية.
لجنة البروتوكول والمراسم	الاستقبال والترتيبات الرسمية والمنصة وحفل الافتتاح والتتويج وتسلسل التكريم.
لجنة الإعلام والتواصل	البيانات للجمهور والإعلام، التصريحات المعتمدة، معالجة الاستفسارات وتصحيح الإعلانات.
لجنة المنشآت والسلامة	التنسيق مع المختصين لفحص الجاهزية، مسارات الطوارئ والإسعاف وخطط الاستجابة.
لجنة المالية والتسويق	الموازنة والمشتريات المعتمدة والرعاية والتذاكر والتسويات، وفق ضوابط الرقابة.

3. قواعد الصلاحية عند إعلان النتيجة

لا يجوز مساواة كتابة النتيجة باعتمادها. التسلسل الإرشادي: الحكم يحرر محضر المباراة ← الجهة الفنية المختصة تتحقق من استيفاء اللوائح وتعتمد النتيجة بحسب نظام البطولة ← السكرتارية تقيد النتيجة الرسمية وتطبعها أو تنشرها في السجل المعتمد ← الإعلام يعيد نشر النسخة المعتمدة للجمهور. طريق الاعتراض ومهلته يحددهما النظام.

في نموذج الشهادة الرسمية لعام 2024، كان سؤال الاختيار من متعدد عن اللجنة المسؤولة عن إعلان النتائج للمشاهدين وطباعتها، وخياراته: السكرتارية أو المراسم أو الحكام؛ والإجابة الامتحانية المقصودة هي «السكرتارية». لا يمنح هذا الجواب للجنة صلاحية تغيير قرار الحكم أو الفصل في الاعتراضات من تلقاء نفسها.

4. مصفوفة مسؤوليات مبسطة

تساعد مصفوفة RACI على توضيح: R المنفذ المباشر، A صاحب المساءلة النهائية عن المهمة (واحد واضح عادة)، C المستشار الذي يشارك قبل القرار، I الجهة التي تُبلّغ. النموذج التالي افتراضي ويخضع للوائح المعتمدة.

المهمة	R منفذ	A مسؤول نهائي	C يستشار	I يُبلّغ
إعداد جدول البطولة	الفنية	مدير البطولة	الحكام والمنشأة	الفرق والإعلام
تسجيل نتيجة معتمدة	السكرتارية	الجهة المخولة بالنتائج	الحكام والفنية	الإعلام والفرق
تجهيز حفل التتويج	المراسم	مدير البطولة	المالية والإعلام	الفرق والجمهور
نشر إعلان عام	الإعلام	مدير/مخول الاتصال	الفنية والسكرتارية	الحضور والجهات

5. النشاط الصفي الأول: بطاقات اللجان (10 دقائق)

صُف كل إجراء إلى اللجنة التي تنفذه بصورة أساسية، واذكر جهة اعتماد أو استشارة إن لزم: (1 طباعة نتيجة معتمدة؛ 2) تنظيم منصة التتويج؛ (3) توزيع الحكام؛ (4) إعداد لائحة أهلية اللاعبين؛ (5) بيع تذاكر معتمدة؛ (6) مراجعة مسار الإسعاف؛ (7) إعلان بيان صحفي بعد اعتماده؛ (8) أرشفة محضر المباراة.

على كل مجموعة اختيار أربعة أسماء لجان وشرح اختصاص لجنتين منها بصياغة تصلح لإجابة الشهادة الرسمية.

6. النشاط الصفي الثاني: غرفة إعلان النتائج (12 دقيقة)

الأدوار: حكم، مسؤول فني، موظف سكرتارية، مسؤول إعلام، ممثل فريق. يتلقى الفريق ثلاث رسائل متعارضة: صورة شاشة 2-1؛ محضر ورقي 1-1 بلا اعتماد؛ محضر مصادق رسميًا 0-1. المطلوب رسم سلسلة تحقق من أربع خطوات، ثم كتابة بيان تصحيح مختصر يوضح النتيجة المعتمدة دون اتهام أشخاص.

لا تسمحوا بنشر صورة شاشة غير رسمية بوصفها كشفًا نهائيًا. افترضوا في النشاط أن المحضر المصادق 0-1 صالح وفق لوائح البطولة وأن مهلة الاعتراض متاحة بحسب النظام.

7. تمرين تطبيقي: إخلال في المسؤوليات

في جدول تكليفات افتراضي لا يوجد مسؤول نهائي A لمهمة تسجيل النتائج، بينما كُلف شخصان مختلفان بنشر البيان النهائي من دون تنسيق. (أ) بيّن خللين تنظيميين. (ب) اقترح صاحب مساءلة واحدًا لكل مهمة. (ج) اشرح مَنْ يُستشار وَمَنْ يُبلّغ قبل نشر البيان؛ وهل يستطيع مسؤول المراسم تصحيح نتيجة مباراة؟

8. نشاط لا صفي: مخطط لجان لبطولة صغيرة

أنشئ مخططًا من ست لجان لفعالية جامعية افتراضية وقدم بطاقة لكل لجنة: الاسم، مهمتان، رئيس/مسؤول وظيفي، وثيقة تصدرها، وجهة تنسق معها. أرفق خريطة لتدفق إعلان النتائج تتضمن نقطة التحقق الفني وحق الاعتراض. يمنع استخدام بيانات لاعبين حقيقيين.

9. تقويم ذاتي بنمط الشهادة — 10 علامات

الاختيار من متعدد (علامتان): (1) في نموذج شهادة 2024، اللجنة المسؤولة عن إعلان النتائج وطباعتها هي: أ المراسم، ب السكرتارية، ج الحكام. (2) اللجنة التي تنسق استقبال الشخصيات وحفل التتويج: أ المراسم، ب المالية، ج التسجيل. صح أو خطأ مع التصحيح (علامتان): (3) تستطيع السكرتارية تغيير نتيجة مباراة معتمدة بناء على منشور جماهيري. (4) يساعد تعيين مسؤول نهائي واضح لكل مهمة على تقليل تضارب الصلاحيات. تعداد (علامتان): (5) عدد أربع لجان من لجان البطولة (0.5 لكل لجنة). تطبيق (4 علامات): (6) ظهرت نتيجتان متعارضتان. حدد خطوتين للتحقق قبل النشر (2)، وصغ إعلان تصحيح معتمدًا يبين المرجع الرسمي والنتيجة الافتراضية المعتمدة 0-1 (2).

خلاصة المفاهيم المطلوبة للحفظ

اللجنة المنظمة؛ اللجنة الفنية؛ لجنة الحكام؛ السكرتارية؛ المراسم؛ الإعلام؛ الاعتماد الفني؛ محضر المباراة؛ مصفوفة RACI؛ الاعتراض.

المهارات المتوقعة اكتسابها

تقسيم الأعمال؛ رسم خط سير النتائج؛ تحديد A و R و C و I؛ حل تضارب المعلومات؛ صياغة إعلان مصحح بلا معلومات مضللة. مصدر المقابلة الامتحانية: الامتحان الرسمي للإدارة الرياضية، شهادة الامتياز الفني TS، الدورة الثانية 2024، النسخة العربية (الصفحة 3 من ملف الشهادة المرفق). أنشطة الدرس والحالات والأرقام افتراضية أعدت تعليميًا، وليست نقلًا عن أسئلة الامتحان. السؤال الرسمي يطلب أربع لجان وشرح اثنتين، وكذلك يحدد لجنة طباعة النتائج وإعلانها ضمن ثلاثة خيارات.

الدرس 11 — التسويق الرياضي للبطولات وإدارة التذاكر والإيرادات

كتاب التلميذ | فهم المفاهيم — تحليل بيانات — قرارات مهنية

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضية | المقرر: الإدارة الرياضية

إعداد أكاديمي تعليمي مقترح؛ رُبطت محاوره تنظيمياً بنموذج الشهادة الرسمية لعام 2024، ولا يُقدّم بوصفه التوزيع الوزاري الكامل.

نواتج التعلم

- يشرح التسويق الرياضي ويميز القيمة المقدمة للجمهور عن البيع وحده.
- يحدد شرائح الجمهور وقنوات ترويج وتوزيع قانونية وعادلة للتذاكر.
- يبني نموذجاً مبسطاً لسعة المقاعد القابلة للبيع والتكلفة والإيرادات.
- يحسب معدل البيع ونقطة التعادل والأرباح المتوقعة ويقارن سيناريوهين.
- يصوغ إجراءً للحد من إعادة البيع غير النظامية والمعلومات المضللة.

موقف افتتاحي: حفل رياضي ممتلئ أم تجربة ناجحة؟

تقيم «جمعية الأفق» (حالة افتراضية) بطولة نهائية في منشأة تتسع بأمان إلى 240 شخصاً. خُصص 20 مقعداً لضيوف معتمدين، وحُجب 10 مقاعد لأسباب تشغيلية؛ لذلك يمكن بيع 210 تذاكر فقط. ثمن التذكرة المقترح 8 دولارات. حصل المنظمون على تعهد رعاية مؤكد بقيمة 600 دولار، وتبلغ التكاليف الثابتة 1320 دولاراً، في حين تبلغ تكلفة خدمة كل تذكرة مبيعة دولاراً واحداً. سؤال عصف ذهني: هل يجوز بيع 240 تذكرة لأن سعة المنشأة 240؟ وهل يُعد فتح منافذ بيع عديدة ومنظمة مهمة تسويقية أم تشجيعاً للسوق السوداء؟

1. التسويق الرياضي: مفهومه ووظائفه

التسويق الرياضي نشاط إداري يحدد حاجات فئات الجمهور والمشاركين والرعاة، ويصمم عرضاً يحقق قيمة رياضية وخدمية، ويختار السعر والترويج والتوزيع ويراقب النتائج في حدود القواعد والأخلاق المهنية. هدفه بناء علاقة مستمرة وثقة، وليس زيادة المبيعات على حساب السلامة أو الإنصاف.

يمكن توظيف عناصر المزيج التسويقي: المنتج (تجربة البطولة)، السعر (قيمة عادلة ومعلنة)، المكان/التوزيع (منافذ شراء ميسرة)، الترويج (إعلان دقيق)، والأفراد والإجراءات والخدمة عند الحاجة.

2. شرائح الجمهور والقنوات المناسبة

الشريحة	احتياج بارز	قناة توعية/خدمة
الطلاب والشباب	سعر واضح وسهولة وصول	صفحات المؤسسة والقنوات الطلابية
الأهالي	مواعيد دقيقة وسلامة الدخول	إعلان رسمي ورسالة للمشاركين
المشجعون المتابعون	برنامج وموقع ونتائج موثوقة	موقع الحدث وحساباته الرسمية
الرعاة	مخرجات معلنة وقياس وصول مشروع	ملف رعاية وتقرير قيمة بعد الحدث

3. مهام التسويق المشروع للذاكرة

تشمل: تعريف الجمهور بالحدث؛ الإعلان الصحيح عن السعر والمقاعد؛ فتح منافذ بيع قانونية متعددة وميسرة؛ اختيار قنوات رقمية ملائمة؛ تنظيم الوصول والتأكد من التذاكر؛ متابعة الإشغال وتقييم رضا الجمهور؛ إدارة الرعاية بشفافية. في سؤال شهادة 2024 كان الخيار الصحيح لمهمة تسويق البطولات هو «فتح منافذ كثيرة لبيع التذاكر للجماهير»؛ أما «بيع التذاكر في السوق السوداء» فغير مشروع ويضر بالمنافسة والثقة. لا يجوز تجاوز السعة أو ترويج ضمانات لا تملكها الجهة المنظمة.

4. الطاقة الاستيعابية وحساب الإيرادات

تنبيه محاسبي: يُفصل في السجلات بين (1) الرعاية المتعاقد عليها، (2) الإيراد المتوقع لأغراض التخطيط، (3) النقد المقبوض فعليًا. نفترض هذه الحالة قبض 600 دولار قبل الحدث عند حساب الفائض (+260 دولارًا). إذا لم يُقبض المبلغ، تختلف السيولة المتاحة حتى لو بقي العقد نافذًا. لا توصف الرعاية غير المحصلة بأنها نقد مقبوض.

المقاعد القابلة للبيع = السعة الآمنة المعتمدة - المقاعد المحجوزة - المقاعد غير المتاحة تشغيليًا = $210 = 10 - 20 - 240$ تذاكر.

إذا بيعت 140 تذكرة فعليًا: معدل بيع المقاعد المتاحة = $140 \div 210 \times 100 \approx 66.7\%$. الإيراد الإجمالي للتذاكر = $8 \times 140 = 1120$ دولارًا. تكلفة الخدمة المتغيرة = $1 \times 140 = 140$ دولارًا. الإيرادات الإجمالية بما فيها الرعاية المتعاقد عليها المفترض تحصيلها = $600 + 1120 = 1720$ دولارًا. صافي النتيجة التشغيلية = $1720 - 1320 - 140 = 260 +$ دولارًا.

لا تخلط بين الإيراد والربح. كما يجب التمييز بين «عقد رعاية موثق، مع افتراض التحصيل في السيناريو الحسابي» وبين وعد لم يتحول إلى التزام؛ عند التحليل المحافظ لا يحتسب غير المؤكد إيرادًا مضمونًا.

5. نقطة التعادل: متى تغطي البطولة تكاليفها؟

الهامش المتاح من كل تذكرة = ثمن التذكرة - التكلفة المتغيرة للتذكرة = $8 - 1 = 7$ دولارات.

مع رعاية متعاقد عليها بافتراض التحصيل 600 دولار: عدد تذاكر التعادل = (التكاليف الثابتة - إيرادات الرعاية المؤكدة) ÷ هامش التذكرة = $(600 - 1320) ÷ 7 = 102.86$ ، فنرفع للعدد الصحيح التالي: 103 تذاكر.

إن لم تُؤكّد الرعاية: نقطة التعادل = $1320 ÷ 7 = 188.57 \Rightarrow 189$ تذكرة؛ وهو أقل من السعة القابلة للبيع 210، لكنه يتطلب جهد بيع أكبر. افتراض النموذج: جميع الأرقام بالدولار، والتكلفة المتغيرة تتناسب مع التذاكر، ولا توجد ضرائب أو رسوم إضافية غير المذكورة.

السيناريو	عدد التذاكر	الهامش من التذاكر	الرعاية	صافي النتيجة
رعاية متعاقد عليها بافتراض التحصيل	140	980\$	600\$	260\$+
دون رعاية	140	980\$	0\$	340\$-
مع رعاية متعاقد عليها بافتراض التحصيل	103	721\$	600\$	1\$+

6. النشاط الصفي الأول: تصميم حملة مسؤولية (10 دقائق)

قسّموا العمل إلى ثلاث مجموعات تمثل الجمهور الطلابي والأهالي والرعاة. على كل مجموعة تقديم: رسالة إعلان لا تتضمن ادعاءات غير مؤكدة؛ قناة أساسية وقناة بديلة؛ سبب اختيار القناتين؛ مؤشر واحد لقياس الاستجابة. يجب أن يرد في الإعلان سعر التذكرة ومصدر البيع الرسمي وحد المقاعد المتاحة وفق السعة. تبادلوا الإعلانات بين المجموعات. ضَعُوا خطًا تحت أي عبارة غامضة مثل «مقاعد مضمونة للجميع» أو «جمهور بلا حدود»، وعدّلوها.

7. النشاط الصفي الثاني: لجنة قرار مالي (12 دقيقة)

افترضوا أن جهة الرعاية أخطرت المنظمين بأن مبلغ 600 دولار لم يعد مضمونًا. أمام الفريق 3 خيارات: (أ) رفع السعر فجأة بعد بيع جزء من التذاكر؛ (ب) تخفيض خدمات السلامة؛ (ج) إعادة بناء خطة مالية باستخدام تذاكر إضافية ضمن السعة الحقيقية، وضبط نفقات غير أساسية، ومحاولة توفير بديل رعاية موثق.

المطلوب: اختاروا الخيار المسؤول وفسّروا رفض البديلين الآخرين، ثم احسبوا مقدار الفجوة المالية إذا ظلت المبيعات 140 تذكرة ولم تحصل رعاية. حدّدوا الجهة التي تعتمد تعديل الموازنة والتسعير وفق النظام.

8. تمرين تطبيقي: قدرة الاستيعاب والتحويل

إذا كانت السعة الآمنة 240، والحجوزات غير البيعية 20، والمقاعد المحجوبة 10، وبيعت 168 تذكرة من أصل 350 زيارة مؤكدة لصفحة الحجز، فاحسب: (أ) المقاعد القابلة للبيع؛ (ب) نسبة بيع المقاعد المتاحة؛ (ج) معدل تحويل الزيارات إلى شراء؛ (د) الإيراد الإجمالي من بيع التذاكر بسعر 8 دولارات. اشرح لماذا لا يصح إظهار معدل التحويل وحده باعتباره مقياس رضا الجمهور.

9. نشاط لا صفي: خطة تسويق أخلاقية

صمم صفحة ترويجية موجزة لبطولة افتراضية تتضمن ثلاث شرائح مستهدفة، ورسائل مختلفة، وقناتي توزيع قانونيتين، وضابطاً لمنع التذاكر المزورة/إعادة البيع غير المصرح بها، ومؤشرين للمتابعة، وبنداً ينص على تعليمات الدخول وسياسة التعامل مع التغيير أو الإلغاء. استخدم بيانات افتراضية حصراً.

10. تقويم ذاتي بنمط الشهادة — 10 علامات

الاختيار من متعدد (علامتان): (1) مهمة تسويقية صحيحة: أ السوق السوداء، ب زيادة منافذ البيع النظامية، ج بيع عدد يتجاوز السعة. (2) الإيراد الإجمالي لتذاكر عددها 100 بسعر 8 دولارات: أ 80، ب 800، ج 8000 دولار. صح أو خطأ مع التصحيح (علامتان): (3) يجوز عدّ الرعاية غير المؤكدة ضمن الإيرادات المحققة. (4) صافي النتيجة يتطلب خصم التكاليف المتغيرة والثابتة من مجموع الإيرادات. تعداد (علامتان): (5) عدد أربعة عناصر في خطة تسويق بطولة مسؤولة (0.5 لكل عنصر). حالة تطبيقية (4 علامات): (6) سعة المنشأة 240، حُجز 20 مقعداً وحُجب 10، بيعت 140 تذكرة بسعر 8 دولارات. احسب المتاح للبيع (1)، نسبة البيع تقريباً (1)، الإيراد الإجمالي للتذاكر (1)، واذكر إجراء واحداً لتحسين الوصول القانوني للجمهور (1).

خلاصة المفاهيم المطلوبة للحفظ

التسويق الرياضي؛ شريحة الجمهور؛ الترويج؛ التوزيع؛ منفذ البيع؛ السعة القابلة للبيع؛ الإيراد؛ التكلفة المتغيرة والثابتة؛ نقطة التعادل؛ معدل التحويل.

المهارات المتوقع اكتسابها

صياغة حملة عادلة؛ تحليل قنوات البيع؛ بناء توقعات مالية؛ حساب نقطة التعادل؛ تقييم الصدقية والامتثال والنتائج. مصدر المقابلة الامتحانية: الامتحان الرسمي للإدارة الرياضية، شهادة الامتياز الفني TS، الدورة الثانية 2024، النسخة العربية (الصفحة 3 من ملف الشهادة المرفق). أنشطة الدرس والحالات والأرقام افتراضية أعدت تعليمياً، وليست نقلاً عن أسئلة الامتحان. يرد التسويق الرسمي في سؤال اختيار من متعدد يتعلق بفتح منافذ البيع النظامية، ولا تظهر تفاصيل نقطة التعادل في السؤال نفسه؛ وهي توسع مهني لمستوى TS.

الدرس 12 — نظام الدوري الرياضي وجدولة المباريات

كتاب التلميذ | فهم — تحليل — ممارسة مهنية

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضية | المادة: الإدارة الرياضية
وثيقة أكاديمية تعليمية مقترحة، تستند في اختيار المحاور إلى ورقة الشهادة الرسمية المرفقة لعام 2024، ولا تدّعي أنها توزيع وزاري معتمد.

نواتج التعلم القابلة للتحقق

- يشرح مفهوم الدوري من مرحلة واحدة ويميزه عن الدوري ذهابًا وإيابًا.
- يحسب عدد مباريات دوري من مرحلة واحدة باستعمال $n \times (n - 1) \div 2$ مع تبرير القانون.
- يحدد عدد الجولات والمباريات في الجولة الواحدة عندما يكون عدد الفرق زوجيًا.
- يعد جداول جولات أولية دون تكرار مواجهة أو سقوط فريق من الجولة.
- يقوم جدول المنافسة في ضوء عدالة أوقات الراحة وجاهزية المنشأة.

موقف افتتاحي للتفكير

تشارك 12 فرقة في دوري كرة قدم مصغرة على ملعب واحد. اقترح منسق المباريات تخصيص 6 جولات فقط «لإنهاء الدوري سريعًا». هل يكفي ذلك إذا كان المطلوب أن يلعب كل فريق مع كل فريق آخر مرة واحدة؟ دّل بالأرقام.

سؤال عصف ذهني: كيف نتحقق من عدد المباريات دون عدّ كل مواجهة يدويًا؟ وما الفرق بين عدد الجولات وعدد المباريات؟

المحتوى العلمي والتطبيقي

1. مفهوم نظام الدوري

في الدوري من مرحلة واحدة يواجه كل فريق جميع الفرق الأخرى مرة واحدة. يُفيد هذا النظام في مقارنة الأداء عبر عدد متساوٍ من المواجهات، لكنه يحتاج وقتًا وموارد أكثر من خروج المغلوب. أما الدوري ذهابًا وإيابًا فتُجرى كل مواجهة مرتين، وعليه يتضاعف عدد المباريات.

2. القانون ومبرره

إذا كان عدد الفرق n ، يلعب كل فريق مع $n-1$ فريقًا؛ فتكون المواجهات المحسوبة لكل الفرق $n \times (n-1)$. ولأن كل مباراة جرى عدّها مرتين (مرة باسم كل فريق)، نقسم على 2: عدد المباريات $= n \times (n-1) \div 2$. عندما $n = 12$: $12 \div 2 \times 11 \times 12 = 66$ مباراة. في الذهاب والإياب: $132 = 11 \times 12$ مباراة.

3. حساب الجولات والمباريات في كل جولة

إذا كان عدد الفرق زوجيًا وجميعها تلعب مباراة واحدة في كل جولة، يكون عدد الجولات $n-1$ ، وعدد المباريات في كل جولة $n \div 2$. في دوري 12 فريقًا: 11 جولة $\times$ 6 مباريات $= 66$ مباراة. إذا كان n فرديًا، تُضاف خانة راحة دورية (إعفاء في الجولة) ويصبح عدد الجولات n .

4. إنشاء جدول عادل بطريقة الدوران

نُتَبَّه فريقًا واحدًا في موقعه، ونرتَّب البقية في حلقة؛ نزواج الفرق من طرفي القائمة، ثم نحرك بقية الفرق خطوة واحدة بين الجولات. يجب أن يظهر كل فريق مرة واحدة في الجولة وألا تتكرر المواجهات بين الجولات. يعالج المنظم أيضًا تضارب الملاعب ووقت الاستشفاء وطلبات البث ضمن لوائح المنافسة.

5. زمن المنافسة وقيود التنفيذ

عدد المباريات وحده لا يحدد مدة البطولة؛ فالجدولة تتأثر بفترة اللعب والاستراحة والتحكيم والطقس وتوافر الملاعب. إذا استغرقت كل مباراة 40 دقيقة، واحتجنا 10 دقائق للتحضير والتبديل محسوبة لكل مباراة، فإن زمن الاستخدام التقديري لملاعب واحد $= 50 \times 66 = 3300$ دقيقة = 55 ساعة، دون احتساب الطوارئ أو توقفات إضافية. لا يُنصح بجدولة هذا العبء المتصل دون توزيع ملائم عبر أيام ومواعيد راحة.

نماذج التحقق من أعداد الفرق

عدد الفرق	مباريات مرحلة واحدة	الجولات (ن زوجي)	مباريات الجولة
6	15	5	3
8	28	7	4
12	66	11	6

أنشطة داخل الصف

النشاط 1: جدولة ثلاث جولات (عمل مجموعات — 10 دقائق)

ارسموا ثلاث جولات متتالية للأندية المرمّزة من 1 إلى 12 بطريقة الدوران. سلّموا ست مواجهات في كل جولة، وراجعوا عدم التكرار. اشرحوا لماذا لا تكفي ست جولات لدوري من مرحلة واحدة.

النشاط 2: هيئة العدالة في الجدول (عمل ثنائي — 12 دقيقة)

قدّم مسؤول التشغيل مقترحًا يضع للفريق 3 مباريات في اليوم نفسه، بينما يلعب فريق آخر مباراته الوحيدة في اليوم. حدّدوا معيارين للعدالة ومشكلتين تشغيلية/صحية محتملتين، واقترحوا إجراء تعديل مكتوبًا دون تغيير مجموع المباريات.

تمرين مهني للتطبيق المستقل

بطولة من 10 فرق وفق الدوري من مرحلة واحدة. احسب: (أ) مباريات البطولة؛ (ب) عدد الجولات؛ (ج) مباريات كل جولة؛ (د) الزمن الكلي لحجز ملعب واحد إذا احتاجت كل مباراة 30 دقيقة لعبًا و10 دقائق تجهيزًا، مع كتابة وحدة الزمن.

نشاط لا صفّي / واجب منزلي

صمّم أول جولتين لدوري من 6 فرق مرمّزة أو؛ اكتب عدد الجولات الكلي والمباريات الكلية؛ ثم قدّم في 5 أسطر معيارين لتوزيع أوقات الراحة وقناة واحدة لإبلاغ الجدول المعتمد.

التقويم الختامي الذاتي – 10 علامات

اختيار من متعدد (علامتان)

- (1) في دوري مرحلة واحدة من 12 فريقًا: أ) 12 مباراة؛ ب) 66؛ ج) 132. (1)
(2) إذا كان عدد الفرق 8، فعدد مباريات كل جولة: أ) 3؛ ب) 4؛ ج) 7. (1)

صح أو خطأ مع التصحيح (علامتان)

- (3) في الدوري من مرحلة واحدة تُحتسب كل مواجهة بين فريقين مرة واحدة فقط. (1)
(4) يكفي ضرب ن في (ن-1) دون قسمة على 2 لحساب دوري مرحلة واحدة. (1)

تعداد (علامتان)

- (5) عدد أربعة ضوابط لتنظيم جدول دوري عادل وآمن. (0.5 لكل عنصر)

تمرين تطبيقي (4 علامات)

- (6) دوري من 8 فرق: احسب عدد المباريات (1)، وعدد الجولات (1)، والمباريات في الجولة (1)، واذكر لماذا يكون مجموعها متسقًا مع القانون (1).

مفاهيم للحفظ والمهارات المكتسبة

المفاهيم المطلوبة: الدوري من مرحلة واحدة؛ الذهاب والإياب؛ الجولة؛ المواجهة؛ طريقة الدوران؛ العدالة التنظيمية؛ زمن التشغيل.
المهارات: حساب عدد المباريات والجولات؛ بناء جدول دون تكرار؛ تقدير زمن الحجز؛ مراجعة عدالة المواعيد.

ورقة إجابة مختصرة للتقويم والواجب

السؤال 3 أو 4 – التصحيح أو التبرير:

.....

.....

السؤال 5 – عناصر التعداد:

.....

.....

.....

السؤال 6 – خطوات الحساب والاستنتاج:

.....

.....

.....

.....

.....

ملاحظات الطالب / سؤال أحتاج مراجعته:

.....

.....

الدرس 13 — نظام خروج المغلوب وشجرة البطولة والإعفاءات

كتاب التلميذ | فهم — تحليل — ممارسة مهنية

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضية | المادة: الإدارة الرياضية
وثيقة أكاديمية تعليمية مقترحة، تستند في اختيار المحاور إلى ورقة الشهادة الرسمية المرفقة لعام 2024، ولا تدّعي أنها توزيع وزاري معتمد.

نواتج التعلم القابلة للتحقق

- يميّز نظام خروج المغلوب من مرة واحدة عن الدوري الرياضي.
- يطبق قاعدة عدد المباريات = $n-1$ في بطولة ذات بطل واحد دون مباراة ترتيب إضافية.
- يرسم شجرة خروج مغلوب لثمانية فرق ويحدد أدوار ربع النهائي ونصف النهائي والنهائي.
- يحسب الإعفاءات من الدور الأول في حالات عدم اكتمال حجم الشجرة.
- يحلل مزيتين وعيين ويقترح ضوابط للعدالة والجدولة.

موقف افتتاحي للتفكير

تملك الأكاديمية يومًا واحدًا وملعبًا واحدًا لتنظيم بطولة من 8 فرق، ويطلب المنظمون أن يظهر فريق واحد بطلًا. هل تختار الدوري من مرحلة واحدة أم خروج المغلوب من مرة واحدة؟ ما تكلفة هذا القرار على عدالة فرص اللعب؟

سؤال عصف ذهني: كم مباراة تلزم لإقصاء سبعة فرق؟ وهل يحصل أي فريق من أصل ثمانية على إعفاء من الدور الأول؟

المحتوى العلمي والتطبيقي

1. تعريف نظام خروج المغلوب

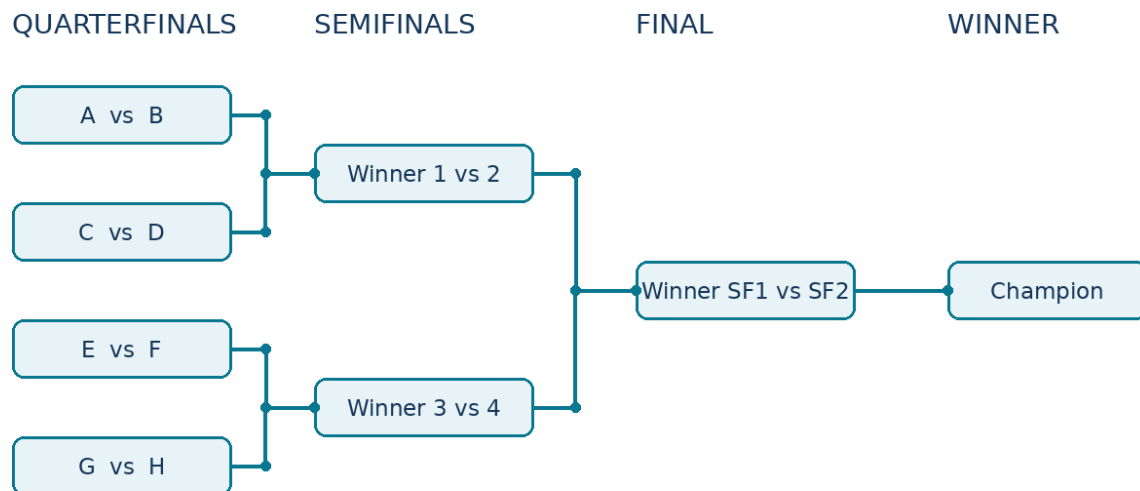
يخرج الفريق الذي يخسر مباراة من المنافسة على اللقب مباشرة، ويتقدم الفائز إلى الدور التالي حتى يبقى فريق واحد بطلًا. تتحدد آلية فضّ التعادل مسبقًا في لائحة البطولة وفق قوانين اللعبة. لا تُلعب مباراة أخرى لتحديد المركز الثالث إلا إذا نصت اللائحة على ذلك.

2. عدد المباريات في النظام الإقصائي

عند وجود n فرق ونظام خروج مغلوب من مرة واحدة مع بطل واحد، تُقصي كل مباراة فريقًا واحدًا؛ لذلك عدد المباريات = $n-1$. في بطولة 8 فرق: $8-1=7$ مباريات. يقام ربع النهائي في 4 مباريات، نصف النهائي في مباراتين، والنهائي في مباراة واحدة؛ $7=1+2+4$.

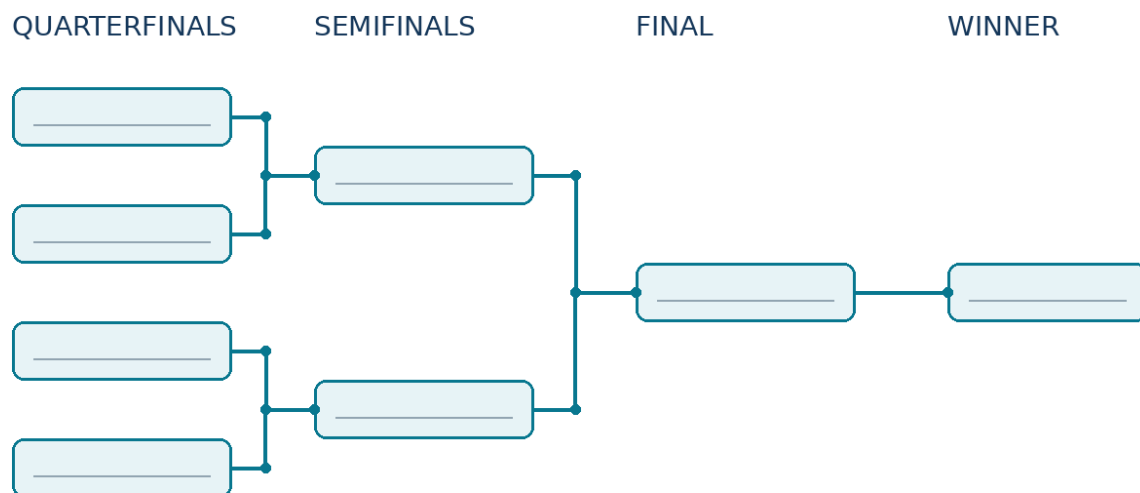
3. رسم الشجرة والأدوار

الشكل (1): شجرة إقصائية من ثمانية فرق؛ تمثيل رمزي يظهر 4 مباريات في ربع النهائي، مباراتين في نصف النهائي، ومباراة نهائية واحدة.



4 matches + 2 matches + 1 match = 7 matches

الشكل (2): مخطط فارغ للتلميذ لملء أسماء الفرق والمتأهلين.



4 matches + 2 matches + 1 match = 7 matches

اصطلاح مهم: «الإعفاء» عبور فريق دون خوض مباراة في الدور الأول. لا يُفترض تلقائيًا أنه يساوي «رقم الاستبقاء» الوارد في امتحان 2024؛ تُعتمد دلالة المصطلح في المقرر أو سلم التصحيح المحلي عند توفره. تبدأ ثمانية فرق بربع النهائي: م1 (أ ضد ب)، م2 (ج ضد د)، م3 (هـ ضد و)، م4 (ز ضد ح). في نصف النهائي: م5 (فائز م1 ضد فائز م2)، وم6 (فائز م3 ضد فائز م4). النهائي: م7 (فائز م5 ضد فائز م6). لا تختلط نتائج الأدوار أو تُغيّر المواجهات بعد اعتماد القرعة إلا بحسب نص اللائحة.

4. الإعفاء أو الاستبقاء عند غياب فرق كافية

لإنشاء شجرة إقصائية متوازنة نحدد حجمًا يساوي أصغر قوة للعدد 2 لا تقل عن ن: 2، 4، 8، 16، الإعفاءات من الدور الأول = حجم الشجرة - ن. مثال 6 فرق: حجم الشجرة 8، إعفاءات 5 مباريات إجمالاً. ولـ 8 فرق: حجم الشجرة 8، والإعفاءات = صفر (أما «الاستبقاء» الوارد في ورقة 2024 فيحتاج مطابقة مصطلحه محليًا). يجب إعلان ضوابط الإعفاء والقرعة قبل المنافسة.

5. مزايا وعيوب النظام

المزايا: سرعة الحسم وقلة المباريات مقارنة بالدوري، وكلفة تشغيل أقل غالبًا، وتوتر تنافسي جذاب. العيوب: خروج فريق قوي بعد خسارة واحدة؛ وعدم تساوي فرص اللعب بين الفرق التي تخرج مبكرًا؛ واحتمال أثر القرعة وعدم تحقق ترتيب كامل للمراكز. لا يُضمن أن الفريق الأقوى سيُتوج دائمًا.

6. ضوابط السلامة والنزاهة

تتحقق الجهة المنظمة من أهلية الفرق والمرفق والتحكيم وخطط الطوارئ. وتعلن القرعة والتأهيل وطرق حسم التعادل والاحتجاجات وآلية التحقق من النتائج. يُسمح بالإعفاءات في إطار لائحة موضوعية، ولا تُمنح لمجرد تفضيل شخصي. تحديد «رقم الاستبقاء» قد يختلف اصطلاحًا بين المراجع؛ نعتمد هنا تعريفًا تشغيليًا واضحًا: عدد الفرق التي تعبر الدور الأول دون مباراة.

شجرة بطولة لثمانية فرق

المباراة	الدور	الفريقان أو مصدر التأهل
م1	ربع النهائي	أ × ب
م2	ربع النهائي	ج × د
م3	ربع النهائي	هـ × و
م4	ربع النهائي	ز × ح
م5	نصف النهائي	فائز م1 × فائز م2
م6	نصف النهائي	فائز م3 × فائز م4
م7	النهائي	فائز م5 × فائز م6

أنشطة داخل الصف

النشاط 1: لجنة القرعة: بناء الشجرة (10 دقائق)

بمجموعات صغيرة: ارسمو جدول م1-م7 ثم صممو مخططًا بالأسهم من دور الثمانية إلى النهائي. عينوا مكان النتيجة ومن يعتمدها وكيف يجري إشعار الفرق. ماذا يتغير في العدد لو أضيفت مباراة تحديد المركز الثالث؟

النشاط 2: مناظرة إدارية حول النظام الأنسب (12 دقيقة)

قارنوا بطولة من 8 فرق بنظام الدوري مرة واحدة ونظام خروج المغلوب؛ احسبوا الفارق في عدد المباريات؛ قدموا مزيّتين وعيّن لكل خيار؛ ثم اختاروا الأنسب ليوم واحد على ملعب واحد مع تبرير غير مبني على السرعة وحدها.

تمرين مهني للتطبيق المستقل

سجّل في بطولة خروج مغلوب 10 فرق. (أ) حدد حجم الشجرة؛ (ب) عدد الإعفاءات؛ (ج) مجموع المباريات لتحديد البطل؛ (د) عدد الأدوار؛ (هـ) اذكر كيف توثّق ضوابط منح الإعفاءات.

.....

نشاط لا صفي / واجب منزلي

صمّم شجرة خروج المغلوب لستة فرق مرّمزة 1-6 مع إعفاءين في الدور الأول، وحدد عدد المباريات في كل دور والمجموع؛ قارنها بنظام الدوري من مرحلة واحدة في 6 أسطر على الأقل.

التقويم الختامي الذاتي – 10 علامات

اختيار من متعدد (علامتان)

- (1) مباريات خروج المغلوب لثمانية فرق: أ (6؛ ب (7؛ ج (8. (1)
- (2) عدد الإعفاءات عند مشاركة 8 فرق في شجرة حجمها 8: أ (0؛ ب (2؛ ج (4. (1)

صح أو خطأ مع التصحيح (علامتان)

- (3) تُلعب مباراة لتحديد المركز الثالث حتّمًا في أي خروج مغلوب. (1)
- (4) في نظام خروج المغلوب من مرة واحدة يكفي فوز فريق في النهائي لتتويجه. (1)

تعداد (علامتان)

- (5) عدّد مزيّتين وعيّن لنظام خروج المغلوب. (0.5 لكل نقطة)

تمرين تطبيقي (4 علامات)

- (6) بطولة من 6 فرق: احسب حجم الشجرة (1)، الإعفاءات (1)، المباريات (1)، وعدد الأدوار وصولاً إلى البطل (1).

مفاهيم للحفظ والمهارات المكتسبة

المفاهيم المطلوبة: خروج المغلوب من مرة واحدة؛ شجرة البطولة؛ ربع النهائي؛ نصف النهائي؛ النهائي؛ الإعفاء/الاستبقاء؛ القرعة؛ الاحتجاج.

المهارات: رسم شجرة إقصائية؛ حساب المباريات والإعفاءات؛ تحليل المفاضلة بين النظامين؛ تطبيق مبدأ الشفافية.

ورقة إجابة مختصرة للتقويم والواجب

السؤال 3 أو 4 — التصحيح أو التبرير:

.....

.....

السؤال 5 — عناصر التعداد:

.....

.....

.....

السؤال 6 — خطوات الحساب والاستنتاج:

.....

.....

.....

.....
.....
ملاحظات الطالب / سؤال أحتاج مراجعته:
.....
.....

المقابلة مع ورقة الشهادة الرسمية لعام 2024: الدرس 12 يربط بحساب مباريات الدوري؛ الدرس 13 بخروج المغلوب وشجرة المنافسة؛ الدرس 14 بتركيب الموضوعات السابقة. الحالات والأرقام والإجابات في هذا الكتاب مصممة للتعليم وليست أسئلة رسمية منقولة.

الدرس 14 — المشروع الإداري التكاملي ومراجعة الشهادة

كتاب التلميذ | فهم — تحليل — ممارسة مهنية

المستوى: شهادة الامتياز الفني TS — اختصاص التربية البدنية والرياضية | المادة: الإدارة الرياضية
وثيقة أكاديمية تعليمية مقترحة، تستند في اختيار المحاور إلى ورقة الشهادة الرسمية المرفقة لعام 2024، ولا تدّعي أنها توزيع وزاري معتمد.

نواتج التعلم القابلة للتحقق

- يربط التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والاتصال بإدارة بطولة واقعية مبسطة.
- يصمم ملف بطولة من 8 فرق يتضمن النظام واللجان والجدولة والتسويق والموازنة.
- يحسب مؤشرات الجاهزية والعائد المالي وعدد المباريات ويصدر قرارًا مسؤولًا.
- يعرض قرارًا إداريًا موثقًا يستند إلى معايير السلامة والشفافية.
- يتدرّب على اختيار من متعدد والتعداد والحالات التطبيقية بمستوى الشهادة.

موقف افتتاحي للتفكير

أنتم الهيئة المنظمة لبطولة مدرسية افتراضية من 8 فرق. الموعد بعد أربعة أيام؛ عدد جاهزية البنود 8 من أصل 10، ولم تُعتمد بعد خطة الإسعاف. التذاكر المباعة المتوقعة 80 تذكرة. هل تتخذون قرار الانطلاق لأن الجاهزية 80%، أم قرارًا مشروطًا بالتأكد من البنود الحرجة؟
سؤال عصف ذهني: اذكر ثلاث وثائق يجب أن تكون أمام مدير البطولة قبل أن يعلن جاهزية الحدث، وحدد القرار الأكثر حماية للمشاركين.

المحتوى العلمي والتطبيقي

1. المشروع: إدارة بطولة من الفكرة إلى التقرير

المشروع التكاملي يحوّل وظائف الإدارة إلى وثائق وقرارات: التخطيط يحدد الهدف والزمن والموازنة، والتنظيم يوزع الصلاحيات واللجان، والتوجيه والتنسيق يضمنان التواصل، والرقابة تقارن الأداء بالمستهدف، ويُنجز التقرير الختامي لالتقاط الدروس المستفادة.

2. معطيات الحالة التطبيقية

تشارك 8 فرق في خروج مغلوب من مرة واحدة على ملعب واحد. زمن كل مباراة 30 دقيقة، وبين المباريات فاصل تشغيلي 15 دقيقة. السعة الآمنة 120 مقعدًا، منها 20 غير متاحة للبيع، وسعر التذكرة 10 دولارات، والمتوقع بيع 80 تذكرة. رعاية متعاقد عليها 400 دولار، يُفترض تحصيلها قبل البطولة، تكاليف ثابتة 950 دولارًا، وتكلفة خدمة متغيرة دولاران لكل تذكرة مبيعة. من 10 بنود جاهزية، أنجزت 8، ويبقى اعتماد الإسعاف بنديًا حرجًا.

3. الحسابات اللازمة قبل القرار

عدد المباريات $= 1 - 8 = 7$ ؛ زمن حجز ملعب واحد $= 30 \times 7 + 15 \times 6 = 300$ دقيقة $= 5$ ساعات للتشغيل.
المقاعد القابلة للبيع $= 120 - 20 = 100$. إيرادات التذاكر المتوقعة $= 10 \times 80 = 800$ دولار؛ مجموع الإيرادات

التشغيلية المتوقعة بافتراض تحصيل الرعاية $= 800 + 400 = 1200$ دولار؛ التكلفة المتغيرة $= 2 \times 80 = 160$ ؛ صافي النتيجة $= 1200 - 950 - 160 = 90$ دولارًا. نقطة التعادل في عدد التذاكر $= (400 - 950) \div (2 - 10) = 68.75$ ، أي 69 تذكرة.

4. قرار الجاهزية المسؤول

نسبة اكتمال البنود العامة $= 8 \div 10 \times 100 = 80\%$. لكنها ليست تصريحًا ببدء البطولة. يجب إثبات اعتماد البنود الحرجة، ومنها الإسعاف وسلامة المنشأة وفق الجهة المختصة، قبل قرار الانطلاق. يدوّن المدير «استمرار التحضير مع تعليق اعتماد موعد التنفيذ» إلى أن تُستكمل المتطلبات؛ وإن تعذر ذلك، يؤجل الحدث ويُبلغ الجميع رسميًا.

5. بنية الملف الإداري المهني

يتكون الملف من: (أ) بطاقة البطولة والأهداف؛ (ب) لائحة المشاركة ونظام المنافسة؛ (ج) الهيكل واللجان وأسماء المسؤوليات الوظيفية؛ (د) الجدول والملعب والحكام؛ (هـ) قائمة السلامة والاستجابة؛ (و) الموازنة والتذاكر والرعاية؛ (ز) خطة الاتصال ونشر النتائج؛ (ح) لوحة مؤشرات؛ (ط) التقرير الختامي. هذه وثائق نموذجية للتعليم ولا تغني عن المتطلبات الرسمية الواقعية.

6. الاستعداد لشكل الشهادة

تظهر في ورقة شهادة 2024 المرفقة خمسة أسئلة اختيار من متعدد، ثم اختيار ثلاثة من أربعة أسئلة مقالية/تطبيقية بخمس علامات لكل سؤال. يمكن التدريب على التعريف والتعداد والتحليل والرسم والحساب. الامتحان النهائي المقترح هنا يضيف صح/خطأ وفق متطلبات التقويم الصفي، ولذلك هو مشابه في مستوى المهارات وليس نسخة مطابقة للبناء الرسمية.

لوحة المشروع المصغرة

المؤشر	القيمة المحسوبة	التفسير الإداري
مباريات خروج المغلوب	7 مباريات	يتطلب جدول أدوار ومراجعة زمن الراحة
مقاعد قابلة للبيع	100 مقعد	السقف البيعي لا يساوي السعة الإجمالية
نقطة التعادل	69 تذكرة	بافتراض ثبات السعر والتكاليف والرعاية المؤكدة
جاهزية البنود العامة	80%	لا تكفي مع بند إسعاف حرج غير معتمد
صافي نتيجة 80 تذكرة	+90 دولارًا	تقدير مشروط بتحقيق الفرضيات

أنشطة داخل الصف

النشاط 1: ورشة الملف التنفيذي (10 دقائق)

ورّعوا أدوار المدير والفنية والتسجيل والتسويق والمالية والسلامة. أنجزوا صفحة واحدة تشمل هدفًا محددًا، جدول م-1م-7، أربع لجان ومسؤولياتها، مؤشرين للمتابعة، وتدفق اعتماد النتائج. لا تستعملوا أسماء أشخاص حقيقيين.

النشاط 2: اجتماع قرار Go / No-Go (12 دقيقة)

قدّم مسؤول السلامة تقريرًا يفيد بأن الإسعاف لم يُعتمد بعد. كل فريق يصوغ محضر قرار من 5 أسطر: الوقائع، الخطر، القرار، المسؤول، آخر موعد للتحقق، ورسالة للفرق. هل يمكن تبرير بدء البطولة بوجود ربح متوقع؟ ناقشوا.

تمرين مهني للتطبيق المستقل

استنادًا إلى بيانات المشروع: (أ) احسب مباريات خروج المغلوب؛ (ب) حد التذاكر القابلة للبيع؛ (ج) النتيجة التشغيلية إذا بيعت 70 تذكرة بدل 80؛ (د) هل تتحقق نقطة التعادل عند 70؟ (هـ) حدّ شرطًا حرجًا قبل التنفيذ.

نشاط لا صفّي / واجب منزلي

قدّم ملقًا إداريًا مختصرًا من صفحتين لبطولة من 8 فرق: الهدف، اللجان، شجرة المباريات، جدولًا زمنيًا، ميزانية بمصادر الإيراد، مقياسين للأداء، وتحليل خطر واحد، ثم توصية ختامية مشروطة بالسلامة.

التقويم الختامي الذاتي – 10 علامات

اختيار من متعدد (علامتان)

- مباريات خروج المغلوب لثمانية فرق: (أ) 7؛ (ب) 28؛ (ج) 66. (1)
- قرار بدء حدث مع غياب اعتماد إسعافي حرج هو: (أ) الانطلاق بحجة الإيراد؛ (ب) التحقق قبل الموافقة؛ (ج) تجاوز البند. (1)

صح أو خطأ مع التصحيح (علامتان)

- تُحتسب الرعاية الموثقة فقط ضمن الإيرادات المضمنة في المثال. (1)
- تكفي نسبة جاهزية 80% مهما كانت طبيعة البنود الناقصة. (1)

تعداد (علامتان)

- عدّد أربع وثائق أساسية في ملف تنظيم بطولة رياضية. (0.5 لكل عنصر)

حالة تطبيقية (4 علامات)

- لبطولة المشروع: احسب صافي النتيجة عند 80 تذكرة (2) واذكر القرار المناسب مع بقاء الإسعاف غير معتمد وسيبًا واحدًا (2).

مفاهيم للحفظ والمهارات المكتسبة

المفاهيم المطلوبة: المشروع التكاملي؛ ملف البطولة؛ الجاهزية الحرجة؛ لوحة المؤشرات؛ موازنة التشغيل؛ نقطة التعادل؛ توثيق القرار؛ الاعتماد الفني.

المهارات: إنشاء ملف إداري، دمج الجداول والميزانيات، ممارسة مراجعة النظير، عرض القرار بالدليل، الاستعداد لمسائل الشهادة.

ورقة إجابة مختصرة للتقويم والواجب

السؤال 3 أو 4 — التصحيح أو التبرير:

.....

.....

السؤال 5 — عناصر التعداد:

.....

.....

.....

السؤال 6 — خطوات الحساب والاستنتاج:

.....

.....

.....

.....

.....

ملاحظات الطالب / سؤال أحتاج مراجعته:

.....

.....

المقابلة مع ورقة الشهادة الرسمية لعام 2024: الدرس 12 يربط بحساب مباريات الدوري؛ الدرس 13 بخروج المغلوب وشجرة المنافسة؛ الدرس 14 بتركيب الموضوعات السابقة. الحالات والأرقام والإجابات في هذا الكتاب مصممة للتعليم وليست أسئلة رسمية منقولة.

المراجع ومرجعيات العمل

- Fayol, Henri (1916). Administration industrielle et générale. مرجع تاريخي في وظائف الإدارة. ومبادئها.
 - Drucker, Peter F. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers. مرجع عام في الإدارة بالأهداف واتخاذ القرار.
 - Project Management Institute (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 7th Edition. مرجع عام لتخطيط المشروعات.
 - ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. مرجع لمنهجية تقدير المخاطر، وليس إلزامًا. قانونيًا خاصًا بالبطولات.
 - الامتحانات الرسمية لشهادة الامتياز الفني، الإدارة الرياضية، الدورة الثانية 2024، الصفحة العربية المرفقة. مصدر مطابقة موضوعية لا يغني عن التوزيع الرسمي للمقرر.
- تنبيه منهجي: هذه قائمة مصادر للرجوع الأكاديمي، ولا تعني اعتماد لوائح رياضية محددة أو إجراء مراجعة صفحة بصفحة لكل طبعة. ينبغي الرجوع إلى اللوائح السارية للاتحاد أو المنشأة أو الجهة المنظمة عند التطبيق الواقعي.

مسرد المصطلحات المؤخذ

المصطلح	التعريف التدريسي
الإدارة العليا	تصوغ الاستراتيجية والسياسات وتعتمد القرارات الكبرى بحسب النظام.
الإدارة الوسطى	تحول التوجهات إلى خطط وبرامج وتنسق الوحدات.
الإدارة المباشرة	تشرف على التنفيذ اليومي وتتابع الأعمال الميدانية.
التخطيط	تحديد النتائج المطلوبة والموارد والوقت والمسؤوليات مسبقًا.
التنظيم	توزيع المسؤوليات والعلاقات وتحديد الصلاحيات ومسارات التواصل.
التوجيه	إرشاد العاملين وتحفيزهم والاتصال بهم؛ يقابل في العرض التاريخي لفايول مفهوم إصدار الأوامر في سياقه التاريخي.
التنسيق	تكامل جهود الوحدات ومنع تضارب الإجراءات.
الرقابة	قياس التنفيذ ومقارنة النتائج بالمستهدف ثم اتخاذ إجراء تصحيحي.
الإعفاء (Bye)	انتقال فريق في أحد الأدوار دون مباراة وفق لائحة معلنة.
الاستبقاء	مصطلح امتحاني ورد في ورقة 2024؛ يتطلب تحديد معناه وفق المرجع الرسمي المحلي قبل اعتباره مرادفًا للإعفاء.
الرعاية المتعاقد عليها	مبلغ موضوعه عقد، ولا يساوي بالضرورة نقدًا جرى

	تحصيله.
التدفق النقدي المقبوض	المبلغ الذي استلمته الجهة فعليًا في الفترة المحددة
نقطة التعادل	حجم المبيعات الذي تتساوى عنده الإيرادات مع التكاليف ضمن افتراضات المسألة