

إدارة الهيئات الرياضية الأولمبية



The book "Managing Olympic Sports Organizations" was initially published by International Olympic Committee (IOC) and translated by Oman Olympic Committee (OOC) into Arabic to spread the knowledge to all Arabic-speaking National Olympic Committees.

Notice: OOC has translated this book according to the original and not responsible of the content.

OOC conveys appreciations to the team-work contributed to translating, preparing and auditing the book:

Coordination and follow-up

Ali Al Busafi
Said Al Harrasi
Ilham Al Nomani

Translation

Awad Allah Khairy

Drafting and proofreading

Salim Al Rawahi

Drafting and proofreading

Hisham Al Adwani

General supervision

Taha Sulaiman Al Kishry

تم نشر كتاب " إدارة الهيئات الرياضية الأولمبية " بداية من قبل اللجنة الأولمبية الدولية ، وقد قامت اللجنة الأولمبية العمانية بترجمته الى اللغة العربية سعياً منها لتعميم الفائدة و المعرفة لكافة اللجان الأولمبية الوطنية الناطقة باللغة العربية .

وتجب الإشارة أن اللجنة الأولمبية العمانية إذ قامت بترجمة هذا الكتاب ، فإنها لا تعد مسؤولة عما ورد فيه من اطروحات على اعتبار ان الترجمة تمت حسب المحتوى الأصلي للكتاب .

وتود اللجنة الأولمبية العمانية أن تشكر فريق العمل الذي ساهم في ترجمة وإعداد وتدقيق هذا المنهج:

التنسيق والمتابعة

علي البوصافي
سعيد الحراسي
إلهام النعماني

الترجمة

عوض الله خيرى

الصياغة والتدقيق اللغوي

سالم الرواحي

المراجعة

هشام العدواني

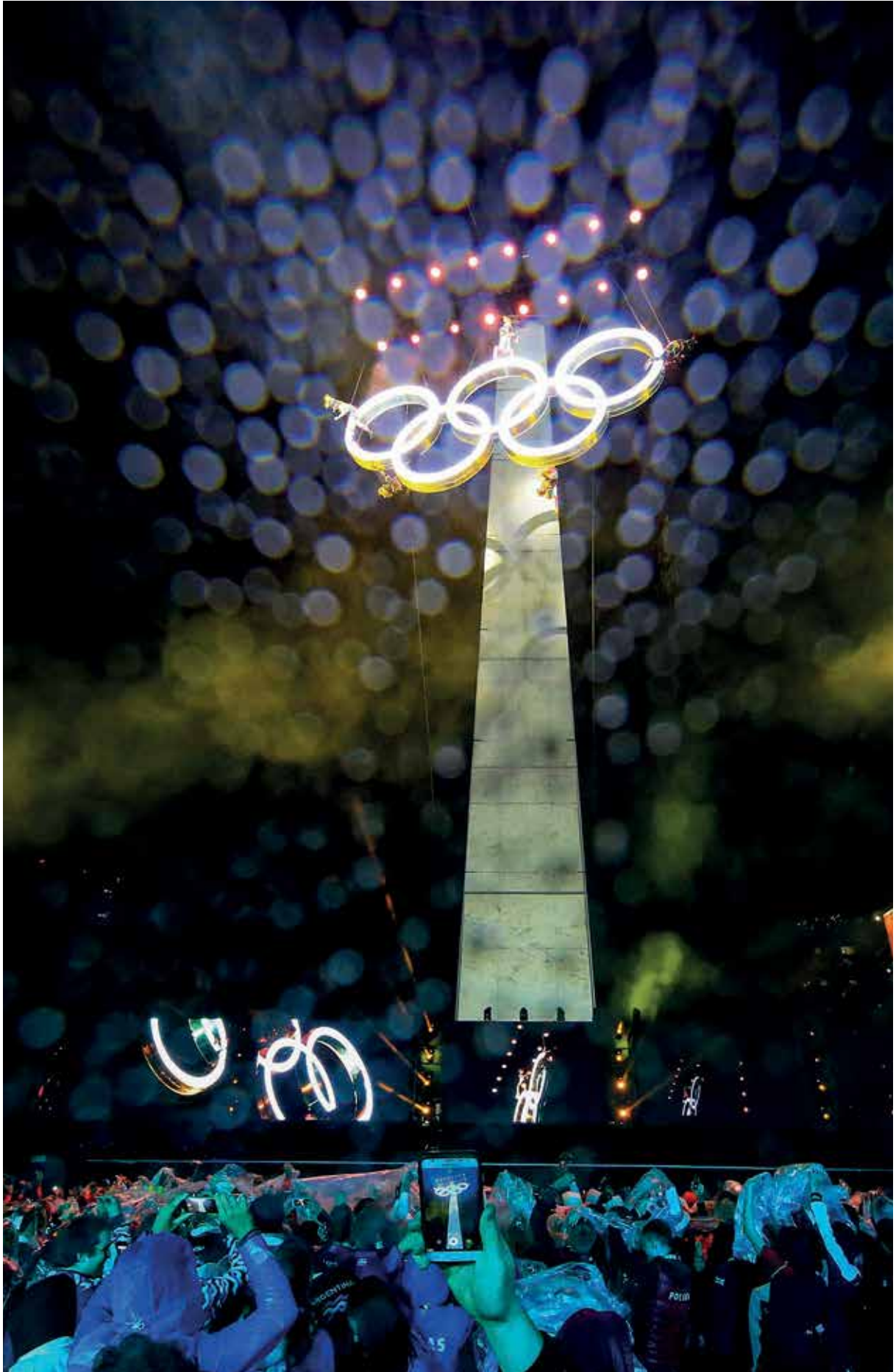
الإشراف العام

طه بن سليمان الكشري



إدارة الهيئات الرياضية الأولمبية

المحرر
ليغ روبينسون



التي تعمل على تعزيز البنيات الهيكلية للجان الأولمبية الوطنية والقدرات الإدارية الشاملة، حيث يعمل التضامن الأولمبي على تقديم فرص تدريبية تعليمية مثل دورات الإدارة الرياضية المتقدمة التي يعتبر كتاب إدارة الهيئات الرياضية الأولمبية هذا مرجعها الأساسي، ومن خلال هذه الدورات يدعم التضامن الأولمبي مفهوم التعليم المجتمعي الذي يتعلم من خلاله أصحاب المصلحة الرئيسيين للجان الأولمبية الوطنية من رياضيين ومدربين وإداريين من بعضهم البعض ويتفاعلون فيما بينهم بما يتماشى مع أهداف ومصالح الحركة الأولمبية.

تحتاج الرياضة إلى خبراء مثقفين وإداريين متفانين في عملهم، ولذلك فإنني أشجع جميع المنخرطين في مجال إدارة الهيئات الرياضية الأولمبية على دراسة كل موضوع من مواضيع هذا الكتاب من أجل تعزيز دور الحركة الأولمبية لاسيما دور اللجان الأولمبية الوطنية والأعضاء المنتسبين إليها، فكل فرد ينتمي إلى الحركة الأولمبية لديه مسؤولية مشتركة بأن يكون على قدر المسؤولية وعلى استعداد تام لتشكيل مستقبل الرياضة وبناء وتعزيز التضامن ضمن مجتمعاتنا وحول العالم.

ينطبق ما تقدم بدرجة أكثر دقة على عالم اليوم، فبينما يجري إعداد هذه النسخة المعدلة من إدارة الهيئات الرياضية الأولمبية للطباعة يواجه العالم أزمة عالمية غير مسبوقة جراء جائحة كوفيد-19 حيث إن الأوقات المحفوفة بحالة من عدم اليقين التي نمر بها الآن ما هي إلا تذكرة صارخة لنا بأننا بحاجة إلى بارقات أمل وإلهام أكثر من أي وقت مضى. إن الرياضة ترتبط ارتباطاً عضوياً بتعزيز السلم والتضامن العالميين، وبالتالي فإن هذه المهمة هي التي تجعل الحركة الأولمبية تستمد قوتها من هذه القيم وتكتسب زخمها من التضامن، وعليه لا نستطيع التغلب على التحديات الكبيرة التي تواجهنا إلا عبر مزيد من التضامن فيما بيننا والسعي نحو بناء مستقبل يكون محوره الإنسان.

أتوجه بالشكر والعرفان إلى فريق المؤلفين المساهمين والمنظمات المساهمة على عملهم العظيم ورؤيتهم الثمينة لسير العمل فيما يتعلق بالإدارة الرياضية وعلى تفهمهم للدور الهام الذي تلعبه الرياضة في مجتمعنا اليوم.

بير ميرو
نائب المدير العام، اللجنة
الأولمبية الدولية



تعتبر الرياضة الآن أكثر من أي وقت مضى جزءاً أساسياً من نمط الحياة بمجتمعاتنا المعاصرة والمتسمة بالتنوع، ولذلك فقد أصبحت أكثر شمولاً على نطاق العالم دائمة التغير بشكل أسرع من أي وقت مضى في التاريخ.

وفي سبيل التصدي لبعض التحديات الجديدة والمعقدة التي تواجه المجتمع يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية تطوير نماذج عملية أكثر استدامة وفي هذا الصدد من الضروري أن تكون هناك عقلية استباقية وإبداعية لا تقل أهمية عن الحاجة إلى تعزيز الشراكات والتعاون مع أصحاب المصلحة من الوكالات الحكومية والقطاع الخاص، كما أنه من الضروري أن تبدي الهيئات الرياضية الأولمبية مستويات عالية من الحوكمة بما من شأنه المحافظة على الثقة في أنشطتها وحماية نزاهة رياضاتها.

تتطلب هذه التحديات من الإداريين الرياضيين في الأجيال القادمة أن يركزوا بصفة خاصة على أحدث التوجهات وأن تكون نظرتهم شاملة مثل عالم الرياضة نفسه، ولهذا السبب يعمل التضامن الأولمبي على تزويد اللجان الأولمبية الوطنية بالأدوات اللازمة التي تمكنها من اتخاذ ما يلزم من إجراء وإحداث الفرق المطلوب لصالح الرياضة والمجتمعات المحلية، ومن بين برامج

المحتويات

٠٠٦ المقدمة

٠٠٨	١	تنظيم الهيئة الرياضية الأولمبية
٠١٢	١,١	البيئة التشغيلية للهيئات الرياضية الأولمبية
٠١٦		توضيح: الأجندة الأولمبية ٢٠٢٠
٠١٦	١,٢	الحوكمة
٠٢٢		توضيح: المبادئ العالمية الأساسية للحوكمة الرشيدة للحركة الأولمبية والرياضية
٠٢٤	١,٣	الحوكمة ممارسة
٠٣٢		توضيح: تضارب المصالح سياسة هوكي ويلز
٠٣٤	١,٤	إدارة المعلومات
٠٣٨	١,٥	إدارة التغيير
٠٤٤		توضيح: UMAP – تدقيق البيئة من أجل التغيير
٠٤٦		دراسة حالة ١: تنظيم اللجنة الأولمبية لترينيداد وتوباغو

٠٤٨	٢	الإدارة على نحو استراتيجي
٠٥٢	٢,١	الإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي
٠٥٦	٢,٢	تشخيص بيئة الهيئة الرياضية الأولمبية
٠٦٠		توضيح: التشخيص البيئي لاتحاد الجيمباز السلوفيني
٠٦٢	٢,٣	تحديد رؤيتك ومهمتك وأهدافك الاستراتيجية
		توضيح: الرؤية، القيم، المهمة والأهداف الاستراتيجية للجنة الأولمبية المالوية : الخطة الاستراتيجية ٢٠١٧ – ٢٠٢٠ (مقتطفات)
٠٦٦	٢,٤	خطط العمل
٠٧٢		توضيح: خطط العمل
٠٧٦	٢,٥	مراقبة وتقييم خططك الاستراتيجية
٠٨٠		توضيح: الاتحاد الدولي لكرة الشبكة – مؤشرات الأداء الرئيسية
٠٨٦		دراسة حالة ٢: تطوير الخطة الاستراتيجية للجنة الأولمبية للرأس الأخضر

٠٨٨	٣	إدارة الموارد البشرية
٠٩٢	٣,١	تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية
٠٩٦		توضيح: استراتيجية إدارة الموارد البشرية باللجنة الأولمبية الكرواتية
٠٩٨	٣,٢	تنظيم الموارد البشرية
١٠٢		توضيح: دليل الموارد البشرية للجنة الأولمبية الأوغندية
١٠٤	٣,٣	التوظيف والاختيار والاندماج الوظيفي
١٠٨	٣,٤	تنمية الموارد البشرية: التدريب والتحفيز
١١٢		توضيح: تطوير المواهب والقيادة في الرياضة المنظمة بهولندا
١١٦		توضيح: توافق وإدارة الأداء باللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية
١١٨	٣,٥	تطوير المهارات من أجل إدارة الموارد البشرية
١٢٢		توضيح: إدارة الصراع في الاتحادات الرياضية الوطنية
١٢٤		دراسة حالة ٣: تنمية الموارد البشرية للجنة الأولمبية للبوسنة والهرسك

١٢٨	٤ الإدارة المالية
١٣٢	٤,١ الإدارة المالية الجيدة
١٣٦	توضيح: مبادي الإدارة المالية باللجنة الأولمبية لباو غينيا الجديدة
١٣٨	٤,٢ التخطيط المالي
١٤٠	٤,٣ إعداد الموازنة
١٤٦	توضيح: إعداد الموازنة للاتحاد الدولي للتزلج (كأس التنمية العالمية المسار القصير للتزلج السريع ٢٠١٥) بملعب التزلج السريع على الجليد بنيوزيلندا
١٤٨	٤,٤ المحاسبة
١٥٢	توضيح: الميزانية العمومية للاتحاد الأولمبي البربادوسي
١٥٤	٤,٥ التقييم وإعداد التقارير
١٥٨	توضيح: التقييم وإعداد التقارير والتنبؤ المالي بالاتحاد النيوزيلاندي للجمباز
١٦٢	دراسة حالة ٤: تطوير المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً بالاتحاد الأولمبي السويسري
١٦٨	٥ إدارة التسويق
١٧٢	٥,١ ما الذي نستطيع تسويقه؟
١٧٨	توضيح: تحديث العلامة المميزة للاتحاد الأرجنتيني للتنس
١٨٠	٥,٢ وضع استراتيجية الاتصالات التسويقية
١٨٤	توضيح: الحملة الرياضية "عيش الرياضة" للجنة الأولمبية الأردنية عبر وسائل التواصل الاجتماعي
١٨٦	٥,٣ إدارة الرعاية
١٩٢	توضيح: اللجنة الأولمبية الفنلندية وباجن Pagen
١٩٤	٥,٤ التسويق من أجل التغيير الاجتماعي
١٩٨	٥,٥ وضع وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية
٢٠٤	دراسة حالة ٥: تسويق اللجنة الأولمبية السلوفينية - رابطة الاتحادات الرياضية
٢٠٨	٦ تنظيم فعالية رياضية كبرى
٢١٢	٦,١ تقرير ما إذا كان ينبغي تنظيم فعالية رياضية
٢١٤	توضيح: تقرير ما إذا كان ينبغي التقدم بطلب الاستضافة: الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة
٢١٨	٦,٢ الهياكل القانونية والوظيفية
٢٢٢	توضيح: الهيكل التنظيمي لألعاب المحيط الهادي ٢٠١٥
٢٢٦	٦,٣ تنظيم الفعالية
٢٣٢	توضيح: تنظيم بطولة لألعاب القوى لندن ٢٠١٧ للاتحاد الدولي لألعاب القوى
٢٣٦	٦,٤ إدارة الموارد البشرية
٢٤٤	توضيح: إدارة المتطوعين بالألعاب الأولمبية الشتوية للشباب إنسبرك ٢٠١٢
٢٤٨	٦,٥ المرافق والمواقع والمساحات
٢٥٢	توضيح: المنشآت والمواقع والمساحات لألعاب عموم أمريكا تورنتو ٢٠١٥
٢٥٤	دراسة حالة ٦: تنظيم الألعاب الأفريقية للشباب غابورون ٢٠١٤
٢٦٠	المساهمون

المقدمة



- إدارة التسويق بالمؤسسة الرياضية الأولمبية تماشيا مع الاستراتيجية العالمية للتنظيم ومتطلبات أصحاب المصلحة وفرص الرعاية.
- تنظيم الفعاليات الرياضية الكبرى تبعاً لملاءمتها لاستراتيجية المؤسسة وتبعاً لما هو متوفر من موارد بشرية ومنشآت.

ينقسم كل فصل إلى خمسة أقسام تغطي مواضيع محددة تتعلق بالموضوع الكلي للفصل وتنتهي معظم الفصول بتوضيحات تبين كيفية قيام الهيئات الرياضية الأولمبية بتطبيق بعض أو كل المبادئ الرئيسية الواردة بالقسم، وتنتهي جميع الفصول الستة بدراسة حالة تعرض نظرة عامة شاملة حول كيف أن المؤسسة الرياضية الأولمبية تناولت القضايا التي غطتها الفصول، علماً بأن التوضيحات ودراسة الحالة والأمثلة الأخرى الواردة في أماكن أخرى من النص تأتي من جميع القارات الخمس.

إن هذا الكتاب لا يمثل سوى نقطة البداية في إطار برامج التعليم والتطوير داخل المؤسسة الرياضية الأولمبية، وهو جزء من برنامج التعليم الذي يجمع من يعملون ضمن الهيئات الرياضية الأولمبية حتى يستطيعوا تبادل خبراتهم والتعلم من بعضهم البعض حيث إن الهدف النهائي من ذلك هو الوصول إلى تعليم مجتمعي لفائدة الرياضة الأولمبية ككل.

نرجو أن يشكل هذا الكتاب حجر الأساس في تطوير هذا التعليم المجتمعي على نطاق العالم مع الاستفادة منه كمرجع للمؤسسات الرياضية الأولمبية وكممرشد يعبر عن ثراء وتنوع سبل إدارة الهيئات الرياضية الأولمبية.

تنطوي الإدارة الجيدة على وسائل فنية تساعد في تنفيذ المهمة وتعزيز القيم لأي مؤسسة من خلال تطبيقها في إطار استراتيجية محدودة الزمن، ولقد حاولنا توضيح أن أي نشاط إداري منفرد يجب أن يتعلق بمهمة المؤسسة وقيمها إذا أريد أن يكون له أهمية جوهرية.

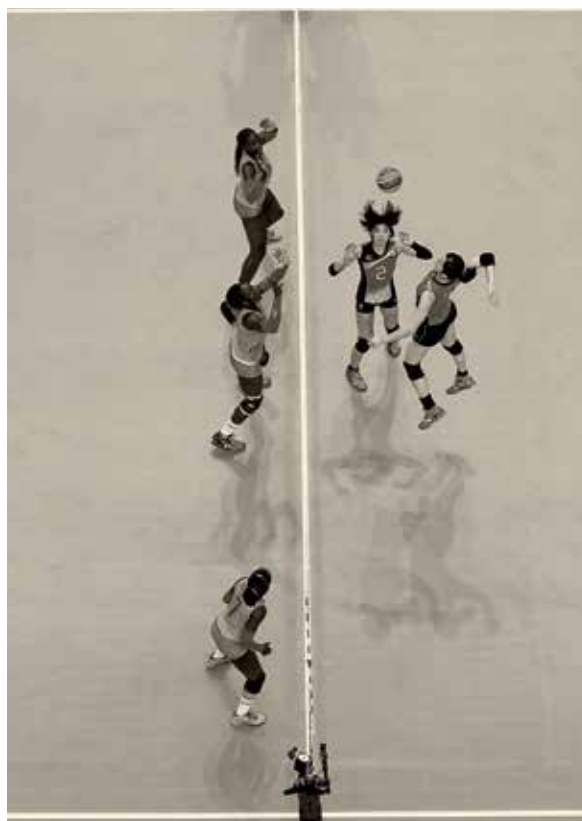
يهدف هذا الكتاب لتقديم صورة مبسطة وعملية لعلم الإدارة المعروف حالياً والذي تم تطويره من قبل المنظمات الرياضية الأولمبية حول العالم، ولأغراض هذا الكتاب فإن الهيئات الرياضية الأولمبية تتمثل في المؤسسات التي تعمل ضمن المجال الرياضي الأولمبي وهي رياضات دورات الألعاب الأولمبية الصيفية والألعاب الأولمبية الشتوية والرياضات غير المدرجة ضمن الألعاب الأولمبية، ولكنها معترف بها من قبل اللجنة الأولمبية الدولية، وتشمل الهيئات الرياضية الأولمبية: اللجنة الأولمبية الدولية واللجان الأولمبية الوطنية واتحادات اللجان الأولمبية الوطنية على المستويين الإقليمي والقاري والاتحادات الرياضية الوطنية والاتحادات الرياضية الدولية بجانب المؤسسات التي تكون لها أهداف وأنشطة مكملية.

لا يغطي هذا الكتاب كل جوانب الكفاءات الإدارية الموجودة بالهيئات الرياضية الأولمبية كما أنه لا يطرح هذه الكفاءات بقدر كبير من التفصيل، بيد أن الكتاب يبين ويصوغ الأبعاد الأساسية للثقافة الإدارية بما من شأنه مساعدتكم على تسيير مؤسساتكم الرياضية الأولمبية بفعالية ومن ثم تطوير بنيتها الهيكلية.

يوضح هذا الكتاب مبادئ الإدارة الجيدة حسب تصور مؤلفي الكتاب الذين هم باحثون ومدراء ذو خبرة واسعة في المجالات التي يكتبون عنها، ومع ذلك فإن هذه المبادئ لا تشكل المقاربات الوحيدة لإدارة أية مؤسسة بنجاح، وبالتالي يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية ألا تحاول العمل على هدي هذه المبادئ وحدها فقد تكون خبراتك الذاتية مختلفة عن تلك الواردة بالكتاب ولكنها أثبتت في السابق فعاليتها بالنسبة لمؤسساتكم الرياضية الأولمبية، ولذلك أنت وحدك من يستطيع أن يقرر أي المبادئ التي تكون عملية وذات صلة بعمليات مؤسساتكم الرياضية الأولمبية.

في سبيل إعداد هذا الكتاب الطموح بذلت هيئة التحرير جهوداً تعاونية لجمع المواد والحصول على الملاحظات لأكثر من ١٠٠ مؤسسة رياضية أولمبية ونحو ١٥٠ فرداً، ويتألف الكتاب من ستة فصول تغطي ست كفاءات رئيسية يتوقع توفرها في مديري الهيئات الرياضية الأولمبية، وهي على النحو التالي:

- تنظيم المؤسسة الرياضية الأولمبية من خلال فهم بيئتها وبنيتها الهيكلية وسير عمليتها.
- إدارة المؤسسة الرياضية الأولمبية استراتيجياً من خلال إعداد وتنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية.
- إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية الأولمبية من خلال تطوير القواعد واللوائح ومن خلال التوظيف والتحفيز والتدريب.
- إدارة الشؤون المالية للمؤسسة الرياضية الأولمبية باستخدام الإجراءات الملائمة والعمل بشفافية.





تنظيم المؤسسة الرياضية الأولمبية

٠٠٨

١,٥	١,٣	١,١
٣٨ إدارة التغيير	٢٤ الحوكمة ممارسة	البيئة العملية للهيئات
توضيح:	توضيح:	الرياضية الأولمبية
UMAP - تدقيق	تضارب المصالح سياسة	توضيح:
٤٤ البيئة من أجل التغيير	٣٢ هوكي ويلز	الأجندة الأولمبية ٢٠٢٠
١,٢	١,٤	١٨
دراسة حالة ١	٣٤ إدارة المعلومات	الحوكمة
تنظيم اللجنة الأولمبية		توضيح:
لترينيداد وتوباغو		المبادئ العالمية الأساسية
٤٦		للحوكمة الرشيدة
		للحركة الأولمبية
		والرياضية
		٢٢





الأهداف

بعد قراءتك لهذا الفصل يجب أن تكون قادراً على:

- فهم كيف يؤثر السياق البيئي على مؤسستك.
- تقييم الحوكمة داخل مؤسستك خاصة دور مجلس الإدارة.
- إدارة المعلومات للمساعدة في تشغيل مؤسستك.
- إدارة التغيير داخل المؤسسة بشكل فعال.

لأغراض هذا الكتاب فإن الهيئات الرياضية الأولمبية تتمثل في المؤسسات التي تعمل ضمن المجال الرياضي الأولمبي وهي رياضات دورات الألعاب الأولمبية الصيفية والألعاب الأولمبية الشتوية والرياضات غير المدرجة ضمن البرنامج الأولمبي المعترف بها من قبل اللجنة الأولمبية الدولية، وتشمل الهيئات الرياضية الأولمبية اللجنة الأولمبية الدولية واللجان الأولمبية الوطنية واتحادات اللجان الأولمبية الوطنية على المستويين الإقليمي والقاري والاتحادات الرياضية الوطنية والاتحادات الرياضية الدولية بجانب المؤسسات التي تكون لها أهداف وأنشطة مكملية.

على الرغم من اختلافها من حيث الحجم والتعقيد فإن الهيئات الرياضية الأولمبية لديها بشكل عام عدداً من الخصائص المشتركة تتمثل في ما يلي:

- جميعها لديها عضوية تصويتية مسؤولة عن تحديد طريقة إدارتها حيث يكون لدى الأعضاء السلطة النهائية لاتخاذ القرارات ولهذا السبب فإن القرارات الأكثر أهمية للمؤسسة يجب إقرارها بواسطة الجمعية العمومية (والتي قد تُعرف أيضاً بالاجتماع العام السنوي أو المجلس السنوي أو المؤتمر العام السنوي).
- يتم الإشراف عليها من قبل مجلس الإدارة الذي عادة ما يتم تكوينه من خلال العضوية ويكون مسؤولاً عن عملية الإشراف على المؤسسة بما يتماشى مع رغبات الأعضاء، وفي اللجان الأولمبية الوطنية والاتحادات الرياضية الدولية والاتحادات الرياضية الوطنية يتم انتخاب كثير من أعضاء مجلس الإدارة بينما يجوز تعيين أعضاء آخرين بالمجلس ومثل ذلك أشخاص من خارج المجتمع الرياضي ممن لديهم مهارات تخصصية، وفي الهيئات الرياضية الأولمبية الأصغر حجماً يكون مجلس الإدارة صغيراً ويمكن أن يتألف من مسؤولين يتم انتخابهم جميعاً تقريباً.

- يمكن أن تنشئ مكتبا تنفيذيا لها كجزء من مجلس الإدارة والذي يتكون عادة من رئيس وأمين سر عام أو رئيس تنفيذي وأمين خزانة.
- تحكمها مجموعة من القواعد التي تُعرف بالنظام الأساسي توضح الكيفية التي يجب أن تعمل بها المؤسسة ويشمل ذلك القواعد المتعلقة بالعضوية وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

يجب تنظيم جميع الهيئات الرياضية الأولمبية بحيث يمكنها أن تعمل بفعالية حيث يحدد هذا الفصل المبادئ العملية الرئيسية التي يجب أن تُبنى على أساسها أي مؤسسة رياضية أولمبية، وينقسم هذا الفصل إلى خمسة أقسام، يتناول القسم الأول منها السياق الخارجي الذي تعمل في إطاره المؤسسة الرياضية الأولمبية قبل أن يناقش القسم الثاني والقسم الثالث الحوكمة داخل الهيئات الرياضية الأولمبية والقضايا التي تؤثر فيها والأدوات العملية التي تساعد على ذلك، ويتناول القسم الرابع المعلومات وإدارة المعلومات بينما يتناول القسم الخامس إدارة التغيير التي تمثل عنصراً رئيسياً من عناصر بيئة العمل بالهيئات الرياضية الأولمبية، ويتم توضيح هذه القضايا من خلال دراسة حالة خاصة باللجنة الأولمبية لترينيداد وتوباغو.

OLYMPIC CHARTER



البيئة العملية للمؤسسات الرياضية الأولمبية

لفهم كيفية إدارة أية مؤسسة رياضية أولمبية بفعالية من الضروري فهم البيئة التي تعمل من خلالها حيث يبدأ هذا القسم بوصف موجز لخارطة الطريق الأولمبية الحديثة ثم يتواصل النقاش حول العوامل الأخرى ضمن البيئة العملية التي يجب أخذها في الحسبان عند إدارة أية مؤسسة رياضية أولمبية وينتهي هذا النقاش بشرح للأجندة الأولمبية ٢٠٢٠ وخارطة الطريق الاستراتيجية نحو الحركة الأولمبية التي لها تأثير هام على البيئة العملية للمؤسسات الرياضية الأولمبية.

الحركة الأولمبية

تضم الحركة الأولمبية المؤسسات وال رياضيين والأشخاص الآخرين الذين يوافقون على الالتزام بالميثاق الأولمبي وتكون أهدافهم المشتركة هي المساهمة في بناء عالم أفضل يسوده السلام من خلال تثقيف الشباب والنشء بممارسة الرياضة وفقاً للفلسفة الأولمبية والقيم المقترنة بها.

تعمل الحركة الأولمبية تحت إشراف اللجنة الأولمبية الدولية ومكوناتها الرئيسية هي الاتحادات الرياضية الدولية واللجان الأولمبية الوطنية واللجان المنظمة للألعاب الأولمبية والاتحادات الرياضية الوطنية والأندية والأشخاص المنتمين للاتحادات الدولية واللجان الأولمبية الوطنية خاصة الرياضيين الذين تشكل مصالحهم عنصراً أساسياً من أنشطة الحركة الأولمبية بجانب القضاة والحكام والمدرّبين والمسؤولين والفنيين الرياضيين الآخرين، كما تضم الحركة الأولمبية الهيئات والمؤسسات الأخرى المعتمدة لدى اللجنة الأولمبية الدولية.

يعود تاريخ الفلسفة الأولمبية والحركة الأولمبية إلى تأسيس اللجنة الأولمبية الدولية في ٢٣ يونيو ١٨٩٤، وتستمد الفلسفة الأولمبية مبادئها وقيمها في الأصل من كتابات بيير دي كوبرتان حيث إن هذه المبادئ والقيم هي التي تدعم الحركة الأولمبية في مهمتها المتمثلة في ضمان الاحتفاء المنتظم بالألعاب الأولمبية ووضع الرياضيين في صميم الحركة الأولمبية وتعليم الشباب من خلال الرياضة وتعزيز القيم الأولمبية في المجتمع. إن هذه المهمة والقيم ومبادئ العمل مجتمعة تدل على وجود رؤية يتردد صداها في أعماق الحركة الأولمبية وتساهم في تحقيق هدفها النهائي المتمثل في بناء عالم أفضل من خلال الرياضة.

الرمز الأشهر الذي يميز الحركة الأولمبية هو الحلقات الأولمبية الخمس المتداخلة التي ترمز إلى وحدة القارات الخمس وتلاقي الرياضيين من جميع أرجاء العالم بالألعاب الأولمبية حيث إن بيير دي كوبرتان هو من ابتدع هذه

الحلقات الأولمبية في عام ١٩١٣، وتمثل الألوان الخمسة للحلقات وهي الأزرق والأصفر والأسود والأخضر والأحمر بجانب الخلفية البيضاء ألوان أعلام كل دولة من دول العالم.

الميثاق الأولمبي

يسترشد كل عضو من أعضاء الحركة الأولمبية بالميثاق الأولمبي الذي يجسد المبادئ الأساسية للفلسفة الأولمبية والقواعد واللوائح التنفيذية المعتمدة لدى اللجنة الأولمبية الدولية، وهو يحكم تنظيم وإجراءات وعمل الحركة الأولمبية ويحدد الشروط التي يتم على أساسها الاحتفاء بالألعاب الأولمبية.

يخدم الميثاق الأولمبي في جوهره ثلاثة أغراض رئيسية، أولاً يعتبر كأداة أساسية ذات طابع دستوري يتضمن المبادئ الأساسية والقيم الضرورية لفلسفة الأولمبية، وثانياً هو بمثابة النظام الأساسي للجنة الأولمبية الدولية، وثالثاً فهو يحدد الحقوق والالتزامات المتبادلة للمكونات الرئيسية للحركة الأولمبية (اللجنة الأولمبية الدولية والاتحادات الدولية واللجان الأولمبية الوطنية بجانب اللجان المنظمة للألعاب الأولمبية) والتي يتعين عليها كلها التقيد بالميثاق الأولمبي.

لمزيد من المعلومات حول الفلسفة الأولمبية والحركة الأولمبية يمكن زيارة الموقع:

www.olympic.org

تواجه كل مؤسسة فرصا وتحديات مختلفة

بيئة العمل بمؤسستك

رغم أن جميع الهيئات الرياضية الأولمبية تعتبر جزءا من الحركة الأولمبية إلا أن كل مؤسسة تعمل في بيئة متفردة خاصة بها مقترنة بعوامل مختلفة تنطوي على فرص وتحديات، ولكي تكون المؤسسة الرياضية الأولمبية فعالة في قيامها بأنشطتها وتنفيذ برامجها المعروفة بـ «الخدمات»، يجب عليها إجراء تقييم يعرف بـ «التدقيق الخارجي و/أو الداخلي» لبيئة عملها.

تساعد التدقيقات على بيئة العمل المؤسسة الرياضية الأولمبية في تحليل البيئات التي تعمل فيها وتحديد الفرص والمخاطر والتحديات والتغيرات التي تواجهها كما تساعد في أن تبادر بتقديم خدماتها إلى أصحاب المصلحة المتعاملين معها حيث إن أصحاب المصلحة هم أي أشخاص أو جهات لديهم غرض أو مصلحة في المؤسسة الرياضية الأولمبية وليس بالضرورة أن تكون تلك المصلحة مادية أو مالية بل يمكن أن تكون عاطفية مثل ما لدى الجمهور من مصلحة في أداء دولتهم بالألعاب الأولمبية وهو ما يعني بدوره أن أصحاب المصلحة يشملون كل شخص يتأثر بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال فإن أصحاب المصلحة في الاتحاد الوطني يشملون الأعضاء (وهم الرياضيون والمسؤولون والآباء والأمهات والمدارس والرعاة والمتطوعون والموظفون وأعضاء مجلس الإدارة والحكومة والجمهور).

تستخدم الهيئات الرياضية الأولمبية التدقيقات أيضا لجمع البيانات عن بياناتها وتحديد التوجهات ضمن هذه البيانات وتقييم المجالات التي يجب على المؤسسة الرياضية الأولمبية فيها تغيير الطريقة التي تعمل بها (أنظر القسم ١٥)، ويمكن من خلال هذه التدقيقات تغطية مناطق واسعة مثل كل البيئة التنافسية للمؤسسة الرياضية الأولمبية أو يمكن أن تكون أكثر تركيزا كما هو الحال بالنسبة للتدقيقات المالية أو تلك الخاصة بالحكومة.

من خلال إلمامها بالمخاطر والفرص في بيئتها الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية تكون المؤسسة الرياضية الأولمبية أفضل تجهيزا وإعدادا للتخطيط لأي تغييرات يجب عليها القيام بها. بعض العوامل الخارجية الموضحة أدناه قد تؤثر على بيئة عمل المؤسسة الرياضية الأولمبية.

العوامل السياسية

قد تشمل العوامل السياسية السياسات التي تصدرها المؤسسات مثل اللجنة الأولمبية الدولية والوكالة الدولية لمكافحة المنشطات (وادا) أو القيم السياسية التي تعبر عنها

أية حكومة من خلال تشريعاتها، ويمكن تصنيف استحداث نظام الكوتا للنساء في الإدارة والالتزام بالرياضية للجميع ضمن العوامل السياسية.

تؤثر السياسة الحكومية تأثيرا كبيرا على الهيئات الرياضية الأولمبية، فموقف السياسيين تجاه الرياضة وأهمية الرياضة ضمن السياسة الحكومية والعلاقة بين الحكومة والهيئات الرياضية الوطنية كلها لها تأثيرها الكبير على بيئة عمل أي مؤسسة رياضية أولمبية، فعلى سبيل المثال إذا كانت الحكومة تقيم وزنا للرياضة كطريقة ذات فعالية لتحسين الصحة أو خفض معدل الجريمة فقد تجد المؤسسة الرياضية الأولمبية أنه من الأسهل لها الحصول على التمويل اللازم لتحقيق أهدافها، وفي المقابل إذا كانت العلاقة بين الحكومة واللجنة الأولمبية الوطنية والاتحادات الوطنية ضعيفة أو إذا لم تقع التربية البدنية للأطفال ضمن أولويات الحكومة فإنه في هذه الحالة قد تكون المؤسسة الرياضية الأولمبية في وضع أصعب لا تستطيع معه تطوير الرياضة.

هناك أيضا عوامل سياسية أخرى لا تقل أهمية منها وهي أن استقرار الحكومات والسياسيين الرئيسيين يؤثر على قدرة المؤسسة الرياضية الأولمبية على تخطيط وتمويل أنشطتها حيث إن السياسات الضريبية قد تؤثر على دخل المؤسسة الرياضية الأولمبية كما أن التشريع المتعلق بالكحول والتبغ وإعلانات الأطعمة السريعة قد تدفع المؤسسة الرياضية الأولمبية إلى البحث عن رعاة جدد.

العوامل الاجتماعية الثقافية

توضح العوامل الاجتماعية الثقافية الطريقة التي تحدد تنظيم وسلوك المجتمع وهي تشمل المعالم الديموغرافية مثل نوع جنس الشخص في أي دولة والأعمار والهيكل الأسري وتوزيع الدخل والتعليم والحراك الاجتماعي والعوامل الثقافية مثل المواقف تجاه الرياضة وبصفة خاصة مواقف الآباء والأمهات تجاه مشاركة الأطفال.

العوامل الاقتصادية

إن قوة الاقتصاد ومستويات البطالة ومدى استعداد الناس للدفع مقابل الأنشطة وتكلفة المعيشة ومستويات الناس من حيث الدخل المتاح كلها عوامل تؤثر على بيئة العمل لأية مؤسسة رياضية أولمبية التي يجب أن تنافس من أجل الحصول الدخل المتبقي بعد قضاء الناس لحوائجهم في السكن والطعام والملابس، وفي بعض الدول تكون العوامل الاقتصادية إلى الحد الذي لا تستطيع معه الهيئات الرياضية الأولمبية فرض رسوم على أنشطتها وهو ما يؤثر بدوره على نوع ونطاق عرضها.

العوامل القانونية والتنظيمية/الرقابية

مع عدم المساس باللوائح والقرارات التي ينبغي على أية مؤسسة رياضية أولمبية احترامها بحكم عضويتها بالمؤسسة الأم يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية التقيد بالقوانين المحلية حيث يجب ألا تعمل أية مؤسسة رياضية أولمبية في فراغ بمعزل عن بقية المجتمع حيث إنها في تفاعلها مع أصحاب المصلحة فيها سوف تخضع لتأثير القواعد القانونية لبيئتها الخارجية، وعلى هذا الأساس يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية الإلمام بالمجالات التالية من القانون.

- قانون الجمعيات أو الشركات
عبارة عن القوانين التي تنطبق على حقوق وعلاقات وسلوك الأشخاص والشركات والمؤسسات والأعمال حيث يمكن لأنشطة وعمليات المؤسسة بجانب الالتزامات التي يجب عليها الوفاء بها أن تتأثر بنوع الجمعية أو الشركة التي اختارت تضمينها من بين مجموعة الخيارات المتاحة في القوانين المحلية.
- القانون الجنائي وقانون المسؤولية التقصيرية
يتمثل في الإخفاق في أداء واجب يستلزم الحرص والرعاية بالمستوى المطلوب، حيث إنه من بين الأفعال التي ترقى إلى مستوى المسؤولية التقصيرية الإهمال الذي يشكل ربما السبب الأكثر احتمالا لتحقيق المسؤولية القانونية لأية مؤسسة رياضية، وما يمكن اعتباره إهمالا يختلف تبعا لمختلف الدول ولذلك يجب على أية مؤسسة رياضية أولمبية فهم التعريف الوارد لهذا الأمر ضمن النظام القانوني للدولة.
- قانون التوظيف
القوانين التي تؤثر على توظيف ومعاملة الموظفين، فعلى سبيل المثال: قانون بوسمان المتعلق بتحرير اللاعبين المحترفين يتطلب حرية حركة اللاعبين بين دول الاتحاد الأوروبي وبالتالي يؤثر على العديد من الهيئات الرياضية الأولمبية الأوروبية.

أحد العوامل الاقتصادية الهامة هو مستوى التنافس الذي تواجهه أية مؤسسة حيث إن الهيئات الرياضية الأولمبية تعمل ضمن مستوى تنافسي عالي، وكما ذكر تنافس الهيئات الرياضية الأولمبية من أجل الحصول على الدخل المتاح المتبقي بعد قضاء الناس لحوائجهم الأساسية وهو ما تفعله أيضا الكثير من المؤسسات الأخرى، كما يتوجب على الهيئات الرياضية الأولمبية التنافس أيضاً ليس فقط من أجل الحصول على المال ولكن أيضا من أجل الحصول على الناس، فإذا كانت كرة القدم هي اللعبة الأكثر شعبية في البلاد على سبيل المثال فإنه غالبا ما يكون من الصعوبة بمكان للرياضات الأخرى أن تجتذب أعدادا كبيرة من المشاركين، وبالمثل إذا كانت الفعاليات الدينية أو الثقافية تشكل جزءا ضروريا من حياة المجتمع فإن الناس سوف يقضون جزءا من أوقات فراغهم في المشاركة في هذه الفعاليات أكثر مما يقضونه في ممارسة الرياضة.

ولعل الأهم من كل ذلك هو أن القيمة التي تضعها الحكومة في الرياضة سيكون لها تأثيرا اقتصاديا هاما لأن العديد من الهيئات الرياضية الأولمبية يتم تمويلها بشكل مباشر بواسطة الحكومة، بيد أن القيمة هي التي تملئ ما إذا كان السياق الاقتصادي للمؤسسة الرياضية الأولمبية جيدا أو ضعيفا أو حتى متغيرا وبالتالي يجب على كل مؤسسة رياضية أولمبية تقييم هذه القيمة مع الوضع في الحسبان الفرص والمخاطر التي قد تجابهها، ومن المهم بنفس القدر فهم كيفية قيام الحكومة بتمويل الرياضة: فقد تقدم الحكومة التمويل بشكل مباشر لكل مؤسسة رياضية أولمبية أو فقط للجنة الأولمبية الوطنية أو الهيئات الرياضية الأولمبية الكبرى الأخرى لتوزيع هذا التمويل للأعضاء. إن فهم هذا الأمر من شأنه أن يؤثر على كيفية حصول المؤسسة الرياضية الأولمبية على التمويل أو الأفراد أو المؤسسات التي ستكون مساهمة معها وكيفية تقييم ذلك.



يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية حماية علاماتها التجارية

• قوانين المخدرات والمنشطات

القوانين المتعلقة بتناول المواد المحظورة.

• قوانين الملكية الفكرية

القوانين التي تضمن حماية العلامة التجارية لأية مؤسسة وقد تم تناولها في الفصل الخامس من هذا الكتاب.

• قوانين الصحة والسلامة

قوانين الصحة والسلامة التي تنص على إطار لسلامة تسيير المؤسسة الرياضية الأولمبية والأنشطة التي تقدمها.

• قوانين التشهير والقذف

القوانين المتعلقة بحماية سمعة الأشخاص.

• القوانين المقترنة بالنزاهة

القوانين المتعلقة بحماية الرياضيين والتحرش الجنسي ومكافحة الفساد والتي تساعد جميعها على ضمان نزاهة المؤسسة الرياضية الأولمبية.

قد يكون هناك تصور بأن هذه الاهتمامات القانونية تعد أكثر انطباقاً على السلطات القضائية التي لديها بيانات قانونية متطورة ومعقدة لتطبيق القانون، إلا أنه من المهم أن تكون الهيئات الرياضية الأولمبية أينما وجدت على إلمام تام بالأطر القانونية التي تعمل ضمنها كما أنه من الحيوي بصفة خاصة أن يكون مجلس الإدارة وأعضائه على دراية بالمسؤوليات القانونية المحتملة التي ربما يواجهونها.

تأثير ظروف العمل

من المهم فهم الظروف التي تعمل فيها مؤسسة الرياضة الأولمبية حيث إن الدولة أو الإقليم أو المدينة أو البلدة التي تقع فيها المؤسسة الرياضية الأولمبية هي التي ستحدد العوامل التي تؤثر على الطريقة التي يجب على أساسها إدارة هذه المؤسسة الرياضية الأولمبية، وهذه العوامل من غير المرجح أن تظل كما هي دون تغيير، ولذلك فإنك قد تحتاج إلى تغيير الطريقة التي تدار بها المؤسسة والاتجاه الذي تمضي نحوه مؤسسة، ولضمان إدارة مؤسسة الرياضة الأولمبية بشكل فعال بقدر الإمكان يجب أن تسأل نفسك باستمرار الأسئلة التالية:

- ما هي الأهمية التي توليها الحكومة للرياضة؟ كيف تتجسد هذه الأهمية ضمن سياساتها؟
- كيف هي العلاقة بين مؤسسة الرياضة الأولمبية والحكومة؟
- هل لدى مؤسسة الرياضة الأولمبية الفرصة للمساهمة في وضع السياسات المتعلقة بالرياضة في منطقتك المحلية/إقليمك/بلدك؟
- كيف تساهم أهداف مؤسسة الرياضة الأولمبية في أهداف حكومتك الخاصة بالرياضة؟ كيف تستجيب مؤسسة الرياضة الأولمبية للتغيرات التي تحدث في الحكومة وفي أهداف الحكومة؟
- هل العلاقة التعاونية بين الهيئات الرياضية والسلطات الحكومية تجسدها اتفاقيات شاملة أم اتفاقيات خاصة؟
- ما أهمية مؤسسة الرياضة الأولمبية بالنسبة

• للرياضة في بلادك؟

- كيف تؤثر الطريقة التي يتم بها تنظيم الرياضة في بلدك على إمكانية تسخير الرياضة لخدمة المجتمع؟ كيف يمكن تحسين ذلك؟
- هل تعمل السياسات الحكومية فيما يتعلق بالتربية البدنية في المدارس على تشجيع المشاركة؟
- هل يقدر الناس في بلدك الرياضة؟
- بصفة خاصة، هل يقدر الوالدان مشاركة الأطفال في الرياضة؟
- كيف يتم تمويل الرياضة في بلدك؟
- ما الذي يجب عليك القيام به للحصول على التمويل؟
- هل بإمكانك محاولة زيادة التمويل الذي تحصل عليه أم أنك بذلك تخاطر بحرمانك منه؟
- كيف يمكنك إثبات أن مؤسستك الرياضية الأولمبية تعمل بشكل فعال؟
- ما هي الأنشطة التي تصرف الناس عن مؤسستك الرياضية الأولمبية؟ هل بإمكانك فعل أي شيء في هذا الخصوص؟
- ما هي المنافسات الرياضية الأساسية بالنسبة لك؟ وماذا يمكنك فعله حيالها؟
- هل يمكنك فرض رسوم خاصة بأنشطتك؟
- ما هي المسؤوليات القانونية لمؤسستك الرياضية الأولمبية ومجلس إدارتها؟
- ما هي المخاطر المقترنة برياضتك؟ كيف تعمل على إدارة هذه المخاطر؟
- ما هي الأنشطة التي تتصف بالإهمال ضمن النظام القانوني المطبق في بلدك؟
- هل هناك شواغل صحية تؤثر على مؤسستك الرياضية الأولمبية؟
- كيف يمكنك حماية علامتك التجارية؟

يبين التوضيح الوارد بالصفحة التالية الأجندة الأولمبية ٢٠٢٠ التي اعتمدها اللجنة الأولمبية الدولية عام ٢٠١٤ كخارطة طريق استراتيجية لمستقبل الحركة الأولمبية وهي لها تأثير هام على ظروف عمل كل مؤسسة رياضية أولمبية.

*** التوصيات الأساسية

- حدد أين موضع لجنتك الرياضية الأولمبية ضمن الحركة الأولمبية.
- كن واضحاً بخصوص دور مؤسسة الرياضة الأولمبية في تطوير وتنفيذ السياسة الرياضية؟
- قم بمراجعة ظروف العمل الخاصة بك سنوياً.
- عند الضرورة قم بتعديل عمليات مؤسسة الرياضة الأولمبية.
- تفهم تداعيات الأجندة الأولمبية ٢٠٢٠ بالنسبة لمؤسستك الرياضية الأولمبية.

الأجندة الأولمبية ٢٠٢٠

هذه ليست إلا بعض تداعيات الأجندة الأولمبية ٢٠٢٠ للمؤسسات الرياضية، على الرغم من أن طبيعة وأهمية هذه التداعيات سوف تختلف باختلاف نوع المنظمة. ويتوقع من كل المنظمات الرياضية أن تقوم بتنفيذ التوصيات الإلزامية، مثل الامتثال للمبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة و نشر ثقافة التعلم المبني على القيم الأولمبية. ثم إنه لمن الضروري أن تكون كل مؤسسة رياضية أولمبية على دراية ومعرفة بتوصيات الأجندة الأولمبية ٢٠٢٠، وكيف قد تؤثر هذه التوصيات عليها.

للمزيد من المعلومات حول الأجندة الأولمبية، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني
www.olympic.org/olympic-agenda-2020

تم إعداد الأجندة الأولمبية ٢٠٢٠ بغرض تقديم صورة واضحة عن مستقبل الحركة الأولمبية حيث ساهم في توضيح الأجندة الأولمبية ٢٠٢٠ أربعة عشر (١٤) مجموعة عمل بقيادة أعضاء اللجنة الأولمبية الدولية ومشاركة أصحاب المصلحة من الحركة الأولمبية بمن فيهم عامة الجمهور. تلقت اللجنة الأولمبية الدولية ١٢٠٠ فكرة تم طرحها وتبادلها مع مجموعات العمل حيث كانت نتيجة هذه العملية الخروج بأربعين (٤٠) توصية الغرض منها "إعطاء رؤية واضحة حول وجهتنا وكيف يمكننا حماية أصالة الألعاب، وتعزيز القيم الأولمبية في المجتمع"، ويبين الجدول ١,١ عددا من التوصيات وتداعياتها.

الجدول ١,١: مقتطفات من الأجندة الأولمبية ٢٠٢٠

التوصيات	التداعيات الممكنة
١ صياغة عملية تقديم عروض الاستضافة (للألعاب الأولمبية) كدعوة	تشجيع المتقدمين لاستضافة الألعاب على تخطيط وتقديم عرضهم الذي يجب أن يلبي بأفضل طريقة للاحتياجات طويلة الأجل. إن هذه التوصية تعطي المتقدمين مزيدا من المرونة لتشكيل الألعاب مع إيلاء مزيد من الاعتبار لاحتياجات البلد وبنيتها التحتية الرياضية ومؤسساتها الرياضية الأولمبية.
٥ تضمين الاستدامة بالعمليات اليومية للحركة الأولمبية	تشجع اللجنة الأولمبية الدولية أصحاب المصلحة على دمج الممارسات المستدامة في عملياتهم اليومية بما في ذلك الاستفادة من الرياضيين والرموز الأولمبية لتعزيز الاستدامة.
١٣ تحقيق أقصى قدر من التأزر مع أصحاب المصلحة في الحركة الأولمبية	يجب تحقيق أقصى قدر من التأزر من أصحاب المصلحة في الحركة الأولمبية لضمان سلاسة التعاون وخفض التكاليف حيث يتطلب ذلك من الهيئات الرياضية الأولمبية بكافة أشكالها (اللجان الأولمبية والاتحادات الدولية والاتحادات الوطنية) التواصل والتعاون فيما بينها بشكل وثيق لتصبح أكثر كفاءة وفعالية.
٢٢ نشر التعليم القائم على القيم الأولمبية	تعمل اللجنة الأولمبية الدولية بالمشاركة مع الحركة الأولمبية على نشر التعليم القائم على القيم الأولمبية، ويجب على الهيئات الرياضية الأولمبية تحديد كيف بإمكانها المساعدة في مثل هذه المشاريع وإعداد الخطط اللازمة لها لدعم هذه المبادرة.
٢٧ التقيد بالمبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة	يجب على جميع المؤسسات ضمن الحركة الأولمبية التقيد بالمبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة للحركة الرياضية الأولمبية.
٢٨ دعم الاستقلالية	أعدت اللجنة الأولمبية الدولية قالباً لتسهيل التعاون فيما بين السلطات الوطنية للدول والهيئات الرياضية الأولمبية حيث يوضح القالب كيف يعمل بنجاح مفهوم "الاستقلالية المسؤولة" وهي تشجع اللجان الأولمبية الوطنية على تحديد الحقوق والالتزامات كتابيا لكل طرف عند تطوير الرياضة في البلد.
٣٩ تعزيز الحوار مع المجتمع وضمن الحركة الأولمبية	انعقد المنتدى الأول للفلسفة الأولمبية باللجنة الأولمبية الدولية في ٢٠١٨ وسوف ينعقد المنتدى مرة أخرى في المستقبل، وبجانب أهمية مشاركتها في هذه المنتديات يجب على كل لجنة أولمبية وطنية النظر في إمكانية عقد فعاليات مماثلة على المستوى المحلي بمشاركة أصحاب المصلحة لديها.



OLYMPIC AGENDA 2020

20+20 RECOMMENDATIONS



الحوكمة

قد يكون من الصعب تعريف الحوكمة ولكن التعرف عليها في الممارسة العملية أسهل فهي تتعلق باستخدام السلطة لتوجيه ومراقبة وتنظيم الأنشطة ضمن أية هيئة، وتتعامل الحوكمة مع قضايا عالية المستوى من حيث الاستراتيجية والسياسات والشفافية والمحاسبة، ويقل اهتمام الحوكمة بالعمليات اليومية التي تندرج تحت مسؤولية إدارة العمليات.

اتخذت اللجنة الأولمبية الدولية موقفا حازما تجاه الحاجة إلى الحوكمة الرشيدة ضمن الهيئات الرياضية الأولمبية، ففي عام ٢٠٠٨ أطلق جاك روج رئيس اللجنة الأولمبية الدولية آنذاك المبادئ العالمية الأساسية للحوكمة الرشيدة بالحركة الرياضية الأولمبية (أنظر التوضيح ١,٢) وهي عبارة عن مدونة تنظيمية للمساعدة في تطوير الحوكمة الرشيدة.

يتناول هذا القسم المفاهيم المقترنة بحوكمة الهيئات الرياضية الأولمبية مع الوضع في الاعتبار تأثير الثقافة المؤسسية والسلطة والسياسات على الطريقة التي تحكم بها الهيئات الرياضية الأولمبية، ومن ثم يناقش المبادئ التي تدعم مفهوم الحوكمة، وينتهي القسم بشرح للمبادئ العالمية الأساسية للحركة الأولمبية والرياضية.

فهم الحوكمة

تشير الحوكمة إلى أنظمة وعمليات مصممة لضمان المساءلة السليمة والأمانة والانفتاح في تسيير أعمال أية هيئة وقد تشمل مجالات مختلفة مثل الطرق التي يتم من خلالها اختيار اللجان ومراقبتها واستبدالها وقدرة اللجان على صياغة وتطبيق السياسات السليمة بفعالية واحترام الأعضاء للهيكل والإجراءات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية.

يمكن أن ينتج عن الحوكمة الرشيدة إدارة كفؤة وفعالة وأخلاقية، ورغم أنها لا تستطيع حل كل المشكلات داخل الهيئات الرياضية الأولمبية إلا أنها تهيئ الظروف الملائمة الضرورية لتحقيق النجاح وذلك بتمكين الهيئة الرياضية الأولمبية من الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد وزيادة فرصها لتأمين الموارد الإضافية مع إيلاء الاعتبار التام لمصالح أصحاب المصلحة.

لفهم طبيعة الحوكمة في هيئتك الرياضية الأولمبية بشكل أفضل يجب اعتبار ما يلي:

• عمليات الحوكمة

إن السياسات والعمليات الواضحة والموثقة التي

تعكس أفضل الممارسات من شأنها مساعدة الهيئة الرياضية الأولمبية في حوكمتها وذلك بإلقاء مزيد من الوضوح والتماسك للجانب العملي، علما بأن هذه السياسات والإجراءات قد تتعلق ضمن أمور أخرى باتخاذ القرارات؛ الاجتماعات وإعداد محاضرها ونطاق اختصاصات مجلس الإدارة واللجان ونطاق السلطة التنفيذية وتفويض صلاحياتها.

• ضوابط الحوكمة

لتوجيه وتركيز أنشطة الهيئة الرياضية الأولمبية يجب أن يكون هناك توافق على المهمة والرؤية والقيم والغايات والاستراتيجية والأهداف العملية وتدابير الأداء الرئيسية وإدارة المخاطر والتقييد بالقوانين والمحاسبة والتدقيق المالي وأنظمة كتابة التقارير والتقييم وعمليات مراجعة الأداء.

• تقييم مجلس الإدارة

إذا كان ملائما فإن التدريب التطويري المنتظم لجميع أعضاء وموظفي مجلس الإدارة قد يكون مفيدا للهيئة الرياضية الأولمبية، إلا أن هذه القضية يجب طرحها والنظر فيها بحذر ذلك لأن بعض الناس قد يشعرون بأن لديهم مسبقا المهارات المطلوبة للوفاء بواجباتهم ومسؤولياتهم.

• ممثلو الأعضاء

تعتبر العلاقات الجيدة بين الأعضاء وأصحاب المصلحة مهمة لتعزيز فعالية الهيئة الرياضية الأولمبية حيث تنمو هذه العلاقات وتتطور من خلال الشفافية والمساءلة والاتصالات الداخلية والخارجية الجيدة وتطوير الاستجابة للملاحظات والشواغل الأخرى وإعداد تقرير سنوي منشور يغطي جوانب حوكمة الهيئة ومالياتها وأنشطتها وأدائها الرياضي.

قد تحتاج الهيئات الرياضية الأولمبية إلى التصدي لعدد من القضايا لتحقيق مستوى أفضل من الحوكمة مثل ما يلي:

- الحوكمة والممارسات الإدارية التقليدية والبالية.
- مقاومة التغيير ضمن الهيئة (أنظر القسم ١,٥).
- إضفاء الطابع الاحترافي على الرياضة بما يؤدي إلى رفع سقف التوقعات من قبل أصحاب المصلحة.
- التوترات بين الموظفين العاملين بأجر والمتطوعين.
- عدم القدرة على مجابهة وإدارة المخاطر (أنظر القسم ١,٣).
- التقنيات البالية.
- عدم الوضوح في تحديد الأدوار.
- الافتقار إلى معرفة أو فهم الأدوار والمسؤوليات المقترنة بالحوكمة.

يجب أن تستند حوكمة الهيئة الرياضية الأولمبية على عدد من المواضيع الرئيسية المبينة ضمن المبادئ العالمية الأساسية للحوكمة الرشيدة

تقوم به من أفعال وفهم الأسباب الكامنة وراء ذلك، وتشير الشفافية أيضا إلى السهولة التي تسمح بها أية هيئة رياضية أولمبية للحصول على معلوماتها، على سبيل المثال بتوزيع محاضر الاجتماعات إلى أعضائها ونشر التقارير على موقعها الإلكتروني.

الديمقراطية

يشير مبدأ الديمقراطية إلى مدى حاجة الهيئة الرياضية الأولمبية لوضع قواعد لانتخاب واستبدال أعضاء مجلس الإدارة من خلال انتخابات حرة ونزيهة يُراعى فيها حكم القانون بما يضمن تطبيق جميع القواعد والإجراءات على قدم المساواة على جميع أصحاب المصلحة، ويمكن الاطلاع على تداعياتها في التوضيح ١,٢ الذي يناقش القسم بعنوان الهياكل واللوائح والعملية الديمقراطية للحركة الأولمبية والرياضية.

يمكن العثور على المزيد من المعلومات عن هذه المبادئ ضمن المبادئ العالمية الأساسية للحوكمة الرشيدة للحركة الأولمبية والرياضية المتوفرة في الموقع الإلكتروني للجنة الأولمبية الدولية، وعلى الرغم من أن هذه المبادئ تنطبق على جميع الهيئات الرياضية الأولمبية إلا أنه من المهم استحداثها واستخدامها بطريقة تكون ملائمة لهيئتك الرياضية الأولمبية والظروف التي تعمل فيها، ويجب اعتبار أي نقاش حول الحوكمة كمرشد فقط لتحسين الممارسة وليس كمجموعة قواعد يجب على الهيئة التقيد بها، هذا ويمكن تحسين فعالية الهيئة الرياضية الأولمبية بأفضل ما يمكن بتطبيق المبادئ بطريقة تكون متسقة مع ثقافة المنظمة وموازن قوتها.

للحركة الأولمبية والرياضية، حيث إن المجموعة الكاملة من المواضيع هذه قد تم تناولها ضمن التوضيح ١,٢ ولكن ثلاثة مواضيع منها على وجه الخصوص وهي المساءلة والشفافية والديمقراطية تعتبر ضرورية لضمان أن حوكمة الهيئات الرياضية الأولمبية تتبع وتعكس أفضل الممارسات.

المساءلة

تشير المساءلة إلى التزامات أي فرد أو كيان أو منظمة لشرح ما قام به ولماذا قام به لكي تتقبل مسؤولية أفعالها وتفصح عن نتائج ذلك بشكل شفاف، وفي إطار الحركة الأولمبية فإن المساءلة تعني أن جميع الكيانات سواء كانت منتخبة أو معينة مسؤولة أمام الهيئة الأم وفي حالات معينة أمام أصحاب المصلحة مثل الوكالات التمويلية.

يجب أن يكون مجلس الإدارة مسؤولا بصفة خاصة أمام الجمعية العمومية للهيئة الرياضية الأولمبية وتكون الإدارة مسؤولة أمام مجلس الإدارة بينما يكون الموظفون مسؤولون أمام الإدارة، ويجب أن يكون لدى كل هيئة رياضية أولمبية معايير وعمليات كافية للمساءلة، وعلاوة على ذلك يجب عليها تحديد أهداف ومستهدفات واضحة قابلة للقياس لمجلس الإدارة والإدارة والموظفين بجانب قيام الهيئة بتوفير الأدوات الملائمة للتقييم.

الشفافية

تعتبر الشفافية جانبا رئيسيا للمساءلة وهي تشير إلى الانفتاح بما يضمن عمل الهيئة الرياضية الأولمبية بطريقة يسهل من خلالها للآخرين الاطلاع على ما



تعود المساءلة إلى التزام كل من الفرد أو الهيئة أو المنظمة بقبول المسؤولية اتجاه أنشطته وأفعاله.

الثقافة المؤسسية

تشير الثقافة المؤسسية إلى افتراضات الأعضاء ومعتقداتهم عن الهيئة والطريقة التي تؤثر بها هذه الافتراضات والمعتقدات على السلوك الفردي للأعضاء، حيث إن الطرق التي يقوم الأعضاء على أساسها بتقييم المتطوعين ومخاطبة أعضاء مجلس الإدارة وإيمانهم بالفلسفة الأولمبية جميعها أمثلة للثقافة المؤسسية.

تعمل الثقافة المؤسسية على تشكيل أهداف المؤسسة وغاياتها، فعلى سبيل المثال تكون الأهداف فيما يتعلق بفحص المخدرات مبنية على فرضية أن المؤسسة تثن عاليا الرياضة بدون مخدرات، كما تؤثر الثقافة المؤسسية على العلاقات القائمة ضمن المؤسسة لأنها تحدد ما هو مهم، فعلى سبيل المثال قد تكون التفاعلات مع أمين سر مجلس الإدارة أكثر أهمية من التفاعلات التي تتم مع رئيس مجلس الإدارة لأن أمين السر يمسك بالأمور المتعلقة بتدفق وانسيابية المعلومات ضمن المؤسسة.

على الرغم من أنه من الصعب استيعاب وفهم الثقافة المؤسسية لعدم إمكانية الإحساس بها في أغلب الأحيان إلا أنه من الممكن تكوين صورة لما يمكن أن تكون عليه هذه الثقافة وذلك باعتبار ما يلي:

- قصص عن سلوك وتصرفات أعضاء الجمعيات العمومية أو عن قيمة القرارات التي يتخذها أعضاء مجلس الإدارة المنتخبون اختيار المؤسسة للمتحدثين الرسميين باسمها.
- استخدام الشعارات على الملصقات والكتيبات والإعلانات التي تجسد الاحترافية والصورة المؤسسية.

- استخدام الأسماء الأولى أو الأخيرة عند مخاطبة من هم أعلى مرتبة.
- استخدام المختصرات مثل تلك الخاصة باللجنة الأولمبية الدولية IOC والوكالة الدولية لمكافحة المنشطات (وادا) WADA والتي تدل على أن بعض القضايا معروفة جيدا بحيث يمكن التعبير عنها بمختصراتها.
- احتفالات الموظفين والمناسبات الاجتماعية للمتطوعين وإعلان المنتخبات للفعاليات الكبرى.
- مخطط تصميم المكتب وحالة المبنى وعمره.
- الزي الرسمي والجوائز والتعويضات.

تمكن هذه العوامل من تحديد أحكام الهيئة غير المكتوبة، وأيضا من إدراك ما هو مهم بالنسبة لها.

تؤثر الثقافة المؤسسية على كيفية تخصيص الموارد ويتم من خلالها فهم سبب اتخاذ قرارات معينة، ولماذا تبدو بعض المجموعات أكثر أهمية من أخرى، ولماذا يتم ترقية بعض الموظفين دون غيرهم. قد يستطيع المدرب الرئيسي الناجح أن يتصرف أمام مجلس الإدارة على نحو لا يكون مقبولا للرئيس التنفيذي -على سبيل المثال- وقد يتم تحويل التمويل من برامج التطوير إلى منتخبات النخبة إذا رأى مجلس الإدارة أن رياضة النخبة تشكل الطموح الرئيسي للهيئة الرياضية الأولمبية. إن من شأن فهم الثقافة المؤسسية واستخدام هذا الفهم لتأطير أنشطتك الإدارية أن يمكن مؤسستك من العمل بطريقة أكثر فعالية.



أحد الأمثلة على الثقافة التنظيمية هو استخدام الشعارات، والتي تساعد المنظمة على تقديم نموذج للاحترافية ولصورة الشركة.

تُستمد السلطة من ستة مصادر رئيسية: الحجم، المنصب، الشخصية، الموارد، المهارات، الرفض.

السلطة

يتوقف تأثير الأفراد والمجموعات على عملية اتخاذ القرار على مقدار السلطة النسبية التي يمتلكونها ضمن المؤسسة، حيث يمكن لأعضاء مجلس الإدارة المنتخبين الإصرار على أن يقوم الموظفون مدفوعو الأجر بتنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة طالما أن أعضاء مجلس الإدارة هم المسؤولون في نهاية المطاف عن اتخاذ القرارات في معظم الهيئات الرياضية الأولمبية، ومع ذلك إذا كانت تلك القرارات تتعارض مع رغبات الجهات الممولة يمكن لهذه الجهات الاعتراض عليها.

تُستمد السلطة من ستة مصادر هي على النحو التالي:

- **الحجم**
يجوز للأعضاء التصويت بطريقة منظمة لفرض تغيير في السياسة حتى وإن نصح مجلس الإدارة بعدم القيام بذلك.
- **المنصب**
يعتبر الرئيس التنفيذي صاحب أعلى سلطة من بين الموظفين الإداريين ويجب أن يكون للمجلس المنتخب سلطة أكبر من أي موظف آخر، ويمكن أيضا أن يكون لدى شاغلي بعض المناصب الأدنى نفوذا يغطي على غيرهم: مثلا المساعد الشخصي للرئيس التنفيذي الذي ينظم عملية الدخول إلى الرئيس التنفيذي.
- **الشخصية**
يعتبر بعض الناس أقوى ضمن المؤسسة ببساطة بسبب شخصياتهم والطريقة التي يتصرفون بها.
- **الموارد**
يمكن أن تُستمد السلطة من خلال السيطرة على الموارد مثل الأموال والمتطوعين والمعدات والمنشآت.
- **المهارات**
يمكن أن تأتي السلطة من المعرفة أو القدرات التي تكون محدودة ضمن المؤسسة، فعلى سبيل المثال: الشخص الذي يعرف كيفية تركيب قطعة من المعدات يتمتع بسلطة الخبير، إلا أن مثل هذه السلطة رهن باستمرار الحاجة لمثل هذه الخبرة.
- **الرفض**
تعتمد المؤسسة على حسن نوايا المتطوعين والموظفين لاتباع القرارات والإرشادات بيد أنه يمكن لهؤلاء ممارسة السلطة من خلال رفض القيام بما يُطلب منهم القيام به.

من المفيد ضمن أي هيئة رياضية أولمبية فهم من لديهم السلطة ولماذا لديهم هذه السلطة حيث إن الطريقة التي يتم بها توزيع واستخدام السلطة يؤثر على أي هيئة رياضية أولمبية بعدة طرق ليس أقلها الطريقة التي يقوم هؤلاء الناس أو المجموعات ممن لديهم أعلى سلطة بتحديد الاتجاه الاستراتيجي للهيئة الرياضية الأولمبية، فعلى سبيل المثال يمكن للجمعية العمومية للهيئة الرياضية الأولمبية أن تحول بشكل فعال دون استحداث أي سياسة جديدة وذلك بالتصويت ضد التغييرات المقترحة.

وبالمثل يمكن لمن لديهم السلطة تحديد الجهات التي تستحق الحصول على الموارد وبالتالي نوعية الأنشطة والبرامج التي يمكن تطويرها، وتؤثر السلطة أيضا على المشاركين في عملية اتخاذ القرارات في الهيئة الرياضية الأولمبية، ويمكن أن يمتد ذلك التأثير حتى إلى تحديد الأشخاص الذين يتم انتخابهم لمجلس الإدارة.

أخيرا يقوم من لديهم السلطة بتحديد ماهية التصرفات التي تعتبر مقبولة، فعلى سبيل المثال إذا لم يتواصل المدرب الرئيسي بشكل جيد مع مجلس الإدارة فإن ذلك يبعث برسالة إلى الآخرين مفادها أنهم أيضا غير معنيين بالتواصل مع المجلس.

يبين التوضيح في الصفحة التالية المبدأ الثاني من المبادئ العالمية الأساسية للجنة الأولمبية الدولية حول الحوكمة الرشيدة بالحركة الأولمبية والرياضية.

التوصيات الأساسية

- اسأل نفسك باستمرار أسئلة أساسية عن هياكل الحوكمة لهيئتك الرياضية الأولمبية.
- افهم وتأكد من مدى التزام هيئتك الرياضية بالمساءلة والشفافية والديمقراطية.
- افهم الجوانب التي تحظى بالتقدير من قبل هيئتك الرياضية الأولمبية ومدى تأثير ذلك على ثقافتها.
- كن على علم بمن لديه السلطة في هيئتك الرياضية الأولمبية ومدى تأثير ذلك على حوكمتها.



المبادئ العالمية الأساسية للحوكمة الرشيدة للحركة الأولمبية والرياضية

- انخراط ومشاركة الرياضيين ورعايتهم.
- العلاقات التوافقية مع الحكومات مع المحافظة على الاستقلالية.

يوضح الجدول ١،٢ الموضوع الثاني بمزيد من التفصيل.

تتطلب المبادئ المذكورة أعلاه من الهيئة الرياضية الأولمبية أن تحدد عضويتها وأن تستحدث وثيقة تتضمن اللوائح التي تحكم الهيئة وطريقة إدارتها على أن تتصدى الوثيقة أيضا لعدد من القضايا التي تقوض الحوكمة، على سبيل المثال؛ قضية تضارب المصالح (أنظر القسم ١،٣)، وتسلسل الضوء على الحاجة إلى إقامة انتخابات منتظمة وإتاحة الفرصة للأعضاء للتعبير عن آرائهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، فإذا اتبعت هيئتك الرياضية الأولمبية هذه المبادئ يمكنك الاطمئنان على حسن حوكمتها.

www.olympic.org/integrity/universal-principles-for-integrity

تم استحداث المبادئ العالمية الأساسية للحوكمة الرشيدة للحركة الأولمبية والرياضية في عام ٢٠٠٨ بعد إجراء مناقشات بين أعضاء اللجنة الأولمبية الدولية وموظفي اللجنة الأولمبية الدولية وممثلين عن الاتحادات الرياضية الدولية واللجان الأولمبية الوطنية والاتحادات الأعضاء حول ضمان استقلالية الرياضة والحركة الأولمبية، حيث تم الاتفاق أثناء تلك المناقشات على أن الحوكمة الرشيدة تعتبر أمرا حاسما لتبرير الحاجة إلى الاستقلالية والمطالبة بها فكان نتاج ذلك الخروج بالمبادئ المذكورة أدناه كإطار لجميع الهيئات الرياضية يغطي سبعة مواضيع تؤثر على حوكمة أية هيئة رياضية أولمبية:

- الرؤية والمهمة والاستراتيجية.
- الهياكل واللوائح والعملية الديمقراطية.
- أعلى مستوى من الكفاءة والنزاهة والمعايير الأخلاقية.
- المساءلة والشفافية والرقابة.
- التضامن والتطوير.



إلى جانب المجلس التنفيذي، تكون الدورة مسؤولة عن القرارات الرئيسية للجنة الأولمبية الدولية.

الجدول ١,٢: الهياكل واللوائح والعملية الديمقراطية

الموضوع	العناصر الواجب اعتبارها
٢,١ الهياكل	- جميع الهيئات الرياضية ضمن الحركة الأولمبية يجب أن تقوم على مفهوم العضوية ضمن الكيانات التي يتم إنشاؤها طبقاً للقوانين المطبقة. - يجب أن تتضمن الهيئات الرياضية في عضويتها أشخاصاً اعتباريين وطبيين يشكلون الهيئة ويسهمون في تشكيل إرادتها. - يضم أصحاب المصلحة في الهيئة جميع الأعضاء الذين تتكون منهم الهيئة بجانب جميع الكيانات الخارجية المشاركة والتي لديها صلة أو علاقة أو مصلحة في الهيئة.
٢,٢ اللوائح الواضحة	- جميع اللوائح الخاصة بكل هيئة ومجلس الإدارة بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر النظام الأساسي/الدستور واللوائح الإجرائية الأخرى يجب أن تكون واضحة وشفافة ومفصّل عنها ومعلنة ومتاحة بسهولة. - تسمح اللوائح الواضحة بالفهم وإمكانية التنبؤ وتسهل تحقيق الحوكمة الرشيدة. - يجب أن تكون إجراءات تعديل اللوائح واضحة وشفافة كذلك.
٢,٣ مجالس الإدارة	- يجب أن يكون حجم مجالس الإدارة كافياً ومناسباً مع حجم الهيئات الرياضية. - يجب تحديد مهام ومسؤوليات مجالس الإدارة بشكل واضح ضمن اللوائح الواجب تطبيقها وينبغي أن تكون هذه اللوائح مرنة وقابلة للمراجعة حسب الاقتضاء. - يجب أن يُسمح لمجالس الإدارة باستحداث لجان دائمة أو مخصصة لغرض محدد تكون لها مسؤوليات محددة وذلك لمساعدة المجلس في أداء مهامها. - يجب على الهيئة وضع واعتماد معايير ملائمة لانتخاب أو تعيين أعضاء مجالس الإدارة وذلك لضمان مستوى عالٍ من الكفاءة والجودة والحوكمة الرشيدة.
٢,٤ التمثيل بمجالس الإدارة	- يجب أن يكون أعضاء المنظمة ممثلين في مجالس الإدارة. - يجب إيلاء عناية خاصة من أجل حماية وتمثيل المجموعات الأقلية.
٢,٥ العمليات الديمقراطية وعادلة	العمليات الديمقراطية مثل الانتخابات يجب أن تحكمها قواعد واضحة وشفافة وعادلة.
٢,٦ اختصاصات الأجهزة المعنية	- يجب أن يكون هناك توزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الأجهزة مثل الجمعية العمومية والجهاز التنفيذي والجهاز الانضباطي (لجان الضبط والمساءلة). - يجب أن يكون هناك توازن في القوى بين الأجهزة المسؤولة عن الإدارة والإشراف والرقابة ضمن الهيئات الرياضية. - مبدأ الضوابط والتوازنات.
٢,٧ صنع القرار	- يكون لجميع أعضاء الهيئات الرياضية الحق في التعبير عن آرائهم حول القضايا المطروحة على جدول الأعمال من خلال القنوات الملائمة. - يكون للأعضاء حق التصويت والقدرة على ممارسة هذا الحق بالشكل الملائم على النحو المحدد ضمن لوائح مجلس الإدارة. - يجب على الأجهزة المعنية بصنع القرار أن تكون ملمة إماماً تاماً بكافة المعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ أي قرار. - يجب أن تجتمع أجهزة الهيئة بشكل منتظم مع الوضع في الاعتبار واجباتها والتزاماتها المحددة (مثلاً يوصى بعقد الجمعية العامة السنوية حيثما أمكن).
٢,٨ تضارب المصالح	- كمبدأ عام يجب أن يكون أعضاء أي جهاز مختص بصنع القرار مستقلين في قراراتهم. - يجب ألا يشارك في اتخاذ القرارات أي أحد لديه مصلحة شخصية أو تجارية فيما يتعلق بالقضية المطروحة للنقاش. - يجب وضع إجراءات كافية لتجنب أي تضارب في المصالح.
٢,٩ انتخاب أو تجديد الانتخاب لأعضاء مجلس الإدارة بشكل منتظم	- يجب تحديد مدة العضوية مسبقاً للسماح بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو التجديد لهم بشكل منتظم (مثلاً كل أربع سنوات). - يجب تشجيع إتاحة الفرصة لمتقدمين جدد.
٢,١٠ القرارات والطعون	- يجب أن تتاح لأي عضو يتأثر بقرار ذي طابع انضباطي (صادر عن كيان رياضي) إمكانية الطعن ضد القرار أمام جهاز مستقل ضمن اختصاص القضاء الرياضي. - عند اتخاذ قرارات اتجاه عضو ما، ينبغي الأخذ في الاعتبار التوازن المناسب فيما بين الشفافية وحماية الخصوصية.

الحوكمة في الممارسة العملية



تعتمد الحوكمة الرشيدة على أنظمة رقابية قوية.

تعمل فيها لقد أصبحت هذه الأنظمة الأساسية قديمة عفا عليها الزمن وبالتالي لا تصلح للغرض المطلوب منها، ولذلك يجب على مجلس الإدارة العمل على ضمان تقييم النظام الأساسي كل ٤ - ٥ سنوات للتأكد من بقائه مناسباً للظروف الحالية للهيئة، كما يجب على المجلس طلب المشورة القانونية الملائمة لضمان تغطية جميع جوانب المسؤوليات والتقييد بالتشريعات الحالية ذات الصلة.

مجلس الإدارة والحوكمة

تعتبر الجمعية العمومية والتي تُعرف في بعض البلدان أيضاً بالاجتماع السنوي العام أعلى سلطة معنية بصنع القرار ضمن الهيئة الرياضية الأولمبية، ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً أمامها، وبهذه الصفة يكون مجلس الإدارة مسؤولاً أيضاً عن تنفيذ القرارات التي تصدرها الجمعية العمومية مع تقديم الإرشادات اللازمة وتنفيذ استراتيجية الهيئة الرياضية الأولمبية.

كما ذكرنا سابقاً تتحسن الحوكمة إذا كان هناك فصل واضح بين مجلس إدارة الهيئة الرياضية الأولمبية وموظفيها العاملين، وبذلك فإن الإدارة اليومية للهيئة يجب ألا تشكل حاجساً لمجلس الإدارة وبالتالي يجب تفويضها إلى الموظفين العاملين بأجر أو المتطوعين الذين يتولوا مسؤولية تنفيذ قرارات مجلس الإدارة، وإن أمكن يجب أن يكون للهيئة الرياضية الأولمبية رئيس موظفين (أمين سر/عام، رئيس تنفيذي أو ما يعادلها) بجانب دعم إداري متخصص في المجالات المالية أو القانونية لتقديم المساعدة المطلوبة لمجلس الإدارة ورئيس الموظفين.

يتناول هذا القسم كيف يجب أن تُحكم الهيئات الرياضية الأولمبية ويتطرق إلى الحاجة إلى وثائق ناظمة أو استشارات ودور مجلس الإدارة مع تسليط الضوء على ضرورة إقامة انتخابات شفافة وديموقراطية، ويتبع ذلك نقاش حول مبادئ وممارسات إدارة المخاطر وهو من الشواغل التي من المرجح أن تؤثر بشكل مباشر على المشاركين في تسيير أية هيئة رياضية أولمبية، وينتهي القسم بشرح للسياسة المتعلقة بتضارب المصالح لدى اتحاد الهوكي في ويلز (هوكي ويلز) Hockey Wales.

وثائق الحوكمة وأنظمتها الأساسية

تدار جميع الهيئات الرياضية الأولمبية طبقاً لمجموعة من القواعد التي تعرف بالنظام الأساسي أو الدستور والتي توضح الكيفية التي تقوم بها الهيئة بإدارة شؤونها، وتشمل عناصر معظم الأنظمة الأساسية للهيئات الرياضية الأولمبية ما يلي:

- المقاصد والأهداف.
- تفاصيل العضوية (بما في ذلك الأهلية للتصويت بالجمعية العمومية).
- قواعد قبول وإيقاف واستبعاد الأعضاء.
- تفاصيل انتظام عقد الاجتماعات.
- أعمال الجمعية العمومية مثل:
 - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
 - اعتماد التقرير السنوي للسنة السابقة.
 - اعتماد الحسابات السنوية المدققة للسنة السابقة.
 - تعيين المدققين.
- واجبات ومسؤوليات الأجهزة الرئيسية بما في ذلك الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي (إن وجد).
- حل الهيئة.
- كيفية تعديل النظام الأساسي.
- كيفية تسوية النزاعات.

ينص النظام الأساسي على أن تقوم الهيئة الرياضية الأولمبية بعقد جمعية عمومية ينتخب فيها الأعضاء رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة الآخرين الذين يصبحون بعد ذلك مسؤولين قانونياً عن إدارة الهيئة وأنشطتها وتوجهها الاستراتيجي.

الكثير من الأنظمة الأساسية للهيئات قائمة منذ عشرات السنين، وبسبب ما طرأ من تغييرات على القانون وظروف الهيئة الرياضية الوطنية والبيئة التي

يجب على أعضاء مجلس الإدارة فهم واجباتهم ومسؤولياتهم وتبعاتهم القانونية

السليم وزيادة إمكانية الحوارات العدائية أو تشتيت نقاط النظام أثناء الاجتماعات، ومع ذلك قد يطلب من هيئتك الرياضية الأولمبية تكوين مجلس إدارة أوسع لضمان أن كافة المجالات أو مجموعات الأقليات قد تم تمثيلها بشكل عادل في المجلس، وإذا كان هذا هو الحال يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية التأكد من إتاحة الفرصة لجميع أعضاء المجلس لمناقشة السياسة والقضايا المطروحة.

مشاركة الأعضاء

يجب أن يبادر مجلس الإدارة بالمشاركة مع جميع أعضاء الهيئة الرياضية الأولمبية على أن يستثمر الوقت والجهد في تطوير وتعزيز هذه العلاقات لضمان تمثيله لجميع أعضاء الهيئة الرياضية وليس ببساطة أولئك المنتمين إلى المجلس.

يمكن القيام بذلك من خلال ضمان الاتصالات المنتظمة والشفافة حول الاستراتيجيات والسياسات والانتخابات... إلخ، ومن خلال الاجتماعات المفتوحة للمجلس التي يحضرها الأعضاء، وكلا هاتين الطريقتين تضمنان أن الأعضاء لديهم الفرصة لإسماع صوتهم.

تتوقف الحوكمة الرشيدة على مبادئ القيادة السليمة والمساءلة وأنظمة الرقابة القوية؛ فالهيئات الرياضية الأولمبية التي تتبع هذه المبادئ تزيد من فرصها نحو تلبية احتياجات أعضائها وأصحاب المصلحة الرئيسيين بكل فعالية.

إدارة المخاطر

إن كل من له علاقة بالهيئة الرياضية الأولمبية مسؤول عن التحسب لأي مخاطر بكل تبصر وعقلانية حتى يساهم في تطوير هيئته، ومع ذلك فإنه وللتأكد من أن هذه المخاطر قد تم بالفعل تحديدها بملاء تبصر وعقلانية يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية التأكد من أن إجراءاتها العامة تتضمن الحاجة إلى وجود إدارة للمخاطر، وعلى الرغم من أن إدارة المخاطر تعتبر عملية في غاية البساطة إلا أنه يجب تضمينها ضمن وظائف ومسؤوليات مجلس الإدارة لضمان تنفيذ هذه العملية بشكل سليم.

يمكن في إجراءات إدارة المخاطر اتباع الخطوات الثلاث التالية:

١. تقييم المخاطر التي تواجه الهيئة بما في ذلك

يجب أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة فهما واضحا لواجباتهم ومسؤولياتهم وتبعاتهم القانونية بالإضافة إلى معرفة عملية جيدة بالطرق العديدة التي يمكن من خلالها تحسين حوكمة الهيئة الرياضية الأولمبية وذلك حتى يستطيعوا تولى الإدارة وخفض المخاطر في عملياتهم اليومية وصنع القرار، وبهذه الصفة يجب أن تكون لديهم المهارات والخبرات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويمكن من خلال توفير نفس التدريب التوجيهي أو أي تدريب مماثل له لأعضاء مجلس الإدارة الجدد لمساعدتهم، خاصة أولئك الأعضاء الجدد ممن لديهم معرفة بسيطة بواجباتهم القانونية والمسؤولية المحتملة التي تملها عليهم مناصبهم أو آليات الحوكمة العاملة ضمن الهيئة الرياضية الأولمبية.

إن من شأن وجود قواعد واضحة عمن يتم قبوله أو استبعاده من سجل الأعضاء تعزيز الديمقراطية حيث تتضمن هذه القواعد عادة الانتخابات الديمقراطية والعملية التي يتم من خلالها انتخاب أعضاء مجلس الإدارة على أن تكون هذه القواعد مكتوبة وتوزع على جميع من لديهم حق التصويت بجانب عملية عادلة وشفافة لترشيح المتقدمين، ويجب على الهيئة أن تقوم بمحاولات معقولة لتشجيع الأعضاء على التصويت في الانتخابات بجانب توزيع نتائج الانتخابات على نطاق واسع إلى جميع الأعضاء، ومن الممارسات الجيدة أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة لمدة محددة معلومة من الزمن على أن يكون هناك حد أقصى لفترة العضوية بالمجلس.

حجم مجلس الإدارة

إن انتخاب مجلس إدارة واسع العضوية يتكون من ١٥ شخص أو أكثر قد يسمح للهيئة جمع مجموعة من الناس ذوي خلفيات ووجهات نظر ومهارات متنوعة لكن ذلك قد يعني أيضا أن عمليات صنع القرار سوف تستغرق وقتا أطول وتصبح بصورة متزايدة غير عملية وغير مرضية فعليه يمكن إقصاء بعض أعضاء المجلس من المشاركة في المناقشات.

في العديد من مجالس الإدارة واسعة العضوية تظهر في نهاية المطاف دائرة داخلية سرعان ما تأخذ زمام القيادة في جميع القرارات، وهذه المجموعة الصغيرة قد يتم تفويضها بشكل رسمي كمجلس تنفيذي للأغراض الطارئة ولكنها مع مرور الزمن تبشر هيمنتها على القرارات.

إن مجلس الإدارة واسع العضوية قد يجعل من عملية الاتصال أمرا صعبا حيث إن الإجراءات الرسمية لعقد الاجتماعات تميل إلى تقليل نطاق تبادل الأفكار والحوار

فيها والخدمات التي تقدمها؟

العوامل الخارجية

كما أوضحنا أعلاه يمكن للظروف الخارجية لأي هيئة رياضية أولمبية أن يكون لها تأثيرا هاما على عملياتها. استخدم الأسئلة المقترحة في القسم ١،١ لتقييم المخاطر التي تواجه البيئة الخارجية لهيئتك الرياضية الأولمبية.

الفعالية التشغيلية

قد تؤدي الطريقة التي تعمل بها أية هيئة رياضية أولمبية إلى مخاطر مثل فقدان الرعاية أو فقدان العضوية أو ضعف استغلال الموارد أو التوظيف غير الملائم للموظفين والمتطوعين. هل لدى هيئتك الرياضية الأولمبية استراتيجية واضحة وملائمة تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها؟ هل تدعمها مبادئ تشغيلية ملائمة؟

الحصافة والأمانة المالية

يعتبر الاستخدام الكفؤ للمالية للأغراض الموجهة إليها مسؤولية أخلاقية لأية هيئة رياضية أولمبية. هل تتيح هيئتك الرياضية الأولمبية إجراءات مالية محددة؟ هل هذه الإجراءات موثقة بشكل رسمي؟ هل لدى هيئتك الرياضية الأولمبية ضوابط، وهل أنت متيقن من أن تلك الضوابط لا يمكن التحايل عليها من قبل المسؤولين؟ هل باستطاعة الهيئة تقديم سجل واف بجميع إيراداتها ومصروفاتها؟ هل تقدم هيئتك الرياضة الأولمبية حسابات مدققة إلى أعضائها وأصحاب المصلحة؟

المخاطر القانونية

إن الطريقة التي تتكون بها أية هيئة رياضية أولمبية هي التي تحدد بشكل كبير مقدار المسؤولية القانونية التي تتحملها ككيان قانوني مستقل بجانب ذلك مقدار المسؤولية الشخصية التي يتحملها الأعضاء كأفراد وأعضاء مجلس الإدارة. يجب مراجعة جميع العقود الملزمة للهيئة الرياضية الأولمبية حتى ذات القيمة المنخفضة يجب مراجعتها بواسطة خبير قانوني وذلك لتحديد المخاطر القانونية، كما يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية التأكد من أنها تتقيد بكافة التشريعات واجبة التطبيق في عدة مجالات مثل التوظيف وحماية البيانات والصحة والسلامة. هل هيئتك الرياضية الأولمبية ليست ذات شخصية اعتبارية بحيث يكون للأعضاء الفرديين فيها مسؤولية شخصية أم أنها ذات شخصية اعتبارية تحمي أعضائها من المسؤولية الشخصية؟ هل أعضاء مجلس الإدارة ملمون بمقدار ما يقع عليهم من مسؤولية قانونية شخصية؟ هل تتم مراجعة العقود للتأكد من المخاطر القانونية؟ هل أصول الهيئة الرياضية الأولمبية محمية بالقانون بشكل سليم (هذا مهم بصفة خاصة فيما يتعلق بحماية الملكية الفكرية لعلامتك التجارية وحقوقك التسويقية وحقوق الرعاية الخاصة بك)؟

أي مخاطر أخرى يمكن التعرف عليها

قد تكون هناك بعض المخاطر مرتبطة مباشرة بالرياضة نفسها، فالرياضات القتالية من المرجح أن تنطوي على مخاطر كامنة أكثر من المخاطر المتأصلة في كرة الريشة مثلا، قد تتعلق

تحديد المخاطر الرئيسية.

٢. استحداث برنامج للتعامل مع المخاطر.

٣. المراجعة الدورية للبرنامج.

تقييم المخاطر التي تواجه الهيئة

على الرغم من أن كل هيئة رياضية أولمبية لها خصائصها التي تميزها عن غيرها، إلا أن العديد من الهيئات الرياضية تواجه بعض المخاطر المشتركة.

فعالية مجلس الإدارة

يجب على مجلس الإدارة أن يعمل بفعالية حتى يمكنه تحديد الاتجاه الاستراتيجي الملائم للهيئة. هل لدى مجلسك النوع والمستوى الصحيحين من المهارات المطلوبة التي تضمن عمل الهيئة الرياضية الأولمبية بفعالية؟ هل أعضاء المجلس ملمون إماما تاما بمسؤولياتهم وما يترتب عليهم من تبعات؟

المناخ المالي

يتناول الفصل الرابع بالتفصيل أهمية الأمور المالية بالنسبة للهيئات الرياضية الأولمبية. هل تعتمد هيئتك على مصدر واحد للتمويل؟ هل من السهل لهيئتك أن تستبدل مصدر التمويل ذلك وما الذي سيحدث إذا قام الممول الرئيسي بسحب دعمه؟

السياسة والاستراتيجية

تنشأ المخاطر المقترنة بالسياسة والاستراتيجية من داخل وخارج الهيئة الرياضية الأولمبية على حد سواء، ويمكن أن تؤدي سياسة الهيئة نفسها إلى حدوث مخاطر مثل ضعف الاتصالات مع أصحاب المصلحة كما يمكن أن تتأثر بتغيير في السياسة الحكومية فيما يتعلق بالترقية البدنية في المدارس أو دور الرياضة في المجتمع. هل لدى هيئتك الرياضية الأولمبية استراتيجية ملائمة للموارد التي تتحكم

٢٦



يتحمل كل شخص مسؤوليته في الأخذ بمخاطر مدروسة جيدا، ومعقولة.

فور إجراء مراجعة للمخاطر يجب تحديد حجم كل مخاطرة حيث إن إدارة المخاطر عندئذ تنطوي على اختيار الأدوات اللازمة لمنع أو تقليل كل مخاطرة بخفض درجة الاحتمالية أو التأثير، وذلك من خلال الحصول على التأمين على سبيل المثال، وبالطبع يمكن للهيئة الرياضية الأولمبية أن تختار قبول المخاطر ولكن فقط بعد إجراء تقييم دقيق للمخاطر وتبعاتها المحتملة.

على الرغم من أنه من الأفضل أن يكون مجلس الإدارة هو المسؤول عن إدارة المخاطر إلا أن الهيئات الرياضية الأولمبية قد تجد أنه من المفيد لها أن تقوم بتعيين مسؤول عن المخاطر ليتولى زمام الأمور في هذا الجانب، على أن يكون مسؤول المخاطر هذا مسؤولاً عن إعداد وتحديث سجل المخاطر كما هو موضح في الجدول ١,٣ أدناه والذي يجب أن يشكل أساس استراتيجية الهيئة الرياضية الأولمبية لإدارة المخاطر.

هناك عدد من الطرق التي تخفف من حدة المخاطر التي تؤثر على أي هيئة، أولها بإجراء التقييم الذي تتطلبه العملية (أي عملية إدارة المخاطر نفسها) بحيث يصبح من الممكن تجنب بعض المخاطر وإدارة المخاطر الأخرى، كما أن التغييرات التي تحدث في الطريقة التي تحكم بها الهيئة قد تخفف أيضاً من المخاطر المحتملة: إذا كانت الهيئة تحكم بطريقة شفافة وكانت خاضعة لإجراءات المساءلة فإنه يمكن تجنب العديد من المخاطر المقترنة بالصورة العامة والتمويل وإرضاء أصحاب المصلحة، وقد يكون من الممكن أيضاً (إذا لم يكن ضرورياً) تغيير الاتجاه الاستراتيجي للهيئة، فعلى سبيل المثال إذا كان التمويل الحكومي موجهاً إلى رياضات النخبة بدلاً من الرياضات القاعدية (الشعبية) الأخرى فإن الهيئة الرياضية التي تدعم الرياضات الشعبية قد ترغب في إعادة النظر في كيفية إدارة المخاطر المقترنة بالتغيير في السياسة.

المخاطر بأنشطة الهيئة الرياضية الأولمبية مثل حضور الفعاليات الكبرى كما أن هناك مخاطر أخرى تتعلق بالأنظمة مثل الأنظمة الحاسوبية التي تعتمد عليها الهيئة والتي قد تتسبب أعطالها في مصاعب كبيرة. وعلى هذا المثال، هل لدى هيئتك الرياضية الأولمبية وسائل ملائمة للحفاظ الاحتياطي للبيانات وإجراءات تعافي مناسبة من الكوارث؟ ما هي مستويات خدمة الصيانة والدعم المتوفرة لدى هيئتك؟

لكي يتم تحديد المخاطر المحتملة قد يكون من المفيد لك مراجعة تاريخ الهيئة الرياضية الأولمبية لكي تحدد المجالات التي حدث فيها خلل مسبقاً أو التي يمكن أن يحدث فيها خلل إذا لم يتم التعرف عليها باعتبارها مجالات مثيرة للمشاكل، كما أن خبرات الهيئات الرياضية الأولمبية الأخرى قد تسلط الضوء أيضاً على المجالات المحتملة للمخاطر، وإذا ما تم مسبقاً تخصيص التمويل للهيئات الرياضية الأولمبية التي لم تحقق نجاحاً أولمبياً يمكنك أن تكون على درجة ما من الاطمئنان بأن تمويل هيئتك الرياضية الأولمبية تتهددها المخاطر إذا لم يكن أداء رياضيك بالقدر الكافي من النجاح، وبجانب ذلك فإن حلقات العصف الذهني مع مجلس الإدارة والإدارة والمناقشات مع الاستشاريين والمدققين الخارجيين قد تسمح لك أيضاً بوضع تصور تفصيلي للمخاطر المحتملة.

إدارة المخاطر

إن تحديد حجم المخاطر يتمثل في حاصل ضرب احتمالية (تكرارية) وقوع حدث المخاطرة في مقدار التأثير المحتمل لذلك:

$$\text{المخاطرة} = \text{الاحتمالية} \times \text{التأثير}$$

الجدول ١,٣: سجل المخاطر البسيط

المخاطرة	احتمالية المخاطرة	التأثير المحتمل	إجراءات المراقبة	عملية الرصد	الملكية	الإجراء اللاحق	تاريخ المراجعة
نتيجة رياضي إيجابية في اختبار المواد المحظورة	منخفضة	عالي	الفحص المستمر للرياضيين داخل وخارج المنافسات	إعداد ومراجعة جدول الفحص بواسطة المدرب الرئيسي	المدرّب الرئيسي	إبلاغ المجلس بنجاح الإجراءات بعد بدء الإجراء ١٢ شهراً	١٢ شهراً من بدء الإجراء (مراجعة رضاء الراعي)
سحب الرعاية	متوسطة	عالي	اجتماعات مع الرعاية كل ربع سنة وبعد كل فعالية كبرى لضمان تلبية توقعاتهم	يراقب المجلس تقارير الاجتماعات	التسويق	الاستجابة إلى القضايا المثارة في الاجتماعات	١٢ شهراً من بدء الإجراء (مراجعة رضاء الراعي)
فقدان المتطوعين ذوي الخبرة الخاصة	عالية	منخفض	تواصل منتظم مع المتطوعين لتعزيز التزامهم وتخطيط عملية إحلالهم لضمان عدم فقدان المهارات	تراقب الإدارة العليا العملية	مدير المتطوعين	مراجعة الخطط للإحلال في ٦ أشهر	١٢ شهراً من بدء الإجراء

يجب أن تكون لكل هيئة رياضية أولمبية قواعد لمنع وإدارة ومعاقبة أي تضارب مصالح

بخصوص لجنة الأخلاقيات التابعة للجنة الأولمبية الدولية وأي شخص معني بأنشطتها، كما توضح المدونة بالأخلاقيات المتزام الأطراف بالإبلاغ عن الانتهاكات الأخلاقية المشتبهة لكل من رئيس الأخلاقيات ومسؤول الامتثال باللجنة الأولمبية الدولية .

تقوم لجنة الأخلاقيات باللجنة الأولمبية الدولية بتحديد وتحديث إطار اللجنة الأولمبية الدولية للمبادئ الأخلاقية بما في ذلك مدونات الأخلاقيات المبنية على أساس القيم والمبادئ المنصوص عليها في الميثاق الأولمبي وإجراء ما يلزم من تحقيق في الشكاوى المثارة فيما يتعلق باحتمال انتهاك مثل هذه المبادئ الأخلاقية بما في ذلك خروقات المدونة، كما يجوز لها اقتراح العقوبات إلى المجلس التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية.

يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية اعتماد مدونة الأخلاقيات للجنة الأولمبية الدولية أو تطبيق المدونات الداخلية الخاصة بها أو مجموعة القواعد الأخلاقية المستمدة من مدونة الأخلاقيات للجنة الأولمبية الدولية التي تنطبق على أعضاء المجلس وجميع الموظفين العاملين بأجر والمتطوعين والمسؤولين والرياضيين وغيرهم من الأعضاء الآخرين، على أن تخاطب هذه المدونة المبادئ المذكورة أعلاه وأن تعمل على تطوير الممارسات والهيكل التي تعززها.

تماشيا مع اللجنة الأولمبية الدولية يجوز لأية هيئة رياضية أولمبية أن تقرر تكوين لجنة أخلاقيات (أو أي كيان مماثل) بدعم من شخص مؤهل ومستقل وذلك للقيام بصفة خاصة بمراقبة تقييد الهيئة وأعضائها ومسؤوليها وموظفيها بمدونة الأخلاقيات أو القواعد الأخلاقية الموضوعية، ويجب أن تتألف لجنة الأخلاقيات (أو الكيان المماثل) من أشخاص مستقلين (بمن فيهم أشخاص خارجيين) تنتخبهم/تعتمدهم الجمعية العمومية لمدة ولاية محددة (أربع سنوات مثلاً)، ويجب على لجنة الأخلاقيات أن توافي مجلس الإدارة والجمعية العمومية بتقارير منتظمة عن أنشطتها، ويجوز لها أن تتلقى أي أسئلة أو شكاوى من أي فرد أو كيان.

عند اعتبار مدونة الأخلاقيات الخاصة بهيئتك الرياضية الأولمبية يجب أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل لدى هيئتك الرياضية الأولمبية مدونة أخلاقيات الخاصة بها أو قواعد أخلاقية مستمدة ومتقيدة بمدونة أخلاقيات للجنة الأولمبية الدولية؟

تستطيع الهيئات الرياضية الأولمبية تقليص أو توسيع الخدمات وتغيير طريقة عملها بغرض خفض المخاطر، فعلى سبيل المثال: فإن استحداث إجراءات التقييم والمراقبة الملائمة من شأنه أن يساعد بدرجة كبيرة في إدارة المخاطر، وأخيراً تعتبر الرياضة محفوفة بالمخاطر في حد ذاتها، وإذا كانت هناك مخاطر كبيرة تواجه الهيئة فقد يكون من الممكن الحصول على ما يلزم من تأمين لمواجهة ذلك، فعلى سبيل المثال في العديد من الدول يتم تأمين المسؤولين ضد المسؤولية عن الإصابات التي تحدث للرياضيين تحت مسؤوليتهم كما أن معظم الهيئات الرياضية الأولمبية التي تنظم الفعاليات تقوم بتأمين نفسها ضد المسؤولية عن الإصابة التي تحدث للجمهور.

وكما هو الحال بالنسبة لجميع جوانب الحوكمة، يجب أن تكون عملية إدارة المخاطر شفافة ومعلن عنها في كل أرجاء الهيئة، ويجب أن يتضمن التقرير السنوي للهيئة الرياضية الأولمبية إقراراً بمسؤوليات مجلس الإدارة والعملية المتبعة وتأكيد بالنظم الموضوعية لمراقبة مواضع المخاطر الرئيسية حيث يجعل هذا التوجه جميع أصحاب المصلحة مطمئنين لوضع إدارة المخاطر داخل الهيئة.

الأخلاقيات المؤسسية

أصبحت الهيئات تعتمد بشكل متزايد بالمدونات الأخلاقية لمساعدة أعضائها على فهم الفرق بين "الصواب" و"الخطأ" وكيف يمكنها تطبيق ذلك الفهم على قراراتها، وفي هذا الصدد تعتبر مدونة الأخلاقيات للجنة الأولمبية الدولية جزءاً مكملًا للميثاق الأولمبي، وبالتالي يجب على مكونات الحركة الأولمبية التقييد بها.

تركز المدونة على عدة جوانب من السلوك الأخلاقي منها ما يلي:

- احترام الممارسات الأخلاقية الأساسية العالمية.
- نزاهة السلوك.
- نزاهة المنافسات.
- الحوكمة الرشيدة والموارد.
- الترشح.

تنص المدونة على الالتزام بالحفاظ على السرية

- هل لدى هيئتك الرياضية الأولمبية لجنة أخلاقيات مستقلة أو أي كيان مماثل؟
- إذا كانت الإجابة بـ "لا"، لماذا ليس لديكم هذه اللجنة؟
- إذا كانت الإجابة بـ "نعم":
- هل تم اعتماد اختصاصاتها/قواعد إجراءاتها بواسطة الجمعية العمومية لهيئتك الرياضية الأولمبية؟
- هل تم تعيين/اعتماد الأعضاء بواسطة الجمعية العمومية لهيئتك الرياضية الأولمبية؟

تضارب المصالح

يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية وضع إجراءات بخصوص تضارب المصالح للحفاظ على نزاهتها ونزاهة أعضائها.

وفي إطار أي هيئة رياضية أولمبية يمكن أن يحدث تضارب مصالح في حال وجود إمكانية أن يستفيد أي فرد من منصبه في الهيئة الرياضية الأولمبية، على سبيل المثال عندما يقوم أحد أعضاء مجلس الإدارة أو أحد أصحاب المصلحة أو أي موظف آخر بالمشاركة في اتخاذ قرار يمكن أن ينتج عنه مكسب له شخصياً أو لأي مؤسسة لاسيما عندما تكون لأعضاء المجلس مصالح مالية تربطهم بمزود الخدمة المحتمل، فعلى سبيل المثال إذا كان أحد أعضاء مجلس الإدارة يمتلك شركة ملابس سيكون هناك تضارب مصالح لذلك العضو من حيث تحديد أي شركة يجب أن تقوم بتوريد أزياء المنتخب.

- تتضمن الأمثلة الأخرى المواقف التي يشارك فيها طرف صاحب مصلحة في عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بما يلي:
- شراء أو استئجار بضائع أو خدمات أو عقار من الطرف صاحب المصلحة مثل استئجار مبنى الرئاسة من أحد أعضاء مجلس الإدارة.
- الإغداق على الطرف صاحب المصلحة بكم هائل من التقدير والإطراء.
- منح الطرف صاحب المصلحة استخدام منشآت أو عقارات أو خدمات الهيئة الرياضية الأولمبية.
- تبني سياسات يستفيد منها الطرف صاحب المصلحة مالياً مثل إدراج شركة يديرها زوج أحد الموظفين ضمن القائمة المعتمدة للموردين.

يجب أن تكون لدى كل هيئة رياضية أولمبية قواعد تهدف إلى منع وإدارة ومعاينة تضارب المصالح، فإذا كان الفرد على علم بأي تضاربات محتملة في المصالح يجب عليه/عليها الإعلان عنها في بداية كافة الاجتماعات ذات الصلة، وتحفظ العديد من الهيئات الرياضية الأولمبية حتى بسجل مستمر بالمصالح يقوم أعضاء مجلس الإدارة والأفراد الآخرين بالإفادة فيه بأي تضاربات مصالح مستقبلية محتملة.



يجب على كل منظمة أن تساعد أعضائها في التفريق بين الأمر الصائب والخاطئ.



كن متأكدا من أن جميع الأفراد لديهم أهداف واضحة.

٣٠

القائمة المرجعية للحوكمة

ضع في اعتبارك الأسئلة التالية عند مراجعة إجراءات الحوكمة الخاصة بهيئتكم الرياضية الأولمبية.

الأدوار

- هل هناك هيكل تنظيمي واضح خال من تداخل السلطات بين إثنين أو أكثر من الأفراد أو الأجهزة؟
- هل هناك تفويض واضح للسلطات من أعضاء مجلس الإدارة؟ هل يفهم أعضاء مجلس الإدارة واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية ومسؤولياتهم القانونية الجماعية والشخصية الفردية؟
- هل هناك فصل واضح المعالم بين مجلس الإدارة (الاتجاه الاستراتيجي) والإدارة (المستوى العملي) للهيئة الرياضية الأولمبية وسجل موثق بواجباتهم؟
- هل هناك وثائق توضح الواجبات والسلطات، إن وجدت، التي تحتفظ بها اللجان واللجان الفرعية؟

العمليات

- هل يتم عقد وتوثيق اجتماعات الجمعيات العمومية السنوية واجتماعات مجلس الإدارة واجتماعات اللجان؟ هل يتم إعداد محاضر لها وتوزيعها وحفظها بالملف بشكل منتظم؟
- هل يتم توثيق وإجراء عمليات صنع القرار بشكل واضح وديمقراطي وشفاف؟
- هل تتم عمليات الانتخاب والتعيين والتوظيف بشكل شفاف وعادل وغير تمييزي؟ هل هناك خطط لإحلال كفاءة لاستبدال الموظفين والمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة الذين يتركون مقاعدهم؟
- هل يتم إيصال القرارات والسياسات بسرعة وبفعالية؟

الضوابط

- هل وافقت الهيئة الرياضية الأولمبية على مهمتها ورؤيتها وقيمتها وخطتها الاستراتيجية وقامت بتعميمها؟
- هل قامت بتوثيق وإيصال وتحديث خططها العملية والمالية وخططها للاتصالات والتطوير

للحوكمة الرشيدة أهمية حيوية بالنسبة لأي هيئة تعمل ضمن صناعة يتم فيها استغلال الأموال العامة

الاستجابة

- هل هناك علاقات جيدة بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة؟ هل هناك اجتماعات منتظمة تجمع بينهما؟
- هل تقوم الهيئة الرياضية الأولمبية بتقديم تقرير نشاطها السنوي وقوائمها المالية المدققة والمعلومات الأخرى إلى الأعضاء بشكل دوري؟
- هل أجرت تحليل تفصيلي لأصحاب المصلحة، وهل يتم تحديث هذا التحليل بشكل منتظم؟
- هل تُعتبر الهيئة الرياضية الأولمبية شفافة وخاضعة للمساءلة وقادرة على الاستجابة من قبل أعضائها وموظفيها وأصحاب المصلحة فيها؟

للحوكمة أهمية حيوية بالنسبة لأي هيئة تعمل ضمن صناعة تقدم نماذج يُحتذى بها للأطفال وتعرض برامج ترفيهية على نطاق العالم وتستغل الأموال العامة للفائدة العامة. إن اتباع المبادئ المذكورة أعلاه من شأنه مساعدة هيئتك الرياضية الأولمبية على أن تصبح أكثر فعالية.

بجانب تقاريرها وبياناتها/قوائمها المالية السنوية؟

- هل لدى جميع الأفراد في الهيئة بمن فيهم أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي أوصاف وظيفية وأهداف واضحة ويخضعون لتقييمات منتظمة؟
- هل تتم مراجعة الأداء داخل الهيئة بشكل منتظم مقابل الخطة الاستراتيجية للهيئة الرياضية الأولمبية؟ هل تتم مراجعة الأداء الفردي مقابل الأهداف الموضوعة للفردي، وهل وضعت الهيئة الرياضية الأولمبية نظام مكافآت لذلك؟

التحسينات

- هل يحضر أعضاء مجلس الإدارة والإدارة والموظفون بشكل منتظم حلقات التدريب الفردي والجماعي لضمان التطوير الفردي وتطوير الهيئة ككل؟
- هل لدى الهيئة الرياضية الأولمبية خطة لإدارة المعرفة للتأكد من أن المعرفة المؤسسية يتم تسجيلها وتطويرها؟ وبصفة خاصة، هل يتم الحصول على المعلومات من المتطوعين والموظفين عن مهامهم بشكل سليم قبل تركهم الهيئة؟

التوصيات الأساسية

- حدد ما إذا كان لدى مجلس إدارتك المعرفة والمهارات الضرورية التي تمكنه من العمل بفعالية لفائدة هيئتك الرياضية الأولمبية.
- استخدم القائمة المرجعية الخاصة بالحوكمة لتقييم وتحسين الحوكمة بهيئتك الرياضية الأولمبية.
- قم بإجراء تقييم للمخاطر لجميع أنشطة الهيئة الرياضية الأولمبية.
- احتفظ بسجل للمخاطر وسجل لتضارب المصالح وتأكد من التحديث المستمر للسجلين.
- اسأل نفسك بانتظام الأسئلة الأساسية عن هيكل الحوكمة الخاص بهيئتك الرياضية الأولمبية.



تأكد من أن محاضر الاجتماعات قد تم تصديرها، وتعميمها، وحفظها.



سياسة تضارب المصالح لدى الاتحاد الويلزي للهوكي Hockey Wales

- أي شخص يتم التعاقد معه لأداء عمل الاتحاد الويلزي للهوكي والذي يكون له أي دور تطوعي ضمن الهيئة أو الأجهزة التابعة لها.

تنطبق هذه السياسة متى ما أقر أي شخص من المذكورين أعلاه أو يجب أن يقر على نحو معقول بأن لديه/لديها تضارب مصلحة.

تضارب المصلحة هو موقف يكون للشخص فيه مصلحة (معرفة أدناه) مما يؤدي إلى المساس بالتزامات ذلك الشخص أمام الاتحاد الويلزي للهوكي أو أمام أي شخص آخر أو جهة أخرى ذات علاقة بالاتحاد الويلزي للهوكي (مثلا جي بي هوكي GB Hockey، سبورت ويلز Sport Wales)، ويشمل تضارب المصلحة أي شكل من أشكال التضارب سواء كان متصورا أو محتملا أو حقيقيا حيث إن تضارب المصلحة المتصور هو الموقف الذي يعتبر فيه الشخص العاقل أنه من المرجح أن يمس بالموضوعية، وأما تضارب المصلحة المحتمل فهو أي موقف يمكن أن يتطور إلى تضارب مصلحة حقيقي أو متصور.

تكون المصلحة إما مالية أو غير مالية تتعلق بالشخص أو أي شخص آخر مرتبط (معرف أدناه)، حيث تشير المصلحة المالية إلى أي شيء أو ذو قيمة نقدية غير تافهة بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر الراتب والعمولة والرسوم الاستشارية والمصلحة التعاقدية والخصومات والملكية والإتاوات بينما تشير المصلحة غير المالية إلى أي فائدة أو فائدة غير مالية بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر الحصول على معلومات أو خدمات سرية والحقوق العقارية أو حقوق الملكية الفكرية وتحسين الوضع الوظيفي والسمعة التعليمية أو المهنية، وفي أي بيئة رياضية قد يشمل ذلك أيضا تدريب واختيار الرياضيين أو المدربين.

الشخص المرتبط هو أي شخص تكون للفرد المعني علاقة معه، ومن المرجح أن تبدو لأي شخص عاقل أنها ستؤثر على موضوعية الفرد ويشمل ذلك على سبيل المثال لا الحصر أفراد الأسرة المقربين وشركائهم وأصدقائهم المقربين.

إذا كان للفرد تضارب مصلحة فإن من واجبه أن يفصح عن ذلك طبقا للإجراءات الواردة أدناه.

إن الاتحاد الويلزي للهوكي ملتزم بالحفاظ على أعلى معايير الحوكمة وإدارة أعماله بأسلوب منفتح وشفاف. والهدف من سياسته الخاصة بتضارب المصالح هو حماية الاتحاد الويلزي للهوكي والأفراد المعنيين ضد السلوك غير السليم أو غيره من التصرفات الأخرى. إن هذه السياسة الوارد جزء كبير منها أدناه توضح ما يراه الاتحاد الويلزي للهوكي تضارب مصالح والإجراءات التي يجب عليه اتباعها عندما ينشأ أي تضارب مصالح.

بالنسبة لأي هيئة رياضية أولمبية هناك العديد من المزايا بفضل هذه السياسة حيث تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية إثبات التزامها بالحوكمة الرشيدة وتقديم التوضيحات المطلوبة لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين وأي شخص آخر له صلة بالهيئة، وعلاوة على ذلك فإنه بالتحديد الواضح لما يشكل تضارب مصالح وما يجب القيام به نتيجة لذلك فإن مثل هذه السياسة تخفف من المخاطر الناتجة عن تضارب المصالح والتي تؤثر بالضرورة على الهيئة الرياضية الأولمبية.

تنطبق السياسة على جميع الأشخاص الذين لهم علاقة بأنشطة الهيئة حيث تم إعدادها بغرض تجنب المواقف التي يتعرض فيها الاتحاد الويلزي للهوكي أو الأفراد الذين لهم علاقة بالهيئة الرياضية الأولمبية للاشتباه بعدم الأمانة أو التضارب، وحيث إن السياسة تعتبر شاملة ومُعبر عنها بوضوح فهي لذلك تشكل أداة هامة في إطار حوكمة الهيئة.

السياسة (مقتطفات)

تتمثل سياسة الاتحاد الويلزي للهوكي في أنه "يجب أن يكون المدراء وأعضاء اللجنة والمتطوعون الرئيسيون والموظفون والاستشاريون وغيرهم ممن يعملون نيابة عن الاتحاد الويلزي للهوكي منزهين من أي تضارب لمصالح يمكن أن يؤثر حكمهم سلبا على الأشياء أو موضوعيتهم أو ولائهم للشركة عند مزاوله الأنشطة المتعلقة بأعمال الاتحاد الويلزي للهوكي"، وتنطبق هذه السياسة على المذكورين أدناه من الاتحاد الويلزي للهوكي:

- المدراء واللجان الفرعية لمجلس الإدارة.
- الرؤساء الإقليميين وأعضاء اللجان الإقليمية.
- أعضاء اللجان ومجموعات العمل وقوى المهام أو ما شابهها من الذين يعينهم الاتحاد الويلزي للهوكي لأي غرض.
- المتطوعين والمدربين الوطنيين وإدارة المنتخبات.
- الموظفين العاملين بدوام كامل أو جزئي والموظفين العاديين.

الجدول ١٤: فئات تضارب المصالح

المصلحة	مالية	غير مالية	متصورة	محتملة
الشخص نفسه	دفعت بواسطة شركة ملابس	مدرب بأكبر نادي	طفل بالمنتخب الوطني	مدير المنشأة التي يتدرب فيها المنتخب

الشخص المرتبط شريك يعمل لدى الراعي الرئيسي الشقيق هو مدير المنتخب الصديق هو مورد عصي الهوكي أم تعمل لدى وكالة تمويل

جميع الإعلانات هذه بمحضر الاجتماع بجانب الإجراءات المتخذة بواسطة الرئيس لإدارة التضارب.

في حالة الطعن بعد الاجتماع في أي قرار يتعلق بالتضارب يجب إحالة جميع المعلومات إلى لجنة تضارب المصالح التي تكون مسؤولة عن مراجعة القرار المتخذ من قبل رئيس اللجنة وإصدار توصياتها الكتابية بالنسبة لأي إجراء.

يحتفظ أمين سر الشركة (أو أي فرد ملائم مفوض بهذه المهمة) بسجل بالأفراد الذين يتعين عليهم -عند التعيين أو سنوياً على الأقل- استيفاء وتوقيع استمارة تضارب المصالح الاتحاد الويلزي للهوكي، وعند استلام الاستمارة مستوفية بياناتها يقوم أمين السر بتحديث السجل بالمعلومات المعلن عنها من كل فرد (باستخدام الفئات الواردة بالجدول ١٤ أعلاه).

إدارة التضارب

تتألف لجنة تضارب المصالح باتحاد وويلز للهوكي من أمين سر الشركة ورئيس مجلس الإدارة وشخص آخر، حيث إن اللجنة مسؤولة عن مراجعة استمارات وسجل تضارب المصالح والإفادة بأي إجراء مطلوب، بالإضافة إلى عملية الإدارة القياسية بخصوص أي تضارب بعينه، وإذا أمكن إدارة التضارب يجب أن تكون عملية الإدارة المتفق عليها واضحة وأن يتم تضمينها بالسجل.

يجب أن يتم توفير السجل وأمثلة لطرق إدارة التضارب لجميع رؤساء لجان الاتحاد الويلزي للهوكي والمدربين الوطنيين بالاتحاد الويلزي للهوكي وكل مدير وأي أشخاص آخرين تقرر لجنة تضارب المصالح ضرورة وفائهم بمسؤولياتهم تجاه اتحاد ويلز للهوكي.

يمكن أن ينشأ تضارب المصالح بمختلف السيناريوهات الأرجح منها هو ما يتعلق بالمواقف التي تواجه اللجان، ولذلك فقد استحدث الاتحاد الويلزي للهوكي العملية التالية التي يجب اتباعها في كل اجتماع:

أدناه أمثلة في كيفية إدارة تضارب المصالح:

- عدم المشاركة في مناقشة أمور معينة:
 - إما البقاء بالمكتب.
 - إخلاء المكتب حتى الانتهاء من بحث البند المعين.
- عدم المشاركة في قرارات تتعلق بأمور محددة
 - إما البقاء بالمكتب.
 - إخلاء المكتب أثناء اتخاذ القرار في انتظار المشاركة في النقاش.
- إذا كان التضارب يتعلق برئيس الاجتماع يجب عليه/ عليها ترك منصب الرئيس والمكتب حتى يتم الانتهاء من مناقشة البند المعين أو اتخاذ قرار بخصوصه.
- التنحي من أي مشاركة في مهمة معينة.
- الإعلان عن مصلحة في راع معين أو طرف ثالث (قد يكون ذلك بعد النقاش مع لجنة تضارب المصالح أو بعد التوصيات الصادرة عن اللجنة).
- توقيف عمل استشاري مصرح به مؤقتاً حتى تصدر لجنة تضارب المصالح قرارها.

www.hockeywales.org.uk

يتعين على رئيس الاجتماع أن يسأل الحضور (بمن فيهم من هم مدعوون للاجتماع دون أن يكونوا أعضاء باللجان) بالإعلان عن أي مصلحة (مصالح) لهم مرتبطة بأي بند من بنود جدول الأعمال، على أن يتم تضمين

إدارة المعلومات

أن تكون المعلومات دقيقة ما أمكن ذلك رغم أن ذلك ربما لا يكون ممكناً دائماً، فعلى سبيل المثال قد تستخدم الهيئات أرقاماً تقريبية عند النظر في إمكانية تنظيم إحدى الفعاليات الرياضية الأمر الذي تكون معه التكاليف الدقيقة لذلك غير معروفة.

المصادقية

متى ما أمكن يجب أن تتأكد من أن معلوماتك صحيحة من حيث إنه يمكن إثبات أن المعلومات مصدرها يتميز بالمصادقية، وبالاقتراح مع هذا تأتي نزاهة المعلومات التي تعتبر بمثابة تقييم بأن المعلومات مكتملة المحتوى وغير متغيرة.

الإلزام

كلما كنت أكثر معرفة بالخيارات المقترنة بالعرض المقدم لك والعواقب المترتبة على تتخذه من إجراءات كانت قراراتك أفضل، وعليه يجب عليك دائماً جمع المعلومات من تشكيلة واسعة من المصادر قبل اتخاذ قراراتك.

الملاءمة

يجب أن تكون المعلومات ذات صلة بالمهمة التي يجري تنفيذها وإلا تسببت في صرف انتباهكم عن القضية الفعلية أو أدت إلى اتخاذكم قراراً غير صحيح.

حسن التوقيت

لا تكون المعلومات مفيدة إلا إذا توفرت في الوقت الصحيح - فالمعلومات يمكن إنتاجها في أغلب الأحيان كما يمكن إنتاجها في حالات نادرة.

قابلية الاستخدام

من المهم أن تكون المعلومات سهلة الفهم لجميع المستخدمين لأنه قد لا يكون لديك متسعاً من الوقت لاستخدامها، فالمعلومات التي تحتاج إلى سابق معرفة أو التي تحتوي على لغة معقدة لا تكون مفيدة دائماً في عملية صنع القرار.

السياق

يجب الوضع في الحسبان السياق الذي أنتجت أو استلمت منه المعلومات وذلك لجعل المعلومات ذات صلة وقابلة للاستخدام.

إدارة المعلومات

تُعنى إدارة المعلومات بدورة ثلاثية الأجزاء للنشاط المؤسسي حول المعلومات: الاستحواذ على المعلومات من مصدر واحد أو أكثر، الحفظ الأمين لتلك المعلومات وتوزيعها لأولئك الذين يحتاجون إليها، وأخيراً التصرف النهائي فيها إما من خلال الأرشفة أو الحذف، وتشمل عبارة «إدارة المعلومات» جميع نظم وعمليات الهيئة الرياضية الأولمبية من أجل استحداث وجمع واستخدام المعلومات، ويجب على الهيئات الرياضية الأولمبية التركيز على تحسين ممارسات إدارة المعلومات لأن ذلك من شأنه تحسين كفاءة الأعمال وتلبية المطالب التنظيمية وعرض فرص تقديم الخدمات الجديدة.

إن السرعة التي يتم بها الحصول على المعلومات وليس السرعة التي تصبح بها المعلومات غير ذات صلة أو

يبدأ هذا القسم بتحديد أهمية المعلومات في الهيئة الرياضية الأولمبية وخصائص المعلومات الجيدة، ثم يناقش بالتفصيل عملية إدارة المعلومات (ما هي إدارة المعلومات وكيف يمكن للهيئات الرياضية الأولمبية الانخراط بنجاح في عملية إدارة البيانات بفعالية).

المعلومات في الهيئات الرياضية الأولمبية

للمعلومات الدقيقة أهمية حيوية بالنسبة للحكومة الرشيدة حيث إنها تسمح للهيئة الرياضية الأولمبية بحسن إدارة مواردها والتواصل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين والموظفين والمتطوعين على جميع مستويات الهيئة، وتأتي المعلومات المحدثة وذات الصلة من مختلف المصادر الإلكترونية بما في ذلك وسائل الإعلام الجماهيري وتقنية المعلومات، ومع ذلك يجب على كل هيئة رياضية أولمبية أن تحمي نفسها ضد استحداث واستقطاب كميات مفرطة من المعلومات مع ضرورة التأكد أيضاً من أن المعلومات التي تتلقاها وتقوم بمعالجتها هي معلومات دقيقة ومُدارة بشكل جيد.

فور استحوذت الهيئة الرياضية الأولمبية على المعلومات يجب عليها تفسيرها لكي تقرر بخصوص مدى تأثيرها على عملية صنع القرار والعمليات المؤسسية الأخرى، فعلى سبيل المثال قد تتطلب أو لا تتطلب المعلومات الخاصة بحدوث تغيير في الإجراءات الدولية الخاصة لفحص المخدرات قيام الهيئة بإجراء تغيير في إجراءاتها الخاصة بالهيئة الرياضية الأولمبية. يجب أن يساورك الشك بخصوص بعض المعلومات فلا تأخذها على محمل الجد دائماً لاسيما إذا لم تكن تعرف أو تثق في مصدرها، وأخيراً يجب على كل هيئة رياضية أولمبية استخدام المعلومات المتوفرة لديها بتعقل.

تعتبر المعلومات الواضحة والدقيقة وذات الصلة في غاية الأهمية لفعالية إدارة أي هيئة رياضية أولمبية حيث إنها تساعد في تيسير عملية التخطيط وصنع القرار على جميع المستويات، ويتناول هذا القسم كيف يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية إدارة واستغلال المعلومات التي تحصل عليها.

إدارة المعلومات الجيدة

تتميز المعلومات الجيدة بالخصائص التالية:

الدقة

هي من أهم خصائص المعلومات الجيدة حيث يجب

وتؤدي إلى المخاطرة بفقدان البيانات من خلال أعطال الحواسيب، ويجب على الهيئات الرياضية الأولمبية أيضا اعتبار كيفية الاحتفاظ بالبيانات مثل الاتصالات مع أصحاب المصلحة ونتائج التنافس مركزيا وتحديثها وإتاحتها للقراءة، ويمكن أن تشكل قاعدة البيانات جزءا من الحل ولكن نظم تقنية المعلومات قد تكون مصحوبة بصعوبات وتحديات جديدة مثل ما يلي:

- نظم إدارة المعلومات المتباينة وغير المنسقة
- قد تستخدم الهيئات الرياضية الأولمبية خليطا من النظم الورقية والإلكترونية أو ربما تجد نفسها مضطرة لاستخدام إصدارات مختلفة وغير متوائمة من النظام الموجود.
- النظم الموروثة التي تتطلب رفع مستوى أو استبدال تتطلب الحلول التقنية تحديثا متكررا للحفاظ على فعالية النظم، ولذلك يجب أن تكون مستعدة لتخصيص موارد كافية لنشر وإدارة وتحسين نظم تقنية المعلومات الخاصة بك.
- تدني نوعية المعلومات
- قد يشمل ذلك ازدواجية المعلومات وعدم تحديثها وعدم اتساقها حيث لا يوجد نظام تقني يمكنه التغلب على هذه المشاكل.
- عدم وجود اتجاه استراتيجي واضح
- قد تعاني الهيئة الرياضية الأولمبية من عدم وجود اتجاه محدد لها عندما يتعلق الأمر بالتقنية أو من عدم نيلها التقدير أو الدعم الموجه إلى إدارة المعلومات من قبل أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفين.
- القضايا المتعلقة بالموظفين
- قد تعاني الإدارة والموظفون من البطء في التعلم وبالتالي قد يكون من الصعب عليهم تغيير ممارساتهم العملية.

قد تشكل النقطتان الأخيرتان أكبر التحديات التي تواجه الهيئة: فبدون التزام أعضاء مجلس الإدارة والموظفين ببرنامج محدد لإدارة المعلومات بشكل جيد واستخدام النظم المتسقة عبر الهيئة سوف تكون هناك فرصة ضئيلة لإمكانية دمج أي نظام لإدارة المعلومات بشكل تام، وفي هذا الصدد يمكن لمبدأ إدارة التغيير الوارد بالقسم ١،٥ أن يساعد في التغلب على هذه التحديات.

تطبيق ممارسات تقنية المعلومات

إن تطبيق وإدارة مشاريع تقنية المعلومات يمكن أن تكون مهمة معقدة، ولذلك يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية أن تستعين بجهة ذات كفاءة ومعروفة بهذا الأمر أو تبعا لنطاق المشروع يمكن العمل مع شركة متخصصة في تقنية المعلومات لإنجاز المشروع، علما بأن الصعوبات التي يمكن مواجهتها تشمل ما يلي:

- محدودية المعرفة التقنية وسط أعضاء مجلس الإدارة والموظفين.
- الافتقار للموارد المالية و/أو الوقت.
- عدم وجود استراتيجية لتقنية المعلومات تغطي كل الهيئة مما يؤدي إلى الاعتماد على برامج غير ملائمة.

غير دقيقة تعني أن مثل هذه المعلومات يمكن أن تمثل تحديا من حيث استخدامها بشكل صحيح، وعندما تحصل على المعلومات فإنه من الجدير أن تضع في حسابك المضردات الأربع التالية: افعل فوض، ارسل وأتلف.

- إذا كانت المعلومات ذات صلة ومفيدة لك، افعل شيئا بها.
- إذا لم تتمكن من ذلك، فوض زميل ملائم لتولي أمرها، إذا كان بإمكانه استخدامها أو أرسلها إلى التخزين أو الأرشفة أو أتلفها.

يمكن للأدوات التالية مساعدة الهيئات الرياضية الأولمبية على إدارة وثائقها:

- النظام الموحد لتحديد المسميات
- تسمح القواعد للمستخدمين بتسمية الوثائق بطريقة موحدة. استخدم الهياكل الموحدة لتسمية أنواع مختارة من الوثائق والأسماء الصريحة لتسهيل عملية البحث عن هذه الوثائق.
- خطة حفظ الملفات
- هي عبارة عن أداة للتنظيم حسب الوظيفة: نظام حفظ ملفات مشترك ومنطقي لمساعدة الهيئة الرياضية الأولمبية على تحديد مواقع الوثائق والسيطرة عليها، ويجب أن تعكس خطة حفظ الملفات الخاصة بأي هيئة رياضية أولمبية أنشطتها كما يجب استحداثها بواسطة شخص لديه معرفة معمقة بالهيئة الرياضية الأولمبية.
- الجدول الزمني لحفظ الوثائق
- عبارة عن أداة تحدد أي الوثائق يجب الاحتفاظ بها ولأي مدة من الزمن بجانب الوثائق التي يجب الاحتفاظ بها بسبب قيمتها التاريخية، ويجب أن يكون الجدول الزمني لحفظ الوثائق مبنيا على قيمة المحتوى (إثبات الأنشطة، المعلومات الضرورية للقيام بالأنشطة) وأي التزامات قانونية تنطبق عليها.
- سياسة الحصول على المعلومات
- عبارة عن أداة تحدد من يستحق الحصول على المعلومات ونوعها.

استخدام حلول تقنية المعلومات

بفضل الإنترنت والتخزين الرقمي قد لا يكون من الضروري الاحتفاظ بالنسخ المطبوعة لجميع أنواع المعلومات حيث يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية إيجاد التوازن الصحيح بين المعلومات المطبوعة والمعلومات الرقمية (الإلكترونية) أي التوازن الذي يصلح لثقافة الهيئة ويلبي توقعات أصحاب المصلحة.

قد تواجه الهيئات الرياضية الأولمبية عند اعتبار كيفية إدارة نظم تقنية المعلومات الخاصة بها عدة مسائل، وفي العديد من الهيئات الرياضية الأولمبية يعمل أعضاء مجلس الإدارة والموظفون سويا ويحتفظون بالملفات في الحواسيب الشخصية الخاصة بهم بدلا من استخدام الشبكة المشتركة والتي قد تحول دون تبادل المعلومات بالكفاءة المطلوبة وتخلق نوع من الارتباك حول عدة نسخ من نفس الوثيقة

لا يلبي توقعاتك وعندها سيكون من الصعب إجراء تغييرات دون تكاليف إضافية وتأخيرات محتملة.

- صعوبة إدارة ودمج أدوات تقنية المعلومات.
- البيانات غير المنظمة والمتكررة والمفقودة.

إدارة المشروع

عند تطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات وبرامجها يجب أن تضع في اعتبارك جملة من العوامل.

- ثقافة المؤسسة وموقفها وخبرتها
- قد تُستخدم التقنية بشكل ضعيف ليس بسبب سوء تصميمها أو عدم قدرتها على العمل وإنما لأن العاملين بالهيئة لا يتبنونها.
- التدريب
- تتطلب أدوات تقنية المعلومات الجديدة التدريب عليها.
- العوامل الخارجية
- محدودية توفر شبكة الإنترنت ذات النطاق العريض وإمكانية الوصول إليها.
- الموازنة والوقت والموارد البشرية
- هل لديك ما يكفي من وقت وأموال وموارد بشرية؟

فهم احتياجاتك

من المهم أن تبدأ كل مشروع تقنية معلومات برؤية واضحة لما تحتاجه هيئتك وما تريد تحقيقه، فعلى سبيل المثال إذا كانت خطتك هي تحسين نظام إدارة بياناتك يجب عليك في هذه الحالة فهم ما يلي:

- أهدافك (طبيعة ونطاق المشروع والمشاكل التي سيحلها).
- احتياجاتك (تقييمها في البداية من شأنه تقليل الحاجة إلى تغييرات عالية التكلفة لاحقاً).
- العملية والممارسات النظم الحالية الخاصة بإدارة بياناتك (نقاط القوة والضعف).
- المستخدمين (تشاور معهم لتحديد ما يحتاجونه من النظام).
- بياناتك (ما الذي تغطيه ومن هم الذين يحتاجون إليها ومتى ولماذا يحتاجون إليها وكيف يجب هيكلتها)
- خبرتك (الوفرة ومستوى الخبرة في مجال تقنية المعلومات ضمن الهيئة).

يجب أن تكون هذه العناصر مكتوبة في حالة احتياجك لتوفير معلومات دقيقة للشركة أو لخبير تقنية المعلومات، والتأكد من أن جميع الأطراف لديهم فهم شامل بالمشروع. إن تطوير أداة تقنية المعلومات يجب ألا يكون بيد الشركة أو خبير تقنية المعلومات فقط بل يجب عليك أن تقوم مقدماً بإجراء تحليل شامل للأعمال حيث إن المشاركين في الأنشطة اليومية للهيئة هم فقط الملمون بالبيانات التي يتعاملون معها ولا بد أن تكون لديهم المعرفة لتحديد نوع المعلومات التي يحتاجون إلى استرجاعها

التحدي الذي سيواجهك هو ضمان أن الشركة أو خبير تقنية المعلومات يفهم جيداً احتياجات الهيئة، ومع ذلك إذا لم تقم بإزالة سوء الفهم منذ البداية فإن المنتج النهائي قد

تحليل أصحاب المصلحة

من هم أصحاب المصلحة في المشروع؟ ما هي الجهات التي يجب أن تكون راضية عن المنتج النهائي؟ مثلاً الرياضيون، المدربون، الأندية، أعضاء الجمعية العمومية، المعجبون، وسائل الإعلام، المتطوعون، اللجان المنظمة، إلخ.

اختيار شركة/خبير تقنية المعلومات

فور قيامك بتحليل احتياجاتك قد تحتاج إلى اختيار شركة/خبير تقنية معلومات، وعليه يجب أن تتصل بعدة شركات وأن تطلب منها تقديم عروضها، وفور اتفاق هيئتك والخبير على نطاق المشروع يجب على الخبير تقديم عرض يغطي المشروع وموازنته وإطاره الزمني.

يجب على شركة/خبير تقنية المعلومات:

- مساعدتك على تحليل احتياجاتك وأهدافك.
- مساعدتك على اختيار أداة تقنية المعلومات الملائمة.
- تحديد مراحل المشروع والمخرجات النهائية.
- تطوير و/أو تركيب الأداة.
- صيانة النظام بشكل منتظم (في حالة الضرورة).

الموازنة

قد تكون نظم تقنية المعلومات باهظة التكلفة، كما أن مشاريع تقنية المعلومات الجديدة قد تتطلب أموالاً أكثر مما هو متوقع، لاسيما إذا كان تحليل الاحتياجات الأولية غير مكتمل و/أو لم يتم الاتفاق على نطاق الأعمال بالكامل مع الشركة أو خبير تقنية المعلومات.

قم دائماً بإجراء تحليل شامل للتكلفة منذ البداية مع وتأكد أن هيئتك لديها الأموال اللازمة لإكمال المشروع كما يجب دائماً أن تضع في الاعتبار تكاليف الصيانة: قد يتكبد المشروع تكاليف إضافية لمعالجة المشاكل التي تطرأ عليه (مثل الفيروسات وعدم عمل البرمجيات كما هو متوقع) أو حدوث تغيير في وظيفة النظام، وقد تحتاج أيضاً إلى استبدال الأجهزة بأخرى أحدث منها.

فور الانتهاء من إعداد نطاق المشروع والإطار الزمني له ومواصفاته وموازنته يجب أن توقع على اتفاقية مع الشركة أو خبير تقنية المعلومات يُنص فيها على البنود والشروط والاختصاصات ومواصفات المشروع.

تدريب المستخدمين

إن استحداث أداة تقنية معلومات جديدة يتطلب تغييراً في ثقافة عمل الهيئة، فإذا لم يشعر مستخدموك بقيمة الأداة الجديدة قد يواصلون العمل كما كانوا يفعلون في الماضي، ولذلك من المهم تحديد مستخدمي أداة تقنية المعلومات الجديدة والتأكد من حصولهم على التدريب والدعم الكافيين.

ضع سياسات وإجراءات لضمان عدم المساس بأمن هيئتك

والنسخ الاحتياطي وإدارة إمكانية الدخول إلى البيانات.

الأمن البشري

ضع سياسات وإجراءات لضمان عدم المساس بأمن هيئتك بواسطة المستخدمين، فعلى سبيل المثال يجب أن تضع في اعتبارك السماح فقط لإداريي النظم بتركيب البرمجيات، وتأكد من أن المسؤولين عن صيانة البنية التحتية لتقنية المعلومات وتطوير حلول تقنية المعلومات لديهم ما يكفي من الخبرة والقدرة على تحقيق نتائج كافية.

تعتبر الإدارة الفعالة للمعلومات قبل كل شيء مسألة لفائدة الإنسان ويجب أن يكون الاستخدام الفعال للمعلومات جزءاً من الثقافة الإدارية الداخلية، ويجب عليك أن تكون قادراً على تحديد وجذب المعلومات التي تعتبر في غاية الأهمية لتحقيق النجاح وترجمة ذلك إلى شيء ذي قيمة بالنسبة للهيئة وضمان سهولة الوصول إليها والمحافظة على سلامتها.



يعتبر الأمن أمراً صحياً للهيئات الرياضية الأولمبية.

أمن المعلومات

يجب أن التأكد من أن معلوماتك في مأمن.

الأمن المادي

تحتاج كل نظم تقنية المعلومات المؤسسية والشخصية إلى موقع حفظ احتياطي خارجي يتم فيه نسخ البيانات الحاسوبية وأرشفتها تحسباً لفقدانها من الموقع الرئيسي بسبب مشاكل في البرمجيات أو تلف البيانات أو تعطل الأجهزة أو القرصنة أو الأحداث الأخرى غير المتوقعة، ويجب أن يكون هدفك هو أن تكون تتم عملية الحفظ الاحتياطي مرة واحدة على في الأسبوع الأقل.

أصبحت شائعة بصورة متزايدة حلول التخزين السحابي التي تمكن المستخدمين من تخزين ودمج بياناتهم بخادم على شبكة الإنترنت؛ ولأن الملفات يتم تخزينها في وسائط التخزين السحابي بدلاً من محرك محلي محدد فهي تكون متوفرة للجميع باستخدام كلمة السر عبر الوسائط السحابية.

يجب عليك أيضاً تأمين الأجهزة وقواعد البيانات الأساسية للحيلولة دون السرقة مع الوضع في الاعتبار إمكانية حدوث تلف بسبب انقطاع التيار الكهربائي أو الحريق أو الكوارث الطبيعية الأخرى.

الأمن الفني

يجب عليك تركيب نظم أمنية مثل الجدران النارية والحماية ضد الفيروسات وذلك لحماية نظمك من الاختراق الفني بجانب السماح برفع مستوى التطبيقات

التوصيات الأساسية

- حدد واستخدم مصادر المعلومات الجديرة بالثقة.
- استكشف كيف تستطيع هيئتك الرياضية الأولمبية إدارة المعلومات بشكل أفضل.
- قم بتطوير وتطبيق نظام معلومات يساعد على تحقيق أهداف هيئتك الرياضية الأولمبية.
- مع التزام ودعم مجلس الإدارة شجع الإدارة الجيدة للمعلومات في الهيئة الرياضية الأولمبية.
- خطط بعناية لمشاريع تقنية المعلومات الخاصة بك قبل تطبيقها.

إدارة التغيير



يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية أن تستجيب للتغيير باستمرار.

أحد العوامل الثابتة القليلة في إدارة الهيئات الرياضية الأولمبية هي الحاجة إلى الاستجابة باستمرار للتغيرات التي تحدث داخل وخارج الهيئة، ولكي تواصل العمل بفعالية يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية أن تكون يقظة تجاه الممارسات الإدارية والإجراءات والخدمات المؤسسية التي تدعو الحاجة إلى تعديلها في عملية تُعرف بإدارة التغيير.

للمعمل بفعالية يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية تحديد متى يكون التغيير مرغوبا فيه أو حتميا وعليها أن تستجيب طبقا لذلك، وعلى سبيل المثال خلال العشرين سنة الماضية من المرجح أن تكون الهيئات الرياضية الأولمبية:

- قد استجابت لعدد ١٠ موجهات من أصحاب المصلحة مثل اللجنة الأولمبية الدولية أو الاتحادات الرياضية الدولية.
- قد استحدثت باستمرار ممارسات عملية جديدة أو عدلت الممارسات الموجودة لتأخذ في الحسبان الابتكارات في مجال علوم الرياضة.
- قد قامت بتحديث مستمر لإجراءات مكافحة المنشطات استجابة لموجهات الوكالة الدولية لمكافحة المنشطات (وادا).
- قد قامت بتطوير استراتيجيات بخصوص اعتزال الرياضيين.
- قد عايشت على الأقل تغييرا واحدا من مزود بالتمويل.
- قد عالجت تداعيات فضيحة أحد الرياضيين.

ربما تم استحداث بعض هذه التغييرات طوعية وعن طيب خاطر بينما تم فرض بعض التغييرات الأخرى على الهيئة الرياضية الأولمبية من خلال ظروف خارجة عن إرادتها، وإذا ما تجاهلت الهيئة الرياضية الأولمبية الحاجة إلى إدخال هذه التغييرات فإنها قد تواجه انتقادا ولوما وقد لا تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية العمل كما فعلت دائما دون أن تصبح أقل فعالية بكثير في عملها.

غالبا ما يتم استحداث التغييرات الرئيسية أثناء مواصلة الهيئة الرياضية الأولمبية عملياتها اليومية، ولذلك يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية التخطيط بعناية وإدارة استحداث مثل هذه التغييرات.

يتناول هذا القسم كيف تستطيع الهيئات الرياضية

الأولمبية إدارة التغيير بفعالية حيث يبدأ القسم بتوضيح كيفية الإعداد لإمكانية حدوث التغييرات والأسباب التي تدفع الناس لمقاومة التغيير كما يشرح القسم كيف يمكن استحداث التغييرات بنجاح قبل أن ينتهي القسم بشرح لما يُعرف باختصارا بأداة UMAP أي الفهم والإدارة والتدقيق والتخطيط التي قامت بتطويرها اللجنة الأولمبية الدولية لمساعدة اللجان الأولمبية الوطنية على تحديد المجالات الجاهزة للتحسين المؤسسي.

الاستعداد للتغيير

يجب على كل من له علاقة عمل مع الهيئة الرياضية الأولمبية أن يكون قادرا على العمل في بيئة دائمة التغير، ومع ذلك لمساعدة متطوعيها وموظفيها ليكونوا أكفاء في هذه البيئة يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تشجيع متطوعيها وموظفيها للاستعداد للتغيير، وهناك طريقتان رئيسيتان لتحقيق هذه الغاية:

- كن على علم بالأحداث التي تقع داخل وخارج الهيئة ثم قم بإبصار تفاصليها إلى المتطوعين والموظفين العاملين بأجر، حيث إن ذلك من شأنه مساعدة الهيئة الرياضية الأولمبية في تحديد أي تغييرات محتملة مقدما ما من شأنه أن يسمح في الوقت المناسب لتخطيط التغييرات التي يجب تطبيقها ومتى.
- شجع على ترويج ثقافة مؤسسية تجعل الجميع على استعداد لقبول التغييرات التي تساعد على تقليل المقاومة لأي تغييرات يجب تطبيقها.

يجب على كل فرد أن يكون قادرا على العمل في بيئة دائمة التغير

التدقيق البيئي

لتحديد التغييرات المحتملة يجب عليك فهم وتقدير البيانات الداخلية والخارجية للهيئة الرياضية الأولمبية، حيث يمكن القيام بذلك من خلال عملية التدقيق البيئي التي تم تناولها في القسم ١،١ وذلك لتحديد التوجهات التي يمكن أن تدل على الحاجة للتغيير.

تكون دقة التدقيق البيئي بنفس جودة المعلومات البيئية التي تنبني عليها، ولذلك من المهم أن تكون لديك إمكانية الوصول إلى المعلومات الحديثة وذات الصلة حول التوجهات والتغييرات التي قد تؤثر على الهيئة، وعلاوة على ذلك يتوقف نجاح التحليل البيئي على المنهج المنظم نحو المراجعة التي تضمن التصدي لجميع الجوانب الرئيسية من البيئة بالكامل، فبدون وجود نهج منظم قد تضع التغييرات الهامة وهذا الأمر يكتسب أهمية حيوية خاصة عند تدقيق البيئة الخارجية مع الوضع في الاعتبار حجمها ونطاقها.

توجيه الأسئلة الواردة في القسم ١،١ من شأنه المساعدة كثيرا عند تدقيق البيئة الخارجية والسماح للمدراء بتحديد التغييرات التي قد تؤثر على الطريقة التي تعمل بها الهيئة الرياضية الأولمبية، وتحليل البيئة الداخلية في هذا الأثناء من شأنه تقديم معلومات عن مهمة وقيم الهيئة الرياضية الأولمبية وقيمها وثقافتها الداخلية وأهدافها الدائمة والاستراتيجيات المؤسسية واستراتيجيات الأعمال والموارد المؤسسية والبشرية والمنشآت والأموال المالية والنتائج الرياضية، ويمكن للأسئلة الواردة في القسم ١،٣ أن تساعد في تقييم هياكل صنع القرار.

يجب أن يتضمن التدقيق الداخلي أيضا مراجعة للمجالات التالية:

الموارد المادية

هي المعدات والمنشآت والأصناف الأخرى المتاحة للهيئة الرياضية الأولمبية وعمرها وحالتها وإمكانية استخدامها من قبل الهيئة الرياضية الأولمبية للحصول على مزاياها التنافسية أو تعزيزها.

الموارد البشرية

الموظفون مدفوعو الأجر والمتطوعون بالهيئة الرياضية الأولمبية مع الأخذ في الحسبان الواجبات المطلوبة والمهارات والخبرات المتوفرة وقدرة الموظفين والمتطوعين على التأقلم مع التغييرات المحتملة.

الموارد المالية

تفاصيل كيفية تمويل الهيئة الرياضية الأولمبية وكيف تدير الهيئة الدخل والمصروفات والعلاقة مع أصحاب المصلحة الماليين الرئيسيين مثل الرعاية والشركاء الماليين الآخرين والبنوك.

الموارد التشغيلية

تفاصيل كيف وأين تعمل الهيئة الرياضية الأولمبية، والموارد المطلوبة لمختلف الخدمات وكيفية تصور خدماتها.

يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية دراسة وتقييم أدائها الماضي في هذه المجالات لفهم نجاحاتها وإخفاقاتها السابقة إذ ليس كافيا مجرد الإلمام بهذه النجاحات أو الإخفاقات بل يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تكون قادرة على شرح لماذا نجحت أو أخفقت حتى يمكنها التعلم من الدروس المستفادة.

يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أيضا تقييم ممارساتها الحالية على أن يركز هذا التقييم على ما يحدث فعلا وليس على ما تقوله السياسات أو الوثائق الاستراتيجية حيث إنه من شأن ذلك ضمان أن التقييم يعكس بدقة البيئة الداخلية، وفور قيام الهيئة الرياضية الأولمبية بجمع المعلومات ذات الصلة يجب عليها تحديد العوامل التي قد تتطلب تغييرات في العمليات أو الخدمات مع ضرورة وضع أسبقيات لها .

أخيرا يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تقييم تأثير أي تغييرات على عملياتها، فبعض التغييرات قد تتطلب استجابة فورية بينما بعض التغييرات الأخرى يمكن التخطيط لها وتطبيقها خلال فترة زمنية أطول، فعلى سبيل المثال: إذا كانت هيئتك الرياضية الأولمبية تعمل مع الرياضيين النخبة ثم اكتشفت أن السياسة الحكومية على وشك أن تتغير من تمويل رياضة النخبة إلى النهوض بالمشاركات الرياضية الأخرى يجب عليك في هذه الحالة تحديد مصادر أخرى للإيرادات أو تغيير عملياتك طبقا لذلك.

إن التدقيق البيئي يساعدك على أن تكون سباقا ومبادرا عند تقديم الخدمات، ومن خلال إلمامك بالمخاطر والفرص المتاحة في بيئتك الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتك الداخلية (نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT) سوف تضع نفسك في موقع أفضل للتوقع والتخطيط لأي تغييرات مطلوبة، ويمكنك جمع المعلومات عن البيئة الداخلية بالتحديث

الناس داخل الهيئة يقدرّون استخدام معايير الاختيار الموضوعية للمنتخبات الوطنية، يمكنك استخدام هذه الرغبة الموضوعية لاستحداث أنظمة مماثلة تركز على الموضوعية لقياس الأداء.

مقاومة التغيير

تصطدم معظم التغييرات بمقاومة من بعض أو جميع العاملين بالهيئة، علماً بأن الحاجة إلى التغيير تشير إلى أن الطريقة الحالية للعمل لم تعد ملائمة، وفي بعض الأحيان تكون المقاومة نتيجة لرد فعل طبيعي تجاه التغيير لأن الناس والهيئات تعمل بأفضل ما يمكن في الظروف المستقرة، ومع ذلك يجب تحديد المقاومة والتغلب عليها إذا أريد للتغيير أن يُدمج بالكامل في الهيئة.

يقاوم الناس التغيير للأسباب التالية:

الاختلافات

من المحتمل أن تكون هناك مخاوف بخصوص الاختلافات التي ستحدث ببيئة العمل جراء التغيير، وقد يكون المتطوعون والموظفون مدفوعو الأجر غير

إلى الزملاء مع التأكد من إمامك بما يجري حولك داخل الهيئة. هذا ومن الأصعب الحصول على المعلومات عن البيئة الخارجية ولكن يمكنك الحصول عليها من خلال جهات خارجية مثل لجنّتك الأولمبية الوطنية أو الاتحاد الرياضي الدولي أو بالارتباط شبكياً مع الآخرين الذين يعملون في نفس المجال.

تطوير ثقافة تدعم التغيير

يجب عليك تطوير ثقافة مؤسسية تسهل عملية التغيير، ويجب على كل شخص ذي علاقة بالهيئة الرياضية الأولمبية أن يشعر بأنه مشارك بالكامل وأنه ملم إماماً تاماً بعملية صنع القرار فيها بحيث إن استحداث التغيير لن يكون مفاجئاً له.

يجب أن تكون واضحاً حول ما يمكن تغييره وما لا يمكن تغييره دون مقاومة كبيرة، فعلى سبيل المثال: فإن لون وتصميم زي المنتخب قد يكون له أهمية تاريخية أو محلية، ولذلك فإن محاولات تغييرهما قد تصطدم بمقاومة شديدة، وبالمقابل إذا كنت تعرف ماهية جوانب الهيئة الرياضية الأولمبية التي يمكن تغييرها بسهولة أكثر، يمكنك استخدام هذه التغييرات لاستحداث التغيير بمجالات أخرى من الهيئة، فعلى سبيل المثال: إذا كان



يجب أن يشعر الجميع بالمشاركة الكلية في اتخاذ القرارات أو أن يكون مطلعاً عليها.

يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية تطوير استراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير

الرياضية الأولمبية العمل على تطوير استراتيجيات للتعامل مع هذه المقاومة، ومن الأهمية بمكان إيصال أسبابك لإقناع المتأثرين بأن الحاجة تدعو إلى إجراء التغيير وذلك قبل أن يصبحوا مقاومين للتغيير، كما أن توفير المعلومات حول ضرورة إجراء التغيير والكيفية التي سيتم بها من شأنه مساعدة المتطوعين والموظفين العاملين بأجر على استشعار منطق ما هو مقترح من تغيير، وهذا التوجه يمثل استراتيجية مفيدة بصفة خاصة لتبديد المخاوف بشأن التغيير الذي سيحدث في بيئة العمل.

ومع ذلك فإن الاستراتيجيات الأكثر فعالية للتغلب على المقاومة تتمثل في تشجيع المتأثرين على المشاركة في تصميم التغيير المطلوب، وعموماً من الصعب على الناس مقاومة التغييرات التي ساعدوا في استحداثها ويمكن أن تحدث المشاركة في أي مرحلة ولكن يُفضل أن تكون في المراحل الأولية بانخراط أعداد كبيرة منهم حيث إن ذلك من شأنه أن يعزز من التزامهم بالتغييرات، إلا أن هذه المشاركة يجب أن تكون لها معنى وإلا أصبحت المقاومة أكبر عندما يدرك المتأثرون بأنهم لم يعطوا سوى دور رمزي فقط في تحديد مستقبلهم.

ليست كل مقاومة سيئة، فمعارضة التغيير قد تأتي بقضايا لم يتم اعتبارها من قبل والتي ربما كان لها في نهاية المطاف تأثيراً سلبياً على التغيير المقترح، فعلى سبيل المثال: رفع معيار المؤهل لحدث وطني عالياً، وفي معظم الحالات يجب النظر إلى المقاومة كوسيلة لتحديد المشاكل التي يجب أن تعمل على إيجاد الحلول لها، فإذا أمكن التعامل مع المقاومة بفعالية من المرجح أن يكون الالتزام بأهمية التغيير أقوى من وجود المقاومة نفسها.

تطبيق التغيير بنجاح

فور قيام الهيئة الرياضية الأولمبية بتحديد الحل لمشكلة ما يصبح من السهل الاهتمام بما يجب أن يتغير بدلاً من الاهتمام بكيفية التوجه نحو إجراء التغيير، إلا أن عدداً من العوامل تجعل من المرجح أن تقوم الهيئة الرياضية الأولمبية بتطبيق التغيير بنجاح.

التغيير كفكرة جيدة

على الرغم من أن التغيير يبدو واضحاً إلا أنه يجب أن يتم تصور التغيير بواسطة الهيئة باعتباره فكرة جيدة، فليس كل التغييرات المحتملة تكون ملائمة حتى وإن

مستوعبين للتغيير أو كارهين لما يعنيه التغيير بالنسبة لوظائفهم أو عبء العمل الجديد أو ممارساتهم العملية.

الكفاءة

قد تكون لدى الناس مخاوف تتعلق بقدرتهم على تنفيذ المهام الجديدة أو استخدام المعدات أو التقنيات الجديدة.

الآثار الممتدة

قد لا تأتي مقاومة التغيير فقط من الجهات التي تتأثر به بشكل مباشر، كما أن استحداث التغيير في أي هيئة عادة ما يكون له آثار ممتدة فإذا تم استحداث التغيير في دائرة واحدة فقط فإن الحاجة تدعو إلى استحداث تغييرات في مجالات أخرى، فعلى سبيل المثال إذا قامت دائرة المالية بتطبيق نظام جديد للمطالبة بالنفقات فإن التغيير لن يؤثر فقط على الموظفين لدى الهيئة وإنما قد يؤثر أيضاً على المتطوعين.

عبء الأعمال

تتطلب معظم التغييرات عملاً إضافياً، ويجب تعلم إجراءات أو طرق جديدة لتقديم الخدمات وهو ما يتطلب بالضرورة مزيداً من العمل كما يجب على المتطوعين والموظفين العاملين بأجر أن يحضروا في الغالب دورات تدريبية في حالة استحداث تقنية جديدة أو أهداف جديدة أثناء إكمالهم أعمالهم الاعتيادية.

الاستياء

قد تعطي التغييرات المستحدثة للموظفين والمتطوعين فرصة للتعبير عن استيائهم مما حدث لهم في الماضي، فعلى سبيل المثال: إذا اعتقد أحد الأعضاء أنه قد تم حرمانه من انتخاب لمنصب محدد فقد ينتهز الفرصة للتعبير عن الاستياء بتقويض الحاجة إلى التغيير وسط الأعضاء الآخرين.

المخاطر الفعلية

في بعض الحالات يمثل التغيير تهديداً حقيقياً لمن يعملون لدى الهيئة، فعلى سبيل المثال: فإن التغيير في الهيكل الإقليمي قد يعني أن بعض المتطوعين سوف يفقدون وظائفهم في لجنة ما أو أن تأثيرهم سيقول بشكل كبير، وفي هذه الحالة تكون مقاومة التغيير مفهومة ومن المحتمل أن تكون مقاومة شديدة.

إن مقاومة التغيير حتمية وبالتالي يجب على الهيئات

إن فهم الناس يعتبر عاملا رئيسيا في عملية التغيير

- قادة الهيئة الذين إما أن يكونوا جزءا من فريق التغيير أو داعمين له، فعلى سبيل المثال: من المستحيل استحداث تغييرات لا تجد الدعم من مجلس الإدارة.
- مجلس الإدارة يساعد المدير المالي أو أمين الخزينة، فبدون التزام من يسيطرون على موارد الهيئة الرياضية الأولمبية بما في ذلك أموالها ومنشأتها وموظفيها سيكون من الصعب إحداث التغيير.
- المتحدثون الرسميون -الموظفون والمتطوعون والرياضيون وغيرهم- ضمن نطاق المنظمة التي ستتأثر أساسا بالتغيير المقترح.
- قد يكون من الضروري أيضا تضمين أشخاص يمثلون المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة في الهيئة مثل جهات التمويل والرعاية والأعضاء.

استحداث التغيير عند المستوى الملائم
هناك ثلاثة مستويات يمكن استحداث التغيير فيها:

1. المستوى الفردي حيث يحتاج أحد الموظفين أو المتطوعين إلى تدريب جديد.
2. المستوى الجماعي حيث يمتد التأثير إلى فريق بعينه.
3. المستوى التنظيمي حيث قد يحدث تغيير في الأساليب التنظيمية واستحداث تقنيات جديدة أو استحداث إجراءات تشغيلية تؤثر على الهيئة ككل.

يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية أن تحدد على وجه الدقة ما الذي يحتاج إلى تغيير بغية الوصول إلى النتائج المرجوة، فعلى سبيل المثال: إذا كان أداء بعض الموظفين ضعيفا يجب أن تطلب منهم تغيير سلوكهم بدلا من أن تطلب من زملائهم المساعدة في عملهم، وإذا كان أداء جزء معين من أي فريق ضعيفا من المهم استحداث تغيير في الفريق بدلا من تغيير الفريق ككل.

الموارد الكافية

تتطلب التغييرات أموالا وتدريباً للموظفين ووقتا، وعلى الرغم من أهمية الأموال إلا أن توفر الوقت الكافي لتطوير وتطبيق التغيير يعتبر أكثر أهمية حيث إن التنافس من الأنشطة البديلة يمكن أن يؤدي إلى فشل التغيير المخطط له.

بدأت في ظاهرها كاستجابة مناسبة للتغييرات في ظروف العمل، فعلى سبيل المثال يجب أن تشرك المتطوعين في تحديد ماهية التغييرات التي يجب أن تُستحدث كما يجب عليك الحصول على ملاحظاتهم حول أي تغييرات تقترحها.

معرفة العوامل التي تعزز والتي تمنع التغيير يجب تحديد العوامل التي يمكن استخدامها في عرض تغيير محدد، مثل الدعم المقدم من الرئيس، وكذلك تحديد العوامل التي من الممكن أن تقاوم هذا التغيير، مثل نقص السيولة. كما أن إنشاء قائمة لهذه العوامل من خلال عقد اجتماعات مع الأشخاص الذين لهم مصلحة راسخة في هذا التغيير يمكنك من استيعاب جميع المخاوف المحتملة.

فرق التغيير الفعالة

إذا كنت تعمل على تنفيذ قدر كبير من التغييرات مثل إعادة تنظيم الهيئة أو سلسلة من التغييرات المماثلة التي تحتاج إلى تنسيق مثل استحداث تقنيات جديدة يجب عليك تشكيل فريق عمل يكون مسؤولاً عن تعزيز التغيير.

يضم فريق التغيير مجموعة متنوعة من الأعضاء:



يمكن للهيئات الرياضية الأولمبية تقديم التغييرات عوضاً عن تغيير الفريق بالكامل.



ينبغي على الهيئات الرياضية الأولمبية فهم متطوعيها حتى تستطيع إدراك التغيير الذي يمكن تحقيقه فيها.

تستطيع توقع أين ولماذا قد تنشأ المقاومة وكيفية التعامل معها، والأهم من كل ذلك حتى تستطيع فهم من هم الذين يجب إشراكهم في العملية وما الذي يمكن تغييره في الهيئة وأنجع السبل لتحقيق ذلك.

يصف التوضيح الوارد بالصفحة التالية ما يعرف بـ UMAP وهو عبارة عن أداة يُقصد بها الفهم والإدارة والتدقيق والتخطيط قامت بتطويرها اللجنة الأولمبية الدولية لمساعدة اللجان الأولمبية الوطنية والاتحادات الرياضية الوطنية على توفير نهج منظم نحو تدقيق ظروفها العملية.

يجب على الموظفين عادة مواصلة أداء واجباتهم اليومية أثناء استعدادهم لإجراء عملية التغيير المقترح، ومن الطبيعي لهم أن يواصلوا وضع أسبقيات لمهامهم اليومية حيث إنهم يدركون كيف يؤدون واجباتهم بجانب ضرورة إنجاز العمل حتى تستطيع الهيئة أداء وظيفتها، ومع ذلك فإن هذا الوضع غالبا ما يدفع الموظفين إلى إعطاء أسبقية متدنية للأنشطة المتعلقة بالتغيير، وللتغلب على هذا الأمر يجب عليك النظر في إمكانية تفويض آخرين بأداء بعض من عملك اليومي أو التأكد من مشاركة أفراد الفريق الآخر في تطوير وتطبيق التغيير، كما يجب عليك عندئذ التأكد من أن أعضاء الفريق لديهم ما يكفي من وقت لتكريسه للعمل الخاص بهم وللأنشطة الإضافية التي طلبت منهم القيام بها، علما بأنه أثناء عملية التغيير قد تحتاج إلى تمديد التواريخ النهائية أو تقليل عبء الأعمال.

استراتيجية التنفيذ

عند استحداث تغيير واسع النطاق من المهم أن تكون لديك استراتيجية تنفيذ جيدة الإعداد، حيث يجب تحديد جميع الأنشطة المطلوبة لإحداث التغيير ووضع أسبقيات لها، كما يجب تخصيص جميع المهام الضرورية إلى الأفراد الذين سيكونون مسؤولين عنها ويجب إيصال مجمل عملية التغيير إلى جميع المتأثرين بالتغيير، ويجب أن تتضمن استراتيجية التنفيذ أيضا فترة تقييم؛ وذلك للتأكد من تنفيذ التغيير بنجاح ومن أن التغيير يحقق النتائج المرجوة منه.

يعتبر الإعداد أمرا في غاية الأهمية لنجاح إدارة التغيير، فإذا كان تدقيقك البيئي متسقا وشاملا يمكنك أن تأخذ بزمام المبادرة من حيث توقع كيف ومتى يجب أن تتغير ممارساتك.

إن فهم الناس هو أيضا مفتاح نجاح هذه العملية، ويجب عليك أن تفهم متطوعيك وموظفيك العاملين بأجر حتى

التوصيات الأساسية

- اعمل مع مجلس الإدارة لضمان وجود ثقافة الاستعداد للتغيير.
- حدد مصدر المعلومات للمساعدة في عملية التدقيق البيئي.
- إن معرفتك لبعض الناس من شأنها أن تساعد في إجراء تغيير معين.
- أشرك الآخرين في تخطيط وتنفيذ التغيير.
- تأكد من أن التغيير مخطط له بدقة.

UMAP (الفهم والإدارة والتدقيق والتخطيط) - تدقيق البيئة لأغراض التغييرات

لقد طور التضامن الأولمبي أداة تدقيق تنظيمية تعرف اختصاراً بـ UMAP وهي عبارة عن أداة يُقصد بها الفهم والإدارة والتدقيق والتخطيط.

تسمح هذه الأداة لمجلس إدارة أي لجنة أولمبية وطنية بتقييم مستوى تطور بيئتها الداخلية ومقارنة ما لديها ضمن هيئتها الرياضية الأولمبية مع ما تحتاجه لتحقيق النجاح في أي نشاط وتقييم إمكانيات الهيئة الرياضية الأولمبية في مجالات مختارة من النشاط، علماً بأن هذه الأداة قد تم تطويرها بالتشاور مع اللجان الأولمبية الوطنية، وهي متوفرة بصيغة تطبيق ويب web application من أجل اللجان الأولمبية الوطنية والاتحادات الرياضية الوطنية.

تعمل هذه الأداة على تقييم المستوى الحالي من التطور التنظيمي لأي لجنة أولمبية وطنية أو اتحاد رياضي دولي عبر ثمانية ركائز لنشاط الهيئة الرياضية الأولمبية:

- الإدارة
- الحوكمة
- الموارد المالية
- الموارد البشرية
- التسويق
- الخدمات
- البيئة الرياضية
- العلاقات الخارجية

تتكون كل هذه الركائز من سلسلة من العناصر التي تركز على الأنشطة التي تحدث تبعاً لكل ركيزة، حيث تنمو الأنشطة بشكل معقد خلال عملية تطور الهيئة الرياضية الأولمبية مظهرة تسلسلاً هرمياً للتطور التنظيمي في الأنشطة التي تقوم بها الهيئة الرياضية الأولمبية، فعلى سبيل المثال: تقع العناصر المبينة في الجدول ١,٥ أدناه تحت ركيزة العلاقات الخارجية.

الجدول ١,٥: نموذج لعناصر التقييم بأداة UMAP

العنصر	ناشئ	متطور	مؤسس	مدمج
كيف تتعاون اللجنة الأولمبية الوطنية مع الحكومة؟	ليس لدى اللجنة الأولمبية الوطنية علاقة رسمية مع الحكومة.	نحن نعمل بالتعاون على المبادرات المجتمعية	نحن نتعاون بخصوص مجموعة من المبادرات	هناك علاقة متكاملة بين أنشطة اللجنة الأولمبية الوطنية والحكومة.
كيف تعمل اللجنة الأولمبية الوطنية مع الاتحادات الرياضية الوطنية بالبلاد؟	لا تشارك اتحاداتنا الرياضية الوطنية في إقامة أنشطة اللجنة الأولمبية الوطنية.	تعمل اتحاداتنا الرياضية الوطنية مع اللجنة الأولمبية الوطنية لإقامة الأنشطة الرياضية المستهدفة.	تعمل اتحاداتنا الرياضية الوطنية بالتعاون مع اللجنة الأولمبية الوطنية لإقامة مجموعة من الأنشطة الرياضية.	إن اتحاداتنا الرياضية الوطنية شركاء بالكامل مع اللجنة الأولمبية الوطنية لتطوير الرياضة.

يقوم مجلس الإدارة بالنظر في كل مسألة ثم يقرر أيًا من البيانات الأربعة تعكس هيئة الرياضة الأولمبية بأفضل شكل، وفور إكمال مجلس الإدارة لتقييمه الذاتي يقوم بمقارنة مستوى أنشطة الهيئة الرياضية الأولمبية مع النقاط المرجعية التي توضح ما هو ضروري لتحقيق النجاح في عدد من الأنشطة والفعاليات النموذجية للهيئة الرياضية الأولمبية، ويعمل تطبيق الويب في الغالب على إعداد التوصيات اللازمة للهيئة الرياضية الأولمبية للمساعدة في تطوير وتحسين أنشطتها.

تتميز أداة UMAP بعدد من المزايا:

- تعطي الهيئة الرياضية الأولمبية هيكلًا لتدقيقها الداخلي، وبجانب التدقيق الخارجي الذي يجب تنفيذه باستخدام المعلومات الواردة في القسم ١,١، فإن هذه الأداة توفر أساساً للمراجعة المنتظمة للظروف العملية للهيئة الرياضية الأولمبية التي تعتبر ضرورية لتحديد القضايا التي تتطلب تغييراً.
- تسمح الأداة للهيئة الرياضية الأولمبية بسهولة تحديد المجالات التي يمكن أن يحدث فيها تحسن باعتبار أن التوصيات العامة التي تخرج بها تركز على مجالات التطوير، وعلى هذا الأساس فإن أي تغييرات مقترحة تنتج عن التوصيات أمن المرجح أن يتم تصورها بواسطة من هم ضمن الهيئة كأفكار جيدة تعتبر ضرورية لنجاح عملية تنفيذ التغيير.
- وبما أن مجلس الإدارة قد أجرى التدقيق اللازم فإن التغييرات التي يوصون بها من المرجح أن تجد الدعم.
- تركز توصيات الأداة على مجالات محددة وهو ما يعني أن التغييرات سيتم استحداثها فقط على المستويات الملائمة.



من أجل التحسين؛ من المهم على الهيئات الرياضية الأولمبية أن تقوم بتقييم نجاحاتها إلى جانب سلسلة من المعايير المحددة مسبقاً.

دراسة الحالة هذه وغيرها مما ورد في الفصول التالية هو إثبات كيف أن المادة التي تتم تغطيتها في كل فصل تنطبق على الهيئات الرياضية الأولمبية، وعلى الرغم من أن هيئتك قد لا تكون من نفس نوع الهيئة الرياضية الأولمبية المعنية إلا أن دراسات الحالة هذه سوف تسلط الضوء على كيف يمكن وضع المفاهيم التي تم تغطيتها في كل فصل موضع التنفيذ.

- تسمح لأي هيئة رياضية أولمبية باستهداف تمويلها في المجالات التي تحتاج إلى تحسين بما يضمن تخصيص موارد كافية للنشاط الذي تم تغييره.
- إن الاستخدام المستمر لأداة UMAP يسمح لأي هيئة رياضية أولمبية بقياس التوجهات ورصد التقدم بمرور الوقت بحيث يمكن تقييم مصدر التغيير.

تطبق دراسة الحالة بالصفحة التالية العديد من النقاط الرئيسية التي تناولها هذا الفصل حيث إن الغرض من



تنظيم اللجنة الأولمبية لترينيداد وتوباغو

التواصل الاجتماعي تركز على مسألة الحوكمة الرشيدة.

وفي إطار التوجه نحو تحقيق الحوكمة الرشيدة قاد مجلس إدارة اللجنة الأولمبية لترينيداد وتوباغو مشروعا لتطوير إطار لتحسين الحوكمة داخل أعضائها من الاتحادات الرياضية الوطنية، لاسيما فيما يتعلق بعدة مجالات رئيسية:

- كانت هناك عدة ترتيبات دستورية متنوعة والقليل من المراجعة الدستورية.
- تراوحت فترات ولاية أعضاء مجلس الإدارة بين ١٢ شهرا (قصيرة جدا) وفترات زمنية غير محددة.
- عدد قليل جدا من الاتحادات الوطنية كان لديها سقفا للمدة التي يمكن لأي فرد أن يحتفظ خلالها بأي منصب معين.
- لم يكن هناك تخطيط لتعاقب الأعضاء لمنصب مجلس الإدارة وهو ما سمح لشاغلي المناصب بالاحتفاظ بمناصبهم لعدد من السنوات على أساس "عدم وجود شخص آخر".
- افتقرت عدد من الاتحادات الوطنية إلى المهارات في مجالات عدة مثل المالية والتسويق والحوكمة وإدارة الأفراد والقيادة.

أدت المراجعة إلى تبلور الالتزام بالحوكمة الرشيدة موضع أدناه وذلك من خلال مناقشات مع اللجنة الأولمبية لترينيداد وتوباغو وأعضائها وممثلي الحكومة والإداريين والرياضيين والصحافة. إن قرار استخدام كلمة "التزام" بدلا من وضع مدونة للحوكمة الرشيدة كان مقصودا؛ ذلك لأنه بينما تقوم الهيئات بالتوقيع على المدونات فإن الأفراد يقدمون التزامات حيث وجد أن هذا النهج الشخصي من شأنه تشجيع مجلس الإدارة على تحمل المسؤولية الفردية عن الحوكمة في اتحاداته الرياضية الوطنية.

كاتحاد وطني فإننا نلتزم بما يلي:

- القيام بمراجعة دستورية على الأقل مرة كل أربع سنوات للتأكد من أن نظامنا الأساسي مناسب مع الغرض.
- أن نعكس سنويا أداءنا كمجلس إدارة لتحديد كيفية قيامنا بتحسين طريقة عملنا في السنة التالية.
- مراقبة أداء الاتحادات الوطنية مقابل الخطة الاستراتيجية وإبلاغ الأعضاء حول ذلك سنويا.
- يجب ألا تزيد فترة ولاية أعضاء مجلس الإدارة عن أربع سنوات مع استحقاق كل عضو لفترتي ولاية فقط.
- تخطيط تعاقب الأعضاء بتوظيف المزيد من الأعضاء الجدد بمجلس الإدارة متى ما كان ذلك ملائما.

تعتبر اللجنة الأولمبية لترينيداد وتوباغو هيئة مستقلة مسؤولة عن تزويد رياضيي جمهورية ترينيداد وتوباغو بالموارد الضرورية لتحقيق التفوق الرياضي، حيث تم الاعتراف باللجنة الأولمبية لترينيداد وتوباغو في عام ١٩٤٧ وانتمت إلى اللجنة الأولمبية الدولية في جلستها المنعقدة في العام التالي بمناسبة الألعاب الأولمبية لندن ١٩٤٨.

إن مهمة اللجنة الأولمبية لترينيداد وتوباغو هي "أن تكون مصدر إلهام لرياضيها لتحقيق التفوق وتمكينهم من تحقيق كامل إمكاناتهم" حيث ينافس رياضيي اللجنة الأولمبية لترينيداد وتوباغو في الألعاب الأولمبية والألعاب الأولمبية للشباب وألعاب أمريكا الوسطى والكاريبي وألعاب عموم أمريكا وألعاب الكمنويلث وألعاب الكمنويلث للشباب.

الظروف التنظيمية

تتألف اللجنة الأولمبية لترينيداد وتوباغو من الاتحادات الرياضية الوطنية بالبلاد وعددها ٤٣ والمُعترف برياضتها من قبل الاتحادات الرياضية الدولية، حيث إن الاتحادات الوطنية مسؤولة عن التدريب والمنافسات وتطوير رياضاتها بجانب اختيار الرياضيين للمنتخبات على مستوى المنافسات الوطنية والإقليمية والدولية، في حين أن وزارة الرياضة هي التي تضع السياسات الرياضية في البلاد؛ تقوم شركتها الرياضية الوطنية بتوزيع التمويل.

تولي ترينيداد وتوباغو اهتماما عظيمًا بالرياضة حيث يزعم ٨٥٪ من الجمهور بأنهم محبون للرياضة كما أن الرياضة ينظر إليها كأمر مفيد للمجتمع إذ أن ٨٩٪ من الجمهور يعتقدون بأن الرياضة يمكن الاستفادة منها كأداة ضد الجريمة بينما يعتقد ٩٧٪ منهم بأنه من خلال الرياضة يمكن تعلم مهارات هامة، ولذلك فإن لدى اللجنة الأولمبية لترينيداد وتوباغو سمعة طيبة لدى الجمهور ويُنظر إليها من قبل معظم السكان كجزء مكمل للرياضة في ترينيداد وتوباغو، وتتميز اللجنة الأولمبية لترينيداد وتوباغو بأن لديها نشاطا كبيرا على وسائل التواصل الاجتماعي تويتر وإنستغرام وفيسبوك كما أن لديها قناة تيث برامجها عبر اليوتيوب.

الحوكمة

ظلت اللجنة الأولمبية لترينيداد وتوباغو نشطة بصفة خاصة لإظهار أهمية تطوير الحوكمة في الحركة الأولمبية، ولهذا الغرض أقامت عددا من الأنشطة لتبسيط الضوء على هذه الحاجة، مثل تنظيم حملات عبر وسائل

توضح دراسة الحالة هذه كيف تستطيع الهيئات الرياضية الأولمبية العمل نحو تطوير أي التزام بالحوكمة الرشيدة وسط أعضائها من الهيئات.

اعترافا بعدد من مجالات تحسين الحوكمة تبنت اللجنة المنظمة لترينيداد وتوباغو نهجا منظما لاكتساب قبول الحاجة إلى الحوكمة الرشيدة باتباع مبادئ تنفيذ التغيير بنجاح.

- وضع قواعد لجميع مناصب مجلس الإدارة حتى يكون أعضاء المجلس على علم يقين بما هو مطلوب منهم تحقيقه.
- دعم أعضاء مجلس الإدارة لاكتساب المهارات التي يحتاجون لها لتنفيذ مهامهم.

تم تصميم المبادئ المقترحة لكي يتم تضمينها بالنظام الأساسي لكل اتحاد وطني.

إدارة التغيير

تم استحداث الالتزام بالحوكمة الرشيدة تماشيا مع العديد من المبادئ المقترنة بتنفيذ التغيير بنجاح.

- تم اعتبار استحداث الالتزام بالحوكمة الرشيدة ضمن النظام الأساسي بالاتحادات الوطنية كفكرة جيدة لأن أصحاب المصلحة حددوا المخاوف المتزايدة للجنة الأولمبية الدولية حيث قامت حكومة ترينيداد وتوباغو وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين تجاه حوكمة الهيئات الرياضية، كما كان يُنظر إلى الالتزام بالحوكمة الرشيدة كحل ودليل على التركيز على الحوكمة.
- عمل استشاري مع مجلس الإدارة لتحديد العوامل التي من شأنها تعزيز التغيير والحيلولة دونه في إجراءات الحوكمة، حيث نشأ عن هذا مفهوم التركيز على الحوكمة في الأنظمة الأساسية للاتحادات الوطنية والتي تطورت فيما بعد إلى التزام بالحوكمة الرشيدة.
- تضمن فريق التغيير مجلس إدارة اللجنة المنظمة لترينيداد وتوباغو ورؤساء الاتحادات الوطنية الرئيسية وأحد الاستشاريين مع دعم الفريق حكوميا من قبل وزارة الرياضة الأمر الذي عزز من فعالية الفريق.
- أُعتبر أن تغيير الأنظمة الأساسية للاتحادات الوطنية أحدث التغيير المطلوب في المستوى الملائم حيث وقعت عليه جميع الهيئات الرياضية الأولمبية وأصحاب المصلحة.
- لم تشكل الموارد مشكلة باعتبار أن التغييرات في الأنظمة الأساسية أمكن القيام بها من خلال إجراءات الحوكمة العادية للاتحادات الوطنية.
- أخيرا تم تقديم الالتزام بالحوكمة الرشيدة مع استراتيجية واضحة بما في ذلك جدول زمني للتنفيذ والتقييم.



كيشورن والكوت يمنح ترينيداد وتوباغو الميدالية الذهبية - لندن ٢٠١٢.



الإدارة على نحو استراتيجي

٥٨

٢,٥	٢,٣	٢,١
مراقبة وتقييم خطتك	تحديد رؤيتك ومهمتك	الإعداد لعملية التخطيط
الاستراتيجية	وأهدافك الاستراتيجية	الاستراتيجي
٧٦	٥٢	
توضيح:	تحديد رؤيتك ومهمتك	
الاتحاد الدولي لكرة	وأهدافك الاستراتيجية	٢,٢
الشبكة - مؤشرات الأداء	٦٢	تشخيص بيئة الهيئة
الرئيسية	توضيح:	الرياضية الأولمبية
٨٠	الرؤية، القيم، المهمة	توضيح:
	والأهداف الاستراتيجية	التشخيص البيئي
دراسة حالة ٢	للجنة الأولمبية المالوية :	لاتحاد الجمباز السلوفيني
تطوير الخطة	الخطة الاستراتيجية	٦٠
الاستراتيجية للجنة	٢٠١٧ - ٢٠٢٠ (مقتطفات)	
الأولمبية للرأس الأخضر	٦٦	
٨٦		
	٢,٤	
	خطط العمل	
	٦٨	
	توضيح:	
	خطط العمل	
	٧٢	





الأهداف

بعد قراءة تك لهذا الفصل يجب أن تكون قادرا على:

- العمل مع مجلس إدارتك لتطوير خطة استراتيجية.
- الاستعداد بشكل فعال لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- القيام بتشخيص استراتيجية لهيئتك.
- تطوير وتنفيذ الخطط لتحقيق أهدافك الاستراتيجية.
- مساعدة مجلس إدارتك في تقييم تأثيرات خططك الاستراتيجية.

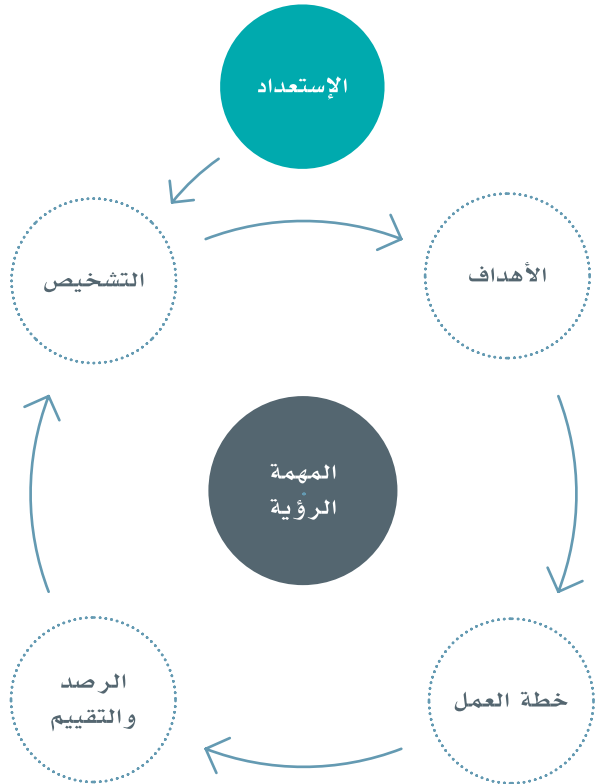
إن التنوع في الممارسة والمقومات التسويقية المتنامية للرياضة نتج عنها تزايد حدة التنافس فيما بين الهيئات الرياضية التقليدية والحديثة لجذب المتابعين والرعاة والمحافظة عليهم، وللتصدي لهذه التحديات تحولت الهيئات الرياضية إلى الإدارة الاستراتيجية.

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى العمل على تنفيذ خطة استراتيجية مصممة لتحقيق غايات طويلة الأجل وتخصيص الموارد الضرورية لتلبية هذه الغايات، حيث إن معظم اللجان الأولمبية الوطنية والاتحادات الدولية والاتحادات الوطنية بجانب الكثير من الهيئات الرياضية الأولمبية تستخدم الآن الإدارة الاستراتيجية كحجر الأساس في عملياتها.

إن الإدارة الاستراتيجية عملية بسيطة تتكون من خمس خطوات هي:

- الإعداد
- التشخيص
- الأهداف
- التخطيط
- المراقبة والتقييم

يجب أن تركز العملية المبينة في الشكل ٢،١ أدناه على رؤية ومهمة الهيئة الرياضية الأولمبية.



الشكل ٢،١: عملية الإدارة الاستراتيجية

أثناء متابعة العملية يجب على كل هيئة رياضية الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

- ما هو موقفك؟
- ما هي أهدافك؟
- كيف يمكنك تحقيق هذه الأهداف؟
- هل حققت أهدافك؟

يجب على الهيئات الالتزام بمتابعة عملية الإدارة الاستراتيجية بشكل مستمر، علما بأن الخطط الاستراتيجية تستمر بشكل عام لمدة أربع سنوات وعند انتهاء كل فترة يجب على مجلس الإدارة والهيئة الرياضية الأولمبية مراجعة الخطة وتعديلها للأربع سنوات القادمة.

يعرض هذا الفصل المبادئ والوسائل الفنية التي تستطيع الهيئات الرياضية الأولمبية استخدامها في الإدارة الاستراتيجية. تطابق الأقسام الخمسة المراحل الخمس سالفة الذكر في تطوير أي خطة استراتيجية (الاستعداد، التشخيص، الأهداف، التخطيط والتقييم) وينتهي الفصل بدراسة حالة للخطة الاستراتيجية التي وضعتها اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر.

الاستعداد لعملية

التخطيط الاستراتيجي

يتوقف نجاح أية خطة استراتيجية على التخطيط الجيد من حيث إعدادها، ويجب على الهيئات الرياضية الأولمبية صياغة خطة سياسية وإدارية تفصيلية تخاطب أربعة أسئلة رئيسية:

١. لماذا تحتاج إلى خطة استراتيجية؟
٢. كيف تقوم بإعداد خطتك؟
٣. كم من الوقت لديك؟
٤. ما هي موازنتك؟

لماذا تحتاج إلى خطة استراتيجية؟

إن حاجة أي هيئة لتطوير خطة استراتيجية قد تحفزها مشكلة داخلية أو أكثر مثل الأهداف الغامضة والأساليب غير الواضحة والواجبات والمسؤوليات غير المحددة بوضوح والافتقار العام للتماسك التنظيمي، وبالإضافة إلى ذلك قد تحفزها عوامل خارجية مثل الحاجة إلى إثبات الحوكمة الرشيدة وإيصال الغايات والقيم والأهداف الرئيسية إلى الشركاء. إن التخطيط الاستراتيجي ليس حكراً على المدراء فقط بل يجب استهلاله والعمل على النهوض به من قبل أعضاء مجلس الإدارة، ويمكن أن يُطلب أيضاً من قبل العضوية الأوسع للهيئة الرياضية الأولمبية.

إن استحداث أي خطة استراتيجية جديدة يوضح للشركاء بأن الهيئة الرياضية الأولمبية تقوم بكل ما في وسعها للوفاء بغاياتها وقيمها وأهدافها، وقد تطلب منها وكالات التمويل توضيح كيفية قيامها باستخدام الموارد المخصصة لها، كما أن هذه الخطة سوف تساعد أيضاً أي هيئة في استخدام الموارد بمستوى أفضل من الكفاءة والفعالية وهو أمر مهم لاسيما في بيئة التمويل العام المتذبذب، وعلى المستوى الخارجي تعتبر الخطة الاستراتيجية عبارة عن أداة اتصال لإعادة تشكيل أو تعزيز الصورة العامة لأي هيئة وأنشطتها.

إنه لمن الأهمية بمكان لأي هيئة رياضية أولمبية أن تقوم بإيصال حاجتها من الخطة الاستراتيجية إلى الموظفين والأعضاء وأصحاب المصلحة على جميع المستويات من المتطوعين والمهنيين العاملين بأجر صعوداً إلى أعضاء مجلس الإدارة، وللمساعدة في تعزيز فهم وتقدير هذه الجوانب قد يكون من المفيد دعوة أي خبير خارجي أو ربما مدير هيئة رياضية أولمبية أخرى لشرح مبادئ وطرق

ومزايا التخطيط الاستراتيجي للفريق بما يساعد في ضمان أن جميع أصحاب المصلحة ملتزمون بالمساعدة في تطوير هذه الخطة عند الحاجة، تستطيع الهيئة أن تقرر كيف تعمل على تطوير خطتها عند اكتمال الفريق

كيف تقوم بإعداد خطتك؟

يجب أن تقوم هيئتك الرياضية الأولمبية أولاً بتحديد خطوات وطرق جمع المعلومات التي تحتاجها لتطوير أي خطة استراتيجية، وإذا لم تكن الهيئة متأكدة مما هو مطلوب منها القيام به يمكنها طلب المشورة من الهيئات الرياضية الأولمبية الأخرى أو من لجناتها الأولمبية الوطنية أو الدائرة الحكومية ذات الصلة كما يمكنها البحث من خلال الإنترنت على المعلومات والإرشادات بهذا الخصوص.

يجب على الهيئة أن تحدد أيضاً من سيشارك في التخطيط، ويجب على مجلس الإدارة أن يكون جزءاً من العملية، وبالمثل يجب على الموظفين الرئيسيين والمتطوعين أن يكونوا جزءاً من العملية التي يجب تنسيقها والإشراف عليها بواسطة أحد كبار أعضاء مجلس الإدارة أو بواسطة لجنة استراتيجية تعمل مع مجلس الإدارة وأي من الموظفين العاملين بأجر والمتطوعين الرئيسيين. يجب على أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية اعتماد الخطة الاستراتيجية.

يمكن للاستشارات الخارجية أن تساعد في وضع أي خطة لعملية التطوير الاستراتيجي ويمكنها أيضاً قيادة العملية الاستشارية: يشعر أصحاب المصلحة في بعض الأحيان بأنهم يرتاحون أكثر عند التحدث مع شخص ليس له ارتباط مباشر بالهيئة، غير أنه يتوجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تحدد بوضوح دور الاستشاريين الذين تعينهم وتقوم بإيصال مسؤولياتهم إلى جميع من هم مرتبطون بالهيئة حتى يفهم الجميع ما يقومون به، ومن المهم تعيين استشاري على دراية بالطبيعة الخاصة للهيئات الرياضية والبيئة التي تعمل فيها حيث إن الاستشاريين الذين يحاولون تطبيق الحلول التجارية الجاهزة نادراً ما ينجحوا عندما يتعلق الأمر بالهيئات الرياضية الأولمبية.

كم من الوقت لديك؟

فور تحديد الهيئة الرياضية الأولمبية كيفية تطوير خطتها يجب عليها وضع إطار زمني لتحديد من سيشارك وفي أي مرحلة، حيث إن هذا الزمن يمكن أن يكون:

- ممارسة سريعة مثلاً لمدة أسبوع تتم خلاله إجراء التعديلات البسيطة على خطة استراتيجية موجودة.
- عملية قصيرة نسبياً مثلاً لمدة شهر واحد يتم فيها اختصار التشخيص والتطور الاستراتيجي.
- تحليل معمق يستمر لمدة ١٢ شهراً.

على نحو مثالي يجب تخصيص ثلاثة أشهر على الأقل لتحليل وتطوير خطة استراتيجية جديدة، حيث إن الخطط



التحسين في استراتيجية التخطيط الجديدة سوف يساعد الهيئة الرياضية الأولمبية على تحقيق أهدافها.

من الناحية المثالية، يجب تخصيص ثلاثة أشهر على الأقل لتحليل وتطوير خطة استراتيجية جديدة

والمحافظة على هذا الدعم، وإذا كانت هناك فترة زمنية محدودة لتطوير الخطة الاستراتيجية مثل ثلاثة أشهر، فيجوز لمجلس الإدارة اعتماد الإجراءات المخططة ومن ثم إيصال المعلومات الرئيسية إلى فريق الإدارة والأعضاء.

الاستراتيجية لمعظم الهيئات الرياضية الأولمبية تتطلب تعاوناً مع الهيئات الرياضية الأولمبية الأخرى التي تتطلب بدورها حواراً متكرراً بين مجلس الإدارة والأفراد الرئيسيين لدى الهيئة الرياضية الأولمبية، على أن يتعاون جميع المشاركين ضمن الهيئة على خطة لضمان التزام جميع أصحاب المصلحة باتباعها.

من الضروري طلب دعم مجلس الإدارة والجمعية العمومية

الجدول ٢،١: مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي

المهمة	المسؤولية الشخصية	الإطار الزمني
الاستعداد للتخطيط	يقر مجلس الإدارة التزامه وينشئ لجنة التخطيط لتطوير النهج وتحديد الإطار الزمني	في البداية
تحديد نطاق عملية التخطيط الاستراتيجي (من، ماذا، متى، أين، كيف) وتعيين استشاري خارجي عند الحاجة	قائد داخلي أو لجنة داخلية مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي	في البداية
اعتماد العملية والموازنة	قائد داخلي أو مجلس الإدارة	في أسرع وقت ممكن بعد تحديد النطاق
تطوير، مراجعة، تعديل واعتماد المهمة والرؤية والقيم	مجلس الإدارة وفي الغالب مع الموظفين و/أو الأعضاء يقوم عندئذ المجلس باعتماد المهمة والرؤية لتوجيه عملية تطوير الخطة	في البداية
جمع وتحليل البيانات وإعداد مسودة الخطة الاستراتيجية	قائد داخلي أو لجنة داخلية أو استشاري خارجي (في حالة تعيينه)	فور الحصول على الموافقة السماح بـ ٣ - ٦ أشهر.
اعتماد مسودة الخطة الاستراتيجية	قائد داخلي أو لجنة داخلية أو استشاري خارجي (في حالة تعيينه)	من ٣ - ٦ أشهر بعد جمع البيانات
مناقشة مسودة الخطة مع مجلس الإدارة وطلب المساهمات والتعديلات	مجلس الإدارة	في اجتماع مجلس الإدارة بعد التقديم
تقديم الخطة الاستراتيجية النهائية للموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة/الجمعية العمومية	قائد داخلي أو لجنة داخلية أو استشاري خارجي (في حالة تعيينه)	عادة خلال ثلاثة أشهر



من المهم أن تحقق الترابط بين احتياجات خطتك من أجل فريقك.

ما هي موازننتك؟

يجب أن تتضمن موازننتك التكاليف المقترنة بتطوير الخطة مثل تكاليف جمع البيانات والموارد البشرية أو حتى تكلفة استشاري خارجي إذا كان ذلك مجدياً.

بنهاية هذه المرحلة الإعدادية تكون الهيئة الرياضية الأولمبية قد حصلت على الدعم السياسي مع موافقة مجلس الإدارة والجمعية العمومية بخصوص ما يلي:

- مبررات عملية التخطيط الاستراتيجي.
- المنهجية المتبعة في الخطة الاستراتيجية.
- الموازنة والإطار الزمني والموارد البشرية الضرورية لإكمالها.

هذا من شأنه أن يسمح للهيئة الرياضية الأولمبية البدء في تطوير خطتها الاستراتيجية.

*** التوصيات الأساسية

- اعمل مع مجلس إدارتك لتوضيح سبب حاجتك إلى خطة استراتيجية ومقدار العمل الذي تتطلبه.
- حدد أعضاء مجلس الإدارة الذين سيقودون عملية التخطيط الاستراتيجي.
- اطلب المساعدة الخارجية من الهيئات الرياضية الأولمبية الأخرى.
- تأكد من أن أصحاب المصلحة على استعداد للمشاركة.
- ضع إجراءات واضحة لإشراك الأفراد الضروريين وحجم المعلومات الضرورية.
- لا تتعجل - تأكد من أن العملية شاملة.

تشخيص بيئة الهيئة الرياضية الأولمبية

الخطوة الثانية في عملية الإدارة الاستراتيجية تساعد الهيئة الرياضية الأولمبية على تقييم وفهم بيئتها الداخلية والخارجية، حيث من المهم أن تفهم فهما تاما البيئة المباشرة لهيئتك حتى تستطيع الاستفادة من نقاط قوتك وفرصك المتاحة وتتصدى لنقاط ضعفك وتتجنب مهددات العملية (وهي عملية تعرف أيضا بتحليل (SWOT) - أنظر الصفحات التالية).

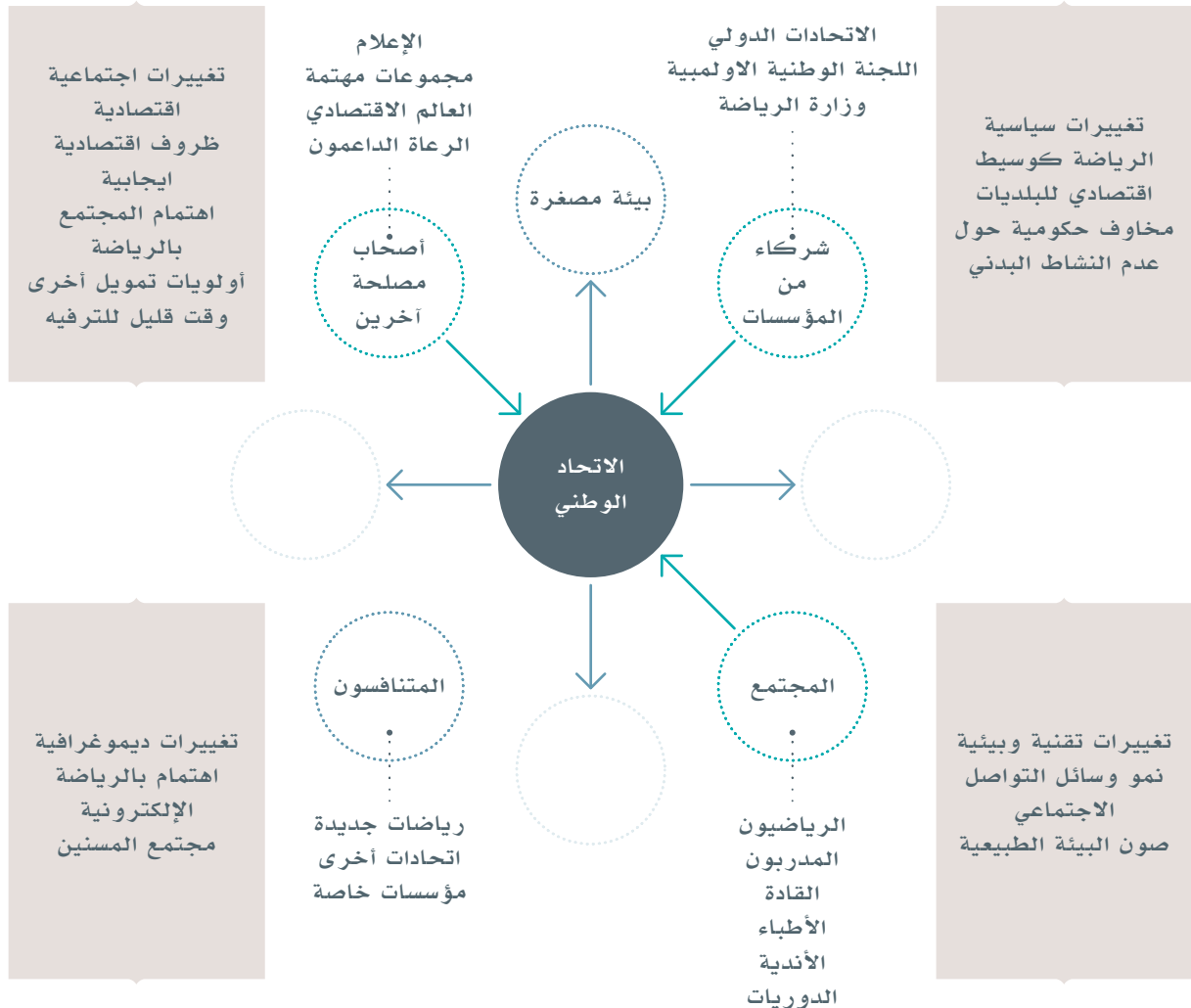
يتناول القسم الطرق التي تستطيع بها أية هيئة رياضية أولمبية تشخيص بيئتها حيث يبدأ بنقاش تفصيلي حول مفهوم أصحاب المصلحة يتبعه نقاش حول كيفية استطاعتك تنظيم المواد المتحصل عليها جراء التدقيقات البيئية الموضحة في الفصل ١، ثم ينتهي القسم بتوضيح لاتحاد الجُمُاز السلوفيني.

تحديد أصحاب المصلحة

يجب على جميع الهيئات الرياضية الأولمبية بصرف النظر عن وظيفتها وحجمها تحديد أصحاب المصلحة لديها لكي تقوم بإجراء تحليل دقيق لبيئتها الخارجية، حيث إن فهم آراء وتوقعات أصحاب المصلحة المساندين أو المعارضين من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الخطة الاستراتيجية بما يسمح للهيئة الرياضية الأولمبية بتقديم خدمات أفضل لأصحاب المصلحة، اعتمد على من يؤيدونك وتوقع مخاوف من ينتقدونك.

إن أصحاب المصلحة هم في الواقع أفراد أو مجموعات أو جهات يمكنها أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الموقف الحالي أو المستقبلي للهيئة (أنظر الشكل ٢,٢ أدناه)، وهم يشملون:

- أعضاء مجلس الإدارة
- أعضاء الجمعية العمومية الذين ينتخبون أعضاء مجلس الإدارة.
- الموظفين.
- المتطوعين.



الشكل ٢,٢: أمثلة لأصحاب المصلحة بالاتحادات الرياضية الوطنية



قد يشمل أصحاب المصلحة مسؤولين حكوميين مثل رئيسة وزراء نيوزيلندا جاسيندا أريدين (يمين) ، التي أطلقت بطولة كأس العالم للكريكيت للسيدات لعام ٢٠٢١.

٠٥٧

- المباشرين وغير المباشرين.
- وأولئك الذين يكونون على مسافة أبعد من الهيئة في ما يعرف بالبيئة الكلية (الماكرو) macroenvironment مثل العوامل الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية والقانونية الموضحة في الفصل ١.

فور تحديدك لأصحاب المصلحة الخاصين بك يمكنك تصنيفهم تبعاً لاهتمامهم بالخطة الاستراتيجية ومستوى تأثيرهم عليها، وتساعد مصفوفة تأثير-اهتمام أصحاب المصلحة (الجدول ٢،٢ في الصفحة التالية) على تصنيف أصحاب المصلحة تبعاً لمقدار ما يتلقونه من اهتمام من أية هيئة طبقاً لأربع أسبقيات على النحو التالي:

- الأسبقية ١
- أصحاب المصلحة الذين يجب أن تضعهم دائماً في اعتبارك أثناء تطوير خطتك الاستراتيجية والذين يجب أن تحيطهم علماً أثناء تنفيذ الخطة.
- الأسبقية ٢
- أصحاب المصلحة الذين يجب أن تحافظ على رضائهم أثناء مرحلة التطوير الاستراتيجي.
- الأسبقية ٣
- أصحاب المصلحة الذين يجب أن تحيطهم علماً أثناء تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- الأسبقية ٤
- أصحاب المصلحة الذين يجب عليك مراقبتهم من مسافة.

- المستفيدين من خدمات الهيئة مثل الرياضيين والآباء والأمهات والمسؤولين.
- السلطات العامة التي تقدم الدعم للرياضة وتتوقع مساهمات إيجابية في مجال الصحة والتعليم والتكامل الاجتماعي.
- المتبرعين.
- الرعاة.
- الموردين.
- وسائل الإعلام.

على الرغم من احتمال أن يكون مجلس الإدارة على علم بمن هم أصحاب المصلحة الرئيسيين للهيئة الرياضية الأولمبية؛ إلا أنه من المفيد تأكيد ذلك من خلال المناقشات مع الأشخاص الملمين بطبيعة عمل الهيئة، حيث إن الهيئات الرياضية الأولمبية تشهد تغييرات في أوضاعها (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، دولية) وتغييرات هيكلية (ديموغرافية، ثقافية) على المستويين الوطني والدولي ولذلك تعتبر المراجعات المنتظمة فيما يتعلق بأصحاب المصلحة الرئيسيين أمراً ضرورياً.

يقع أصحاب المصلحة بوجه عام ضمن فئتين:

- أولئك المقربون نسبياً للهيئة في ما يعرف بالبيئة المصغرة (المايكرو) microenvironment أو الدائرة الصغيرة مثل الأعضاء والرياضيين والأندية والدوريات والشركاء المؤسسيين والماليين وموردي البضائع والخدمات والجمهور والمنافسين

يجب التصدي للمهددات، وقطع الطريق أمامها من خلال الإدارة الاستراتيجية الجيدة

الجدول ٢،٢: مصفوفة تأثير-اهتمام أصحاب المصلحة

العامل	اهتمام قليل	اهتمام كبير
تأثير قليل	الأسبوعية ٤ (الجمهور، بعض الموردين)	الأسبوعية ٣ (الرعاة، منافسي الهيئة الرياضية الأولمبية).
تأثير كبير	الأسبوعية ٢ (اللجان الأولمبية الوطنية، الاتحادات الدولية)	الأسبوعية ١ (المجتمع)

مقتبس من:

www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

إن أصحاب المصلحة ضمن الأسبوعية ١ ضروريين لأية خطة استراتيجية، ويجب على الهيئات الرياضية الأولمبية فهم استراتيجيتها ودوافعها حيث لدى أصحاب المصلحة هؤلاء السلطة لمنع الهيئة من المضي في تنفيذ خطتها الاستراتيجية إذا لم تكن ملتزمة بها.

إجراء تحليل داخلي وخارجي

يوضح الفصل الأول الهيكل اللازم لتدقيق البيئتين الداخلية والخارجية للهيئة الرياضية الأولمبية، وعلاوة على ذلك يجب على الهيئة أن نسأل الأسئلة التالية:

- ما هو تاريخ هيئتك؟
- ما هي مهمتها الحالية؟
- هل هذه المهمة جيدة الصياغة وملائمة لأنشطتها؟
- من هم الأعضاء والمستفيدون والعملاء والموردون، وبصورة أعم أصحاب المصلحة الآخرون؟
- من هم حلفاؤها ومنافسوها المحتملين؟
- ما هي نقاط قوتها ونقاط ضعفها؟
- ما هي مهدداتها الحالية والمحتملة والفرص المتاحة لها؟

تتطلب الإجابة على السؤالين الأخيرين استخدام أسلوب فني يعرف بتحليل (SWOT) والذي يتم



المشاركة المناسبة للمتطوع قد تكون إحدى نقاط القوة الرئيسية للهيئة الرياضية الأولمبية



الشكل ٢،٣: نموذج لمصفوفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر (SWOT) لاتحاد رياضي وطني

*** التوصيات الأساسية

- حدد جميع أصحاب المصلحة (الأفراد والمجموعات والمؤسسات) الذين لهم تأثير على هيئتك.
- حدد أسبقياتهم من حيث مصفوفة التأثير-المصالح.
- بالعمل مع مجلس الإدارة قم بإجراء تشخيص داخلي وخارجي بأن تسأل نفسك الأسئلة المقدمة في هذا الفصل وفي الفصل الأول.
- استخدم مصفوفة (SWOT) لتنظيم معلوماتك.

من خلاله تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في أية هيئة والتي يجب تحليلها من حيث الموارد التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية والفرص والمخاطر الخارجية التي يمكن تحديدها بتحليل البيئة الخارجية (أنظر الفصل ١).

الشكل ٣،٢: نموذج لمصفوفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر (SWOT) لاتحاد رياضي وطني.

- نقاط القوة هي الأشياء التي تفعلها الهيئة بشكل جيد مع سيطرتها على الموارد والتي يجب المحافظة عليها وتطويرها من خلال الإدارة الاستراتيجية الجيدة.
- نقاط الضعف هي الأشياء التي فعلتها الهيئة بشكل ضعيف مع افتقارها إلى الموارد حيث يجب تصحيح هذا الوضع من خلال إدارة أفضل.
- الفرص عوامل إيجابية خارج سيطرة الهيئة ولكن يمكن للهيئة الاستفادة منها.
- المخاطر هي عوامل سلبية خارج نطاق سيطرة الهيئة والتي يجب التصدي لها و قطع الطريق أمامها.

يمكن تطبيق هذا الأسلوب الفني على الهيئات الرياضية الأولمبية مهما كانت وظيفتها وحجمها، وتعتبر هذه الوسيلة أكثر فعالية عندما يتم تطويرها عن طريق المناقشات مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة حيث إن ذلك من شأنه أن يساعد في التأكد من اعتبار جميع المصالح راسخة كما أنه يعمل على توسيع نطاق القضايا التي يمكن إدخالها ضمن مصفوفة (SWOT).

من الصعب في بعض الأحيان التمييز بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية بل حتى بين نقاط القوة ونقاط الضعف وبين المخاطر والفرص، وعندما يساورك الشك في هذا الخصوص يمكنك إضافة عامل محدد بصفة مؤقتة في أي من حدود المصفوفة، وفور قيامك بتنقيح وضبط المصفوفة يمكنك استخدامها لتقديم تشخيصك الاستراتيجي وتحديد التحديات الرئيسية المستقبلية التي تجابه عملية التطوير.

تسمح هذه الخطوة التشخيصية لأي هيئة رياضية أولمبية بتحديد قدراتها التنظيمية التي يجب أن ترتبط بمتطلبات خطتها الاستراتيجية.

فور الانتهاء من هذه الخطوة سوف تكون قادرا على تحديد أهداف استراتيجية واضحة لهيئتك.



GIMSLO

التشخيص البيئي لاتحاد الجمباز السلوفيني

إن اتحاد الجمباز السلوفيني هو الاتحاد الوطني الذي يشرف على الجوانب الاحترافية والتنظيمية والإدارية والتطويرية لرياضة الجمباز في سلوفينيا.

أظهرت البحوث الكثيفة تغيرات رئيسية سلبية في الخصائص الفيزيائية والقدرات الحركية للصغار في سلوفينيا على مدى ٣٠ عاما خاصة في مجالات القوة والتحمل، وعلى الرغم من أن الجمباز يشكل جزءا من المنهاج المدرسي في المرحلتين الابتدائية والثانوية إلا أن مدرسي التربية البدنية ظلوا يهتمون بذلك، ولذلك كانت رغبة اتحاد الجمباز السلوفيني في وضع خطة استراتيجية للتصدي لهذا الإهمال.

كانت الخطوة الأولى هي تطبيق تحليل (SWOT) حيث تم تنفيذ ذلك كمشروع ضمن دورة الإدارة الرياضية المتقدمة، وشمل هذا التمرين التشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في كل من البيئة المصغرة والبيئة الكلية. (عند وضع أي خطة استراتيجية من المهم للغاية دعوة جميع أصحاب المصلحة أو الشركاء للمشاركة وذلك للحد من خطورة مقاومة بعض الأطراف لعملية التغيير، ولا يكون ذلك واضحا إلا أثناء مرحلة التنفيذ عندما يكون أصحاب المصلحة حينها غير راغبين في التعاون)، وقد كانت نتيجة ذلك أن تم تطوير تحليل (SWOT) المبين في الشكل ٢,٤ أدناه.

تمكن اتحاد الجمباز السلوفيني من خلال مصفوفة (SWOT) من تنظيم نتائج تدقيقاته البيئية وتحديد المجالات الرئيسية التي ظلت تشكل العمود الفقري لخطة الاستراتيجية الجديدة.

نقاط الضعف

- الافتقار إلى المعرفة الإدارية بالمشروع
- عدد قليل من المدربين بالأندية المستعدين لممارسة الجمباز الترفيهي
- عدد قليل من منشآت الجمباز المطلوبة لتطوير الرياضة

نقاط القوة

- تقاليد الجمباز في سلوفينيا
- نجاح الرياضيين مؤخرا
- القدرة على التفاعل بشكل أسرع
- قنوات اتصال قصيرة بين الاتحاد السلوفيني للجمباز والأندية
- مستويات عالية من الخبرة
- دعم اللجنة التنفيذية

المخاطر

- برامج قابلة للمقارنة وتنافسية جيدة الإعداد
- الروتين المحيط باستخدام المدارس

الفرص

- دعم من الحكومة الوطنية أو المحلية
- ضعف القدرة الحركية لدى الأطفال
- الوصول إلى الصالات المدرسية
- استحداث منتجات جديدة مثيرة للاهتمام
- الأندية والرعاية
- التمويل من مؤسسة الرياضة ووزارة التربية والتعليم والرياضة
- الدعم على نطاق الوطن لبناء مراكز جديدة
- عدد متزايد من المدربين والمشاركين المسجلين

الشكل ٢,٤: تحليل (SWOT) لاتحاد الجمباز السلوفيني



مشاركة لاعبة الجمباز السلوفينية ساسا جلوب - لندن ٢٠١٢.

٢,٣

تحديد رؤيتك، وقيمك، ومهمتك، وأهدافك الاستراتيجية

من الممكن من خلال التحليل الداخلي والتحليل الخارجي تحديد الإجراءات الاستراتيجية المحتملة التي تستهدف أحد عوامل (SWOT) أو أكثر، حيث إن الإجراءات التي تقترن بعدة عوامل تعتبر هي الأهم، ومن الضروري وضع إطار لهذه الإجراءات وذلك بتحديد المهمة والرؤية والقيم والأهداف الاستراتيجية التي ترغب الهيئة في تبنيها.

يتناول هذا القسم كيف أن رؤية وقيم ومهمة الهيئة الرياضية الأولمبية تساعد في تطوير وتحديد أهدافها الاستراتيجية ثم يناقش القسم كيفية إعداد الخطة الاستراتيجية، وينتهي بمناقشة بيان الرؤية والقيم والمهمة للجنة الأولمبية الملوية.

الرؤية والقيم

إن الرؤية والقيم التي تتبناها الهيئة الرياضية الأولمبية تسمح لأعضائها وشركائها بتبادل أحلام المستقبل معها حيث تتمثل رؤية أي هيئة في تحديد ماذا تريد أن تكون على المدى البعيد، فعلى سبيل المثال: يتمثل بيان رؤية الاتحاد الأولمبي البريطاني في "إلهام الأمة برياضيين أولمبيين في سعيها لتحقيق التميز"، وتتمثل قيمها في ما تتبناه وتعمل على تعزيزه من معتقدات.

لتحديد الرؤية يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تكون في غاية الوضوح فيما يتعلق بالقيم التي تريد حمايتها وتعزيزها، حيث إن القيم كتلك التي توجه الحركة الأولمبية (الصدقة، الاحترام، التميز) هي جوهر رؤية الهيئة الرياضية الأولمبية وتصلح كمبادئ وإطار لإضفاء الطابع الرسمي على أهدافها وتنفيذ خططها الاستراتيجية، وهي تمثل المعتقد الجماعي الذي يشكل مصدر إلهام للأفراد في تصرفاتهم وغالبا ما تكون انعكاس للاهتمامات المعاصرة للمجتمع مثل المساواة والشفافية والمساءلة، وتوفر رؤية وقيم الهيئة الرياضية الأولمبية إطارا لبقية عملية التخطيط الاستراتيجي الخاصة بها، ولذلك من المهم التأكد من القيم التي ترغب هيئتكم في النهوض بها وتعزيزها.

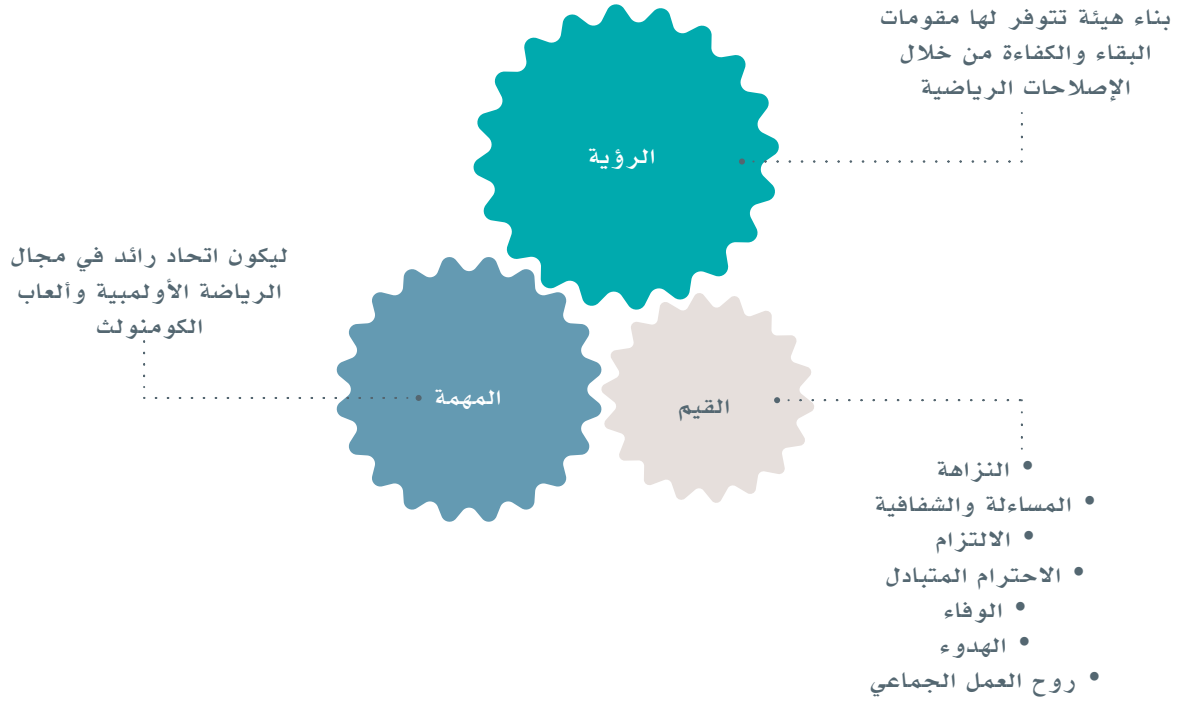
يوضح الشكل ٢,٥ أدناه، على سبيل المثال، المهمة والرؤية والقيم للجنة الأولمبية لمملكة ليسوتو مع بيان العلاقة الداخلية بين هذه الأجزاء الثلاثة من عملية التخطيط.

المهمة

تتمثل المهمة في ما تفعله الهيئة وتنشأ مما يتم من مناقشات حول، ما الذي تريد أن تفعله، حيث إن العديد من الهيئات الرياضية الأولمبية تركز في مهمتها على الأداء الرياضي والفوز بالميداليات وتنظيم الفعاليات، إلا أنه يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية أيضا أن تعمل على دمج الاهتمامات الإنسانية والاجتماعية والبيئية لكي تعكس قيم الحركة الأولمبية وتضيف معنى اجتماعيا لمهمة الهيئة الرياضية الأولمبية وتسمح بالارتباط مع مختلف مجالات المجتمع والذي بدوره يساعد في تعزيز واعتماد المهمة لأصحاب المصلحة، فعلى سبيل المثال يمكن لمهمة أي هيئة رياضية أولمبية أن تشمل ما يلي:



مهمتك، ورؤيتك، وقيمك تساعدك للوصول إلى أهدافك.



الشكل ٢،٥: المهمة والرؤية والقيم للجنة الأولمبية لمملكة ليسوتو

٠٦٣

- دعم وحماية الرياضيين.
- تعليم الصغار.
- تدريب المتطوعين المسؤولين الذين يشاركونها رؤيتها.
- المساهمة في حماية البيئة وتخطيط استخدامات الأرض.
- مكافحة المخمول وعدم النشاط من خلال الممارسات الرياضية.
- تعزيز صورة البلاد أمام العالم الخارجي.
- هل لا يزال البيان ملائماً في الظروف الحالية؟
- هل تبذل الهيئة التأثير المطلوب منها ضمن مجال نشاطها؟
- هل يجب تعديل بيان مهمتها؟
- إذا لم يعد بيان مهمتك يمثل انعكاساً دقيقاً للواقع الحالي لهيئتك، فيجب تعديله، وعلاوة على ذلك لكي تتحقق الرؤية والقيم والمهمة يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تحديد أهدافها التنظيمية.

الأهداف الاستراتيجية

تحدد الأهداف الاستراتيجية كيف أن الهيئة الرياضية الأولمبية تستطيع تحقيق رؤيتها وقيمتها ومهمتها، وهي تركز على الجوانب الداخلية والخارجية على حد سواء وتتعلق بأصحاب المصلحة المهمين أو الأسواق أو الخدمات أو الفرص والتحديات التقنية.

وبمعنى أوسع هي ما يجب على الهيئة أن تعمل على تحقيقه لكي تصبح أو تبقى في حالة تنافسية بما يضمن استدامة طويلة الأجل، حيث إن الأهداف الاستراتيجية تحدد اتجاه الهيئة مع توجيه تخصيص مواردها وإعادة توزيعها.

وغالباً ما تكون الأهداف الاستراتيجية هامة سياسياً حيث

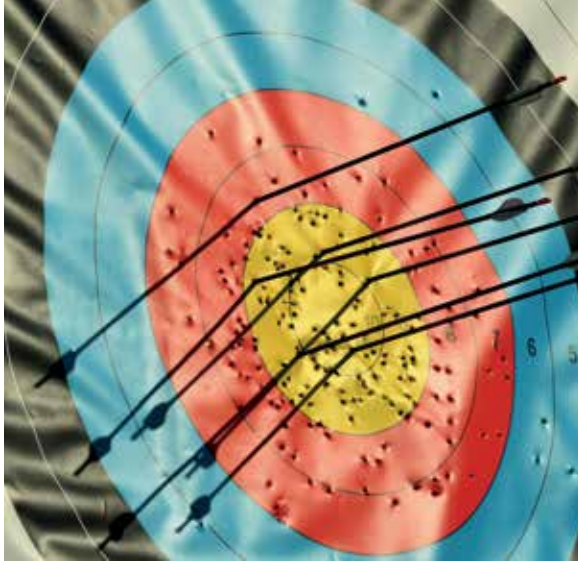
إن هذا النوع من المساهمة الاجتماعية والتربوية لم يرد بشكل صريح فقط ضمن مهمة الحركة الأولمبية (بل يعتبر القوة الدافعة لها)، ويتضح ذلك من مهمة اللجنة الأولمبية المملوكة المبنية في هذا الفصل.

لإعداد بيان جيد بمهمة الهيئة الرياضية الأولمبية يجب عليك الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

- ما سبب وجود الهيئة؟
- ما هي الغايات التي تسعى لتحقيقها؟
- لفائدة من تعمل الهيئة؟
- كيف تحقق مهامها؟

إذا كان للهيئة الرياضية الأولمبية بياناً بالمهمة من قبل، فمن المفيد التحقق من مدى ملاءمته والغرض منه من خلال توجيه الأسئلة التالية:

تساعد الأهداف الاستراتيجية في تحديد مهمة الهيئة الرياضية الأولمبية وتبين في نفس الوقت قيمها



إنها تساعد في تحديد مهمة الهيئة الرياضية الأولمبية وفي نفس الوقت تقوم بتحديد قيمها بالتفصيل، وهي عادة ما يتم تحديدها من خلال مفاوضات بين صناعات القرار الرئيسيين، وهي فترة للتفكير والحوار الضروريين لعملية التخطيط الاستراتيجي.

يمكن أن يكون للهيئة الرياضية الأولمبية أهداف استراتيجية متعددة قد تبدو متناقضة فيما بينها، فعلى سبيل المثال: فإن الأهداف المتمثلة في تزويد الرياضيين بالدعم التعليمي مع القيام في نفس الوقت بتشجيعهم على الوصول إلى أعلى مستويات أدائهم يمكن أن يؤدي إلى تضارب إذا جاء برنامج المنافسات متزامنا مع الامتحانات الأكاديمية. إن الغاية طويلة الأجل لأي هيئة رياضية أولمبية تحمل بين طياتها بعدا سياسيا حيث لا تكون هناك أي تدابير للحكم على نجاح أو فشل خطتها الاستراتيجية.

يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تحقيق أهدافها لتكون قادرة على المنافسة.

المصنوفة المبينة في الجدول ٢,٣ (أدناه) لتحديد الأهداف الاستراتيجية:

- حدد أهدافك الاستراتيجية.
- حلل تأثيرها على هيئتك.
- أنظر في جدية كل هدف استراتيجي.
- قم بتقييم المخاطر التي يمكن لهيئتك مواجهتها نتيجة لكل هدف.

فور قيام الهيئة الرياضية الأولمبية بقياس التأثير والجدوى والمخاطر لكل هدف يجب عليها تقييم هذه العوامل وتحديد ما إذا كانت ستعمل على مواصلة أهدافها.

قد تعتمد الهيئة على العديد من المتطوعين وسوف يشرف عليها مجلس إدارة منتخب ويجب عليها أن تكون منفتحة نحو انتقادات الرأي العام، قد تختلف دوافع المسؤولين المنتخبين الذين يقررون بشأن الخطة الاستراتيجية عن دوافع الموظفين المسؤولين عن تنفيذها، ولذلك من الضروري التوفيق بين الأهداف الداخلية والخارجية المتعددة والمتناقضة في بعض الأحيان لمختلف أصحاب المصلحة المرتبطين بالهيئة الرياضية الأولمبية، حيث يسمح ذلك التوجه للهيئة الرياضية الأولمبية بتطوير أهدافها الاستراتيجية الموضوعة.

للمساعدة في هذه المهمة يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تنفيذ المهام الأربع التالية ثم استخدام

الجدول ٢,٣: مصنوفة تحديد الأهداف الاستراتيجية للجنة الأولمبية الوطنية

التوجهات الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	التأثير	الجدوى	المخاطر	القرار: نعم/لا
الحوكمة الرشيدة	ادمج المبادئ العالمية الأساسية للحوكمة الرشيدة في الهيئة	عالي	عالية	فقدان التمويل في حالة عدم الدمج	نعم
	انتقل إلى مجلس إدارة مهاري قائم	عالي	متدنية	مقاومة من الأعضاء	لا
	ضد النظام الأساسي				



العديد من الهيئات الرياضية الأولمبية تضع أهدافها، مثل تحقيق الميداليات.

*** التوصيات الأساسية

- اذكر التطلعات المستقبلية لهيئتك الرياضية الأولمبية ك رؤية واضحة.
- عزز هذه الرؤية ببيان القيم واستخدم ذلك لإعداد بيان للمهمة.
- استخدم البيان بالمهمة لتطوير الأهداف التنظيمية.
- قم بتقييم رؤية وقيم ومهمة هيئتك بشكل منتظم لضمان أنها تعكس ما هو مهم .

من المهم اختيار الأهداف التي تساعد الهيئة الرياضية الأولمبية على تحقيق رؤيتها ومهمتها فقط، وهو ما يعني أيضا أن التغييرات في الرؤية والمهمة تتطلب إجراء تغييرات في الأهداف، وفضلا عن ذلك يجب الوضع في الحسبان أن الهيئات تعمل بأفضل صورة مع الاستمرارية، ولذلك يجب أن تحافظ بعض الأهداف على استمراريتها.

يبين التوضيح في الصفحة التالية كيف أن أهداف اللجنة الأولمبية الملاوية تتعلق بمهمتها



الرؤية والقيم والمهمة والأهداف الاستراتيجية للجنة الأولمبية الملاوية: الخطة الاستراتيجية ٢٠١٧ - ٢٠٢٠ (مقتطفات)

الإبداع وخلق بيئة رياضية مساعدة.

إن الجملة الثانية تسلط الضوء على الدور الذي تقوم به اللجنة الأولمبية الوطنية في بسط الروح المعنوية في البلاد وتعزيز فكرة أن تكون الهيئة أكثر من مجرد ناقل للرياضيين إلى الألعاب الرياضية المتعددة.

الأهداف الاستراتيجية

تتطلب المهمة عددا من مجالات الأداء التي تهدف إلى التصدي لقضايا الرياضة في ملاوي وضمن التفويض الممنوح للجنة الأولمبية الملاوية، حيث إن هناك ستة مجالات تقتنر بالأهداف الرئيسية.

• الحوكمة

ضمان تقيد جميع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين بمعايير الحوكمة المؤسسية المتفق عليها في جميع الأوقات.

• تطوير الرياضة

تنفيذ برامج وأنشطة الرياضة للجميع التي تعزز النشاط البدني والرياضة وأسلوب الحياة الصحي بحلول ٢٠٢٠.

• التسويق

زيادة إيرادات التسويق بنسبة ٣٠٪ بناء على أرقام إيرادات العام ٢٠١٦.

• الشراكات الاستراتيجية

ضمان أن اللجنة الأولمبية الملاوية تحتفظ بشراكات لا تقل مدتها عن خمس سنوات.

• الإرث الأولمبي

إقامة مشروعات على الأقل متعلقين بالإرث بحلول ٢٠٢٠.

• الاستدامة المالية

ضمان حصافة تخطيط واستغلال الموارد والمحافظة على نظام حقيقي لكتابة التقارير المالية والمساءلة كما هو ثابت في تقارير التدقيق الخارجي السنوي.

يوضح المثال كيف أن رؤية وقيم ومهمة الهيئة هي التي توجه عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذه القيم تعززها بشدة نية

يبين هذا التوضيح كيف استطاعت اللجنة الأولمبية الملاوية تحديد رؤيتها وقيمها ومهمتها وأهدافها الاستراتيجية.

بيان الرؤية

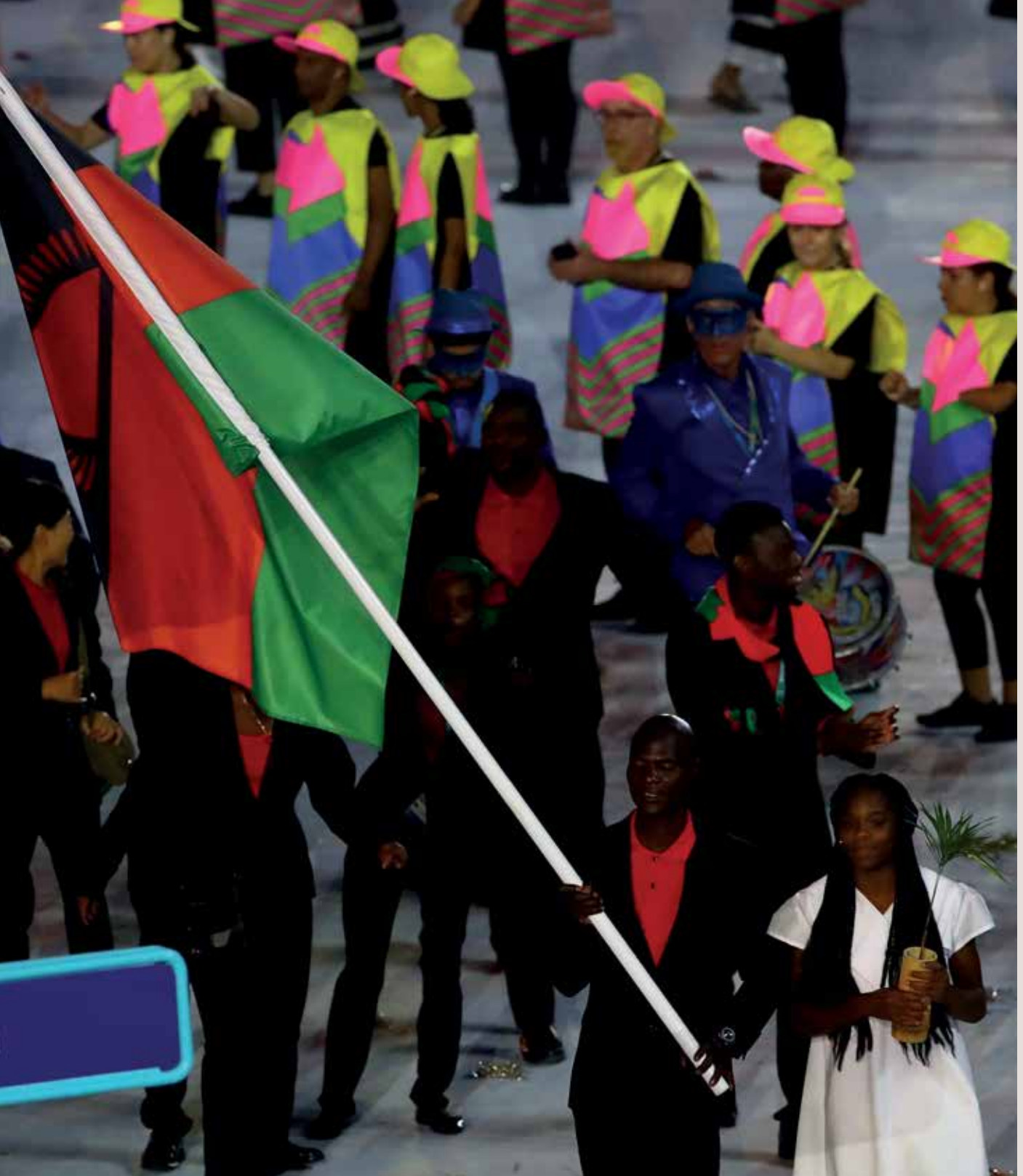
نحن نقدم خدمات رياضية ممتازة وأبطال يتحلون بالروح الأولمبية.

بيان القيم الأساسية

- التميز
- تدفعنا إرادتنا المتمثلة في بذل قصارى جهدنا والرغبة في تحقيق النجاح والرغبة في الوصول إلى كامل مقوماتنا.
- روح الفريق
- نعمل على تعزيز الإحساس بالانتماء والشعور بالتكاتف فيما بين أعضائنا نحو مزيد من التعاون.
- التعلم مدى الحياة
- نؤمن بأهمية التعلم المستمر وتطوير أفرادنا ومؤسساتنا.
- الأخلاقيات والنزاهة
- تحكمنا المبادئ الأخلاقية الأساسية للسلوك البشري القيم الذي يظهرنا كجهة ذات مصداقية وموثوقية.
- الرعاية الاجتماعية للأفراد
- نؤمن أن موظفينا هم أفضل رصيد لنا ولذلك فإننا نوجه جهودنا ومواردنا نحو تطويرهم وتحفيزهم.
- الوعي البيئي
- نحن مهتمون بصون البيئة الطبيعية وحمايتها من الدمار والتلوث.
- الشفافية والمساءلة
- نحن نؤمن بالانفتاح في صنع قراراتنا وعملياتنا، كما نتحمل المسؤولية عما نفعله وما نخفق في القيام به.

بيان المهمة

نعمل على تطوير وتعزيز التميز الرياضي والروح الأولمبية والتعليم الأولمبي في إطار الروح الأولمبية وروح الكمنويلث، ونفخر بتطوير الرياضة من خلال



كفاسي شيتسالا يحمل علم الفريق الملاوي - ريو ٢٠١٦.

قد تم إعطاؤها الأهمية الكافية، كما أن بيان المهمة يقدم توضيحاً إضافياً ويعطي اتجاهها لمجموعة كبيرة من الأهداف الاستراتيجية.

المساهمة في النظام الرياضي لملاوي بالإضافة إلى الحركة الأولمبية مما يساعد على ضمان أن الرؤية المعلنة للجنة الأولمبية الملاوية

خطط العمل

لتحقيق أهدافها الاستراتيجية يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية وضع خطط توضح الإجراءات التي تدعو الحاجة إليها، حيث إنه واعتمادا على الموارد المتاحة تحت تصرف الهيئة الرياضية الأولمبية قد تكون خطط العمل هذه صغيرة أو كبيرة، بسيطة أو معقدة، ولكنها يجب أن تغطي الأهداف الاستراتيجية للهيئة الرياضية الأولمبية.

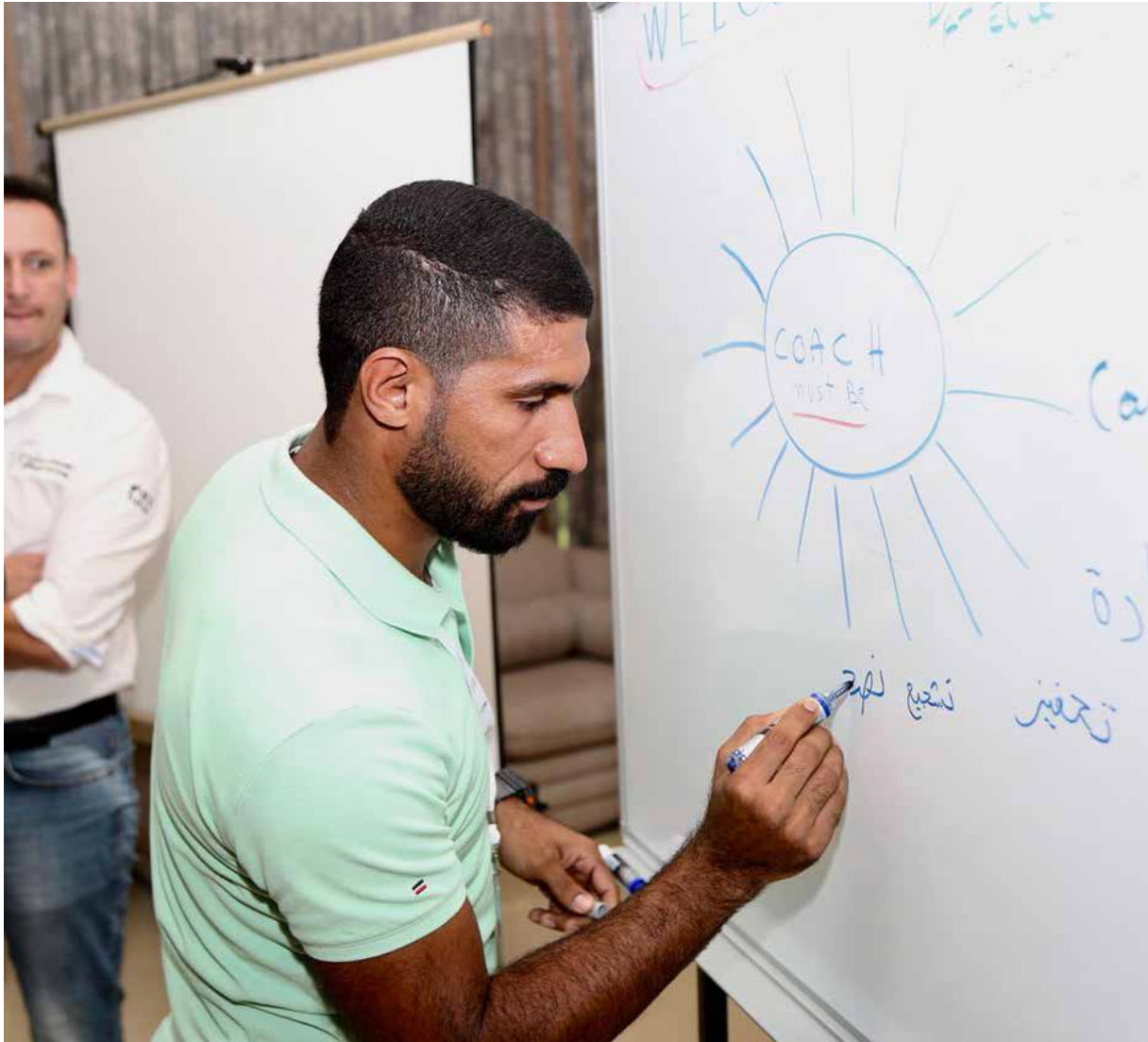
يبدأ هذا القسم بتحديد سبب تطوير خطط العمل وما الذي يجب أن تتضمنه هذه الخطط ثم يوضح كيفية إعداد هذه الخطط ووضعها موضع التنفيذ وينتهي بتوضيح حول خطة العمل التي قد يتم تطويرها بواسطة أية هيئة رياضية أولمبية صغيرة.

تحديد خطط العمل

بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية وتضمينها بالخطة الاستراتيجية يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية وضع خطة العمل لضمان تحقيق أهدافها، حيث تصف خطط العمل الطرق التي تستخدم بها الهيئة مواردها لتلبية أهدافها الاستراتيجية، على أن تتضمن كل خطة عمل التفاصيل التالية:

- ماهية الإجراءات أو التغييرات التي تحدث؟
- كيفية تنفيذها؟
- الجهة التي ستقوم بتنفيذها.
- كيفية حدوث ذلك ولمدة كم من الزمن.
- الموارد التي تدعو الحاجة إليها لتنفيذها.
- من الذي يفترض أن يتم التعرف عليه في أي مرحلة زمنية (الاتصالات).
- كيف سيتم تقييمها؟

يجب أن يكون كل نشاط مقترح متماشيا مع الأهداف الاستراتيجية للهيئة الرياضية الأولمبية، ومن المهم



يجب على الهيئات الرياضية أن تضع خططها، وتحدد كيفية تنفيذها.

خطط العمل تصف الطرق التي تقوم الهيئة من خلالها باستخدام مواردها لتلبية أهدافها



بعد توضيح أهدافك، يجب عليك وضع خطة عمل من أجل تحقيقها.

إن تنفيذ خطة العمل قد يكون صعبا إذا كان لدى الهيئة الرياضية الأولمبية عددا قليلا من الموظفين أو ليس لديها موظفين وتعتمد بشكل أساسي على المتطوعين، ومع ذلك هناك شيان يمكن أن يساعدان هما: اتباع مبادئ الإدارة الجيدة للوقت وتبسيط الإجراءات لضمان تيسير عملية التخطيط.

أن يتم تحديد المسؤوليات بوضوح وتخصيص الموارد اللازمة حتى يمكن تلبية هذه الأهداف، كما أنه من المهم تحديد وتلبية التواريخ النهائية لضمان أن خطط العمل يجري تحقيقها ضمن الأطر الزمنية المطلوبة وذلك لأسباب ليس أقلها أن هذه الخطط قد تتطلب العمل بشراكة مع الهيئات الأخرى وأن الهيئة الرياضية الأولمبية سوف تحتاج إلى اتباع البرامج الزمنية لهذه الهيئات بجانب اتباع برامجها الزمنية.

الجدول ٢،٤: تطوير خطط العمل

الإجراء (ماذا)	المهام (كيف)	المسؤولية (من)	التاريخ النهائي (متى)	الموارد (أي)	التواصل
تعزيز الرياضة للجميع	استحداث أنشطة ترفيهية جديدة وخدمات جديدة (استضافة الفعاليات، تعليم الشباب)	الجهاز المشرف على الرياضة الإقليمية (الشخص المسؤول عن التطوير)	تبدأ خلال شهر، تمشيا مع سعة النادي لتنفيذ الأنشطة الجديدة	موارد بشرية ولوجستية ومالية دعم من الجهاز المشرف على الرياضة الإقليمية	الأندية الأعضاء الحكومة الرعاية

تساعد الشراكات الاستراتيجية في تنفيذ خطط العمل بمزيد من الفعالية والكفاءة



تساعدك الشراكة على تحقيق معظم مكاسبك.

العمل في شراكة

كما أقترح أعلاه قد تحتاج الهيئات الرياضية الأولمبية للعمل في شراكة مع الهيئات الرياضية الأولمبية الأخرى أو مع الشركاء الحكوميين أو الشركاء من القطاع الخاص وذلك لتنفيذ خطط العمل بحيث يمكنهم ذلك من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويمكن للشراكات الاستراتيجية أو علاقات التعاون الاستراتيجي المساعدة في تنفيذ خطط العمل بمزيد من الفعالية والكفاءة، وهو ما قد يؤدي إلى زيادة تأثير الأهداف رغم محدودية الموارد.

توجد الشراكات الاستراتيجية في أشكال مختلفة وعلى مستويات مختلفة كما هو موضح في الجدول ٥، ٢ أدناه، هذا ومن الممكن التمييز بين نوعين من التحالفات الاستراتيجية:

تطوير خطط العمل

تتطلب عملية تطوير خطة العمل ثلاث خطوات:

- أولاً: تطوير خطة عمل شاملة عالية المستوى تبين كيفية تحقيق كل هدف استراتيجي، ويجب أن يشمل ذلك المعلومات المبينة في القسم السابق كما أن ذلك يحدد اتجاه للهيئة الرياضية الأولمبية ككل.
- ثانياً: تطوير خطة عمل لكل وظيفة رئيسية في الهيئة مثل الموارد البشرية (أنظر الفصل الثالث) والأمور المالية (أنظر الفصل الرابع) وتطوير التسويق (أنظر الفصل الخامس) ولكل برنامج وخدمة، ويجب أن تبين هذه الخطط كيفية مساهمة الوظيفة في خطة العمل الشاملة والانتقال بالهيئة الرياضية الأولمبية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ثالثاً: يجب على كل فرد تطوير خطة شخصية تساهم في خطة العمل الشاملة.

٧٠

في بعض الأحيان لاسيما في الهيئات الرياضية الأولمبية التي ليس لديها موظفين قد لا تكون هناك موارد كافية لوضع خطط العمل التي تم تطويرها موضع التنفيذ، فعلى سبيل المثال يمكن للاتحاد الرياضي الوطني أن يقرر تعزيز رياضته بإقامة عدد من الفعاليات ولكن الأندية المسؤولة قد لا تكون لديها الموارد الضرورية.

لتجنب مثل هذه المشاكل يجب على الهيئات الجامعة مثل الاتحادات الرياضية الوطنية إشراك أصحاب المصلحة المحليين في إعداد خطط عملها مع السماح لأصحاب المصلحة هؤلاء أن يحددوا مستوى مشاركتهم والتأكد من أن يضع الاتحاد الرياضي الوطني في الحسبان أي قيود محلية.

الجدول ٢، ٥: أمثلة للشراكات الممكنة لأي اتحاد رياضي وطني

الشركاء من الحكومة والقطاع الخاص	الهيئات غير الربحية الأخرى	الهيئات الرياضية الأولمبية الأخرى	الهيئات الرياضية الأولمبية من نفس الفئة	التعاون الداخلي
إنشاء برامج رعاية للبرنامج	العمل مع الجامعات لتوفير التدريب للبرنامج	توفير الأموال والموارد بمشاركة لجنة الأولمبية الوطنية في الموقع والدعم بتقنية المعلومات والاستقبال	تطوير الممارسات المشتركة بتبادل المعدات وبرامج التدريب	يوافق الاتحاد الرياضي الوطني وهياكله الإقليمية وأنديته الأعضاء (أو الأندية المنتسبة) بالعمل على برنامج لتطوير الرياضة الشبابية



تظهر الشراكة في أشكال مختلفة، وكذلك على مستويات مختلفة.

*** التوصيات الأساسية

- بالمشاركة مع مجلس الإدارة قم بتطوير خطط عمل بدءاً من خطة العمل الشاملة للهيئة الرياضية الأولمبية وانتهاء بالخطط الفردية للجهات التي يجب عليها تقديم الخدمات.
- أشرك جميع الأطراف التي لها مسؤولية عن الإجراءات أثناء عملية التطوير.
- حدد الأفعال والإجراءات والمسؤوليات والموارد والمخرجات لكل خطة ثم قم بتطبيقها.
- أنشئ شراكات متى ما أمكن لزيادة الموارد.

- الشراكات الداخلية مع المؤسسات ضمن شبكة الهيئة الرياضية الأولمبية، فعلى سبيل المثال تستطيع الاتحادات الرياضية الوطنية إقامة تعاون مع الدوري الإقليمي والأندية لتنفيذ برنامج الرياضة الشبابية.
- الشراكات الخارجية مع الوكالات ضمن نفس الفئة من الأنشطة الرياضية (مثلاً الرياضات خارج الصالات) ومع الهيئات الرياضية الأولمبية الأخرى مثل اللجان الأولمبية الوطنية ومع المؤسسات غير الربحية الأخرى مثل الرعاية الصحية والمنظمات غير الحكومية أو مع الشركاء من الحكومة أو القطاع الخاص مثل الرعاية.
- تسمح الشراكات وعلاقات التعاون لأي هيئة رياضية أولمبية باستغلال أصولها بأفضل ما يمكن للتغلب على القصور الناتج عن الافتقار للموارد.

يبين التوضيح في الصفحة التالية خطة عمل تم إعدادها بواسطة لجنة أولمبية وطنية صغيرة لتحقيق أهدافها.

توضيح ٢,٤

خطط العمل

يبين هذا التوضيح كيف أن خطة العمل تساعد اللجنة الأولمبية الوطنية في تحقيق أهدافها، وبيان ماذا يجب تحقيقه، ومن هو المسؤول، وكيف يمكن قياس نجاحها، وكخطوة أولى تقوم اللجنة الأولمبية الوطنية بتطوير خطة استراتيجية توضح عددا من مجالات الأداء والأهداف

الجدول ٢,٦: أمثلة لخطة عمل اللجنة الأولمبية الوطنية

الإجراء (ماذا)	المهمة (ماذا)	المسؤول (من)	التاريخ النهائي (متى)*	القياس/مؤشرات الأداء الرئيسية
	الاعتراف والاستعمال الأمثل للهيكل الإداري الحالي	الأمين العام (أ.ع)	يناير	تبني هيكل تنظيمي جديد تعتمد اللجنة التنفيذية
	أكتب الأوصاف الوظيفية	أ.ع	فبراير	إعداد الأوصاف الوظيفية طبقا للهيكل التنظيمي المعتمد
	دقق الموارد البشرية وراجع الموقف الإداري لجميع الموظفين (مزودي الخدمة مقابل الموظفين العاملين بدوام كامل)	أ.ع	أبريل	تدقيق كامل وقرار بالإبقاء على الموظفين أو الاستغناء عنهم تتخذه اللجنة التنفيذية
	زود الموظفين بظروف العمل المثلى (المكاتب، معدات تقنية المعلومات، إلخ)	أ.ع	يناير	معدات مناسبة
	قم بتنشيط اللجان	الرئيس	يوليو	إعادة هيكلة اللجان وتحديد مواردها
أوجد إدارة منظمة وذات كفاءة	عزز الإدارة المالية تبعا لممارسات الحوكمة الرشيدة	أ.ع/أمين الخزينة (أ.خ)/المحاسب	فبراير	بدء تشغيل النظام المحاسبي وإعداد التقارير طبقا لذلك
	تأكد من أن الوثائق الحسابية آمنة	المحاسب	فبراير	أصبح الأمن فعالا
	قم بوضع خطة عمل	منسق اللجان	مارس	تتبنى اللجان والدوائر خططها المحددة
	قم بتحديث دليل الإجراءات المالية والإدارية	أ.ع/أ.خ/المحاسب	يناير	اعتماد الدليل من قبل اللجنة التنفيذية وتطبيقه
	قم بتدريب الموظفين	أ.ع	مايو	وضع خطة التدريب وتفعيلها
	قم بتأمين الحواسيب ووضعها ضمن شبكة	أ.ع	يناير	تشغيل الشبكة
	أنشئ شبكة إنترنت	مدير التسويق والاتصالات (م.ت.ا)	مارس	اتصال فعال بين الأعضاء وبين اللجنة الأولمبية الوطنية والاتحاد الرياضي الوطني والرياضيين
	تنبأ بموازنة سنوية	أ.ع/أ.خ/المحاسب	يناير	تبني قالب للموازنة كما تم تنظيم ورشة عمل وموازنة تم اعتمادها من قبل اللجنة التنفيذية.

الجدول ٢,٦: أمثلة لخطة عمل اللجنة الأولمبية الوطنية

الإجراء (ماذا)	المهمة (ماذا)	المسؤول (من)	التاريخ النهائي (متى)*	القياس/مؤشرات الأداء الرئيسية
ضع التسويق والاتصالات في قلب عملية تطوير اللجنة الأولمبية الوطنية	قم بتوظيف مدير تسويق واتصالات	أ.ع	يناير	تم توظيف مدير التسويق والاتصالات وهو يؤدي واجبات وظيفته.
	أنشئ موقع إلكتروني	م.ت.أ	مارس	تم تفعيل الموقع الإلكتروني
	أنشئ صفحة فيسبوك	م.ت.أ	مارس	تم تفعيل صفحة الفيسبوك
	أنشئ حساب تويتر	م.ت.أ	مارس	تم تفعيل صفحة تويتر
	تبنى خطة اتصالات وتسويق	أ.ع / م.ت.أ	مارس	تم اعتماد وتطبيق الخطة
	تبنى موازنة اتصالات	أ.ع / م.ت.أ	مارس	تم اعتماد الموازنة
	أنشئ قاعدة بيانات بالشركاء والرعاة المحتملين	م.ت.أ	مايو	تم إنشاء قاعدة البيانات
	أقم أنشطة وفعاليات مُغلة للإيرادات	أ.ع / م.ت.أ	مايو	تم تحديد الفعاليات وإبلاغ الشركاء بها
	قدم اقتراح بخصوص الشراكة	أ.ع / م.ت.أ	مايو	تم تقديم الاقتراح وإبلاغه إلى الشركاء
	أنشئ قاعدة بيانات بالوسائل الإعلامية	م.ت.أ	مايو	قائمة البريد متوفرة مع تفاصيل الهاتف والبريد الإلكتروني
أقم علاقات متينة ومربحة	عزز الشراكات مع التلفزيون القومي ووسائل الإعلام المحلية الأخرى للنهوض بأنشطة اللجنة الأولمبية الوطنية والقيم الأولمبية والشركاء.	أ.ع / م.ت.أ	يونيو	برامج تقدم أنشطة اللجنة الأولمبية الوطنية
	قم بتحسين الاتصالات الداخلية	أ.ع / م.ت.أ	مايو	تم وضع استراتيجية وإيصالها وتطبيقها
	أنشئ نادي شركاء اللجنة الأولمبية الوطنية	أ.ع / م.ت.أ	سبتمبر	تم تأكيد الشركاء
	اقتني المعدات لدعم جهود الاتصال التسويقي	أ.ع / م.ت.أ	مارس	شراء الكاميرا وكاميرا الفيديو والبرمجيات
	نظم ندوة مع الاتحادات الرياضية الوطنية والشركاء من القطاع الخاص والمؤسسات العامة الأخرى ذات العلاقة بالرياضة في البلاد.	أ.ع	مايو	تم تنظيم الندوة وتبادل المعلومات
	وقع اتفاقيات شراكة مع وزارة الرياضة/وزارة الصحة والهيئات الرئيسية الأخرى.	الرئيس	فبراير	تم توقيع وتنفيذ الاتفاقيات
	وقع اتفاقيات شراكة مع الشركاء الدوليين.	الرئيس	يونيو	تم توقيع وتنفيذ الاتفاقيات
	وقع عقد مع الدولة واعتمد استراتيجية لتجديد المنشآت الرياضية.	الرئيس	يوليو	تم تبني الاتفاقية واللجنة المشتركة تعمل
	قم بإصلاح الصالة الرياضية أ.	الرئيس، وزير الدولة، الشركاء من القطاع الخاص	ديسمبر	الصالة الرياضية تعمل
	جدد مناطق الرياضة للمنتخبات (كرة السلة، كرة اليد، الكرة الطائرة).	الرئيس، وزير الدولة، الشركاء من القطاع الخاص	ديسمبر	تم تجديد خمس مناطق رياضية للمنتخبات في العاصمة وإثنين في المناطق.

الجدول ٢,٦: أمثلة لخطة عمل اللجنة الأولمبية الوطنية

الإجراء (ماذا)	المهمة (ماذا)	المسؤول (من)	التاريخ النهائي (متى)*	القياس/مؤشرات الأداء الرئيسية
نسق وادعم التطوير الرياضي	أعد تحديد وصف مهام وظيفة المدير الفني.	أ.ع	فبراير	تم اعتماد وإيصال وصف المهام.
	حدد وصنف جميع الرياضيين الموجودين في البلاد وفي الخارج.	المدير الفني (م.ف)	يونيو	تم إنشاء قاعدة بيانات الرياضيين.
	احصل على دعم مالي من الدولة لتمويل الحملات الدولية.	الرئيس	سبتمبر	تم الحصول على الضمان.
	قم بصياغة وتوقيع عقود أداء مع جميع الاتحادات الرياضية الوطنية.	م.ف	مارس	تم تنفيذ العقود الموقعة.
	ساعد الاتحادات الرياضية الوطنية في تنظيم المنافسات بشكل منتظم.	م.ف	أكتوبر	تنظيم منافسة سنوية واحدة على الأقل لكل اتحاد وطني.
	ساعد في إنشاء وزيادة أعداد الأندية الرياضية في البلاد.	م.ف	ديسمبر	لدى كل اتحاد وطني أندية نشطة.
	احصل على المعدات الرياضية للاتحادات الرياضية الوطنية.	م.ف	مارس	تم الحصول على المعدات الرياضية.
	ساعد كل اتحاد رياضي وطني لوضع خطة استراتيجية.	م.ف	يونيو	الخطط الاستراتيجية فعالة.
	فز بثلاث ميداليات في الألعاب الأفريقية.	م.ف	تاريخ الألعاب	تم الفوز بثلاث ميداليات.
	اعمل ليكون لديك رياضي مشارك في نهائيات الجودو الأولمبي و/أو المصارعة.	م.ف	تاريخ الألعاب	تم الوصول إلى النهائيات و/أو تم الفوز بالميداليات.
أقم فعاليات وطنية طويلة الأمد واجذب الفعاليات الدولية.	فز بميداليتين في الألعاب الأفريقية للشباب.	م.ف	تاريخ الألعاب	تم الفوز بالميداليات في ألعاب القوى والكانوي والجودو أو المصارعة.
	فز بميدالية في الألعاب الأولمبية للشباب في الجودو أو المصارعة.	م.ف	تاريخ الألعاب	تم الفوز بالميدالية.
	نظم يوم مشي سنويا.	م.ت.١	يونيو	تم تنظيم الفعالية
	نظم الحفل السنوي للجنة الأولمبية الوطنية	م.ت.١	نوفمبر	تم تنظيم الحفل
	احتفل باليوم العالمي للرياضة من أجل التنمية والسلام.	م.ت.١	أبريل	تم تنظيم الفعالية
	نظم منتدى للتضامن الأولمبي	الرئيس	أغسطس	تم تنظيم الفعالية
	نظم يوم أولمبي/يوم الرياضة للجميع.	رئيس لجنة الرياضة للجميع	يونيو	تم تنظيم الفعالية
	نظم أسبوع للرياضة والصحة والتعليم والبيئة.	رئيس لجنة الطب والثقافة والبيئة	أكتوبر	تم تنظيم الفعالية
	ساهم/شارك في تنظيم الألعاب المدرسية؟	م.ف	يوليو	المساهمة/المشاركة فعالة
	نظم الألعاب الوطنية للشباب	م.ف	أكتوبر	تم تنظيم الفعالية
	نظم مهرجان رياضي وطني.	م.ف	أكتوبر	تم تنظيم الفعالية

* التواريخ إرشادية فحسب



باتجاه عقارب الساعة من أعلى اليمين: اللجان الوطنية الأولمبية لليسوتو، وبليز، ولاتفيا، أثناء استضافتها احتفالات اليوم الأولمبي في ٢٠١٩.

مراقبة و تقييم خطتك الاستراتيجية

إن للمراقبة والتقييم أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة أية مؤسسة، وهما يشكلان أهم مسؤوليات مجلس إدارة أية هيئة رياضية أولمبية، ويعتبر التقييم الخطوة النهائية في عملية الإدارة الاستراتيجية حيث تتم فيه مقارنة الأهداف الاستراتيجية مع النتائج الفعلية، ويجب أن يتم التقييم بواسطة مجلس الإدارة، والشكل ٢,٦ المقابل يوضح عملية التقييم والمراقبة.

يتناول هذا القسم دور التقييم في مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية حيث يناقش كيفية تقييم الخطط وكيفية استخدام هذه التدابير التقييمية، كما يسلط الضوء على أسباب صعوبة التقييم في بعض الأحيان، وينتهي القسم بتوضيح لمعايير التقييم المستخدمة بواسطة الاتحاد الدولي لكرة الشبكة.

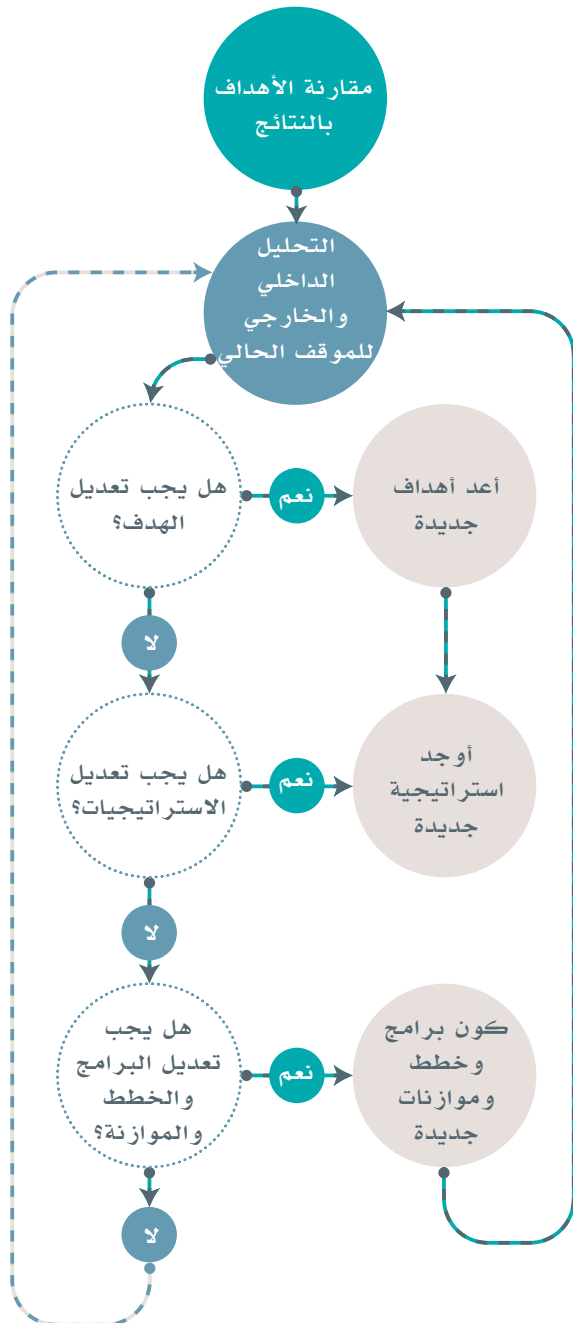
كيف تتم عملية التقييم

بالإضافة إلى تقديم القوائم المالية السنوية والميزانية العمومية وبيان حساب الربح والخسارة إلى الجمعية العمومية (أنظر الفصل الرابع) يجب على مجلس الإدارة رفع تقرير بنتائج أنشطة الهيئة الرياضية الأولمبية إلى أعضائه وشركائه من القطاعين الحكومي والخاص، ويعتبر دور مجلس الإدارة في عملية التقييم هاما للغاية ويجب على أعضاء المجلس المشاركة في التقييم المنهجي للخطة الاستراتيجية بشكل منتظم حيث يساعد ذلك في حوكمة الهيئة الرياضية الأولمبية (أنظر الفصل الأول) وتعزيز قيم المساءلة والشفافية فيها.

يجب قياس الأداء قبل تقييمه، على أن يتم تقييم جميع الإجراءات الممكنة وذلك لمراقبة العملية الاستراتيجية، ويفضل أن يتم ذلك من خلال مؤشرات ومرجعيات الأداء القابلة للقياس التي تم تحديدها مع الأهداف المقترنة بهذه المهمة، حيث تساعد هذه المؤشرات في تقييم استخدام الموارد سعيا لتحقيق الغايات المرجوة، ويجب أن تعطي مؤشرات الأداء صورة متوازنة لأداء الهيئة حتى يستطيع مجلس الإدارة مناقشتها بدقة.

يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية إعداد مؤشرات أداء من أجل التقييم الدقيق لنجاح كل إجراء ضمن الخطة الاستراتيجية، حيث يجب أن تتطابق مؤشرات الأداء هذه مع الاختصار SPORTS الذي يحمل المعاني التالية:

- محدد Specific



الشكل ٢,٦: المراقبة الاستراتيجية

مركزية التحكم والتقييم للإدارة لأي منظمة

عدم فوزهم بميداليات ذهبية، كما أن مؤشرات الأداء الرئيسية تشير إلى نقاط القوة ونقاط الضعف ولكنها لا تقدم شرحاً لأي منهما.

يجب على أية هيئة مقارنة أدائها بأهدافها، فعلى سبيل المثال يمكن للهيئة الرياضية الأولمبية ضمان الحصول على رعاية ذات فعالية مالية، ولكن ربما استخدمت مواردها في سبيل تأمين الرعاية بدلاً من الترويج للمشاركة في الرياضة، مما يعني أنها لم تكن فعالة فيما يتعلق بالرياضة للجميع، ولذلك فإن تقييم الأداء يجب أن يكون ضمن سياق ما تحاول هيئتك الرياضية الأولمبية تحقيقه.

الحواجز التي تعترض التقييم

هناك عدة أسباب تجعل بعض الهيئات الرياضية الأولمبية تهمل عملية المراقبة والتقييم، حيث إن كلا العمليتين تستغرقان وقتاً: قد يفضل أعضاء مجلس الإدارة النظر إلى المستقبل بدلاً من تقييم الحاضر وقد لا يكون للموظفين أو المتطوعين وقت كافٍ لإجراء تقييم شامل إذا لم يكن ذلك ضمن الأسبقيات المحددة، وقد تكون هناك نواقص في نظم المعلومات، وأخيراً لا تعتبر عملية المراقبة والتقييم من المهام المثيرة للاهتمام الشديد بحيث تتطلب من أعضاء المجلس التوقف عن أداء أنشطة معينة يكونون هم و/أو الأعضاء الآخرين مهتمين بها.

ومع ذلك فإن الافتقار إلى عملية المراقبة والتقييم الاستراتيجية يعني إخفاق الهيئة في الاستفادة من الدروس المستفادة من خبراتها، حيث يجب على كل هيئة أن تحاول إجراء نوع من التقييم باستخدام مؤشرات الأداء الأساسية والتي يمكن تطويرها بمساعدة الهيئات الرياضية الأولمبية الأخرى أو طلاب الجامعات المحلية أو عن طريق الإنترنت عند الضرورة.

بالإضافة إلى تقييم أهداف وإجراءات الهيئة الرياضية الأولمبية فإن التقييم يمكن أن يساعد في تحديد مقدار مساهمة الهيئة في المجتمع، بل في الحقيقة تتمثل المهمة الواضحة للعديد من الهيئات الرياضية الأولمبية في أن يكون لها تأثيراً إيجابياً في المجتمع من خلال تبادل القيم التربوية المتعلقة بالرياضة مثل مكافحة الإقصاء الاجتماعي والخمول أو تحسين صورة الدولة، هذا وتشمل مجالات التقييم ما يلي:

- ذو صلة Pertinent
- هادف Objective
- تمثيلي Representative
- شفاف Transparent
- بسيط Simple

يجب أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس الكمي، فعلى سبيل المثال لقياس نجاح برنامج الرياضة للجميع يمكن للهيئة الرياضية الأولمبية استخدام مؤشر أداء مثل "زيادة بنسبة ١٪ في المشاركة وسط أطفال المدارس بحلول أكتوبر"، وعلاوة على ذلك يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تحديد مراحل إنجاز محددة، وهي عبارة عن مؤشرات أداء يتم تحليلها بفواصل زمنية منتظمة للتأكد مما تم تحقيقه جراء الخطة الاستراتيجية ولتحديد ما إذا كانت برامجها الاستراتيجية و موازاتها بحاجة إلى تعديل طبقاً لذلك.

مؤشرات الأداء الرئيسية

تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة كمؤشرات رئيسية لتوضيح ما إذا كانت الهيئة تلبي أهدافها تساعد في تقييم النجاح شريطة أن تكون البيانات التي تستند إليها مؤشرات الأداء الرئيسية موثوقة ودقيقة وذات صلة، فعلى سبيل المثال في حالة قياس الأداء المالي يجب أن تكون سجلاتك دقيقة وتلبي القواعد المحاسبية القياسية، أو إذا كنت تقوم بإعداد تقرير حول الفعاليات التي تشجع الأطفال على المشاركة في رياضتك يجب أن تقرر ما إذا كان قياسك للنجاح هو بتحديد عدد الذين يحضرون الفعالية أم بتحديد عدد الذين يلتحقون بالندية فيما بعد .

يجب أن يتم اختيار مؤشرات الأداء بعناية وتقييمها بشكل مستمر للتأكد من صلتها بالموضوع وإلا أدت إلى أخطاء في صنع القرار، فعلى سبيل المثال: قد لا تكون أعداد عضوية الهيئة الرياضية الأولمبية انعكاساً دقيقاً للمشاركين في الرياضة باعتبار أنها لا تشمل غير الأعضاء الذين يلعبون الرياضة ولكنها غالباً ما تشمل الأفراد الذين لم يعودوا ممارسين.

ربما الأهم من ذلك هو أن مؤشرات الأداء الرئيسية لا تقدم شرحاً للأداء، فعلى سبيل المثال: يبين مؤشر الأداء الرئيسي أن رياضيتك فازوا بثلاث ميداليات فضية بالألعاب الأولمبية ولكنه لن يوضح سبب

الإدارة الاستراتيجية تعطي أعضاء مجلس الإدارة رؤية أوضح عن الهيئة الرياضية الأولمبية

الأولمبية.

إن الإدارة الاستراتيجية التي تتبع المراحل الموضحة في هذا الفصل لها عدة مزايا، فهي تعطي أعضاء مجلس الإدارة رؤية أوضح عن الهيئة الرياضية الأولمبية، وتحدد الخطط الواضحة لاستخدام الموارد وتأتي بثقافة جديدة تركز على أداء الهيئة الرياضية الأولمبية وليس على المدخلات/المساهمات مثل التمويل، ويعني ذلك أن على أعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين أن يكونوا مسؤولين عن فعالية ما يتخذونه من إجراءات.

ومع ذلك فإن ممارسات الإدارة الاستراتيجية للهيئة الرياضية الأولمبية غالباً ما تتعارض مع قضيتين هما: عدم الوضوح في غايات الهيئة، وصعوبة تجميع مجموعة من الناس بأنظمة ومصالح مختلفة للعمل سوياً؛ حيث يمكن أن ينشأ ذلك نتيجة لاختلاف مستويات التطوير والاحترافية ضمن شبكة الهيئة الرياضية الأولمبية، ولذلك من المهم التركيز على إيجاد الظروف الملائمة التي تسمح لعملية التخطيط الاستراتيجي أن تمضي بفعالية، ولضمان حدوث ذلك

- القيمة المالية للمساهمات التطوعية التي يمكن تقييمها بقياس عدد الساعات التطوعية المكترسة لتطوير الرياضة.
- إيجاد الوظائف بشكل مباشر (ضمن الهيئة الرياضية الأولمبية) وبشكل غير مباشر (في الصناعات ذات العلاقة مثل السياحة أو الضيافة أو المؤسسات العامة).
- المساهمات في مجال البيئة والصحة التي يمكن تقييمها بقياس الإجراءات المصممة لحماية الطبيعة أو تحسين صحة الفرد.
- تضمين الرياضيين السابقين ذوي المستوى الرفيع وصغار أعضاء مجلس الإدارة في الهيئة.

لا يمكن تقييم كل تأثيرات الرياضة في المجتمع بشكل موضوعي، إذ يصعب الربط بين هذه التأثيرات والإجراءات التي تتخذها هيئة واحدة بعينها، ومع ذلك فمن الممكن تقييم مساهمات معينة من خلال مراجعات محددة، ويجب على الهيئات الرياضية الأولمبية محاولة القيام بذلك لتعزيز القيم

٠٧٨



يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية تقدير المساهمات التي يقوم بها المتطوعون، حيث تظهر هنا رابطة كرة القدم الألمانية وهي ترفع لافتة تقول "شكراً للمتطوعين" في إحدى المباريات عام ٢٠١٩.



المهمة الواضحة جليا لدى العديد من الهيئات الرياضية الأولمبية هي تحقيق الأثر الإيجابي على المجتمع.

*** التوصيات الأساسية

- اعمل مع مجلس الإدارة لتطوير مؤشرات يتم من خلالها قياس مدى تحقيق أهداف هيئتك الرياضية الأولمبية بشكل مباشر.
- تأكد من أن هذه المؤشرات تغطي جميع المجالات الرئيسية للأنشطة.
- تأكد من عدم وجود مؤشرات كثيرة جدا وأن المؤشرات التي تستخدمها ذات صلة بموضوعها.
- استخدم المؤشرات لشرح الأداء وقم بإيصال ذلك إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين.

يجب أن تكون آليات الحوكمة والإدارة الاستراتيجية واضحة حتى يتمكن كل فرد من فهم واجباته ومسؤولياته ، كما يجب تطوير الخطة الاستراتيجية داخليا وخارجيا بما يسمح للهيئة الرياضية الأولمبية بإيصال ما تريد تحقيقه حسب ما هو متوفر لها من موارد.

يبين التوضيح في الصفحة التالية معايير التقييم التي أعدها الاتحاد الدولي لكرة الشبكة لقياس نجاح أهدافه الاستراتيجية.



الاتحاد الدولي لكرة الشبكة - مؤشرات الأداء الرئيسية

تشكل الركائز أساس العمل الذي يقوم به الاتحاد الدولي لكرة الشبكة لقيادة كرة الشبكة العالمية نحو العقد القادم، ويعتبر التمكين محورا رئيسيا في هذا الإطار حيث تهدف الخطة لاستخدام كرة الشبكة لتغيير حياة النساء والفتيات والمجتمعات التي يعيشون فيها، ولزيادة الطموح تجاه استخدام الرياضة لدعم وتطوير حياة النساء والفتيات، قام الاتحاد الدولي لكرة الشبكة بوضع غايات مصممة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية بجانب المؤشرات الواضحة التي تمكنه من تقييم خطته الاستراتيجية.

تتمثل رؤية الاتحاد الدولي لكرة الشبكة في «أن تكون له حركة أولمبية مسؤولة اجتماعيا ومعترف بها عالميا بسبب تأثيرها الإيجابي على الناس والمجتمعات حول العالم»، ودعما لهذه الرؤية قام الاتحاد الدولي لكرة الشبكة ببناء خطته الاستراتيجية على ثلاث ركائز:

- نزاهة الإدارة.
- فعاليات مثيرة عالمية المستوى.
- التمكين من خلال كرة الشبكة.



تسعى خطة الاتحاد الدولي لكرة الشبكة إلى استخدام رياضة كرة الشبكة من أجل تغيير حياة المرأة، والمجتمعات التي تعيش فيها.

الجدول ٢,٧: غايات الاتحاد الدولي لكرة الشبكة

م	الغاية	مؤشر الأداء الرئيسي
١	حافظ على إطار نموذجي للحوكمة ليكون نقطة مرجعية لرياضة كرة الشبكة.	إطار وسياسات الحوكمة التي تعتبر هي الأفضل في القطاع تم تقييمها من خلال وضع أسس للمقارنة الداخلية والخارجية بالاستفادة من إرشادات اللجنة الأولمبية الدولية والإرشادات الملائمة الأخرى
٢	أعضاء واتحادات إقليمية مشاركة وفاعلة	الأعضاء والاتحادات الإقليمية التي تتميز بالوضوح في دورها ومسؤولياتها ضمن إطار الحوكمة الشامل لكرة الشبكة وجميع المشاركين النشطين والديناميين بالمؤتمر العام والاجتماعات العامة الإقليمية السنوية وضمن شراكاتها المحلية
		أعضاء الاتحادات المشتركة في برامج الحماية
		لا توجد انتهاكات لقواعد مكافحة المنشطات
٣	كرة الشبكة - رياضة خالية من المخدرات	البرامج التربوية التي تعمل على ترويج الرياضة بدون مخدرات وتحثي بإشاعة روح اللعب النظيف وسط الرياضيين (الرياضي النظيف)
		دخل من فعاليات الاتحاد الدولي لكرة الشبكة بما يتجاوز الدخل للسنوات ٢٠١٢ - ٢٠١٦
		زيادة الدخل من الرعاية
		تعزيز رضا اللاعبين والمعجبين والجمهور
		زيادة المشاهدة على نطاق العالم
٤	ضمان ملف مربح ومتفاعل للأنشطة مقدم من إدارة مقتدرة	التقيد بالمعايير المحددة في دليل الفعاليات والعمليات التجارية للاتحاد الدولي لكرة الشبكة
		برنامج نقل المعرفة الذي يلهم ويعد أعضائنا والاتحادات الإقليمية لتحقيق النجاح في الاستضافات المستقبلية
		نمو المنافسات الإقليمية والدوريات المحلية
		تطوير أشكال بديلة للرياضة
		تضمين كرة الشبكة في برنامج الألعاب العالمية والإقليمية متعددة الرياضات
٥	تقديم عروض الاستضافة	تحسين مستمر لعملية تقديم عروض الاستضافة تماشياً مع متطلبات الاتحاد الدولي لكرة الشبكة وأفضل الممارسات بالقطاع
٦	معايير عالمية المستوى للاضطلاع بالمسؤولية عن الفعاليات الدولية	إنشاء نقطة مرجعية لتولي المسؤولية في الفعاليات الدولية واستحداث هدف للسنوات القادمة التي على أساسها سنقوم بقياس أدائنا
٧	للحصول على الاعتراف من أصحاب المصلحة من خلال اتصالاتنا وإجراء اتنا، ينظر للاتحاد الدولي لكرة الشبكة وأعضاؤه كقوة داعمة للخير	قس النسبة المئوية المتوقعة للمستطلعين في أي دراسة سنوية خاصة بأصحاب المصلحة الذين يصادقون على الإفادات الرئيسية المتعلقة برؤيتنا ومهمتنا وأسبقياتنا الاستراتيجية
٨	الحوار الفعال والمتكرر والمفيد مع جميع أصحاب المصلحة لدينا بما في ذلك أعضاء الاتحاد الدولي لكرة الشبكة والاتحادات الإقليمية والرعاة والممولين ووسائل الإعلام والهيئات العالمية الرئيسية وقادة الرأي وذلك لضمان استمرار جاذبية أنشطتنا وصلتها بالاحتياجات المتنامية.	مسح سنوي خاصة بأصحاب المصلحة لتقييم مدى ملاءمتنا المشاركة في المؤتمر العام وإجراء دراسة لحالة الرضا
		مقياس المشاركة عبر الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي
٩	تم إعداد برنامج عالمي لتطوير كرة الشبكة لزيادة العضوية و بناء السعة من خلال الأقاليم لاسيما في الدول التي لديها فرصة ضئيلة أو ليس لديها أية فرصة للنساء والفتيات للتطور	١٠٠ اتحاد عضو مع مدير تطوير إقليمي في كل إقليم بحلول ٢٠٢٠ مع التمويل المقترن بذلك
		وجود شركاء تطوير كرة الشبكة للمساعدة في تمويل وتنفيذ البرنامج
		برامج الرياضات المعترف بها من قبل الاتحاد الدولي لكرة الشبكة متوفرة لأعضائنا في مجالات الحوكمة والتدريب وإدارة الفعاليات والإدارة الرياضية
		زيادة عدد الفعاليات الرياضية والمنافسات المحلية والدوريات

تتطلب الحوكمة الرشيدة من الهيئة الرياضية الأولمبية أن تعمل على نشر خطتها الاستراتيجية

الخلاصة

يوضح الجدول ٢,٨ الخطوات الرئيسية المطلوبة لوضع أي خطة استراتيجية، وتتطلب مبادئ الحوكمة الرشيدة من الهيئة الرياضية الأولمبية إيصال خطتها الاستراتيجية إلى شركائها من القطاعين الحكومي والخاص وأصحاب المصلحة ووسائل الإعلام على أن تتم إدارة عملية الإيصال هذه بحذر شديد، وإذا لم تكن الهيئة الرياضية الأولمبية قادرة على الوفاء

بأهدافها وإجراءاتها المتوقعة بسبب عوامل خارجة عن إرادتها قد تتعرض الهيئة للوم.

تطبق دراسة الحالة على الصفحة التالية العديد من النقاط التي يغطيها هذا الفصل على العملية التخطيطية للجنة الأولمبية للرأس الأخضر، وعلى الرغم من أن هيئتك قد لا تكون نفس نوع الهيئة الرياضية الأولمبية إلا أن دراسة الحالة تسلط الضوء على كيفية وضع هذه المفاهيم موضع التنفيذ.

الجدول ٢,٨: خطوات التخطيط الاستراتيجي

الخطوة ١ إعداد الخطة الاستراتيجية	الخطوة ٢ إجراء تشخيص داخلي وخارجي	الخطوة ٣ تحديد الأهداف الاستراتيجية	الخطوة ٤ وضع خطة العمل	الخطوة ٥ جدولة عملية التقييم
اشرح أسباب المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي قدم المنهجية المختارة والبيانات الواجب جمعها حدد الإطار الزمني والموازنة والواجبات والمسؤوليات	افهم بيئتك الداخلية والخارجية حدد قدراتك الاستراتيجية	حدد الأهداف الاستراتيجية تبعاً لمهمتك وقيمك	حدد الإجراءات الواجب تطبيقها لتحقيق كل هدف استراتيجي	حدد مؤشرات الأداء قرر كيف تبلغ الأعضاء والشركاء بإجراءاتك
حدد عضو مجلس إدارة ليكون مسؤولاً عن العملية شكل لجنة استراتيجية حدد الموازنة أحصل على الموافقة الداخلية لطريقة عملك (مجلس الإدارة)	حدد أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يجب إرضائهم أجر تحليل (SWOT)	أضف الصفة الرسمية على الأهداف بإعادة صياغتها وعند الضرورة تعديل مهمتك وقيمك قم بإعداد النسخة النهائية من الخطة الاستراتيجية قدم الخطة الاستراتيجية إلى الأعضاء وأصحاب المصلحة	ضع خطة عمل تنفيذية مرتبطة بأهدافك الاستراتيجية حدد طرق العمل والإجراءات والمسؤوليات والموارد لتنفيذ الخطة	قم بإفادة الأعضاء وأصحاب المصلحة الآخرين بالأداء مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية



يُعتبر تكوين وتنفيذ خطة استراتيجية من أكثر الطرق فعالية للهيئة الرياضية الأولمبية لتحقيق أهدافها.



وضع الخطة الاستراتيجية للجنة الأولمبية للرأس الأخضر

حيث سمحت المعلومات المستتبطة من هذه التدقيقات للجنة الأولمبية للرأس الأخضر بإجراء تحليل (SWOT) (أنظر الشكل ٢,٧ في الصفحة التالية).

الرؤية والقيم والمهمة والأهداف الاستراتيجية

بعد تقييم بيئتها الثقافية ونتائج التحليل (SWOT) حددت اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر رؤيتها وقيمها ومهمتها.

- الرؤية
أن تكون وكالة أساسية مستقلة من أجل تطوير الرياضة الوطنية.
- الرسالة
تطوير الرياضة الوطنية ضمن مجال واسع من التدخل الاجتماعي باعتبار أن ذلك يشكل جانبا قيما في التنمية البشرية.
- القيم
الصدقة والاحترام والمساواة والمجتمع والنزاهة والتميز والتصميم والشجاعة.
- المهمة
تطوير وتعزيز وحماية وتحسين قيمة الحركة الأولمبية في الرأس الأخضر مع التقيد بالميثاق الأولمبي.
- الشعار
الرياضة، منصة تتويج للجميع
- الخدمة
الاتحادات الرياضية أو من خلال المشاركة العادية.

وضعت اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر أيضا مجموعة من الأهداف الاستراتيجية بناء على التدقيقات:

- تطوير نظام الإدارة الخاص باللجنة الأولمبية للرأس الأخضر.
- تطوير عملياتها الإدارية وأنشطتها وأنظمة الرقابة.
- تعزيز طرق توظيف واختيار وتدريب الموارد البشرية.
- زيادة حجم الأعمال وتعزيز الممارسات المالية الجيدة.
- تعزيز الأنشطة التجارية.

تتمثل رؤية اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر في رغبتها في "أن تكون وكالة أساسية مستقلة من أجل تطوير الرياضة الوطنية"، ولتحقيق هذه الرؤية خاضت اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر عملية تخطيط شاملة بقيادة استشاريين لمساعدتها في تطوير منظومتها وضمن فعاليتها استخداما للموارد.

عند وضع خطتها الاستراتيجية كانت اللجنة تسترشد دائما بالحاجة إلى:

- التقيد بالميثاق الأولمبي.
- تعزيز المبادئ الأساسية للروح الأولمبي والقيم الأولمبية.
- تشجيع إنشاء المؤسسات المخصصة للتعليم الأولمبي.
- تشجيع تطوير رياضة النخبة والرياضة للجميع.
- المساعدة في تدريب مديري الرياضة بتنظيم دورات تتبع المبادئ الأولمبية الأساسية.
- اتخاذ التدابير اللازمة ضد جميع أشكال التمييز والعنف في الرياضة.
- تبني وتطبيق مدونة الوكالة الدولية لمكافحة المنشطات.
- تمثيل الرأس الأخضر في الألعاب الأولمبية وفي المنافسات متعددة الرياضات الإقليمية والقارية والدولية.
- المحافظة على استقلالية اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر ومقاومة الضغوط السياسية أو القضائية أو الدينية أو الاقتصادية التي قد تحول بينها وبين العمل طبقا للميثاق الأولمبي.

يُقصَد بالخطة الاستراتيجية أن تكون بمثابة أداة للإدارة الداخلية وكموجه للتحالف الاستراتيجي مع الشركاء بما يمكن للجنة من وضع خطط استراتيجية متكاملة.

تشخيص بيئة الهيئة الرياضية الأولمبية

لوضع الخطة الاستراتيجية تبنت اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر نهجا يركز على فهم البيئات التي كانت تعمل فيها وإمكانياتها ونقاط ضعفها حيث تم تنفيذ هذا التحليل البيئي والتنظيمي باستخدام الأداة UMAP التي تعني الفهم والإدارة والتدقيق والتخطيط الموضحة في الفصل الأول،

نقاط الضعف

- التمويل
- مسك السجلات
- الإجراءات التشغيلية
- التخطيط والإدارة
- عدم وجود متطوعين
- الافتقار للتعريف الوظيفي
- الافتقار للفرص التجارية
- الرعاية
- الشراكات غير المخططة
- والتداخل بين الأنشطة

نقاط القوة

- الاستقلالية
- المساواة بين الجنسين
- خبرة متعددة الجوانب
- ومهنية
- محدودية التكاليف الإدارية
- علاقة جيدة مع السياسيين
- القبول لدى عامة الجمهور
- إتقان لغات اللجنة الأولمبية
- الدولية
- سعة جيدة لاستيعاب
- الشراكات
- الحماس العام

المخاطر

- معدلات البطالة المرتفعة
- قلة تطوير المؤسسات
- الرياضية
- عدم وجود تشريع رياضي
- متماسك
- ضعف البرامج الرياضية
- ضعف الإطار العلمي
- لا يوجد نشاط رياضي
- مباشر
- عدم كفاية المواقع
- الرياضية
- التكلفة العالية للمشاركة
- الرياضية
- الافتقار إلى الحماية
- الاستثمارية

الفرص

- الاستقرار السياسي
- الوعي الدولي
- الفئة الشبابية من السكان
- المشاركة الرياضية
- الظروف المثلى لممارسة
- الرياضة (الارتفاع، الشاطئ،
- البحر)
- لا توجد أطر رسمية
- للرياضة

الشكل ٢،٧: تحليل (SWOT) للجنة الأولمبية للرأس الأخضر

- جذب التمويل والرعاة مع ضمان الاتصالات الفعالة.
- تطوير المعايير اللازمة لاختيار الوفود ومراقبة
- المسار الوظيفي للرياضيين وتعزيز تطوير الهيئات
- الرياضية وإرث اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر.
- زيادة المشاركة وتمثيل اللجنة الأولمبية للرأس
- الأخضر في المنظمات الدولية.
- تعزيز الرياضة بجانب تحديد المواهب والخدمات
- المتوفرة للرياضيين بما يؤدي إلى تحسين الأداء في
- المنافسات الدولية.

أدت هذه الأهداف إلى وضع خطة عمل شاملة مبينة في الجدول ٩،٢ في الصفحة التالية.

المراقبة والتقييم

تتم مراقبة الخطة الاستراتيجية تحت إشراف الأمين العام حيث يتم التركيز على التقدم الذي يتم إحرازه نحو تدابير النجاح المبينة في الخطة، فإذا لم يتم إحراز تقدم يُتخذ الإجراء اللازم لذلك؛ لأن اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر تشدد بقوة على أهمية التأكد من أن خطة عملها تساعد الهيئة على التركيز لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تبين دراسة الحالة أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتم تنظيمه بشكل جيد، فقد كانت العملية التي اتبعتها اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر لوضع خطتها الاستراتيجية متمعة وشاملة وجيدة التخطيط.



أقيمت دورة الألعاب الشاطئية الافتتاحية في الرأس الأخضر عام ٢٠١٩.

الجدول ٢,٩: خطة العمل للجنة الأولمبية للرأس الأخضر

م	المحور	الرمز	خطوط العمل (٤٥)	
			خطوط العمل (٤٥)	خطوط العمل (٤٥)
١	الاتصالات والتسويق	١,١,١,١	وضع خطة تسويق واتصالات داخلية طويلة الأجل	تخطيط التسويق
		١,١,٢,٤	وضع برنامج رعاية في الفئات الرسمية يجذب راع واحد لكل فئات يتم تحديدها	الرعاية
		١,١,٣,٧	الحصول على ٥-١٥٪ من الإيراد الكلي من خلال الرعاية والأنشطة التجارية	النشاط التجاري
		١,١,٤,٢	خلق خمس فرص متباعدة لزيادة أموال اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر	الحصول على التمويل
١,٢	المالية	١,٢,١,١	زيادة حجم الأعمال	حجم الأعمال
١,٣	الحوكمة	إعداد خطة استراتيجية طويلة الأجل		
		١,٣,١,٣	إعداد خطة للتعاون والتدريب المنتظم لأعضاء مجلس الإدارة	التخطيط الاستراتيجي
		٢,١,١,٣	إنشاء ٣ منتجات خاصة باللجنة	الترويج التجاري
		٢,١,٢,١٣	إعداد مطبوعات تغطي أنشطة اللجنة	المطبوعات
٢,١	الاتصالات والتسويق	٢,١,٣,٦	تسجيل شعار اللجنة لحماية سمة اللجنة قانونيا لتعزيز صورتها	استحداث علامة تجارية للجنة
		٢,١,٤,١٤	إنشاء موقع إلكتروني مع وجود وصلات إلى وسائل التواصل الاجتماعي	الوجود في شبكة الإنترنت
		٢,١,٥,٥	خلق ٥ فرص لتفعيل الرعاية من خلال أنشطة اللجنة في مختلف فئات الرعاية	تفعيل الرعاية
		٢,٢,١,٨	تدقيق القوائم المالية بواسطة مدقق مستقل معترف به	تدقيق مالي خارجي
٢,٢	المالية	٢,٢,٢,٢	ضمان أن حجم التمويل من التضامن الأولمبي أقل من ٨٠٪ من إيرادات اللجنة	مصادر تمويل بخلاف اللجنة الأولمبية الدولية
		٢,٢,٣,٥	وضع سياسة مالية تغطي جميع الجوانب المالية بما في ذلك التخطيط وإعداد الموازنة والمحاسبة	إرشادات الإجراءات المالية
		٢,٢,٤,٩	إنشاء مركز للتكاليف لجميع الإجراءات المحاسبية التي يتم فيها تخصيص الموارد لمشاريع محددة	الإجراءات المحاسبية
		٢,٢,٥,٧	إعداد بيانات مالية رسمية مع توضيحات وملاحظات على هذه الحسابات	التقارير المالية الدورية
٢	الحوكمة	٢,٣,١,٤	تطبيق نظام لمراقبة وتقييم أداء اللجنة يغطي خطتها وجميع أنشطتها	مؤشرات الأداء
		٢,٣,٢,١٥	إعداد مدونة سلوك محددة لمختلف الأقسام يجب أن يتقيد بها أعضاء مجلس الإدارة والموظفون والمتطوعون	مدونة السلوك
		٢,٣,٣,١٧	وضع خطة رسمية لإدارة المخاطر تغطي جميع جوانب الهيئة	إدارة المخاطر
		٢,٣,٤,٢	تحديث النظام الأساسي للجنة الأولمبية الوطنية للاسترشاد به في عملياتها وقواعدها وإجراءاتها على أن يعكس في نفس الوقت قيمها	اللوائح القانونية
٢,٣	الحوكمة	٢,٣,٥,٨	إعداد وإدانة هيكل لإدارة اللجنة متضمنا مجالات المسؤولية	مجالات المسؤولية
		٢,٣,٦,٦	إنشاء هيكل متكامل لمختلف لجان اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر	اللجان الدائمة والاستشارية
		٢,٣,٧,١١	إجراء تدريب وتقييم دوري لأعضاء اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر	التكامل التنظيمي
		٢,٤,١,١	تنفيذ برنامج للمتطوعين يديره عضو من اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر لزيادة قاعدة المتطوعين	المتطوعون
٢,٤	الموارد البشرية	٢,٤,١,١	المتطوعون	المتطوعون

الجدول ٢,٩: خطة العمل للجنة الأولمبية للرأس الأخضر

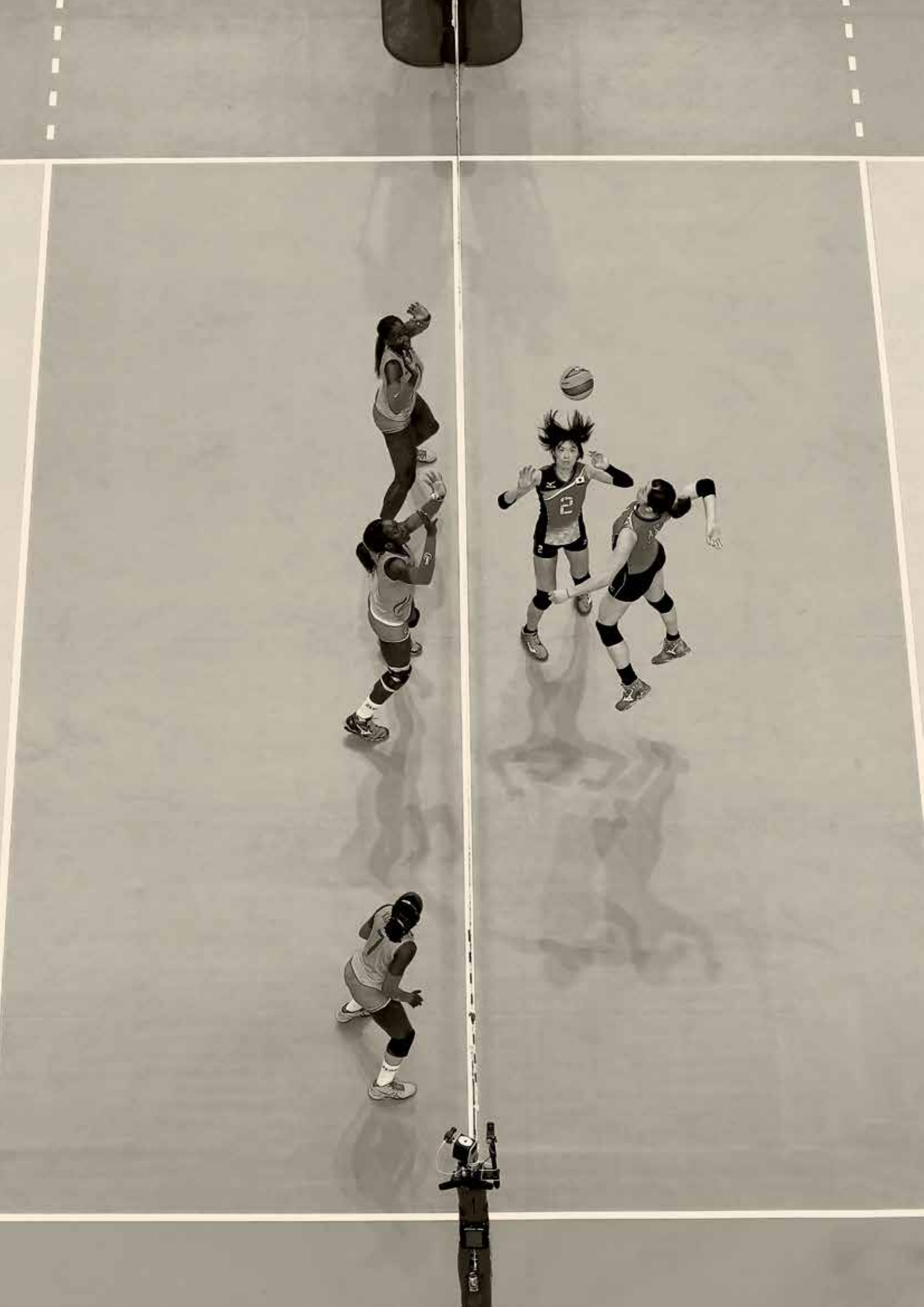
م	المحور	الرمز	خطط العمل (٤٥)	
			الأسبقية الاستراتيجية	
٢,٤	الموارد البشرية	٢,٤,٢٨	إدارة الموارد البشرية	إعداد إطار للموارد البشرية يغطي جميع جوانب الموارد البشرية (التوظيف، الاختيار، التقييم، التدريب، الانضباط، الدفع)
		٢,٤,٣,٢	تقييم القدرات الوظيفية	إجراء تقييم سنوي لمتطلبات المهارات التنظيمية
		٢,٤,٤,٤	إرشادات توظيف الموارد البشرية	تطوير إطار للتوظيف
		٢,٤,٥,١٢	معايير التنوع والمساواة	وضع خطة باستراتيجيات استباقية لتعزيز التنوع والمساواة في عملية التوظيف
٢,٥	الخدمات	٢,٥,١,٤	دعم المسارات الوظيفية للرياضيين	استحداث خدمة دعم واستشارة متوفرة طوال مراحل التطوير الوظيفي للرياضيين
		٢,٥,٢,٣	اختيار الرياضيين/ الوفود	وضع معايير اختيار رسمية للرياضيين وأعضاء الوفود
		٢,٥,٣,٦	التطور التنظيمي	إعداد برنامج شراكة مع الاتحادات الوطنية لتطوير قدراتها
		٢,٥,٤,٧	تحديد الفرص لدعم الاتحادات الوطنية	وضع برنامج للاستشارة والدعم لأنشطة الاتحادات الوطنية
٢	العلاقات الخارجية	٢,٥,٥,٨	فعاليات التوعية التنظيمية	تكوين فريق داخلي وخارجي لتقديم الفعاليات التنظيمية
		٢,٥,٦,١٢	تاريخ وإرث اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر	إعداد معايير رسمية للمواد الخاصة بمتحف و/أو المكتبة العالمية الأولمبية للجنة الأولمبية للرأس الأخضر تمثيلا لرياضي اللجنة وتجسيدها لمشاركتها في الحركة الأولمبية
		٢,٦,١,٦	التمثيل في الوكالات الوطنية	تعزيز تمثيل اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر في الوكالات الوطنية والدولية مع ضمان أن يصبح عضو واحد جزءا من وكالة وطنية و/أو دولية
		٢,٦,٢,٤	الشراكات المؤسسية	استحدث شبكة تتكون من خمسة شركاء مؤسسيين على الأقل لتلبية أهداف تعزيز المبادئ والقيم الأولمبية
٢,٦	العلاقات التجارية	٢,٦,٣,٨	العلاقات التجارية	وضع خطة للعلاقات التجارية الاستراتيجية مع موردي اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر
		٢,٧,١,٨	الرقابة الإدارية	وضع خطة للقضاء على سوء الإدارة والخداع السياسي تغطي جميع جوانب العمل وتشجع الإبلاغ عن المخالفات
		٢,٧,٢,٢	تخطيط الأنشطة	وضع خطة لكل مجال عملي ضمن اللجنة الأولمبية للرأس الأخضر لتنفيذ استراتيجيتها طويلة الأجل (المشاريع، الأمور المالية والتسويق والاتصالات)
		٢,٧,٣,٣	لائحة العمليات	إعداد دليل عمليات يغطي جميع الجوانب التنظيمية (المشاريع، الأمور المالية والتسويق والاتصالات)
٢,٧	الإدارة	٢,٨,١,٧	الخدمات العلمية للرياضيين النخبة	تعزيز هيكل خدمة علمية يتضمن مختلف الشركاء من خلال برامج الدعم
		٢,٨,٢,٢	الأداء في المنافسات الدولية	تعزيز تدريب الرياضيين من ذوي الأداء الرفيع من خلال برامج الدعم
		٢,٨,٣,٩	تحديد المواهب وتطوير إمكانات الرياضيين	تعزيز هيكل لتحديد المواهب والتطوير الرياضي في البلاد من خلال برامج الدعم
		٢,٨,٣,١٣	تعزيز الرياضة	تعزيز المساواة الاجتماعية والمساواة بين الرجل والمرأة في الرياضة والمشاركة الرياضية كجانب من جوانب التنمية البشرية من خلال برامج الدعم



إدارة الموارد البشرية

٠٨٨

٣,٥	٣,٣	٣,١
تطوير المهارات من أجل	التوظيف والاختيار والاندماج	تطوير استراتيجية إدارة
إدارة الموارد البشرية	الوظيفي	الموارد البشرية
١١٨	١٠٤	٩٢
توضيح:		توضيح:
استراتيجية إدارة الموارد	٣,٤	استراتيجية إدارة الموارد
البشرية باللجنة الأولمبية	تنمية الموارد البشرية:	البشرية باللجنة الأولمبية
١٢٢	التدريب والتحفيز	الكرواتية
الكرواتية	١٠٨	٩٦
	توضيح:	
دراسة حالة ٣	تطوير المواهب والقيادة	٣,٢
تنمية الموارد البشرية	في الرياضة المنظمة	تنظيم الموارد البشرية
للجنة الأولمبية للبوسنة	بهنلندا	٩٨
والهرسك	١١٢	توضيح:
١٢٤	توافق وإدارة الأداء	دليل الموارد البشرية للجنة
	باللجنة الأولمبية	الأولمبية الأوغندية
	١١٦	١٠٢
	والبارالمبية الأمريكية	





الأهداف

بعد قراءتك لهذا الفصل يجب أن تكون قادراً على:

- فهم دور إدارة الموارد البشرية في هيئتك.
- تطوير مهاراتك وإمكانياتك في إدارة الأفراد بفعالية.
- دعم أعضاء مجلس الإدارة في إدارة الأفراد بفعالية.
- استحداث استراتيجيات للموارد البشرية.
- تحديد المبادئ والإجراءات الرئيسية لجذب واختيار وتحفيز المتطوعين والموظفين.
- تقييم احتياجات التدريب والتطوير لهيئتك ووضع الخطط اللازمة للتصدي لذلك.
- تطوير وتنفيذ الممارسات الجيدة في مجال إدارة الأفراد.

هيكلية الموارد البشرية يجب أن تكون الإدارة الفاعلة للأفراد هي غاية كل هيئة رياضية أولمبية.

يتناول هذا الفصل الإدارة الفاعلة للموارد البشرية ويناقش كيفية تطوير استراتيجيات الموارد البشرية ثم يدرس كيفية توظيف واختيار الموارد البشرية الجديدة وتطوير وتحفيز الموارد البشرية من خلال التدريب والمكافآت، ويتناول القسم الأخير من الفصل المهارات الشخصية الضرورية لقيادة وإدارة أية هيئة رياضية أولمبية قبل أن ينتهي بدراسة جدوى عن اللجنة الأولمبية للبوسنة والهرسك.

يعتبر الأفراد المورد الأهم بالنسبة لأية هيئة رياضية أولمبية وهم العنصر الأساسي الذي يحقق كفاءة عملياتها واستدامتها استدامة طويلة الأجل. تشير إدارة الموارد البشرية إلى العمليات المصممة لتوجيه أنشطة الموارد البشرية للهيئة حتى تستطيع تحقيق مهمتها وغاياتها، وتشكل إدارة الموارد البشرية إطاراً لتوظيف واختيار واستبقاء ومكافأة وإدارة الأفراد ضمن الهيئة مع السعي في نفس الوقت إلى تطوير وتعزيز الموظفين والمتطوعين في إطار من ثقافة عملية أخلاقية وأمنة وإيجابية وعالية الأداء.

تنطوي الهيئات الرياضية الأولمبية الصغيرة والمتوسطة على فرص وتحديات حيث إن العديد من الهيئات الرياضية الأولمبية صغيرة التكوين وغير رسمية، كما أن معظم اللجان الأولمبية الوطنية يعمل بها أقل من ٢٠ موظف مدفوع الأجر، وبالمثل فإن الاتحادات الوطنية والأندية والدوريات من المرجح أن يعمل بها أعداد قليلة من الموظفين، كما أن معظم الموارد البشرية لمعظم الهيئات الرياضية الأولمبية هي عبارة عن متطوعين رغم أن الاعتماد على المتطوعين ينتج عنه تحديات تتعلق بالعمليات اليومية والالتزام والتحفيز والوقت خاصة بالنسبة للمتطوعين العاملين بدوام كامل لدى جهات أخرى.

معظم الهيئات الرياضية الأولمبية ليس لديها موظف مخصص حصرياً لموضوع الموارد البشرية، وبدلاً من ذلك نجد أن الرئيس أو الأمين العام أو أحد كبار الموظفين من المسؤولين عن تنفيذ استراتيجية الهيئة الرياضية الأولمبية هو من يكلف بالقيام بدور الموارد البشرية متولياً المسؤولية عن التخطيط والتوظيف والتدريب والأتعاب والسياسة الخاصة بالموارد البشرية، وبصرف النظر عن كيفية



يعتبر الأفراد المورد الأهم للهيئات الرياضية الأولمبية.

تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية



استخدام المتطوعين ربما يتطلب خطة لإدارتهم.

تمثل إدارة الموارد البشرية الأساس لأية هيئة رياضية أولمبية لتخطيط وإدارة الموارد البشرية بفعالية، وتبعا للاحتياجات الحالية والخطط المستقبلية للهيئة الرياضية الأولمبية فإن الاستراتيجية هي التي تقود عملية تنفيذ واجبات الموارد البشرية المحددة موجهة لقرارات الأفراد التي تضمن اتساقها مع الاستراتيجية الكلية للهيئة الرياضية الأولمبية ورؤيتها ومهمتها وقيمها.

إن هذه العملية الخاصة باستحداث استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية مماثلة لعملية التخطيط الاستراتيجي الموضحة في الفصل الثاني، وبالنسبة للهيئات الرياضية الأولمبية التي تتميز بأن لديها مهام وأهداف تعليمية وثقافية واجتماعية يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن لا تعمل فقط على ضمان كفاءة استخدام الموارد وإنما أيضا يجب عليها القيام بذلك طبقا للقيم الأولمبية.

يوضح هذا القسم بالتفصيل الخطوات الضرورية لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدءا من الحاجة إلى تحليل الموارد البشرية لتحديد ما لدى الهيئة بالفعل وما تفتقر إليه، حيث يلي ذلك مناقشة الأهداف المحتملة لإدارة الموارد البشرية التي تتعلق بخطة العمل، وينتهي القسم بتقديم مثال لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية من اللجنة الأولمبية الكرواتية.

تحليل الموارد البشرية

تتمثل الخطوة الأولى لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحليل الموارد البشرية الموجودة لدى الهيئة حيث لا يمكن اتخاذ أي إجراء بدون أن يكون هناك فهم واضح لنقاط القوة والضعف لدى الهيئة الرياضية الأولمبية من حيث الموارد البشرية وكيفية إدارتها داخليا، فعلى سبيل المثال: إذا كانت الهيئة الرياضية الأولمبية تهدف إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للربط مع أصحاب المصلحة، فهل لدى أي أحد في الهيئة الرياضية الأولمبية المهارات أو المسؤوليات في هذا المجال؟ أو هل هناك خطة تدريب وتطوير لبناء مهارات القوى العاملة الحالية؟ يجب أن يحدد تحليل الموارد البشرية أيضا أي معوقات أمام تنفيذ الخطة الاستراتيجية للهيئة بما في ذلك أي قضايا غير متسقة مع قيم الهيئة الرياضية الأولمبية، فعلى سبيل المثال إذا كانت الهيئة الرياضية الأولمبية تعمل على بناء قدراتها من خلال الاستخدام الأكثر فعالية للمتطوعين، فهل هناك دعم لهذا التوجه من خلال خطة إدارة المتطوعين التي تشمل التدريب والتطوير؟

يقدم الجدول ٣,١ في الصفحة التالية مثالا لتدقيق الموارد البشرية مستنبطا من الأداة التحليلية UMAP (أي الفهم والإدارة والتدقيق والتخطيط) التي قامت بتطويرها اللجنة الأولمبية الدولية (أنظر الفصل الأول)، حيث يمكن عن طريق هذا التدقيق تحليل الموقف الكلي للهيئة الرياضية الأولمبية أو مخاطبة المجالات الرئيسية لنشاط إدارة الموارد البشرية ضمن نشاط أو مشروع محدد مثل الفعالية الرياضية التي تستضيفها الهيئة الرياضية الأولمبية، ويجب أن تقع مسؤولية التحليل على مجلس الإدارة، وفي جميع الأحوال يجب أن يشارك في العملية الرئيس أو الأمين العام ومدير الموارد البشرية (إن وجد) وممثلين عن الموظفين العاملين بأجر والمتطوعين بالهيئة الرياضية الأولمبية وذلك للتصديق على نتائج عملية التحليل.

يمكنك إجراء التحليل الخاص بك اعتمادا على معلومات مثل تلك المدرجة أعلاه و/أو استخدام الوثائق الإدارية الداخلية والاستبانات والمقابلات الفردية والجماعية، على أن يتم إجراء تحليل معمق كل أربع سنوات على الأقل مع تحديثه كل عام.

إن إجراء مثل هذا التحليل بشكل سليم يتطلب وقتا وأموالا لاسيما في حالة الاستعانة باستشاري خارجي، ويجب على الهيئات الرياضية الأولمبية الصغيرة إشراك القوى العاملة لديها في العملية والتأكد من أن استراتيجياتها مضمنة بكافة أنشطة الموارد البشرية.

الجدول ٣,١: ركيزة الموارد البشرية – الأداة التحليلية UMAP

العناصر	لا شيء أو لا ينطبق	أ	ب	ج	د
كيف تدير متطوعيك؟	-	متطوعونا يديرون شأنهم بأنفسهم	مجلس الإدارة يدير المتطوعين	لدينا متطوعون متخصصون أو موظف يديرهم	لدينا مدير للمتطوعين مدفوع الأجر
كم عدد المرات التي تجري فيها تدقيقا للمهارات؟	-	نادرا ما نولي اعتبارا للمهارات التي قد نحتاجها	نقوم بمراجعة المهارات المحتاجة من حين لآخر	نجري تدقيقا للمهارات كل أربع سنوات أو نحو ذلك	نجري تقييما سنويا للمهارات
من أين توظفون الموظفين و/أو المتطوعين الجدد؟	-	من الأصدقاء والعائلات	عبر المعارف أو عبر الاتصالات المعروفة	نشجع على التوظيف الخارجي	يتم البحث عن المتقدمين من عدة أماكن داخليا وخارجيا
ما هو نوع إجراءات التوظيف المستخدمة لديكم؟	-	لا شيء موثق – التوظيف غير رسمي	لدينا بعض الإرشادات الخاصة بالتوظيف	لدينا إرشادات لجميع جوانب التوظيف	لدينا إطار للتوظيف يشمل خطة
ما نوع الأوصاف الوظيفية التي لديكم؟	-	لا شيء مكتوب – نقوم بشرح مهام الوظيفة شفاهية	الأوصاف الوظيفية عبارة عن وصف كتابي بالمهام الرئيسية	تتضمن الأوصاف الوظيفية وصفا للمهام الرئيسية والمؤهلات الأساسية	لدينا أوصاف وظيفية كاملة للموظفين وأعضاء مجلس الإدارة تشمل الكفاءات والمسؤوليات والمهام
هل لديكم موظفين العاملين بأجر؟	-	لا، لدينا متطوعون فقط	لدينا عدد محدود من موظفي الإدارة/الدعم	لدينا عدد من الموظفين العاملين بأجر بمن فيهم المدير العام/المدير التنفيذي	لدينا مجموعة كاملة من الموظفين العاملين بأجر موزعين على الدوائر
أي إجراءات الاختيار تستخدمون؟	-	ليس لدينا إجراءات – يتم تعيين الأهل والأصدقاء	نجري مقابلات غير رسمية للمتقدمين	لدينا معايير اختيار تفصيلية ونقوم بإجراء مقابلات للمتقدمين	هناك عملية اختيار شاملة تستخدم عددا من الآليات لاتخاذ القرارات
ما هي إجراءات الموارد البشرية التي لديكم؟	-	لا شيء موثق – ندير ذلك بشكل غير رسمي	لدينا إرشادات بسيطة تغطي بعض جوانب إدارة الموارد البشرية	لدينا سياسة للموارد البشرية تتعامل مع القضايا الرئيسية مثل التوظيف والاختيار والمكافآت	لدينا إطار موارد بشرية يغطي جميع جوانب إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار والتقييم والإجراءات الانضباطية والمكافآت
ما هو نوع التطوير للأفراد الذي تقومون به؟	-	الأفراد يقررون أي تطوير يحتاجونه ويقومون بتدبيره	نغتنم فرص التطوير الخارجية متى ما نشأت	يتم توفير فرص التطوير للموظفين والمتطوعين لسد الثغرات في مجالات الخبرة المتاحة لنا	يستند تطوير الأفراد بالتوافق على ما هو أفضل للفرد والهيئة
ما هي الكفاءات المتاحة لكم؟	-	الكفاءات محدودة من خلال المتطوعين الموجودين	نعمد على الدعم الخارجي الهام للحصول على جميع الكفاءات التي نحتاجها	نستخدم على نحو محدود الدعم الخارجي لأن معظم الكفاءات موجودة لدينا	يمكن إيجاد جميع الكفاءات من الداخل ورغم ذلك نسعى باستمرار للحصول على الكفاءات الإضافية المكملية
ما هي المكافآت والحوافز التي تقدمونها؟	-	نعترف بشكل غير رسمي بالجهود التي يبذلها الأفراد	ندفع النفقات ونقدم مكافآت بسيطة اعترافا بالجهود	نعترف بجهود المتطوعين والموظفين حيث ندفع لهم مقابل ما يقدمونه من خدمة	يحصل الموظفون على حزمة من الحوافز بما في ذلك الرواتب
كيف تنظرون إلى التنوع والمساواة؟	-	نعلم بالقضايا	لدينا استراتيجيات للتنوع والمساواة التي تأتي استجابة للمتطلبات الخارجية	لدينا استراتيجيات استباقية لتعزيز التنوع والمساواة	نحن جهة توظيف نؤمن بتكافؤ الفرص

يعتبر تحديد أهداف الموارد البشرية مسؤولية كبرى

تحديد أهداف الموارد البشرية

إن وضع أهداف للموارد البشرية ينطوي على تحديد الإجراءات التي تدعو الحاجة إليها في المجالات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية واختيار الأساليب ومن ثم وصف ما تغطيه هذه الإجراءات على وجه الدقة، وعند تحديد أهدافك يجب أن تحاول البناء على نقاط القوة و/أو التصدي إلى نقاط الضعف الرئيسية التي توجد في التحليل خاصة تلك التي لها تأثير هام على العمليات، فعلى سبيل المثال إذا لم تكن للهيئة أوصاف وظيفية للقوى العاملة سواء كانت مدفوعة الأجر أو لا، فإنه يجب كتابة مثل هذه الأوصاف الوظيفية.

إن تحديد أهداف الموارد البشرية مسؤولية رئيسية بالنسبة للشخص المسؤول عن إدارة الموارد البشرية، حيث يجب اعتماد هذه الأهداف من قبل مجلس الإدارة، كما أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب دعماً من القيادة ومساهمات مالية وموارد بشرية؛ ولذلك فإن دور الأمين العام و/أو الرئيس التنفيذي يعتبر مكملاً للعملية، وفيما يلي خمسة نماذج من أهداف إدارة الموارد البشرية لأيئة هيئة رياضية أولمبية والتي كان من الممكن أن يتم وضع بعضها استجابة لانتقادات الموظفين الموجودين:

- ضمان أن اجتماعات الموظفين الشهرية لها جداول أعمال على أن يتم تخصيص بنود التنفيذ إلى أشخاص محددين.
- توظيف مسؤول تقنيات معلومات واتصالات في السنة القادمة.
- تنفيذ تدريب عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتنفيذ استراتيجية لإشراك وسائل التواصل الاجتماعي.
- تطوير إطار للمقابلات السنوية لمراجعة الأداء.
- ضمان استخدام وسائل اختيار ملائمة في عملية التوظيف.

وضع خطة العمل

عندما يتم تحديد الأهداف يجب ترجمتها إلى إجراءات

محددة، فعلى سبيل المثال: إذا قمت بتحديد تنفيذ سياسة اتصالات محلية كأسبقية قد يكون من الضروري توظيف شخص تكون لديه المهارات المطلوبة لتحديد الأهداف والممارسات التي تنطوي عليها هذه السياسة، وإذا اشتملت خطة العمل على مهام متعددة يجب تقسيمها إلى عدة إجراءات أساسية تتخذها وتنفذها مختلف الوحدات/الدوائر.

وكما هو موضح في الفصل الثاني، تتطلب خطة العمل جدولاً زمنياً وموارد ملائمة، فعلى سبيل المثال: فإن تدريب كبار المدراء في إدارة الأداء والقيام بحملة توظيف للمتطوعين ومراجعة أتعاب الموظفين كلها أمور بحاجة إلى تخطيط دقيق مقدماً، فخطة العمل لا يمكن وضعها موضع التنفيذ دون الحصول على موافقة مجلس الإدارة عليها طالما أنها ستؤثر على السياسة الشاملة للهيئة واستراتيجيتها.

تنفيذ وتقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

فور وضع خطة العمل لإدارة الموارد البشرية والموافقة عليها وتوفير الموارد اللازمة لها يجب تنفيذها، حيث قد يتطلب ذلك إدارة التغيير على النحو الموضح في الفصل الأول.

يجب أن يتم تسجيل عملية تنفيذ الخطة وذلك لتوضيح ما تم تنفيذه، فعلى سبيل المثال إذا قامت الهيئة باستحداث سياسة اتصالات داخلية جديدة يجب على الشخص المسؤول عنها أن يتتبع العملية ومبادراتها العملية وردود الفعل تجاهها وأي تعديلات تتطلبها.

بعد وضع الخطة يجب تقييمها، ربما بالاستعانة بآراء الموظفين والمتطوعين وأصحاب المصلحة، على أن يُتبع في تقييم أهداف إدارة الموارد البشرية المبادئ المبينة في الفصل الثاني، ويجب عليك وضع مجموعة من مؤشرات الأداء النوعية والكمية مقابل جميع الأهداف.

على سبيل المثال، ضع في اعتبارك إثنتين من أهداف إدارة الموارد البشرية المحددة مسبقاً:

- ضمان أن اجتماعات الموظفين الشهرية لها



يجب ترجمة الأهداف إلى إجراءات محددة.

الأولمبية الكرواتية لإدارة الأفراد ضمن بيئة عمل مليئة بالتحديات.

التوصيات الأساسية

- اجر تحليلًا لهيئتك الرياضية الأولمبية من حيث القوى العاملة ومستوى المهارات ومعدل دورات العمالة.
- بالتشاور مع مجلس إدارتك ضع أهداف لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط بالاستراتيجية الشاملة للهيئة.
- استحدث إجراءات لتلبية هذه الأهداف.
- قم بتقييم تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية لديك على تحقيق أهداف الهيئة الرياضية الأولمبية.

جداول أعمال على أن يتم تخصيص بنود التنفيذ لأشخاص محددين، حيث يمكن تقييم هذا الهدف بالاحتفاظ بسجلات جداول الأعمال مع تتبع الإجراءات والتشاور مع الموظفين.

- تنفيذ تدريب عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتنفيذ استراتيجية إشراك وسائل التواصل الاجتماعي حيث يمكن تقييم هذا الهدف بالطلب إلى المتدربين تقييم كيف كان تدريبهم مفيداً أو بمراقبة مخرجات وسائل التواصل الاجتماعي للتعرف على أية ثغرات موجودة في عملية التدريب.

تتخذ الهيئات الرياضية الأولمبية الكثير جداً من المبادرات بدون تقييم آثارها بشكل جدي، كما أنه من الصعب في بعض الأحيان تطوير مؤشرات بسيطة وموثوقة لتقييم الموارد البشرية والتي بدونها يستحيل تقييم نجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في الاتجاه العام للهيئة الرياضية الأولمبية.

يبين التوضيح بالصفحة التالية استجابة اللجنة



استراتيجية إدارة الموارد البشرية لدى اللجنة الأولمبية الكرواتية

على شهادة الجودة العالمية ISO 9001:2008 لما لديها من نظام محكم لإدارة الجودة.

تعتبر اللجنة الأولمبية الكرواتية أعلى هيئة رياضية غير حكومية جامعة في جمهورية كرواتيا، حيث تعمل اللجنة الأولمبية الوطنية على :

- خلق الظروف الملائمة لتطوير الرياضة والحركة الأولمبية في كرواتيا.
- الاضطلاع بالمسؤولية عن تنفيذ رياضة النخبة على المستوى الوطني بما في ذلك تنظيم البطولات الوطنية والمنافسات الرياضية الدولية على مستوى تمثيل البلاد ورعاية الرياضيين.
- تخصيص الأموال للاتحادات الوطنية للرياضات الأولمبية وغير الأولمبية.

الاتجاهات الاستراتيجية الجديدة

طبقا للنظام الأساسي للجنة الأولمبية الوطنية الكرواتية يتم تمويل برامج وأنشطة اللجنة الأولمبية الوطنية وأعضائها من الاتحادات الرياضية الوطنية من خلال نشاط اللجنة الأولمبية الوطنية وأموالها المتحصل عليها من الموازنة والمصادر الأخرى طبقا للقانون (اليانصيب الكرواتي وغيره من ألعاب الحظ الأخرى، إلخ) حيث تقوم الحكومة بتحويل إيرادات اليانصيب إلى اللجنة الأولمبية الوطنية الكرواتية التي تكون مسؤولة أمام الحكومة عن الاستخدام السليم لهذه الأموال، ويتم إجراء تدقيق مالي كل عام بواسطة وكالة خارجية كما يتم إجراء تدقيق حكومي حسب ما تقررته الأجهزة الحكومية، وتقوم اللجنة الأولمبية الوطنية الكرواتية بتقديم التقارير السنوية إلى الحكومة والبرلمان الكرواتي.

تستغل اللجنة الأولمبية الوطنية الكرواتية الموارد البشرية مدفوعة الأجر (الأمين العام، الموظفون) وغير مدفوعة الأجر (الرئيس، المجلس التنفيذي، المجلس الإشرافي، لجنة الأخلاقيات، لجنة الانضباط، اللجان الأخرى)، ويقوم بتنفيذ الأعمال والعمليات اليومية موظفو اللجنة الأولمبية الوطنية الكرواتية بقيادة الأمين العام.

لدى الجمعية العمومية ١٢٢ عضواً: ٧٣ اتحاداً وطنياً، ٢١ هيئة رياضية إقليمية جامعة، ٦ ممثلين للرياضيين، ١٠ اتحادات أخرى يعتبر نشاطها مهماً لتطوير الرياضة الكرواتية، ٥ أعضاء منتسبين و٧ أعضاء مؤقتين.

يتم انتخاب الرئيس في الجمعية العمومية ويؤدي واجباته على أساس تطوعي، ويتم انتخاب أعضاء المجلس التنفيذي ونواب الرئيس بواسطة الجمعية العمومية باقتراح من الرئيس على من تكون لديهم الخبرة في مختلف الميادين مثل الحوكمة والعلوم والبحوث والأمور القانونية والتخطيط الاستراتيجي.

إن الأمين العام هو الرئيس التنفيذي المسؤول عن موظفي اللجنة الأولمبية الوطنية وإدارة الموارد البشرية طبقاً للنظام الأساسي، ويتم تعيين الأمين العام بواسطة المجلس التنفيذي عن طريق التوظيف الخارجي حيث يتلقى أجراً.

يعتبر الهيكل الهرمي الطويل وضيق القمة للهيئة ملائماً للمهام المعقدة والمتنوعة التي تؤديها الهيئة ويتطلب مهارات مختلفة وإشراف إداري متوسط، وتشترط الأوصاف الوظيفية لعدد ٥٥ موظفاً أصحاب خلفيات تعليمية وكفاءات خاصة، حيث تعمل قواعد اللجنة الأولمبية الوطنية الكرواتية على تنظيم متطلبات كل وظيفة لضمان تعيين المتقدمين أصحاب الكفاءة المطلوبة. إن أكثر من ٦٦٪ من الموظفين يحملون درجة جامعية، واللجنة الأولمبية الوطنية الكرواتية حائزة

نتج عن الأزمة الاقتصادية انخفاض كبير في الاستثمار الحكومي في اللجنة الأولمبية الوطنية الكرواتية والذي أدى بدوره إلى حظر توظيف أي موظفين جدد وتوقفت زيادات الرواتب، وفي ظل هذا الواقع ركز الأمين العام على المحافظة على الوظائف وأوقف العمل بنظام المكافآت ودفعات الأجر الإضافي، وازداد حجم الأعمال بشكل مستمر مما يتطلب اتباع نهج استراتيجية جديد نحو إدارة الموارد البشرية.

استجابة لهذا الواقع تم تحديد ستة اتجاهات استراتيجية رئيسية في إدارة الموارد البشرية، وهي على النحو التالي:

١. المحافظة على جميع الوظائف ومحاولة المحافظة على رواتب الموظفين.
٢. المحافظة على تواصل مفتوح ونزيه مع الموظفين لمساعدتهم على تفهم وتقبل الموقف.
٣. تعزيز المكافآت الذاتية (أنظر القسم ٣،٤).
٤. عند الاقتضاء، الاستفادة القصوى من الموارد البشرية الداخلية؛ لتحسين إجراءات العمل، وتلبية متطلبات عبء العمل المتزايد باستمرار.
٥. تحويل التركيز من توظيف الأفراد إلى تطوير مهارات متطوعي اللجنة الأولمبية الوطنية وأعضاء فرق الاتحادات الوطنية.
٦. تعزيز توظيف الرياضيين من خلال مجموعة من الأنشطة ضمن برنامج المسارات الوظيفية الذي شارك فيه أكثر من ٣٠٠ رياضي خلال فترة خمس سنوات.

التغييرات والتحديات الداخلية

خلال تلك الفترة كانت الغاية الرئيسية للجنة الأولمبية الوطنية الكرواتية هي المحافظة على سلامة الوظائف، ولتحقيق ذلك قام الأمين العام بإفادة الموظفين بكافة التطورات التي كانت تعنيهم ووظائفهم إما بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال كبار موظفي الفرق والذين قاموا بتنظيم اجتماعات أسبوعية مع الموظفين بهدف نشر المعلومات بكفاءة وذلك لمنع أي معلومات تضليلية قد تؤثر على استقرار بيئة العمل، كما تم تشجيع المدراء على تقييم تقاريرهم المباشرة على أساس شهري حيث تم وضع نظام تقييم لمكافأة الموظفين على عملهم الجيد ولتحديد مستويات الأداء الأضعف بغرض إيجاد حلول من أجل التحسين وقد كانت هذه التقييمات في معظمها إيجابية.

بتنظيم برنامج SUCCESS الذي موله الاتحاد الأوروبي بهدف تعزيز كفاءات النساء في المواقع العليا والقيادية ضمن الهيئات الرياضية، وشاركت ٤٨ امرأة من ست دول أعضاء بالاتحاد الأوروبي في برنامج الإدارة الرياضية وتدريب القيادات حيث ساعد البرنامج ليس فقط في تحسين كفاءة النساء وإنما أيضا في خلق روابط مع النساء في عالم الرياضة الأمر الذي يعتبر مفيدا لهن من أجل مزيد من التطور في الرياضة.

علاوة على ذلك، قامت اللجنة الأولمبية الوطنية بتنظيم تدريب غير رسمي لممثلي الاتحادات الوطنية لمساعدتهم على الإلمام بالمتطلبات القانونية والمالية التي غالبا ما تتغير نسبيا في كرواتيا.

الخلاصة

تمثل إدارة الموارد البشرية تحديا دائما خاصة في أوقات الأزمات الاقتصادية، وخلال العقد السابق أظهر موظفو اللجنة الأولمبية الوطنية الكرواتية التزاما قويا بالعمل وقيم الهيئة، وعلى الرغم من التحديات واصلوا تحسين كفاءاتهم من خلال التعليم الذاتي.

إن أحد أصعب المهام التي واجهت الأمين العام تمثلت في المحافظة على تحفيز الموظفين في هذه الظروف الصعبة، فعلى الرغم من موافقة عدد من الأفراد على القيام بأعمال إضافية فقد كان الأمين العام على دراية بأن هذا الموقف لن يصمد على المدى البعيد، ولذلك أقترح إعادة بدء عملية التوظيف في المستقبل خاصة في حالة التقاعد وتمسك باستراتيجية واضحة للتواصل والتناوب الوظيفي لإدارة الموارد البشرية.

يبين هذا التوضيح أن النتائج الإيجابية يمكن أن تأتي حتى في الأوقات الصعبة، فالتناوب الوظيفي لجميع الموظفين ضمن الهيئة الرياضية الأولمبية أعطى الموظفين جميعهم فهما أفضل للهيئة حيث استطاعت اللجنة الأولمبية الوطنية استغلال إمكانات أفرادها، كما تلقت الموارد البشرية بالاتحادات الوطنية تركيزا أكبر مما كانت ستحصل عليه لولا هذا الموقف، بينما تمكنت اللجنة الأولمبية الوطنية من العمل بشكل جيد بقوتها العاملة الموجودة مع العمل في نفس الوقت على زيادة نطاق الخدمات المقدمة إلى أصحاب المصلحة.

قامت اللجنة الأولمبية الوطنية الكرواتية خلال العقد الماضي بوضع برنامج لتناوب الموظفين الموجودين لأداء مختلف المهام بغرض وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وتعظيم إمكانات الموظفين، وقد كان النهج الاستراتيجي للأمين العام بالتعاون مع الرئيس والمجلس التنفيذي هو مطابقة الكفاءات النوعية للأفراد مع متطلبات العمل بالهيئة حيث تم منح الموظفين فرصة الانتقال إلى مهام تم تحديدها باعتبارها أفضل ما يناسب مواهبهم مع إعطائهم الحرية لرفض هذا الانتقال.

التركيز الخارجي

لم يكن أمام اللجنة الأولمبية الوطنية الكرواتية خلال تلك الفترة من خيار سوى قبول حالة الركود في عملية تنمية الموارد البشرية مع تكليف الموظفين الموجودين بمهام إضافية والتركيز على تنمية الموارد البشرية في الاتحادات الوطنية حتى تكون في وضع أفضل يمكنها من دعم اللجنة الأولمبية الوطنية والرياضة في كرواتيا.

قامت اللجنة الأولمبية الوطنية بتنظيم مجموعة من البرامج التعليمية كان أهمها دورات الإدارة الرياضية المتقدمة حيث قررت اللجنة الأولمبية الوطنية التركيز على الأمناء العامين والرؤساء وأعضاء مجلس الإدارة بالاتحادات الوطنية كمشاركين في هذه الدورات، كما تم تنظيم برنامج تعليمي آخر غير رسمي لدعم كبار المدربين في عملهم مع الرياضيين النخبة حيث كان البرنامج مفتوحا لجميع المدربين الراغبين في تعلم المزيد عن أحدث الوسائل والطرق الفنية في مجال التدريب.

استغلت اللجنة الأولمبية الوطنية الكرواتية مختلف الفرص لتحسين كفاءات الموارد البشرية في الاتحادات الوطنية وشاركت في مشروع SCORE الذي عقد بتمويل من الاتحاد الأوروبي والذي تم تكريسه لتحسين كفاءات المدربات، كما قامت

تنظيم الموارد البشرية

إضفاء الصفة الرسمية على العلاقات

يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية وضع إجراءات لإضفاء الصفة الرسمية على العلاقات بين أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين والموظفين ضمن الهيئة، وبالنسبة للموظفين العاملين بأجر فإن هذا يشمل عقود العمل التي عادة ما تتناول ما يلي:

- وظيفة الشخص الذي يمثل الهيئة عند توقيع العقد (على سبيل المثال، الأمين العام أو الرئيس).
- الطبيعة المحددة للعقد التي توجز حالة الشخص (الوظيفة والمستوى) ونوع التوظيف (مؤقت، دوام جزئي، دوام كامل)، مدة العقد (بما في ذلك تاريخ النفاذ وفترة الاختبار) ومستوى التعويض.
- الفوائد بما في ذلك أي تأمين خاص بالصحة والأسنان أو أي تأمين آخر والاستحقاق من الإجازة السنوية والإجازة المرضية وخطط المعاشات التقاعدية.
- فترات الإشعار المطلوبة في حالة خرق العقد.
- شرط إنهاء العقد الذي يجوز لأي من الطرفين الشروع فيه، وشروط السماح لصاحب العمل بإلغاء العقد وطرده الموظف.

بالتوقيع على العقد يؤكد كلا الطرفين على أنهما يوافقان على بنوده وشروطه.

يجب أيضا وضع إجراءات مماثلة للمتطوعين حيث يجب أن يتم في الوثائق المحددة لإجراءات وواجبات

يقدم هذا القسم نظرة عامة حول كيفية تنظيم الهيئة الرياضية الأولمبية لمواردها البشرية بأفضل طريقة ويعطي أمثلة لأربعة مجالات هي:

- إضفاء الصفة الرسمية على العلاقات.
- إضفاء الصفة الرسمية على الوظائف والمسؤوليات.
- إضفاء الصفة الرسمية على العلاقات ضمن التسلسل الهرمي.
- إضفاء الصفة الرسمية على ساعات العمل.
- إضفاء الصفة الرسمية على شروط الأجور.

يناقش القسم أيضا سياسات ولوائح وقواعد إدارة الموارد البشرية التي لها تأثير كبير على عمليات أية هيئة رياضية أولمبية، وينتهي القسم بمناقشة دليل الموارد البشرية للجنة الأولمبية الوطنية الأوغندية.



ينبغي على الهيئات الرياضية الأولمبية أن تسعى إلى تحديد ساعات عمل موظفيها.

الجدول ٣,٢ (أدناه) هو عبارة عن نموذج لوصف وظيفي لوظيفة المدير العام لرياضة ركوب الدراجات بأستراليا حيث إن مثل هذا الوصف الوظيفي العام يسمح لك بتحديد المسؤوليات الأساسية ويجب أن يشكل الأساس للتوظيف وإدارة الأداء والتقييم ومناقشات خطة العمل السنوية ومؤشرات الأداء، وعليه يجب أن يكون لديك أوصاف وظيفية لجميع المتطوعين والموظفين العاملين بأجر في الهيئة الرياضية الأولمبية.

إضفاء الصفة الرسمية على

العلاقات ضمن التسلسل الهرمي

يجب تحديد كل وظيفة ضمن الهيكل الشامل للهيئة، ويجب تحديد الواجبات وتقسيمها على أعضاء الهيئة الرياضية الأولمبية ويمكن إضفاء الصفة الرسمية للعلاقات داخل الهيئة الرياضية الأولمبية على شكل هيكل تنظيمي أو كتيب التشغيل الداخلي أو كتيب الموظفين/ دليل الموارد البشرية الذي يجب أن يحدد كيفية عمل

المتطوعين تحديد طبيعة ومدة المهام والجهة المسؤولة ضمن الهيئة والموارد التي سيتم تخصيصها مثل الأفراد والمقار والمعدات والأموال والبدايات.

أما الإجراءات التي تغطي أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين فعادة ما تكون مضمنة بالنظام الأساسي وتقع تحت سيطرة الجهات المسؤولة مثل الجمعية العمومية أو المجلس التنفيذي، وبالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة تستخدم بعض الهيئات الرياضية الأولمبية الوثائق التي تحدد بشكل رسمي طبيعة الوظيفة (بنود العقد) والتي يتم توزيعها عند التحاق الموظف بوظيفته.

إضفاء الصفة الرسمية على الوظائف

والمسؤوليات

يتم إضفاء الصفة الرسمية على الوظائف والمسؤوليات عادة عن طريق الأوصاف الوظيفية، حيث يجب أن يكون هناك وصف وظيفي لكل وظيفة ضمن الهيئة.

الجدول ٣,٢: الوصف الوظيفي للمدير العام لركوب الدراجات بأستراليا

الفئات	الواجبات والمسؤوليات
الواجبات الإدارية	- تقديم التوجيه والمشورة إلى الرئيس التنفيذي حول الأمور المتعلقة بالرياضة للتأكد من أن الهيئة تعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعملية. - إدارة البطولات والفعاليات الوطنية لركوب الدراجات على الطرق والمضمار بما في ذلك ركوب الدراجات للمعاقين وجميع الفئات العمرية. - إدارة التقيد بالتسجيل للتقويم الدولي للاتحاد الدولي للدراجات لجميع رياضات الدراجات الهوائية بما في ذلك على الطرقات والمضمار وBMX والجبال. - الإدارة والإشراف على فعاليات البطولات والفعاليات المتعاقدة بشأنها مع الاتحاد الأسترالي للدراجات. - قيادة ومراجعة وتنفيذ التوصيات الرئيسية لسلسلة سباقات الطرق في أستراليا وإدارة عملية التنفيذ والمتطلبات الفنية الخاصة بالسلسلة السنوية. - تطوير وتنفيذ ومراقبة نظم التقارير والضوابط والسياسات والإجراءات الفعالة. - السعي بنشاط للحصول على أفكار/برامج إبداعية لتطوير رياضة ركوب الدراجات. - إعداد تقارير عن الرياضة بشكل فعال وفي الوقت المحدد لمجلس الإدارة والرئيس التنفيذي وأصحاب المصلحة ذوي الصلة.
إدارة الأفراد	إدارة ومراقبة وزيادة الوعي وفهم القضايا المتعلقة بالرياضة ضمن الهيئة بصوة عامة.
الإدارة المالية والتمثيل الداخلي	- إدارة الموازنات المالية قصيرة الأجل وطويلة الأجل ومراقبة ما يتم إحرازه من تقدم بشأنها. - توفير المدخلات المالية بالتنسيق مع المسؤول المالي للاتحاد الأسترالي للدراجات بخصوص القضايا والأنشطة التجارية لضمان تعزيز جميع الخطط بالاستناد إلى التحليل المالي السليم. - تقديم التوجيه والمشورة والدعم إلى اللجنة/اللجان ذات الصلة حول الرياضة والأمور الفنية.
التمثيل الخارجي	- تقديم المعلومات والتوجيهات بخصوص الالتزامات التعاقدية الحالية والمستقبلية للاتحاد الأسترالي للدراجات مع الحكومة والشركاء التجاريين. - إدامة وتعزيز علاقة مباشرة مع الاتحاد الدولي للدراجات واتحاد أقيانوس للدراجات حول جميع الأمور المتعلقة بالرياضة والفعاليات الدولية. - بناء وتعزيز علاقات مع مالكي فعاليات سلسلة الطرق الوطنية والجهات المروجة الخاصة وشركاء الاتحاد الأسترالي للدراجات والدول الأعضاء فيما يتعلق بتنفيذ منافسات سلسلة الطرق الوطنية.

يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات إدارة الموارد البشرية وذلك لتدعيم قيمهم ورسالتهم

الجمعية العمومية السنوية أو اجتماعات مجلس الإدارة أو
الفعاليات الرياضية الكبرى.

إضفاء الصفة الرسمية على شروط الأجور

يتم تعريف إدارة الموارد البشرية في بعض الأحيان
على أنها إيجاد توازن بين المشاركة والأجور، حيث من
الصعب تصور قدرة أية هيئة على العمل لفترة طويلة
من الزمن إذا هيمن عليها شعور عام بعدم الإنصاف وسط
أعضائها.

تشمل سياسة الرواتب الخاصة بأية هيئة عادة ما يلي:

- جدول الأجور العام لكل وظيفة.

الجدول ٣،٣: نموذج خطة الدفع

الراتب الأساسي	•
أجور الموظفين	• الحوافز القانونية
	• الحوافز على أساس الأداء
نفقات التحرك	•
بدل الزي	•
الهاتف النقال أو الحاسوب	•
المحمول (اللابتوب)	•
سيارة الأعمال الرسمية	•
السكن	•
مجلس الإدارة	• الحصول على الرعاية الطبية
والموظفين	• المنح التعليمية
والمطوعين	• المساعدة العائلية
	• الاشتراكات/التذاكر للفعاليات الرياضية
	• الأوسمة والميداليات
	• نفقات رعاية الأطفال
البدلات: أعضاء	• بدل تعويض، احتساب الفقدان
مجلس الإدارة	• الحقيقي للدخل
والمطوعين	• البديل الأساسي/البديل اليومي
موظفو الراتب	• فوائد التقاعد التي تدفعها الهيئة
طويل الأجل	• التأمين على الحياة الذي تدفعه الهيئة

الهيئة ويوضح اللوائح التي تحكم سلوك الموظفين،
ويجب أن يتضمن أيضا تفاصيل عن واجبات وحقوق
الموظفين بجانب مقترحات بخصوص أفضل السبل
لتكثيف أو تطبيق هذه الحقوق.

إضفاء الصفة الرسمية لساعات العمل

على الرغم من أن الإدارة العصرية تُعنى بضمان إكمال
المشروع أو المهام المطروحة، يجب أن يكون هدف
الكثير من الهيئات الرياضية الأولمبية هو تحديد ساعات
العمل الخاصة بموظفيها، على أن يغطي ذلك ما يلي:

- الاتفاق على الساعات الواجب تضمينها أو استبعادها
أو تضمينها جزئيا (ساعات العمل اليومية قد تكون
مرنة اعتمادا على احتياجات الموظف أو الهيئة).
- أقصى ساعات يومية وأسبوعية وفي بعض الأحيان
سنوية، بجانب الشروط التي يجوز بموجبها تغيير
هذه الساعات.
- شروط العمل الإضافي أو الحصول على عمل إضافي
مدفوع الأجر.
- فوائد الإجازة مثل العطلات مدفوعة الأجر والإجازة
العائلية أو الإجازة الدراسية بجانب إجراءات وشروط
الموافقة عليها.

إن القواعد الخاصة بالهيئة الرياضية الأولمبية موجودة
ضمن الإطار الأكبر الذي تمثله قوانين العمل في البلاد،
حيث إن شروط الموارد البشرية التي تحددها للموظفين
تكون في الغالب أفضل من أدنى المعايير التي يقضي بها
القانون.

بينما تقوم معظم الهيئات الرياضية الأولمبية بإضفاء الصفة
الرسمية على ساعات عمل موظفيها، إلا أنها لا تقوم بذلك
دائما بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة أو المتطوعين، غير أنه
لكي تعمل الهيئة بكفاءة من الضروري أن يتم إعداد جدول
زمني للاجتماعات واجتماع الجمعية العمومية والفعاليات
الرياضية وإيصال ذلك الجدول الزمني إلى الجميع بمن فيهم
أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين، ويتم تنظيم هذا الجدول
الزمني بصورة عامة للفترات الأكثر ازدحاما بالأعمال مثل

الرسمية على إجراءات إدارة الموارد البشرية لدعم القيم والمهمة الموضوعة للهيئة الرياضية الأولمبية بجانب كفاءتها التشغيلية. تفهم الهيئات الرياضية كيف تشكل فرق عمل عالية الأداء حيث يجب تطبيق نفس هذه المبادئ على الطريقة التي تتحكم بها في عملياتها الداخلية، ومع ذلك:

- إن الاعتماد غير المرن ومفرط الصرامة على القواعد مع عدم الوضع في الاعتبار كل موقف قد يؤدي إلى حدوث مشاكل.
- إن عدم الإقبال على القواعد قد يؤدي إلى سلوك غير مقبول وضعف ثقافة العمل.
- إن عدم مشاركة الموظفين والمتطوعين في إعداد قواعد الهيئة قد تؤدي إلى عدم فهم الحاجة إلى القواعد والآثار المترتبة على الانتهاكات.
- يجب مراجعة السياسات واللوائح والإرشادات بانتظام تبعاً لتغير السياق الأوسع.

لتجنب هذه المشاكل يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية تشجيع الموظفين والمتطوعين على استخدام لوائح إدارة الموارد البشرية بطريقة معقولة مع احترام روحها بدلاً من الاتباع الأعمى لمحتواها دائماً، بيد أنه لا يمكن ضمان تحفيز أعضاء الفريق إلا بالاعتراف بقدراتهم على التكيف مع المواقف المحددة وتشجيع المبادرة والمخاطرة المحسوبة والسعي للحصول على المشاركة في أنشطة الهيئة.

يبين التوضيح التالي كيف استطاعت اللجنة الأولمبية الوطنية الأوغندية إضفاء الصفة الرسمية على إجراءات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها وذلك بإعداد دليل لهذا الغرض.



استخدم اللوائح والأنظمة لتوحيد التوقعات.

- المبلغ الكلي المدفوع لكل وظيفة.
- شكل الأجور مثل الراتب والحوافز والفوائد العينية.
- القواعد التي تغطي التغييرات مثل زيادات الراتب على أساس الزيادات السنوية أو أداء الفرد.
- طرق الدفع التي قد تكون مبنية على أساس النظم القانونية الأساسية والوقت الذي استغرقه العمل أو النتائج (والتي يمكن قياسها كمياً أو نوعياً في إطار منظور قصير الأجل مثل إقامة فعالية أو منظور طويل الأجل مثل المدة الممتدة إلى أربع سنوات).

مهما كانت المكونات التي تشكل سياسة الأجور يجب تنظيمها ضمن خطة دفع يمكن أن تغطي الجوانب المحددة في الجدول ٣،٣ (في الصفحة السابقة) حيث يوضح هذا الجدول مختلف العوامل التي تؤثر على الأجور والطرق التي يتم تطبيقها بها على مختلف فئات أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين والموظفين، كما أنه يوضح أن الكثير من هذه العوامل يمكن استخدامها كمكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين الآخرين وليست الكفاءة والنزاهة فقط اللتان يكون معاملة الأفراد على أساسهما.

يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية إضفاء الصفة

التوصيات الأساسية

- إبرام اتفاقيات أو عقود لجميع أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين والموظفين.
- كتابة أوصاف وظيفية لجميع الوظائف.
- إعداد كتيبات موظفين لمساعدة الموظفين والمتطوعين على فهم ما هو مطلوب منهم.
- مراجعة السياسات واللوائح والقواعد الإدارية بانتظام لضمان مدى صلتها بموضوعها.
- مشاركة الموظفين أو ممثلهم بشكل وثيق في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية.



دليل الموارد البشرية للجنة الأولمبية الوطنية الأوغندية

- لدى اللجنة الأولمبية الوطنية الأوغندية ٢٣ عضوا منتسبا، ولديها أمانة تتكون من أربعة موظفين ثابتين يعملون تحت إشراف الأمين العام، ويتكون مجلس إدارتها من ١١ عضوا متطوعا و١٥ لجنة تشرف على عدة أنشطة بدعم من التضامن الأولمبي.
- قام مجلس الإدارة في عام ٢٠١٥ بتكليف مؤسسة مختصة بالموارد البشرية بالمساعدة في إعادة هيكلة الأمانة وذلك بوضع مجموعة من السياسات وإعداد دليل للموارد البشرية وإنشاء هيكل للموارد البشرية وكتابة الأوصاف الوظيفية.
- وضع إطار للحوكمة والإدارة يعمل على تنظيم تنفيذ سياسات وإجراءات وممارسات الموارد البشرية بأمانة اللجنة الأولمبية الأوغندية.
- توفير إطار يتم بموجبه اتخاذ القرارات الرامية إلى تعزيز العدالة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع الموظفين مع العمل في نفس الوقت على ضمان تحقيق تطلعاتهم/أمنياتهم.
- إيجاد وتعزيز الممارسات الجيدة من أجل التعامل مع الموظفين بشكل سليم.
- توفير بيئة ملائمة تعمل على مواصلة جذب ومكافأة واستبقاء وإرضاء الموظفين ذوي القدرات العالية.

تطوير دليل الموارد البشرية

بعد أن حدد مجلس الإدارة الحاجة إلى دليل الموارد البشرية قاد الأمين العام للجنة الأولمبية الأوغندية عملية إعداد هذا الدليل، حيث استغرقت العملية ثلاثة أشهر بالتشاور مع مختلف أصحاب المصلحة بمن فيهم موظفي اللجنة الأولمبية الأوغندية.

العناصر الرئيسية لدليل الموارد

البشرية

يغطي الدليل السياسات والإجراءات والأنشطة في المجالات التالية:

- توظيف واختيار الموظفين
- سجلات الموظفين
- أنواع التعيينات
- الرواتب والأجور
- الفوائد والبدلات
- الإجازات السنوية
- التدريب وتطوير الموظفين
- تقييم أداء الموظفين
- نظام المكافأة والتقدير
- شكاوى وتظلمات الموظفين
- الرعاية الاجتماعية للموظفين
- صحة وسلامة الموظفين
- السياسة الخاصة بفيروس نقص المناعة المكتسبة (الأيذز) في مكان العمل
- التزامات الموظفين ومدونة السلوك

احتاجت اللجنة الأولمبية الأوغندية تمويلا لتتمكن من الاستعانة باستشاري خارجي في هذه العملية وحصلت على دعم مالي من التضامن الأولمبي لهذا الغرض، وفي أعقاب عملية إبداء الرغبة أجرت اللجنة الأولمبية الأوغندية تقييما شاملا للمتقدمين حيث وقع الاختيار على مؤسسة NFT Consult وهي مؤسسة إقليمية وتم تكليفها بإعداد الدليل.

اتصلت NFT Consult بجميع أصحاب المصلحة خاصة موظفي اللجنة الأولمبية الوطنية الأوغندية ومجلس إدارتها حيث دعتهم إلى تقديم وجهات نظرهم حول ما هو مرغوب من التزامات وحقوق وإطار إداري للجنة الأولمبية الأوغندية، وبعد أن تلقت ملاحظاتهم وتعليقاتهم قام الاستشاري بإعداد الدليل وتقديمه إلى مجلس الإدارة للموافقة عليه.

أهداف الدليل

كان الهدف الرئيسي من وراء إعداد دليل الموارد البشرية هو تحديد العلاقة بين مجلس إدارة اللجنة الأولمبية الأوغندية وموظفي أمانة اللجنة بشكل سليم، حيث اشتملت الأهداف المحددة على ما يلي:

من الضروري أن يتولى شخص قيادة عملية إعداد دليل الموارد البشرية

الأوغندية ليس لديها العمق المالي الذي يمكنها من دفع رواتب تنافسية، وعوضاً عن ذلك فهي تعتمد على الحوافز غير المالية مثل التدريب لضمان استمرار تحفيز الموظفين ومشاركتهم، ومع ذلك على الرغم من أن اللجنة الأولمبية الأوغندية ملتزمة التزاماً تاماً بتعزيز قدرات الموظفين من خلال التدريب؛ إلا أنها تواجه مشكلة تتمثل في إخفاقها لإبقاء بعض الموظفين خاصة بعد تدريبهم.

الخلاصة

كان لاستحداث دليل الموارد البشرية عدداً من المزايا بالنسبة للجنة الأولمبية الأوغندية حيث أصبح أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعون والموظفون أكثر إلاماً بواجباتهم ومسؤولياتهم مما أدى إلى تعزيز المهنية والتحفيز لاسيما وسط الموظفين الذين أصبحوا الآن يتمتعون بعقود توظيف وأوصاف وظيفية واضحة مما ساعد بشكل كبير على تيسير العمليات باللجنة الأولمبية الأوغندية ودعمها لتلبية مهمتها.

١٠٣

- انضباط الموظفين
- إنهاء خدمة أمانة اللجنة الأولمبية الأوغندية

ويوضح الدليل على وجه التحديد مسؤوليات الأمين العام للجنة الأولمبية الأوغندية في:

- تعيين وتثبيت الموظفين
- إنشاء هيكل للرواتب
- مراجعة البدلات والفوائد الأخرى المدفوعة للموظفين
- انضباط الموظفين
- إنهاء خدمات الموظفين
- الحاجة إلى تولي وتغطية واجبات الرئيس التنفيذي في حالة شغور منصبه
- مراجعة سياسات الموارد البشرية
- أي قضايا أخرى بخصوص الأمور المتعلقة بالموظفين

تنفيذ دليل الموارد البشرية

يلتزم مجلس إدارة اللجنة الأولمبية الأوغندية التزاماً تاماً تحت قيادة الرئيس والأمين العام بدعم السياسات والإجراءات الواردة بدليل الموارد البشرية، ولتنفيذ ذلك:

- تم إعطاء كل موظف نسخة من الدليل
- عقد الأمين العام جلسات توضيحية مع الموظفين حول الدليل
- قام كل موظف بالتوقيع على عقد توظيف جديد مع حصوله على وصف وظيفي جديد

التحديات

أدت عملية إعداد وتنفيذ دليل الموارد البشرية إلى بعض التحديات بما في ذلك مقاومة بعض الموظفين لطرق العمل الجديدة بعد سنوات من العمل بدون دليل للموارد البشرية، ومن الضروري أن يتولى شخص من الهيئة قيادة عملية إعداد وتنفيذ دليل الموارد البشرية الجديد، وعلى الرغم من أن الدليل كان قد صمم لإضفاء الطابع المهني على ممارسات الموارد البشرية للجنة الأولمبية الأوغندية إلا أن القيود المتعلقة بالموازنة أعاق تقديم اللجنة الأولمبية الأوغندية لبنود وشروط خدمة مجزية لموظفيها، ونسبة لصغرها فإن اللجنة الأولمبية الوطنية



التوظيف والاختيار والاندماج الوظيفي

موجود كل عام حتى يتم تأهيلهم جميعا.

يعتبر هذا التقييم بمثابة مرشد فيما يتعلق بالتوظيف والتخطيط ويجب إجراؤه بواقع وظيفة تلو الأخرى بغية تحديد المهارات الحالية والمطلوبة في الهيئة.

استراتيجيات التوظيف والاختيار

تبدأ عملية التوظيف بجذب تشكيلة واسعة من المتقدمين لوظيفة/وظائف محددة ثم يتم اختيار الأشخاص المناسبين لتلبية الاحتياجات الحالية والشبكة للهيئة، وعندما يظهر شاغر أو عندما يتم تحديد فجوة في الموارد البشرية يكون لدى الهيئة ثلاثة خيارات: ١. التوظيف من خارج الهيئة، ٢. شغل الوظيفة بشخص من داخل الهيئة أو ٣. اتخاذ قرار بأن الشاغر إما غير ملائم أو غير ضروري.

يبين الجدول ٣,٥ (في الصفحة التالية) مزايا وعيوب التوظيف الداخلي أو الخارجي.

قلما تقوم الهيئات الرياضية الأولمبية بتوظيف العاملين بأجر والمتطوعين ممن ليس لديهم صلة بالهيئة سابقا، بينما تعتمد الهيئات الأخرى على جذب الأفراد من مجموعة المواهب واسعة النطاق، وفي العديد من الاتحادات الوطنية أو الأندية يصبح الرياضيون مدربين متطوعين أو مديري منتخبات ويتم بعد ذلك تعيينهم في الوظائف مدفوعة الأجر، بينما في حالات أخرى قد لا تتوفر مجموعة المهارات المطلوبة ضمن مجتمع الهيئة الرياضية الأولمبية ولذلك يصبح التوظيف الخارجي ضروريا.

في العديد من الهيئات الرياضية الأولمبية يستغرق مسار الانتقال من المتطوعين إلى الموظفين العاملين بأجر سنوات عديدة، وفي هذه الحالات فإن الالتزام بثقافة وقيم الهيئة الرياضية الأولمبية يكون أمرا مؤكدا، ومع ذلك بالنسبة للأشكال الأخرى من التوظيف/التدريب الداخلي فإن الاعتماد على التوظيف الداخلي قد يؤدي إلى ما يعرف بالتفكير الجماعي (تفكير القطيع) groupthink داخل الهيئة الرياضية الأولمبية، ولذلك من المهم أن تضع الهيئة الرياضية الأولمبية في اعتبارها التام هذه الأمور في عملية التوظيف.

فور قيام الهيئة الرياضية الأولمبية بوضع استراتيجية، يجب عليها التأكد من أن لديها الموارد الكافية لتنفيذها، وفي هذه العملية يعتبر معدل دوران/تبدل الموظفين والمتطوعين أمرا حتميا، حيث إن الظروف المتغيرة تعني أن الاستراتيجية تتطلب تجديدا منتظما لضمان تطوير الهيئة، وبالنسبة لبعض الأنشطة الرئيسية مثل إقامة الفعاليات فإن الهيئات الرياضية الأولمبية سوف تحتاج أيضا إلى زيادة في الموارد البشرية لفترات قصيرة.

ولذلك فإن للتوظيف أهمية حيوية للهيئات الرياضية الأولمبية، ويتناول هذا القسم كيفية تحديد الاحتياجات الوظيفية للهيئة الرياضية الأولمبية وتصميم استراتيجية توظيفية لتلبيتها ثم ينظر القسم في كيفية قيام الهيئة الرياضية الأولمبية بتوظيف الأفراد العاملين بأجر والمتطوعين ثم يناقش مفهوم "الاندماج الوظيفي" وهو العملية التي غالبا ما تعرف بـ "التوجيه والتعريف".

تقييم الاحتياجات من الموارد البشرية

لتقييم احتياجاتها من الموارد البشرية التي تضم الموظفين العاملين بأجر والمتطوعين يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تحديد الخدمات التي تحتاج إليها وترغب في توفيرها بما في ذلك أي مشاريع أو مبادرات إضافية من الخطة الاستراتيجية ثم تحديد الموارد البشرية الضرورية لتلبية هذه المتطلبات، ويمكن إجراء هذا التحليل بإدراج الموارد البشرية الحالية ومن ثم تحديد أي نقص، على سبيل المثال، أنظر الجدول ٣,٤ (أدناه).

نجد من هذا الجدول أن الاتحاد الوطني يحتاج إلى ١٤ مدرب وطني مؤهل ولكن حاليا يوجد ١٠ مدربين وطنيين، ستة منهم فقط مؤهلون، وتخطط الهيئة الرياضية الأولمبية لتوظيف موظف واحد مؤهل كل عام لمدة أربعة أعوام قادمة، وتدريب موظف واحد

الجدول ٣,٤: تقييم لاحتياجات من الموارد البشرية في الاتحاد الرياضي الوطني

الوظيفة	القوة العاملة الحالية	الموظفون المؤهلون	العدد الأمثل من الموظفين	النقص	التوظيف المخطط	عدد مكتسبي المؤهلات
المدربون الوطنيون	١٠	٦	١٤	٤	١ لكل عام لمدة ٤ أعوام	١ لكل عام لمدة ٤ أعوام
المدير	٣	٢	٤	١	١ خلال العامين القادمين	١ خلال العامين القادمين

لتقييم احتياجاتها من الموارد البشرية يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تحديد الخدمات التي تحتاج إليها وترغب في توفيرها

إجراءات التوظيف والاختيار

بالنسبة لكل من الموظفين العاملين بأجر والمتطوعين يعتبر التوظيف والاختيار عملية منظمة تتطلب الخطوات التالية:

١. تحديد الاحتياجات
٢. تحليل الهيئة لتحديد الوظائف المطلوبة والفجوات المهارية.
٣. تلبية الاحتياجات
٤. تحديد كيفية سد الفجوات بما في ذلك التوظيف الداخلي أو الخارجي أو إعادة التنظيم.
٥. توظيف المتقدمين
٦. الإعلان عن الوظيفة من خلال الوسائل الملائمة: المذكرات الداخلية، الإعلان الخارجي (المطبوع أو على الإنترنت) أو بالنسبة للوظائف العليا من خلال مؤسسة توظيف.
٧. إعداد قائمة بأفضل المتقدمين
٨. استخدام لجنة اختيار لتقييم المتقدمين ربما باستخدام الفحص عبر الإنترنت إذا كان هناك عدد كبير من الطلبات (هذا هو الأمر الغالب بالنسبة لأدوار المتطوعين في الفعاليات الكبرى مثل الألعاب الأولمبية)، وقد يشمل هذا التقييم الطلب من المتقدمين بأداء اختبار معرفة القدرات أو اختبار شخصية أو اختبار المعلومات العامة، وفي أعقاب هذا التقييم يجب على لجنة الاختيار إجراء مقابلات مع المتقدمين المدرجين في قائمة أفضل المتقدمين مع اعتبار المهارات والمعارف

الجدول ٣،٥: مزايا وعيوب خيارات التوظيف

التوظيف الداخلي	التوظيف الخارجي
معرفة المتقدم بالهيئة	إمكانية لمزيد من الابتكار
انخفاض تكلفة وسرعة التوظيف.	إمكانية إعادة توازن الموظفين (النوع، السن)
تحفيز الموظفين من خلال الترقيات.	أعداد كبيرة من المتقدمين
محدودية الاختيارات	القدرة على جلب مهارات ومعارف جديدة.
صعوبة إدارة إعادة التنظيم.	وقت أطول للاندماج الوظيفي واكتساب السرعة.
إمكانية قلة الإبداع والأفكار الجديدة.	الملاءمة الثقافية غير معلومة.
مجموعة المهارات غير مُثلى.	التكلفة
	الحاق الضرر بالمعنويات.



الإعداد هي عملية دمج المتطوع أو الموظف الجديد - على سبيل المثال هذا الكتاب التدريبي، والذي أعطي لجميع المتطوعين - لندن ٢٠١٢.

يعتبر استخدام المقابلات الشخصية أكثر شيوعاً في إجراءات الاختيار التي تتبعها الهيئات الرياضية الأولمبية ولكن قد تكون المقابلات غير المنظمة وسيلة غير فعالة في عملية الاختيار، ولتنظيم المقابلة الشخصية يجب ربط المتطلبات الرئيسية للوظيفة بمجموعة من الأسئلة مع أسئلة متابعة إضافية التي تبحث بعمق أكبر في خبرات ومهارات ومعارف المتقدم، ويجب على لجنة المقابلات أن تكون مدربة تدريباً سليماً في مهارات إجراء المقابلات، كما يجب عليها معرفة ما هي أفضل الأسئلة التي تناسب كل موقف محدد.

عملية تصويت، علماً بأن المنافسة تكون منخفضة بشكل عام على المستوى المحلي وأقوى على المستوى الوطني.

١٠٦

الاختيار

هناك العديد من الطرق والوسائل الفنية التي يمكن للهيئات استخدامها لاختيار الشخص الصحيح لأي وظيفة معينة، وتعتبر بعض هذه الطرق أكثر موثوقية وصلاحيّة من غيرها، ولذلك فمن الأفضل دائماً استخدام مجموعة من الطرق المختلفة، والجدول ٣,٦ (أدناه) يوضح بعضاً من الوسائل الفنية الأكثر شيوعاً.

الجدول ٣,٦: الوسائل الفنية لعملية الاختيار

وسيلة الاختيار	التكلفة	الصلاحيّة	الموثوقية/الاعتمادية
المقابلة السلوكية أو المنظمة باستخدام أسئلة تبحث عن أمثلة عن السلوك.	منخفضة	جيدة جداً	عالية
مركز التقييم	عالية	جيدة جداً	عالية
اختبار القدرة الإدراكية	منخفضة إلى متوسطة	جيدة جداً	متوسطة
اختبار نماذج العمل	منخفضة	جيدة	عالية
اختبار القدرات	منخفضة إلى متوسطة	جيدة	عالية
المقابلة القياسية - غير المنظمة	منخفضة	متدنية	منخفضة
اختبار مخزون الشخصية	عالية	متدنية إلى متوسطة	متغيرة لكن متوسطة عموماً

بعض الأحيان حتى باستخدام التطبيقات للمساعدة في دمج القادمين الجدد.

يعتبر الاندماج الوظيفي أسلوباً منهجياً ومنظماً للغاية في الهيئات الرياضية الأولمبية، وهو كذلك بالنسبة للفعاليات الكبرى مثل الألعاب الأولمبية بينما قد تتبع الهيئات الأصغر نهجاً أقل اتساعاً بالطابع الرسمي، ويستحسن أن يكون هناك برنامجاً توجيهياً رسمياً وخطة اندماج كتابية مع الترحيب في نفس الوقت بالقادمين الجدد على نحو أقل اتساعاً بالطابع الرسمي، فعلى سبيل المثال: قد يتم منحهم سلة هدايا ترحيبية مع مفاتيح المكاتب وموافاتهم بجميع السياسات والإجراءات الخاصة بالهيئة الرياضية الأولمبية وكوب قهوة ذي علامة تجارية ولوحة فأرة وقطعة صغيرة من الشوكولاتة، إلخ.

تتضمن الممارسة الجيدة للاندماج الوظيفي ما يلي:

- إرسال بريد إلكتروني ترحيبي بعد توقيع العقد وقبل أن يبدأ القادم الجديد وظيفته يوضح المعلومات الأساسية عن الهيئة الرياضية الأولمبية.
- تخطيط شيء ما خاص ليومهم الأول، ربما حفل غداء ترحيبي مع الزملاء أو أعلام ترحيبية أعلى مكاتبهم/أماكن عملهم.
- تزويدهم بخطة اندماج كتابية أو قائمة مراجعة تغطي اليوم الأول والأسبوع الأول والأشهر القليلة الأولى منذ تعيينهم
- تزويدهم بنظرة عامة عن المجال الوظيفي والغرض من العمل وهيكلته وأهدافه.
- مراجعة ساعات عملهم والسياسات المتعلقة بالعمل.
- تشغيل خدمة البريد الصوتي والحاسوب والأجهزة الأخرى.

التوصيات الأساسية

- بالتنسيق مع مجلس إدارتك قم بتقييم احتياجاتك من الموارد البشرية العاملة بأجر والمتطوعين بشكل منتظم.
- استخدم نظام توظيف يوفر مجموعة واسعة من المواهب، وعملية اختيار محكمة تساعدك على اختيار أفضل المتقدمين.
- استخدم مجموعة من الوسائل الفنية الملائمة للاختيار، ولا سيما توجيه الأسئلة السلوكية أثناء المقابلات.
- يجب أن تكون لديك خطة اندماج وظيفي منظمة تضمن أن الموظفين العاملين بأجر والمتطوعين يشعرون بسرعة أنهم جزء من الهيئة الرياضية الأولمبية.

كما يجب أن تشتمل المقابلة عادة على بعض الأسئلة السلوكية المستوحاة من النظرية القائلة بأن أداء وأفعال وخبرات وسلوكيات الماضي هي توقعات دقيقة للأداء والسلوك المستقبلي، علماً بأن الأسئلة السلوكية تبحث عن أمثلة محددة بخصوص الخبرة السابقة للمتقدم:

- "أحك لي عندما"
- "شاركني عندما"
- "أعطني مثالا لموقف عندما"
- "منذ متى وأنت"

عند إجراء أية مقابلة سلوكية فإن الهدف هو أن يوافق المتقدم بنظرة عامة حول ما يلي:

- الموقف (ماذا حدث؟).
- المهمة (ما الذي كان مطلوباً؟).
- الفعل أو السلوك (ما الذي قاموا به؟).
- النتيجة أو المحصلة (ماذا كانت النتيجة؟).

يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تضع في اعتبارها الطريقة الأكثر ملاءمة للاختيار وأن تقوم بتقييم مدى نجاح الطريقة، ربما عن طريق طلب آراء المتقدمين الذين اجتازوا إجراءات الاختيار الخاصة بالهيئة الرياضية الأولمبية، ويمكنك أيضاً تحليل مدى نجاح عملية الاختيار وذلك بتقييم الفعالية والملاءمة الثقافية للأشخاص الذين قمت بتعيينهم.

إن للتوظيف والاختيار أهمية حيوية لنجاح الهيئة الرياضية الأولمبية، حيث تتطلب عملية التوظيف الجيدة عناية فائقة.

- يجب أن ترتبط عملية التوظيف والاختيار بالأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
- يجب أن تكون على علم بمزايا وعيوب الوسائل الفنية للاختيار بجانب القضايا المتعلقة بموثوقيتها/اعتماديتها وصلاحياتها.
- لا توجد وسيلة فنية واحدة مثالية ومكتمة ولكن من الواضح أن بعضها أفضل من الأخرى.
- يمكن تقليل حالة عدم اليقين في عملية الاختيار باستخدام وسائل فنية متعددة شريطة أن يتوفر الوقت والموارد.

الاندماج الوظيفي

الاندماج الوظيفي هو عملية تقديم ودمج متطوع أو موظف جديد في الهيئة الرياضية الأولمبية، ويعتبر الاندماج خطوة حيوية في جلب موارد بشرية جديدة إلى الهيئة بكل فعالية.

يضمن الاندماج الوظيفي تأقلم القادمين الجدد مع وظائفهم وتعلمهم المواقف والقيم والمعرفة المطلوبة مما يشعرهم بأنهم مرحب وأنهم أصبحوا جاهزين لأداء واجباتهم الوظيفية، حيث تتجه الهيئات بشكل متزايد نحو الانتقال بهذا المرحلة التوجيهية إلى المجال الرقمي، بل تقوم في

تنمية الموارد البشرية: التدريب والتحفيز

٢. إعداد خطة تدريب للتصدي للاحتياجات المُتعرّف عليها بترتيب أسبقياتها وطبقاً لبرنامج زمني محدد.
 ٣. تنفيذ عملية التدريب وتحديد تأثيرها على الأفراد والهيئة.
 ٤. تقييم التدريب وآثاره على الأفراد والهيئة.
- تتم مناقشة هذه المراحل الأربع بمزيد من التفصيل أدناه.

المرحلة ١: تقييم احتياجات التدريب

إن تقييم احتياجات التدريب وسيلة تتبعها الهيئة الرياضية الأولمبية لتحليل مهارات وكفاءات الموظفين والمتطوعين الموجودين وتحديد ما تحتاجه حالياً وتفتقر إليه، حيث يتم تقييم الفجوة في المهارات مقابل أسبقيات الهيئة الرياضية الأولمبية مع ملاحظة أي مجالات خاصة تعرقل كفاءة العمل والوفاء بمهمة وأهداف الهيئة، ثم يتم بعد ذلك استخدام هذه المعلومات لتحديد الفجوة في المهارات التي يمكن سدها من خلال التدريب والتطوير أو إذا تطلب الأمر توظيف موظفين جدد.

هناك العديد من الطرق المختلفة المتاحة لأية هيئة لتحليل احتياجاتها التدريبية، وهي تشمل ما يلي:

- التحليل التنظيمي
ابدأ بالنظر في استراتيجية اتك وغاياتك وأهدافك ثم قم بإعداد برنامج تدريبي لمعالجة أي مشاكل تحددها.
- تحليل الأشخاص
قم بتقييم المهارات والمعرفة لدى متدربين المحتملين ولاحظ أسلوبهم في التعلم وحدد كيف يمكن تصميم التدريب بأفضل ما يمكن.
- تحليل المهام
قم بتقييم المهارات المطلوبة لتنفيذ أي مهمة ثم صمم التدريب الذي سيكون ملائماً لهذه المهارات.
- تحليل الأداء
حدد ما إذا كان شاغلو الوظائف الحاليون يؤدون مهامهم بالمستوى المطلوب ثم صمم التدريب للتصدي لأي فجوات في الأداء.

على سبيل المثال عند تقييم الاتحاد الوطني لأدائه قد يقوم بتحديد الصعوبات التالية:

- أن الاتحاد الوطني لا يتواصل بفعالية مع أعضائه.
- أن تفاصيل العضوية غير مكتملة وقديمة.
- أن الاتحاد الوطني حقق نتائج ضعيفة في البطولات الوطنية أو الدولية.

قد يظهر التحليل أن هذه الإخفاقات تحدث بسبب فجوات في المهارات التي تحتاج إلى اتخاذ إجراء ملائم من النوع الموضح في الجدول ٣,٧ (في الصفحة التالية).

يتعين على الهيئات الرياضية الأولمبية أن تقرر أهدافها الاستراتيجية وتوفر الخدمة المهنية إلى أعضائها، كما أن الشركاء من القطاعين الحكومي والخاص الذين يوفران الموارد البشرية لعملياتها لديهم توقعاتهم بشأن المحصلة النهائية من الخدمة والأداء، ولذلك يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية أن تضع في اعتبارها كيف يمكنها أن تستثمر بأفضل ما يمكن في تدريب وتطوير مواردها البشرية وكيفية تحفيزها.

إن التدريب يعمل على تطوير الأفراد أو المجموعات بمساعدتهم على اقتناء مهارات ومعارف جديدة من أجل تطوّرهم المهني والشخصي بينما يعمل التحفيز على تشجيع الأفراد على استخدام المهارات التي لديهم لتحقيق أهداف الهيئة بأفضل ما يمكن.

يتناول هذا القسم هاتين العمليتين (التدريب والتحفيز) بدءاً من مناقشة التدريب والتطوير حيث هناك توضيحان: الأول يركز على التطوير بالإشارة إلى برنامج تطوير المواهب والقيادات في هولندا، بينما يوضح الثاني توافق الأداء والإجراءات الإدارية المتبعة لدى اللجنة الأولمبية واللجنة الأولمبية البارالمبية بالولايات المتحدة الأمريكية لتحفيز الموظفين.

التدريب

إن الغرض من التدريب في أية هيئة رياضية أولمبية هو ضمان حصول الأفراد على المهارات التي يحتاجون إليها حتى تستطيع الهيئة الوفاء بمهمتها وعملياتها اليومية، وعندما تدعو الحاجة إلى كفاءات ومهارات جديدة فإن التدريب يوفر للهيئة بديلاً داخلياً بدلاً من توظيف أفراد جدد، وكذلك يوفر للموظفين والمتطوعين فرص تطوير شخصية تعزز تطوّرهم الوظيفي وإجراءات إدارة الأداء، كما أن الاستفادة من الموارد البشرية هام للتحفيز والالتزام وضمان بقاء الموظفين/المتطوعين بخدمة الهيئة.

يتطلب التدريب الفعال والتطوير إلى التخطيط الذي يمكن تقسيمه إلى أربع مراحل:

١. تقييم احتياجات الهيئة ومواردها البشرية بما في ذلك تقييم المستوى الحالي من المهارات والإمكانات.

التحليل	تحليل الموارد البشرية	الإجراءات المقترحة
طرق التواصل غير ملائمة للعضوية	المسؤولون عن الاتصالات ليست لديهم مهارات إعلامية جيدة	يجب تطوير برنامج تدريبي بوسائل التواصل الاجتماعي
قاعدة بيانات العضوية بالغة التعقيد وليست سهلة الاستخدام للأندية	مهارات تطوير قاعدة البيانات في أدنى حدودها بالنسبة للاتحاد الوطني	تنفيذ التدريب في إدارة قواعد البيانات بدعم استشاري تقنية معلومات خارجي
لم يتأهل أي منتخب إقليمي للبطولة الوطنية	عدم خبرة المدربين تعيق الأداء	يجب تنفيذ برنامج لتحسين مهارات ومعرفة المدربين

المرحلة ٢: إعداد وتنفيذ خطة التدريب والتطوير
فور قيام الهيئة بإجراء تقييم لاحتياجاتها التدريبية والتطويرية يجب عليها اختيار الإجراءات السليمة وتنفيذ برنامج التدريب، وبصورة عامة للبرامج التدريبية غايات محددة جدا بينما تغطي البرامج التطويرية مهارات أشمل مثل القيادة وبناء المنتخبات وتسوية النزاعات، وتميل الهيئة الرياضية الأولمبية إلى استخدام نوعين عامين من طرق التدريب: ١. الوسائل الفنية على رأس العمل ٢. التدريب خارج العمل.

قد تشمل الوسائل الفنية على رأس العمل تدريب الموظفين والتدريب أثناء العمل والتنقل بين الوظائف حيث إن هذا الشكل من التدريب يكون عمليا جدا ولا يحتاج المتدربون فيه لتخصيص وقت منفصل لحضور الحلقات التدريبية، وعادة ما يتم تنفيذه بواسطة مديري الهيئات الرياضية الأولمبية أو المشرفين أو الزملاء الأكثر خبرة.

يشير التدريب خارج العمل إلى طرق هذا النوع من التدريب مثل ورش العمل أو الندوات أو أداء الأدوار أو المحاكاة أو تقديم العروض التوضيحية، ويقوم به استشاريون أو معلمون من خارج الهيئة (ويكلف أموالا بصورة عامة)، والمدربون هم خبراء كل في مجال تخصصه ولكن قد تكون لديهم معرفة محدودة بعمليات الهيئة الرياضية الأولمبية وأصحاب المصلحة، وقد يتم تنفيذ التدريب خارج العمل لمجموعات أو أفراد قد يشاركون في البرامج من تلقاء أنفسهم، على سبيل المثال المسؤول المالي قد يتلقى دورة في المحاسبة بإحدى الكليات المحلية.

يشمل معظم التدريب مهارات تكون موجودة ضمن الهيئة، على سبيل المثال يمكن تطوير علاقة تدريب حيث يقوم أحد الموظفين من أصحاب الخبرة والكفاءة بتقديم المشورة والتوجيه أو لعب دور المشرف، وإذا كانت هناك موارد متوفرة يمكن أن يقدم أي استشاري مثل هذا النوع من التدريب.

تشمل الطرق الأخرى لتقديم التدريب داخل الهيئة الرياضية الأولمبية ما يلي:

قد تنشأ هذه الفجوات في المهارات لعدد من الأسباب، فقد تكون بسبب الافتقار إلى مهارات شخص يشغل وظيفة رئيسية، على سبيل المثال إذا كان الاتحاد الوطني يفتقر إلى وجود شخص قادر على تصميم وتطبيق استراتيجية للتعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي، وقد تحدث داخل أي مجموعة مثل اللجنة المسؤولة عن وضع استراتيجية التطوير الشاملة للاتحاد الوطني، أو قد تحدث داخل مجموعة من الأفراد المقترنين بالهيئة مثل مدربي الأندية التي أخفقت في التأهل إلى البطولة الوطنية.

من الممكن بصورة عامة ضمان أن العاملين بأجر يتلقون التدريب اللازم للتعامل مع الفجوات في المهارات، إلا أن هذا لا يصح دائما بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة المنتخبين الذين لا يتيح لهم أنشطتهم المهنية بدوام كامل سوى القليل من الوقت لتلقي التدريب أو بالنسبة للذين يتم انتخابهم حيث قد لا يقرون باحتياجاتهم للتطوير، ولذلك قد تحتاج إلى إقناع مثل هؤلاء الأعضاء بأهمية التصدي إلى أي فجوات في المهارات التي يتم تحديدها.

لضمان نجاح التدريب من الأهمية بمكان كسب دعم المتأثرين بالتدريب، وفي هذا الخصوص قد تحتاج إلى الترويج لفوائد التدريب مثل الارتياح لتقديم خدمة للهيئة بمزيد من الفعالية أو النجاح في أداء مهمة صعبة، وقد تكون هذه الفوائد مرتبطة أيضا بتحسين التعويضات المالية مثل زيادة الراتب أو فرص التطور الوظيفي.

يجب وضع الأسئلة التالية في الاعتبار عند وضع برنامج التدريب والتطوير لأية هيئة رياضية أولمبية:

- ما الذي تهدف إلي تحقيقه الهيئة الرياضية الأولمبية من خلال التدريب؟
- ما التدريب الذي تم تنفيذه خلال فترة العامين أو ثلاثة أعوام الماضية؟
- ما هي الموارد المتوفرة للتدريب؟
- من الذي بحاجة إلى تدريب؟
- هل هناك مدربون أو خبراء يستطيعون تنفيذ التدريب؟



التدريب يساعد على تحسين وتحفيز مواردك البشرية.

عبر سلسلة من الوظائف والمهام المختلفة لاكتساب فهم واسع عن الهيئة، وهو ما يعتبر مفيداً بصفة خاصة للهيئات الصغيرة التي قد تكون لديها تخصصات أقل من الهيئات الرياضية الأولمبية الأكبر.

المرحلة ٣: تصميم الحلقة التدريبية

ما أن تقرر الهيئة أن هناك حاجة تدريبية وتحدد أن الحاجة تدعو إلى إقامة حلقة تدريبية محددة يجب عليها أن تسأل نفسها بعض الأسئلة الأساسية عن متدربيها المحتملين:

- ما هي خلفياتهم؟

- حلقات لمدة ساعة حول مختلف المواضيع تنعقد مرة كل أسبوعين أو كل شهر بقيادة مختلف الأفراد في الهيئة.
- حلقات تدريبية مكثفة لمدة يوم أو يومين حول مواضيع محددة (على سبيل المثال كيفية استخدام النظم الحاسوبية الجديدة).
- استشارات أو توجيهات أو دورات إشراف منتظمة بواسطة موظف متمرس وكفؤ من الهيئة.
- التدريب القائم على الحاسوب الذي يسمح للموظفين بالتعلم بحريتهم وأثناء الأوقات المريحة لهم.
- التنقل بين الوظائف بما يسمح للموظفين الانتقال

باعتباره جزءاً ضرورياً من العملية التدريبية، يقيس التقييم تأثير التدريب.

- ما هي صفاتهم الديموغرافية؟
- ما هي مستويات خبرتهم وتعليمهم عن الموضوع؟
- ما هي توقعاتهم؟
- وضوح الأهداف.
- مدى تطبيق المهارات المكتسبة على مواقف العمل.
- ملاءمة المهارات المكتسبة للاحتياجات التدريبية.
- جودة المدربين.
- المحافظة على الدوافع التي تشجع المتدربين على التعلم.
- المساعدة في نقل المهارات إلى بيئة العمل.

فور قيام الهيئة بتأكيد من يجب تدريبه ولماذا، يجب عليها وضع خطة تتضمن:

- الغايات المحددة.
- جدول زمني للتدريب.
- طريقة تدريب ملائمة.
- طريقة لقياس محصلات التدريب وضمان الحصول على ملاحظات المتدربين حول البرنامج.

المرحلة ٤: تقييم التدريب

باعتباره جزءاً ضرورياً من العملية التدريبية، يقيس التقييم تأثير التدريب ويحدد ما إذا كان هناك عائداً من الاستثمار، ويمكن إجراء هذه التقييمات بموضوعية مثل قياس تحويل الوظيفة أو بطريقة غير موضوعية مثلاً عن طريق طلب وجهات نظر المشاركين عن التدريب الذي حصلوا عليه، وقد تتعلق التقييمات بتأثيرات التدريب على الفرد أو على الفريق أو الدائرة أو الهيئة ككل، وقد يتعلق الأمر في هذا الخصوص بثلاثة مستويات:

- المهارات والمعارف المكتسبة
- هل اكتسب المتدربون المهارات والمعارف المناظرة للأهداف التدريبية؟
- بناء المهارات
- هل استطاع المتدربون استخدام مهاراتهم المكتسبة حديثاً في أنشطتهم اليومية؟
- التأثير على عمليات الهيئة
- هل أدى التدريب إلى أن تعمل الهيئة الرياضية الأولمبية بشكل أفضل؟

تنص معظم البرامج التدريبية على نشاط المتدربين الذي غالباً ما يتم تنفيذه في نهاية البرنامج بواسطة المتدربين بأنفسهم، ومع ذلك من المهم أيضاً تقييم التدريب الداخلي/الذاتي مثل مشاريع التدريب المهني، حيث إن نوعي التدريب يمكن تقييمهما عن طريق استبانة تتضمن، على سبيل المثال، المعايير التالية:

- الظروف الطبيعية واللوجستية.
- اختيار طرق التدريس.

لتقييم تأثير التدريب على مهارات الأفراد وعلى الهيئة الرياضية الأولمبية بصورة أوسع، يمكن للهيئة تقييم تدريب الفرد من خلال إجراء مقابلة استعراضية كل عام، حيث تُجرى هذه المراجعات بشكل عام بواسطة المشرف المباشر للموظفين وقياس التأثير المتصور على المتدرب والطرق التي يتعرف من خلالها على التغييرات التي تحدث في أنشطته المهنية اليومية.

يوضح التوضيح التالي كيف أن النظام الرياضي في هولندا استطاع وضع برامج لضمان توفر المهارات المطلوبة لديها للعمل بفعالية في المستقبل.

التوصيات الأساسية

- حدد الاحتياجات التدريبية والتطويرية من خلال تقييم الخطط الاستراتيجية للهيئة الرياضية الأولمبية وقدرتها على تحقيق الغايات بالموارد البشرية المتوفرة حالياً بالهيئة.
- تأكد من أن الاحتياجات التدريبية محددة من خلال التدقيقات المنتظمة للمهارات بدعم من مجلس الإدارة.
- حدد مجموعة من الطرق والأنشطة التي تلائم المهارات المطلوبة والأشخاص الذين يجب تدريبهم.
- قم بتقييم كل حلقة تدريبية للتأكد مما إذا كانت تلبي أهدافها.



تطوير المواهب والقيادات في الرياضة المنظمة بهولندا

من خلال العمل مع الاتحادات الرياضية وهيئة أرباب العمل الهولندية فقد استحدثت منظومة اللجنة الأولمبية الهولندية والاتحاد الرياضي الهولندي مؤخرا عدة برامج لتطوير المواهب والقيادات، حيث تشمل هذه البرامج ما يلي:

- برامج تعريفية (أو إندماج وظيفي) للموظفين الجدد لمنظومة اللجنة الأولمبية الهولندية والاتحاد الرياضي الهولندي والاتحادات الرياضية الوطنية.
- الشباب البرتقالي وهي شبكة مهنية تعنى بالمحترفين الصغار.
- العمل في الرياضة وهو برنامج عالي الإمكانيات.
- القيادة الملهمة في الرياضة وهي عبارة عن برنامج لتطوير القيادات.

البرامج التعريفية للموظفين الجدد

يتم الترحيب بكل موظف يلتحق بالعمل ضمن الرياضة المنظمة في هولندا من خلال ورشة عمل لمدة يوم واحد يتم تعريفه فيها بهيكل وقيم وخصائص وسياسات وتمويل وإجراءات منظومة اللجنة الأولمبية الهولندية والاتحاد الرياضي الهولندي والاتحادات الرياضية الوطنية؛ حيث تتيح ورشة الاندماج الوظيفي لهم التعرف على الزملاء من الاتحادات الرياضية الوطنية الأخرى.

الشباب البرتقالي Young Orange

تشارك في هذا البرنامج الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة متوسطي الأعمار والكبار حيث يعتبر الاستثمار في الشباب ضروريا لمستقبل الرياضة في هولندا، ويستهدف هذا البرنامج الموظفين من سن ٣٥ فما دون من الذين يعملون في الرياضة حيث تم تصميم هذا البرنامج لربط صغار المهنيين بالرياضة ومساعدتهم على التواصل مع المؤسسات التجارية والحكومية وإضافة قيمة إلى النظام الرياضي الهولندي، وينظم برنامج الشباب البرتقالي كل سنة عدة اجتماعات تواصل شبكي وورش عمل وفعاليات أخرى.

العمل في الرياضة

يعتمد هذا البرنامج على التعاون في مجال إدارة المواهب بين الاتحادات الوطنية ومنظومة اللجنة الأولمبية الهولندية والاتحاد الرياضي الهولندي، والبرنامج مصمم للمحافظة على محفزات وطموح المهنيين الشباب من سن ٣٥ فما دون المهتمين بوظائفهم في الرياضة

تعتبر منظومة اللجنة الأولمبية الهولندية والاتحاد الرياضي الهولندي الهيئة الجامعة للرياضة الأولمبية بهولندا، وتشكل بالإضافة إلى الاتحادات الوطنية الفردية قطاع الرياضة المنظم بالبلاد، وفي عام ٢٠١٧ كانت المنظومة مسؤولة عن تنفيذ الأجندة الرياضية ٢٠١٧+ متضمنة ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- رياضة النخبة - إيجاد الظروف الصحيحة للرياضيين البارزين للتميز في المنافسات العالمية.
- المشاركة الرياضية - جعل الرياضة اليومية متاحة لكل فرد.
- الفعاليات الرياضية - تنظيم الفعاليات الرياضية الدولية الكبرى.

احتاجت منظومة اللجنة الأولمبية الهولندية والاتحاد الرياضي الهولندي إلى موردين رئيسيين لتحقيق هذه الأهداف: الموارد الجديدة للتمويل والتطوير الإضافي للموظفين والإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين في الرياضة.

تمر الرياضة المنظمة في هولندا بمرحلة انتقالية، ورغم أن الرياضة منظمة بشكل جيد إلا أن المجتمع والبيئة يتغيران بسرعة، كما تختلف احتياجات المشاركين ويعتبر تمويل الهيئات الرياضية أمرا بالغ الأهمية، وللمحافظة على جاذبيتها يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية أن تواصل تطورها وإبداعها الأمر الذي يتطلب من الأفراد العاملين في المجال الرياضي تطوير قدرات ومهارات جديدة، تحتاج الرياضة بصفة خاصة إلى قيادة جديدة وإلى المزيد من المبادرات الفردية كما يجب العمل على تطوير أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين والموظفين العاملين بالهيئات الرياضية الأولمبية، والشكل ٣,١ (في الصفحة التالية) يوضح الموارد البشرية في الرياضة المنظمة في هولندا.

إقرارا بالحاجة الوطنية لاكتشاف المواهب وتنمية الموارد البشرية بفعالية تنص الأجندة ٢٠١٧+ على ما يلي:

"سوف تعمل جميع الاتحادات الرياضية ومنظومة اللجنة الأولمبية الهولندية والاتحاد الرياضي الهولندي سويا على إعداد سياسة للموارد البشرية وبرامج التطوير الأخرى التي تستهدف أعضاء مجلس الإدارة والإدارة والموظفين والمتطوعين، كما سوف نعمل على تحسين التعليم والتدريب وتقديم القطاع الرياضي كبيئة عمل جذابة"

ويتصدون للتحديات المحيطة بها.

على المتقدمين:

- أن يكون لديهم رأيا مهنيا يتعدى الهيئة التي يعملون بها.
- أن يتحملوا المسؤولية عن تطوير أنفسهم مهنيا.
- أن تكون لديهم الرغبة للتقدم في مستقبلهم الوظيفي.
- أن يكونوا مسؤولين عن المهام المعقدة (مثلا الواجبات ذات الأهمية المالية أو الأدوار التي تنطوي على اتخاذ قرارات سياسية هامة أو العمل مع مجموعات كبيرة من أصحاب المصلحة).
- أن تكون لديهم من قبل مهارات محددة مثل إدراك المواقف والمعرفة المؤسسية وإدارة المشاريع وقدرات التواصل الشبكي والقيادة الشخصية.

يضع البرنامج أمام المشاركين تحديات لتجاوز الأداء المتوقع منهم والمساهمة في تلبية غايات هيئاتهم والرياضة بشكل عام.

يعتبر التطوير الشخصي والقيادة وفرص التطور الوظيفي في الرياضة والتواصل الشبكي جميعها مواضيع مركزية للبرنامج الذي يشمل سبع جلسات جماعية بجانب التدريب الشخصي، ويتم توجيهه نحو غايات التعلم للمشاركين، يستعد كل مشارك للبرنامج من خلال استكمال استبيان التقييم الذاتي والذي تتم مناقشته كجزء من البرنامج.

القيادة الملهمة في الرياضة

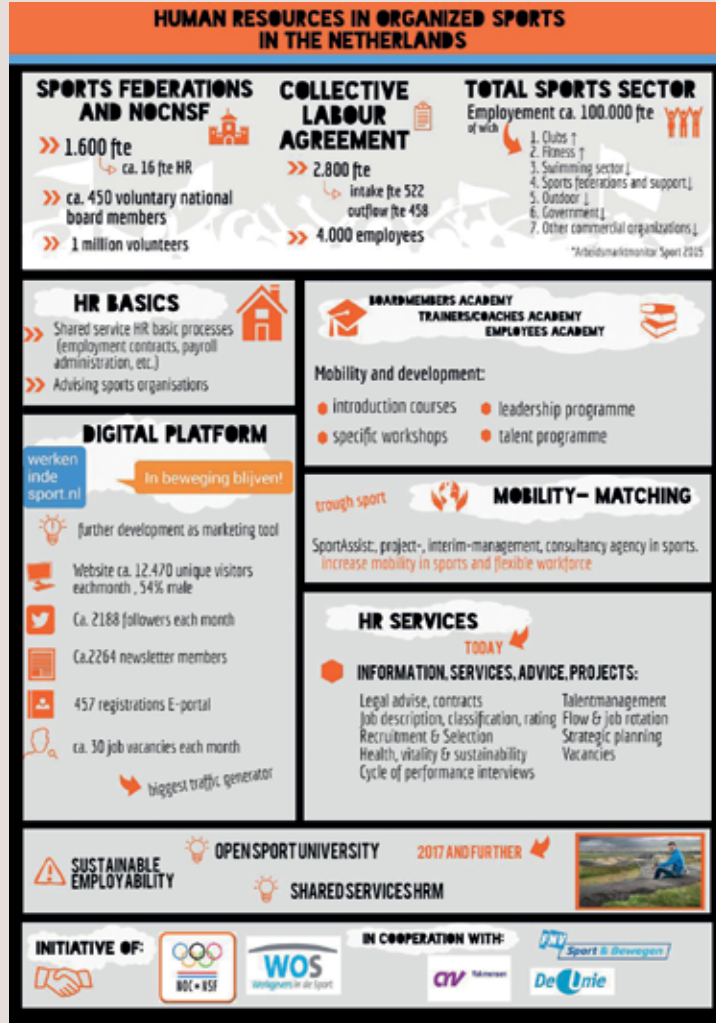
تم إعداد هذه الدورة المعنية بتطوير القيادة بغرض تعزيز وتعظيم القيادة في الهيئات الرياضية وفي مجلس الإدارة، ويستهدف البرنامج الموظفين الذين يُنظر إليهم كموظفين هامين أو يتوقع منهم أن يصبحوا كذلك لمستقبل الرياضة في هولندا.

يجب على هؤلاء المتقدمين:

- أن يكونوا مهتمين بتطوير القيادة الشخصية.
- أن يكونوا ملمين بالتغيير ومستعدين له.
- أن يكونوا جاهزين برحابة صدر للمساهمة بمعنى الكلمة في تحقيق غايات الرياضة في هولندا.
- أن يكونوا عاملين في الوقت الحاضر في أية هيئة رياضية أو أي أية هيئة متعاونة.

إن الهدف الرئيسي من الدورة هو توسيع نطاق المعرفة والوعي والمهارات القيادية وتحسينها وسط المشاركين، كما أن الدورة مصممة لتعزيز شبكات الجيل القادم من القادة في الرياضة.

الموضوع المحوري للدورة هو "من قيادة نفسك إلى قيادة الآخرين"، حيث يتم قبل بدء الدورة إجراء لقاء مع كل مشارك بغرض التركيز على غاياته التعليمية الشخصية وتعريفه بالبرنامج مع العمل في نفس الوقت على تمكين المشاركين من التعرف على بعضهم البعض،



الشكل ٣،١: الموارد البشرية في الرياضة في هولندا

وتتألف الدورة من سبع وحدات تدريبية لمدة يوم ونصف، وتشمل المحاضرات مواضيع تتعلق بالقيادة والإدارة وجلسات تبادل الخبرات واجتماعات مع المتحدثين الضيوف ومهام التطوير الشخصي وغير ذلك من الأفكار، كما يجتمع المشاركون في مجموعات نقاشية أصغر.

مع التركيز على تطوير المواهب والقيادات من موظفي الرياضة المنظمة في هولندا فإن هذه البرامج تعمل على تحسين مهارات المشاركين في مجالات مثل الإبداع والتواصل الشبكي والقيادة وهي كلها مهارات ضرورية لمستقبل الرياضة الهولندية، هذا ويتم تصميم المبادرات الأخرى لتعزيز الصفات الشخصية ومهارات التواصل الشبكي لأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين بما يعكس أهمية هذه المهارات في تطوير الرياضة المنظمة في هولندا.

تحفيز الموارد البشرية

يعتبر تحفيز الموظفين والمتطوعين جانباً بالغ الأهمية من جوانب إدارة الأفراد كما أنه محوري للمحافظة على إنتاجية والتزام القوى العاملة، ويمكن تعريف التحفيز على أنه رغبة الفرد لبذل جهد ما، ولكنه أيضاً حالة نفسية، حيث إن الناس تبذل الجهد للوفاء بحاجة لم تُلب مثل الحاجة إلى مكافأة مالية والحاجة إلى الشعور بالمشاركة والحاجة إلى مساعدة الآخرين والحاجة إلى إثبات أو بناء المهارات.

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية أساسية لضمان قيام الهيئة بتشجيع وتحفيز موظفيها ومتطوعيها مستفيدة من المكافآت الخارجية والمكافآت الذاتية حيث إن المكافآت الخارجية عبارة عن أشياء ملموسة مثل المكافآت المالية أو الحوافز المالية التي تُعطى لأعضاء الفريق، وأما المكافآت الداخلية فهي غير ملموسة مثل شعور الفرد بالإنجاز والارتياح عند إكماله مهمة ما.

وفي أيه هيئة رياضية أولمبية تعتبر الأجور مكافأة خارجية رئيسية التي غالباً ما تستخدم لبناء الحوافز والمحافظة عليها، وعلى الرغم من أن الأجور تخص في الأساس الموظفين العاملين بأجر؛ إلا أنه يمكن تطبيق جوانب عديدة من نظام المكافأة الداخلية على المتطوعين، حيث تعتبر المكافآت الداخلية نتيجة مباشرة لأداء الفرد، بيد أن العبرة تتمثل في فهم ما الذي يحفز الناس ولماذا.

لدى كل فرد مجموعة مختلفة من الحوافز يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تعمل على الاعتراف بها وإقرارها وفهمها، وبينما لا تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية إعطاء مكافآت داخلية يمكنها تنظيم عمل موظفيها ومتطوعيها بحيث تُتاح للأفراد فرص الحصول على الحوافز الذاتية من المهام التي توكل إليهم.

يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية أن تولي أهمية كبيرة للمكافآت الذاتية خاصة بالنسبة للمتطوعين حيث إن مثل هذه المكافآت تعتبر أفضل طريقة لاستبقائهم في خدمة الهيئة، وتعتبر الرغبة في المساهمة في الرياضة وأغراض الهيئة الرياضية الأولمبية مصادر للرضى الذاتي للمتطوعين؛ ولكن يجب على الهيئة أن تذهب إلى أبعد من هذه المكافآت الأساسية وتستحدث بيئة يستطيع المتطوعون من خلالها الحصول على مكافآت ذاتية وعلى المزيد من الحوافز للمساهمة بفعالية في الرياضة.

إن العديد من الأنشطة تدعم أو تحل محل المكافآت الذاتية وتعتبر هامة لكل من الموظفين العاملين بأجر والمتطوعين على حد سواء، ويمكن للمكافآت الذاتية أن تتخذ الأشكال التالية:

• ردود الفعل المباشرة

يجب على الموظفين الحصول ردود فعل فورية

وملموسة عندما يتم تقييم عملهم، وفي بعض الحالات يمكن بناء ردود الفعل داخل المهمة نفسها، فعلى سبيل المثال فإن المتطوع الذي يقوم باستقطاب متطوعين للهيئة الرياضية الأولمبية يحصل على تحفيز مباشر في كل مرة يتم فيها جمع رسوم العضوية.

• التعلم الجديد

توفر الهيئات الرياضية الأولمبية لموظفيها فرصة اكتساب المعرفة وتعلم طرق جديدة لفعل الأشياء، ربما بالتدرج في تكليفهم بمهام صعبة؛ فعلى سبيل المثال قد تقوم الهيئة الرياضية الأولمبية بتكليف الموظفين الجدد بمهمة مسك دفتر حسابات الدخل والإنفاق اليومي ثم في المستقبل يمكن الطلب منهم إتقان مسك دفاتر حسابات القيد المزدوج وإعداد الميزانية العمومية ثم فيما بعد قد يُطلب منهم الإلمام بقوانين الضرائب التي تحكم مالية الهيئة الرياضية الأولمبية بما في ذلك التبرعات وحالات الرعاية.

• مراقبة الجدولة الزمنية

قد تسمح الهيئة الرياضية الأولمبية لبعض الموظفين بجدولة العمل الخاص بهم ضمن الحدود المسموح بها ، فعلى سبيل المثال قد يتطلب العمل المرن أن يكون الموظف داخل المكتب من ١٠ صباحاً حتى ١٢ ظهراً ثم من ٢ بعد الظهر حتى ٣ بعد الظهر أي ما مجموعه ثلاثة ساعات ثابتة في اليوم، ويسمح للموظفين بعد ذلك بجدولة بقية ساعات عملهم شريطة أن يعمل الموظف خلال فترة زمنية مثل الأسبوع لمدة ٤٠ ساعة كحد أدنى. يسمح هذا الترتيب للموظف بالعمل ثلاث ساعات إلزامية كحد أدنى في اليوم والعمل لمدة ١٢ ساعة لليوم التالي حسب الرغبة.

• المسألة الشخصية

يجب على الموظفين أن يشعروا بانهم مسؤولون عن حصيلة عملهم حيث إن هذا الشعور بالمسؤولية له تأثير تحفيزي.

هناك العديد من الطرق لتقدير ومكافأة المتطوعين على جهودهم، وتشمل أمثلة ذلك ما يلي:

- الاحتفاء بالإنجازات مع الجوائز والفعاليات الاجتماعية.
- إرسال خطاب شكر.
- تزويدهم بالأزياء والقمصان والقبعات، إلخ.
- نشر سير المتطوعين في الرسائل الإخبارية ووسائل التواصل الاجتماعي.
- منحهم تذاكر إكرامية للمناسبات والاحتفالات الخاصة.
- خطابات التزكية من أرباب العمل.

إدارة الأداء

يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية التأكد من فعالية إدارتها لأداء موظفيها ومتطوعيها، وهي العملية التي تهدف إلى تحسين الحوافز الذاتية.

تربط عملية إدارة الأداء الأهداف الاستراتيجية للهيئة



تحفيز الأفراد هو الجانب الجوهرى للإدارة.

يبين التوضيح التالي عملية مواءمة وإدارة التقييم المستخدمة في اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية لتحفيز موظفيها.

الرياضية الأولمبية مع الأنشطة والسلوكيات ومحصلات موظفيها ومتطوعيه، وبجانب اشتغالها على تصميم المهام والتدريب والتطوير وإجراء التقييمات وسياسات المكافآت وتحسين الأداء؛ يجب على إدارة الأداء تحفيز الأفراد لبذل أفضل ما في وسعهم.

يجب على كل هيئة رياضية أولمبية أن تحدد نهجها الخاص بها نحو إدارة الأداء مع الوضع في الاعتبار تقييم الأداء، حيث إن هذه الوسيلة الإدارية الهامة تحدد الأهداف الرسمية ومؤشرات الأداء الرئيسية ومراجعتها بشكل منتظم بما في ذلك سنوياً، على أن يحدد تقييم الأداء بوضوح النتائج المطلوبة التي يجب ربطها بقيم وأهداف الهيئة الرياضية الأولمبية.

يجب أن تتضمن الأهداف الأوسع نطاقاً للهيئة الرياضية الأولمبية خطط التطوير التي يتم تصميمها لدعم موظفيها، حيث إن هذه الخطط ستساعد الموظفين على تحقيق النتائج المطلوبة منهم مع العمل في نفس الوقت على تطوير المهارات والمعارف المطلوبة لوظيفتهم الحالية ولتستقبلهم الوظيفي، كما أنها ضرورية إذا ما أرادت الهيئة أن تحافظ على تحفيز موظفيها، ويجب على الهيئات تتبع تقدم موظفيها مقابل أهدافهم وخطط تطويرهم الشخصية من خلال جلسات فردية منظمة على مدى سنة كاملة.

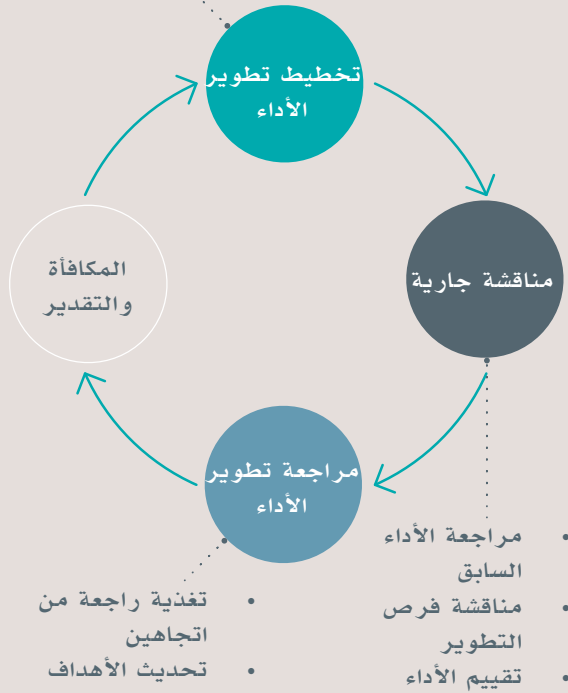
التوصيات الأساسية

- تأكد من أنك على علم بما يحفز موظفيك ثم تأكد من توفر هذه العوامل في الهيئة الرياضية الأولمبية.
- وفر بصفة خاصة محفزات ذاتية لأنها يمكن أن تكون أكثر قوة وتأثيراً من المكافآت الخارجية.
- أوجد عملية لإدارة أداء الموظفين والمتطوعين لضمان تحقيق أهداف الهيئة الرياضية الأولمبية.
- اعمل على أن تكون الهيئة الرياضية الأولمبية بمثابة هيئة تعليمية وذلك بتطوير ثقافة عمل عالية الأداء.



مواءمة وإدارة الأداء باللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية

- الأهداف و المؤشرات
- مناقشة التوقعات
- واحتياجات التنمية



الشكل ٣,٢: دورة إدارة الأداء لدى اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية

- أغسطس - ديسمبر
صياغة الأهداف السنوية للرياضة والتمويل/الإيرادات والعمليات للسنة القادمة وتحديث أهداف السنوات الأربع.
- أكتوبر - نوفمبر
وضع الأهداف والموازنات المالية في صورتها النهائية.
- ديسمبر
الحصول على موافقة مجلس الإدارة على الأهداف والموازنات
- يناير - مارس
إيصال الأهداف والاستراتيجيات والموازنات إلى أفراد الفريق للتركيز على المهمة قبل أن يضع أفراد الفريق الأهداف الفردية والمسؤوليات الرئيسية للسنة.

إن اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية هي هيئة غير ربحية تتخذ من ولاية كولورادو مقراً لها ولديها مكاتب أصغر في نيويورك وكاليفورنيا وواشنطن دي سي، ويعمل باللجنة نحو ٤٥٠ موظفا بدوام كامل يدعمهم متدربون داخليون وخارجيون وعاملون مؤقتون آخرون بجانب برنامج فعال خاص بالمتطوعين، ولا تتلقى اللجنة دعماً مالياً اتحادياً بخلاف ثلة مختارة من البرامج العسكرية البارالمبية، وعلى خلاف الدول الأخرى لا يوجد بالولايات المتحدة الأمريكية وزارة للرياضة.

لدى اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية ولجنة المكافآت نظرة عامة حول برامج إدارة المواهب باللجنة بما في ذلك التعويضات والفوائد والأهداف المؤسسية باعتبار أنها تتعلق بفلسفة الأجر حسب الأداء، وفي الوقت الحالي فإن فلسفة المكافآت لدى اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية تتمثل في ثلاثة مسارات:

١. رفع الأداء المؤسسي
لرفع الأداء المؤسسي والنتائج من خلال برامج المكافآت والفوائد التنافسية لأعضاء الفريق.
٢. تحقيق الإنصاف والاتساق
تحقيق الاتساق بين جميع مواقع اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية بإدراجها ضمن استراتيجية واحدة.
٣. جذب واستبقاء المواهب
جذب أعضاء الفريق المتمثل في "تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب" وتعزيز بقاء الموظفين في وظائفهم من خلال البرنامج الشامل للمكافآت.

يوضح الشكل ٣,٢ (المقابل) نظام اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية الخاص بتخصيص المكافآت السنوية لأفراد الفريق في أعقاب تقييم أدائهم الفردي.

يرتكز نظام إدارة الأداء باللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية على استراتيجياته وغاياته المحددة لكل (دورة/٤ سنوات) تتم مراجعتها سنوياً بواسطة كبار القادة وأعضاء مجلس الإدارة، وتستخدم اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية السنة التقويمية (يناير إلى ديسمبر) كسنة مالية وأدائية، وفيما يلي العملية الاستراتيجية:

مبدأ "خط الرؤية"

- ٢٠١٧ طلبت اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية من موظفيها ما إذا كانوا يوافقون على العبارة القائلة "أنا أفهم أن وظيفتي ترتبط بالمهمة" حيث جاءت الاستجابات الكلية للموظفين في حدود النسب المئوية ٩٠-٩٣٪.

بمؤامرة استراتيجيةتها التنظيمية الواسعة مع المسؤوليات الفردية وباستخدام التعليم السنوي والتواصل الواضح، قامت اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية بتطوير نظام مستقر لإدارة الأداء يربط بين أفراد الفريق ومهمة الهيئة؛ حيث تم تصميم نظام إدارة الأداء هذا لدعم اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية لتنفيذ مهمتها المتمثلة في مساعدة رياضيينها على تحقيق التميز التنافسي المستدام مع تقديم المكافآت والجوائز التقديرية للموظفين جراء عملهم على تحقيق النتائج التي تستهدفها اللجنة الأولمبية الوطنية.

بقياس أداء كل شخص/فريق بشكل صريح ومكافأتهم طبقاً لذلك؛ قامت اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية بمؤامرة مواردها مع أدائها باستخدام نظام شفاف لإدارة الموارد البشرية مع القيام في نفس الوقت بتحديد المسؤوليات الوظيفية الرئيسية واتباع مبادئ العدالة والاتساق.

عند تصميم أية عملية لإدارة الأداء للجنة الأولمبية الوطنية أو أي هيئة رياضية أولمبية أخرى يجب عليك أن تضع ما يلي في الاعتبار:

- هل لدى موظفيك أوصاف وظيفية تبين بوضوح مسؤولياتهم الوظيفية الرئيسية؟
- هل لمسؤوليات الموظفين محصلات أداء قابلة للقياس؟
- هل يتم تزويد الموظفين/الفرق بدعم/موارد كافية لتحقيق النتائج المطلوبة؟
- هل هناك عملية سنوية لتحديد الأهداف لكل من الأفراد والفرق (حسب الانطباق)؟
- هل يحصل الموظفون على ردود فعل منتظمة حول أدائهم؟
- هل مكافآت الموظفين و/أو الجوائز التقديرية متوائمة مع أدائهم؟
- هل هناك عملية للحصول على ردود الفعل عن فعالية وعدالة نظام إدارة الأداء لديك؟

خلاصة القول هي أن توظيف وتحفيز الموارد البشرية عاملان رئيسيان لأية مؤسسة رياضية أولمبية، فبدون الأفراد الذين لديهم المهارات الصحيحة وبدون الحوافز اللازمة لبذل أفضل ما بوسعهم من أجل الهيئة سوف تخفق الهيئات الرياضية الأولمبية في تلبية أهدافها الاستراتيجية، حيث إن جوانب الإدارة هذه تسند إلى تقييم شامل لاحتياجات الهيئة الرياضية الأولمبية والتوقعات المرتجاة من الموارد البشرية الموجودة، ويتطلب هذا الأمر التشاور مع المتطوعين والموظفين العاملين بأجر لإيجاد أفضل السبل لتنفيذ هذه المهام بفعالية.

إن عملية ٢٠١٧ للجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية تستند إلى مبدأ أنه إذا كان أداء الموظفين يتواءم مع رؤية ومهمة وأهداف الهيئة الرياضية الأولمبية؛ فسوف يكون للموظفين العاملين بأجر مسار واضح أو "خط رؤية" نحو مساعدة اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية وبالتالي مساعدة رياضيينها على تحقيق النجاح.

تهدف العملية إلى تمكين أفراد الفريق لبذل أفضل ما بوسعهم وأحكامهم تجاه مهمة الهيئة الرياضية الأولمبية، حيث إن الوصف الوظيفي لكل فرد من أفراد الفريق يحدد بالتفصيل ٥ - ١٥ مسؤولية وظيفية رئيسية ولكن اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية سوف تطلب من أفراد فرقها التركيز على ثلاث مسؤوليات وظيفية رئيسية تدعم بأفضل شكل الأهداف الاستراتيجية ضمن الدورة السنوية.

فضلاً عن المسؤوليات الوظيفية الرئيسية فإن اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية تطلب من جميع أفراد الفرق التركيز على أربع سلوكيات أساسية بما في ذلك التواصل والعمل الجماعي والحكم على الأمور وخدمة الزبائن حيث إن هذه الممارسة تعزز الفلسفة المتمثلة في أن كيفية إنجاز أفراد الفريق لأهدافهم لا تقل أهمية عن ما يحققونه.

تشكل هذه العناصر الثلاثة - المسؤوليات الوظيفية الرئيسية والسلوكيات الأساسية والأهداف السنوية - تشكل أساس خطة إدارة الأداء التي يتم على أساسها تقييم كل فرد من أفراد الفريق بشكل غير رسمي طوال السنة وبشكل رسمي في نهاية السنة، كما أن تقييم نهاية العام يتضمن اتخاذ قرارات بخصوص الرواتب الأساسية والحوافز المستقبلية الخاصة بالأفراد.

إن أداة الاتصال الرئيسية لنظام إدارة الأداء لدى اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية هي بمثابة خارطة طريق تبلور بوضوح وإيجاز الأهداف المؤسسية السنوية في الرياضة والمالية وإدارة العمليات، ومهمتها والمبادئ التوجيهية التي تبنى عليها القرارات؛ حيث يتلقى كل فرد من أفراد الفريق خارطة الطريق الممثلة للأداء خلال الربع الأول من العام بينما يتلقاها الموظفون الجدد خلال مرحلة التعريف والتوجيه عند الالتحاق أو الاندماج الوظيفي.

الخلاصة

يهدف نظام إدارة الأداء لدى اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية إلى التأكد من أن جميع الموظفين يفهمون التوقعات المرتجاة منهم مع العمل في نفس الوقت على توحيد تركيز اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية؛ حتى يعمل جميع أفراد الفريق لإنجاز مهمة واحدة، وتقوم اللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية بقياس مدى نجاح مؤامرة الأداء أو "خط الرؤية" سنوياً من خلال ما تجريه من دراسة حول مشاركة الموظفين، وخلال الفترة ٢٠١٤

تطوير المهارات لإدارة الموارد البشرية

حل المشاكل

يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية أن تعمل على حل المشاكل بانتظام حيث إن اتباعها نهجا منظما في هذا الخصوص من شأنه أن يساعدها على أن تصبح أكثر فعالية، كما يجب على الهيئات أن تعلم أولا بوجود مشكلة حيث إن ذلك ليس بالأمر السهل دائما كما يبدو؛ فقد يقوم الموظفون والمتطوعون بإخفاء الحقيقة المتمثلة في أنهم يعانون في عملهم مثلا أو ربما يُصاب الرعاية بخيبة أمل من حيث الدعاية التي يحصلون عليها ولكنهم قد لا يخبرونك بذلك، وفي هذه الحالات لن تعلم بالمشكلة إلا عندما يحدث خطأ ما أو يسحب أحد الرعاية دعمه.

فور علمك بالمشكلة يمكنك التعامل معها؛ إلا أنه من السهل غالبا الخلط بين مظاهر المشكلة والمشكلة نفسها، مثل محاولة جمع أموال لتغطية الخسارة الناتجة عن فقدان الرعاية بدلا من معرفة أسباب فقدان الرعاية، وللقيام بذلك يجب عليك جمع

لزيادة فعالية أية هيئة رياضية أولمبية ومواردها البشرية تحتاج الهيئة إلى أفراد فريق بمهارات إدارية عالية المستوى لتخطيط وتنظيم وتوظيف وتحفيز وتطوير متطوعيها وموظفيها العاملين بأجر، وحيث إن بعض أفراد الفريق يطورون هذه المهارات يجب على الهيئة استخدام بعض طرق التدريب التي تم مناقشتها في القسم ٣,٤ لضمان أن الآخرين في الهيئة الرياضية الأولمبية يستطيعون أيضا تطوير هذه المهارات.

يتناول هذا القسم المهارات التي تحتاج إليها الهيئة الرياضية الأولمبية لإدارة مواردها البشرية بفعالية مع الإشارة بصفة خاصة إلى المهارات الرئيسية لحل



بمجرد إدراكك للمشكلة، ومعرفتك لأسباب حدوثها، فإنه يجب عليك تحديد كيفية حلها.

اتصالات جديدة، وقد يقود إلى علاقات مهنية جديدة أو فرص جديدة أو وظيفة جديدة ضمن الهيئة أو وظيفة جديدة خارج الهيئة.

يتطلب عمل الهيئة الرياضية الأولمبية بعض أشكال الربط الشبكي مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، حيث يمتد الربط الشبكي إلى أبعد بكثير من مجرد إعطاء بطاقات العمل ليساعد على بناء الثقة والعلاقات التي ستكون مفيدة لكلا الطرفين في المستقبل.

وللربط بفعالية، يجب:

- أن يكون لديك فهما واضحا كيف أن العلاقة معك ستساعد الشخص الذي تحاول الربط معه.
- أن تكون قادرا على بلورة ما تبحث عنه وكيف يستطيع الآخرون مساعدتك.
- أن تستمع وتبتسم وتسال أسئلة للحصول على أكبر قدر من المعلومات مع عدم اختطاف مسار المحادثة في نفس الوقت.
- المتابعة خلال ٤٨ ساعة للتأكد مما إذا كان يمكن إحراز تقدم بخصوص الشراكة.

المعلومات ممن يعتقدون أن هناك مشكلة أو المعلومات عن الأسباب المحتملة، ويجب عليك التشاور على نطاق واسع حيث إنه قد تكون لدى أشخاص آخرين وجهات نظر مختلفة حول المشكلة، وبالتالي يمكنهم مساعدتك على إيجاد حل أفضل؛ فعلى سبيل المثال بالنسبة للمشاكل المتعلقة بالرعاية يجب عليك التحدث إلى المسؤولين عن الرعاية والمنتفعين منها، إن أمكن، أو التحدث إلى الرعاية أنفسهم للتأكد من سبب سحب الراعي لدعمه.

الخطوة التالية هي الأصعب غالبا، وتتطلب اتخاذ قرار ثم إيصاله إلى جميع المتأثرين به مثل جهات التمويل والرياضيين والأعضاء والرعاة الآخرين؛ على أن يكون القرار واضحا غير غامض يتم إيصاله بشكل ملائم ويُنفذ بشكل فعال، وأخيرا يجب عليك التأكد مما إذا تم حل المشكلة، على سبيل المثال هل زاد التمويل نتيجة لقرارك؟ وقد تحتاج في بعض الأحيان إلى تغيير قرار ما لتحقيق أفضل نتيجة وقد يتعين عليك حتى الاعتراف بالخطأ والبدء مرة أخرى.

التواصل

يمكن القول بأن القدرة على التواصل هي المهارة الأكثر أهمية والمطلوبة من المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية؛ حيث إن التواصل يزيد الكفاءة ويقلل التكاليف: يقع الموظفون والمتطوعون في أخطاء أقل لأنهم يعرفون ما يجب عليهم فعله ولماذا وكيف، كما أن التواصل يعتبر حيويا عندما تعمل الهيئة لإشراك أصحاب المصلحة وتؤسس ما يريدونه وهو الأمر المهم بصفة خاصة للرعاة ووكالات التمويل.

تعتبر القدرة على الاستماع أداة اتصال حيوية وهي هامة بصفة خاصة للمقابلات التقييمية والانضباط ومقابلات التظلمات وتقديم الاستشارة لأعضاء أو الرياضيين، وإذا أمكنك توضيح أنك مهتم بما يقال وأنك سمعت وفهمت الرسالة؛ فإن الناس المتواصلين معك سيكونون أكثر ارتياحا، ويمكنك القيام بذلك من خلال:

- المحافظة على التواصل البشري.
- بتشجيع الشخص على مواصلة التحدث بهز الرأس أو الموافقة على ما يُقال.
- بتلخيص ما تم قوله من قبل.
- بعدم المقاطعة.

الترابط الشبكي

يمكن تعريف الترابط الشبكي على أنه تفاعل مع الآخرين لأغراض تبادل المعلومات و/أو إقامة



القدرة على الإصغاء هو أحد الأدوات الحيوية للتواصل.



١٢٠

الصراع هو جزء من أي منظمة - لكن يمكن ويجب حله عن طريق الأطراف المعنية.

٣. حدد المشاكل وتكاليف السلوك
قد يكون هذا من حيث الوقت المهدر أو التأثير على الآخرين أو المناخ غير المريح.
٤. تواصل مع المتورطين في النزاع
اعمل معهم للبحث عن حل.
٥. نفذ الحل ثم قيم الموقف
قم بتقييم الموقف على أساس مستمر حتى انتهاء النزاع.

إن جميع هذه المهارات ضرورية لفعالية إدارة الهيئات الرياضية الأولمبية، ولحسن الحظ يمكن تطويرها أو تحسينها جميعها من خلال أنشطة التطوير الشخصي باستخدام الطرق الموضحة في القسم السابق، ومن المهم أن تقوم بتقييم مهاراتك في هذه المجالات ومن ثم العمل على تحسينها عند الضرورة.

يبين التوضيح التالي كيف تمت إدارة نزاع في الاتحاد الوطني الأوروبي، وعند قراءة هذا التوضيح الذي يصف بإيجاز الاتحاد الوطني ثم يناقش النزاع المحدد واضعاً في الاعتبار أوجه التشابه في المواقف التي واجهتها ضمن هيئتك، هذا وقد تم إخفاء اسم الاتحاد الوطني حفاظاً على سرية المشاركين.

التوصيات الأساسية

- تأكد من معرفتك الدقيقة للمتسبب في المشكلة ومن هم المتورطون، مع النظر بعناية في طرق حلها ثم قم بإبصال القرار النهائي إلى المتأثرين.
- كن على علم بأن التواصل يشمل أيضاً الاستماع.
- قم بإنشاء شبكات واستخدمها لمساعدة هيئتك الرياضية الأولمبية في تحقيق أهدافها.
- افهم أنه ليس كل نزاع سيئ للهيئة ولكن ضع استراتيجيات ملائمة للتدخل عند الضرورة.

إن الربط الشبكي لا يحدث بشكل طبيعي للكثير من الناس، إلا أنه نظراً لأهمية تشكيل الشراكات ضمن بيئة الهيئة الرياضية الأولمبية والالتقاء بأناس جدد وإقامة علاقات مفيدة متبادلة فإن الربط الشبكي يعتبر مهارة إدارية هامة.

إدارة النزاعات

تحدث النزاعات في كل هيئة، حيث يتنافس الأفراد والفرق للحصول على الموارد المالية والوقت من المدراء والمعدات وحتى مع الزبائن، ويؤدي هذا التنافس في بعض الأحيان إلى حدوث نزاعات.

إن هذا الأمر ليس بالأمر السيئ دائماً حيث إن هناك ما يُعرف بالنزاع البناء الذي يدعم عدداً من الوظائف الإيجابية مثل تشجيع الناس على العمل سوياً للتغلب على التحديات التي تواجه الهيئة، أو المساعدة في تحديد الواجبات وزيادة فهم الموظفين لمشاعر الآخرين، وغالباً ما ينشأ النزاع عندما يكون الأفراد غير ملمين باهتمامات الآخرين، وعلى النقيض من ذلك هناك النزاع الهدام الذي عادة ما يلحق الضرر بالهيئة لأنه يميل إلى أن يتمحور حول اختلافات الشخصية أو يكون متعلقاً بالتمسك بالسلطة، ولذلك يجب عليك تحديد النزاع الهدام مع ضرورة أن تكون لديك الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

يجب عليك أن تضع في الاعتبار عدة قضايا قبل التعامل مع النزاع، أولاً يجب عليك تحديد ما إذا كان الأمر يستحق التدخل، فإذا لم يؤثر النزاع على عمل المعنيين به ويبدو وكأنه سينتهي من تلقاء نفسه فإن تدخلك في هذه الحالة قد يشعل الموقف، وبالتالي يجب عليك تطوير المهارات الشخصية اللازمة ومهارات التواصل للتعامل مع النزاع على نحو هادئ وعقلاني وعادل، وإذا قررت بالفعل أن تتدخل يجب عليك القيام بذلك في الوقت الذي يمكن أن يكون فيه تدخلك مفيداً، ليس مبكراً جداً أو متأخراً جداً إذ قد يؤدي هذا التدخل إلى تصعيد وإشعال النزاع، فعلى سبيل المثال: إذا استمعت إلى جدال بين المدرب الرئيسي ومساعدته وحاولت التدخل قد تبدو سخيفاً إذا كان الجدل حول شيء بسيط أو كان لا يتعلق بالوظيفة، وفي المقابل إذا تجاهلت عدداً من المناقشات الحادة فقد يتأثر سلباً أداء الفريق.

فمن قراراتك التدخل يجب أن تضع استراتيجية للتعامل مع الموقف حيث يتعلق الأمر في هذه الحالة بخمس خطوات:

١. حدد المشكلة
حدد من المتورط في الأمر والقضايا ولماذا نشأ النزاع.
٢. أدرس العلاقة بين الأطراف المتنازعة ضمن الهيئة
سيساعدك ذلك على تحديد الأفراد الآخرين الذين يمكنهم المساعدة في حل المشكلة.

إدارة النزاع في الاتحادات الوطنية

تم إرسال عدة مقترحات إلى المجلس بعد هذه الاجتماعات ثم تم بعد ذلك مناقشتها بواسطة المجلس خلال الفترة من مايو - يونيو، وبعد انعقاد الجمعية العمومية لمناقشة ما تم إحرازه من تقدم في شهري يونيو وسبتمبر اجتمعت عدة مجموعات عمل للتقضي بشأن القضايا العالقة ورفع تقرير بخصوصها، بما في ذلك المسائل المالية التي تم تقديمها.

انعقدت الجمعية العمومية مرة أخرى في ديسمبر حيث تم تقديم اقتراح بإيقاف كامل عملية التحديث حيث تقدم بهذا الاقتراح أحد الأقاليم المعارضة استناداً إلى تصوره حول فشل التواصل بين المجلس والجمعية العمومية بجانب الافتقار إلى المعلومات المالية بالغة الأهمية، حيث تم في هذه المرة قبول الاقتراح بسبب عدم قدرة على المجلس على تثبيت الثقة فيما بين أعضاء الجمعية العمومية، وبشكل غير مفاجئ اعتبر المجلس أن هذا الأمر غير مقبول مما دفعه إلى التنحي.

إدارة المجلس للنزاع

يمكن تحليل طريقة تناول المجلس للنزاع باعتبار استراتيجية له الخاصة بإدارة النزاع والأسلوب الذي تبناه.

حدد المشكلة

إن التغييرات التي اقترحها المجلس كان من شأنها تقليص سلطات المجالس الإقليمية، ونتيجة لذلك وقف إقليمي ضد برنامج التحديث مما أدى إلى اقتراح أولي ضد المجلس استناداً إلى ضعف التواصل والتجاوزات المالية، وعلى الرغم من فشل الاقتراح إلا أنه أدى إلى حدوث انشقاق داخل الاتحاد الوطني وبدأت أقاليم أخرى تشكك في الخطط، كما أن الإخفاق في تحديد المشاكل الحقيقية أدى إلى تحد آخر في إحدى الجمعيات العمومية اللاحقة.

أدرس العلاقة بين الأطراف المتنازعة ضمن الهيئة على الرغم من أن المجلس كانت له سيطرة نظرية على الأقاليم إلا أن الأقاليم كانت لديها سلطة التأثير على قرارات المجلس لأن أعضاء المجالس الإقليمية كانوا أيضاً موفدين بالجمعية العمومية، وفي هذه الحالة حصل المجلس في بادئ الأمر على تأييد ستة من الأقاليم الثماني، ومع ذلك فقد كان واضحاً بأنهم شعروا بأنه كان على المجلس محاولة

تأسيس الاتحاد الوطني الأوروبي في الثلاثينات من القرن الماضي وهو الجسم الرئيسي المشرف على الرياضة، ولديه أكثر من ٧٠,٠٠٠ عضو، وأنديته منظمة على أساس إقليمي، حيث إن معظم الأقاليم لديها موظفون محترفون لمساعدة المجالس الإقليمية التطوعية.

النزاع

لا يمكن تحديد تاريخ بدء النزاع على وجه الدقة، حيث أدى نقاش حول إعادة هيكلة الاتحاد الوطني بسبب تدني أعداد الأعضاء والأندية المنتسبة للاتحاد إلى سلسلة من المقترحات تم تقديمها ومناقشتها بواسطة أعضاء الجمعية العمومية للاتحاد الوطني، حيث أراد مجلس الإدارة تحديث التنظيم حتى يكون مجهزاً بشكل أفضل لتلبية احتياجات اللاعبين والأندية، ولكن وجد برنامج التغيير مقاومة شرسة من اثنين من المقاطعات الثماني، وبعد انتخاب رئيس جديد استمرت عملية التحديث، لكن لم تكن الجمعية العمومية تثق كثيراً في الرئيس الجديد بقدر ثقته في الرئيس السابق.

وفي شهر سبتمبر أي بعد ثلاث سنوات من انتخاب الرئيس الجديد ناقشت الجمعية العمومية عرضاً محدداً لتحديث الاتحاد الوطني حيث تضمن ذلك العرض إلغاء المجالس الإقليمية في إطار عملية إعادة هيكلة تامة للاتحاد الوطني مما تتطلب إجراء تغييرات جذرية في النظام الأساسي للاتحاد الوطني.

قبل أن يتم التصويت على المقترحات تقدم أحد الأقاليم المقاومة للتغييرات باقتراح حجب الثقة عن المجلس متهما إياه بالإهمال وعدم تقديم المعلومات المالية وإهمال مصالح الأعضاء؛ إلا أن عدداً كبيراً من أعضاء الجمعية العمومية أيدوا المجلس ووافقوا على قبول الاقتراح الأصلي بإعادة الهيكلة رغم أنه تم الاتفاق على أن عدة مواضيع بالغة الأهمية تتطلب المزيد من التوضيح، حيث شدد ممثل أحد الأقاليم المؤيدة على أن الثقة والتواصل بين المجلس والإقليميين المعارضين يجب استعادتهما بأسرع ما يمكن.

قام أعضاء المجلس في شهر مارس التالي بزيارة جميع الاجتماعات المنعقدة بالأقاليم الثماني حيث جرى نقاش المزيد من تفاصيل التغييرات، كما

يجب على هيئتك تخطيط ونشر وتحفيز موظفيها ومتطوعيها لتحقيق مهمتها وأهدافها.

لنشوب مثل هذا النزاع وعمل بشكل أوثق مع الأقاليم المعارضة قبل انعقاد الجمعية العمومية لاستطاع تحديد المقاومة المطلقة التي أبدتها الأقاليم ضد التغييرات المقترحة ولأمكنه إيجاد حل بديل.

يبين هذا التوضيح أهمية إعداد استراتيجية للتعامل مع النزاعات كما يبين أن إعداد هذه الاستراتيجية قد يكون أكثر أهمية من أسلوب الإدارة المتبع في التعامل مع النزاع، وفي هذه الحالة أخفق المجلس في تحديد الطبيعة الدقيقة للمشكلة وهو ما يعني أن النزاع لم يتم التصدي له بشكل تام على الإطلاق.

أكد هذا الفصل على أهمية ضمان أن تكون هناك سياسات وعمليات وإجراءات جيدة لإدارة الأفراد في أية هيئة رياضية أولمبية؛ ولذلك يجب على هيئتك تخطيط ونشر وتحفيز موظفيها ومتطوعيها لتحقيق مهمة الهيئة وأهدافها الاستراتيجية في إطار من ثقافة العمل الإيجابي عالي الأداء. إن الحجم والهيكل والتمويل والظروف العملية في هيئتك هي العوامل التي تشكل نهج وتصميم الموارد البشرية التي تلي احتياجاتك واحتياجات أصحاب المصلحة.

تنطبق دراسة الحالة التالية على العديد من النقاط التي غطاها هذا الفصل فيما يتعلق بالموارد البشرية التي تنفذ برامج الرياضة في البوسنة والهرسك، حيث إن الغرض من هذه الدراسة هو إثبات كيف أن التقييم الشامل لاحتياجات الهيئة مكن اللجنة الأولمبية الوطنية للبوسنة والهرسك من فهم المهارات المطلوبة لدعم التنفيذ المستقبلي لبرامج الرياضة في البلاد ووضع برامج تدريب لتطويرها، وعلى الرغم من أن هيئتك قد لا تكون مماثلة لنوع الهيئة الرياضية الأولمبية التي نحن بصددتها، إلا أن دراسة الحالة سوف تسلط الضوء على كيفية وضع هذه المفاهيم موضع التنفيذ.

رأب الصدع واستعادة الثقة والتواصل مع الإقليمين المعارضين، وفي نهاية المطاف أيدت الأقاليم بعضها البعض.

حدد المشاكل وتكاليف السلوك

كانت لدى الأقاليم مخاوف بشأن تكاليف عملية التحديث وشعرت بأن المجلس لم يكن على تواصل معها بالقدر الكافي من الضعالية، ولكن يبدو من المرجح أن مشكلة الأقاليم الرئيسية كانت تكمن في فقدانها السلطة نتيجة لعملية إعادة الهيكلة، حيث إن هذه المشاكل هي التي أعاققت العملية وأدت إلى الاحتجاج ضد المجلس.

تواصل مع أطراف النزاع

في محاولة للتغلب على مشاكل التواصل المتصورة اجتمع المجلس مع كل من الأقاليم لمناقشة عملية التحديث وتناول المجلس بالبحث الاقتراحات المقدمة بواسطة الأقاليم، وعلاوة على ذلك تم إنشاء مجموعات عمل للتعامل مع القضايا غير المحسومة في محاولة للتصدي لمخاوف الأقاليم.

نفذ الحل ثم قيم الموقف

رأت الأقاليم أن الحلول المقترحة لم تخاطب القضايا التي أدت إلى النزاع، ونتيجة لعدم قدرة المجلس على اكتساب ثقة الجمعية العمومية تم تمرير الاقتراح المقدم ضد التغيير ومن ثم استقال المجلس، وعليه لم تجر أي تغييرات في هيكل الاتحاد الوطني وتواصل تراجع العضوية وتدهور الموقف المالي بشكل تدريجي. من الواضح أن النزاع لم يتم حله.

الخلاصة

يثبت هذا التوضيح كم هو مهم أن يكون هناك فهم دقيق للقضايا ذات الصلة التي أدت إلى نشوب النزاع، وفي هذا الموقف أدى عدم فهم هذه القضايا إلى عدم التمكن من فض النزاع بنجاح.

إن المشاكل التي عبرت عنها الأقاليم مثل عدم فعالية التواصل والمخاوف بشأن الأمور المالية كانت تحمل بين ثناياها من المرجح مخاوف أكثر من ذلك فيما يتعلق بفقدانها السلطة والسيطرة، وبسبب فشل المجلس في فهم هذه المخاوف الأساسية بشكل تام لم يستطع إيجاد الحل المناسب، وإن كان أسلوبه في التعامل مع النزاع ملائماً. فلو تحسب المجلس



تنمية الموارد البشرية للجنة الأولمبية للبوسنة والهرسك

خلفية

تقع البوسنة والهرسك في جنوب شرق أوروبا حيث كانت في السابق جزءاً من جمهورية يوغسلافيا حتى عام ١٩٩٢، وفي نفس هذا العام تم إنشاء اللجنة الأولمبية الوطنية للبوسنة والهرسك التي تلعب دوراً هاماً في النظام الرياضي للبلاد، وتضم ٣٦ اتحاداً رياضياً وطنياً: ٢٣ رياضة أولمبية صيفية وست رياضات أولمبية شتوية وسبع رياضات غير أولمبية. تم إشهار اللجنة الأولمبية الوطنية للبوسنة والهرسك كمنظمة وطنية غير حكومية تتلقى تمويلاً حكومياً ضئيلاً أو لا تتلقى أي تمويل حكومي، وهو ما يعني أنها تعتمد بشكل أساسي على التضامن الأولمبي ونشاطها التسويقي للحصول على ما تحتاجه من دعم مالي.

تحليل الموارد البشرية

لدى اللجنة الأولمبية للبوسنة والهرسك ستة موظفين دائمين بمن فيهم الأمين العام مع احتمال ضئيل لتوظيف المزيد من الأفراد في المستقبل القريب، وتعتمد اللجنة على مساعدة ودعم اتحاداتها الوطنية والذي في جزئه الأكبر يتطلب إقامة وإدارة علاقة تعاونية ممتازة مع هذه الاتحادات.

قرر المجلس التنفيذي للجنة الأولمبية الوطنية للبوسنة والهرسك تحسين الموارد البشرية للاتحادات الوطنية حيث ساعدت اللجنة الاتحادات الوطنية على إجراء تقييم شامل لقدراتها ومواردها، حيث تم تصميم التقييم لاكتساب رؤية متعمقة للموقف الحالي وتحديد ما يمكن تغييره من واقع الحال لتحسين الهيكل العام للاتحادات الوطنية



تنفذ اللجنة الأولمبية الوطنية سلسلة دورات لدورة الإدارة الرياضية المتقدمة للتضامن الأولمبي.

ومواردها البشرية، فتم تقييم ما مجموعه ٢١ اتحاد وطنياً أولمبياً باستخدام أداة تقييم الجاهزية التي طورتها اللجان الأولمبية الوطنية لأقيانوس لأغراض الاستخدام في الأنظمة الرياضية النامية، حيث إن الأداة هي نسخة الاتحاد الوطني من أداة التدقيق UMAP (الفهم والإدارة والتدقيق والتخطيط) الموضحة في الفصل الأول وتعمل على تقييم الاتحادات الوطنية في المجالات التالية:

- الحوكمة
- الإدارة
- النشاط الرياضي
- المالية
- الاتصالات
- الموارد المادية
- الموارد البشرية
- القيم

أوضح التحليل أن الاتحادات الوطنية كانت دون المتوسط في جميع المجالات المذكورة أعلاه، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية (أنظر الجدول ٣،٨ في الصفحة التالية)، وعلى هذا الأساس تم اتخاذ قرار بالتركيز على بناء قدرات الموارد البشرية مع الوضع في الحسبان تأثيرها على جميع المجالات الأخرى.

التدريب والتحفيز

ركز تحليل الموارد البشرية للاتحادات الوطنية على الإجراءات الإدارية والمتطوعين والدعم التربوي / التعليمي والمساواة بين الجنسين والرياضيين والمسؤولين الفنيين وجهاز التدريب والإدارة؛ حيث أوضح التقييم أن الاتحادات الوطنية بحاجة إلى تحسين جميع العوامل المذكورة أعلاه، وللتصدي لهذا الأمر وافقت اللجنة الأولمبية الوطنية على:

- استحداث دورة إدارة للجهاز الإداري بالاتحاد الرياضي الوطني.
- إيجاد المزيد من الفرص التعليمية للمدربين والمسؤولين الفنيين.
- إيجاد المزيد من الفرص التعليمية بتنظيم الندوات حول مواضيع محددة.
- تعزيز التعاون بين اللجنة الأولمبية الوطنية ووكليات الرياضة في الجامعات الوطنية.
- تعزيز الربط الشبكي بين اللجنة الأولمبية الوطنية والاتحادات الوطنية لإيجاد طرق مناسبة للاستجابة

الجدول ٣,٨: الوسائل الفنية لعملية الاختيار

المرتکز	عدد الاتحادات الوطنية دون المؤشر المرجعي	العناصر الثلاثة الأكثر شيوعاً دون المؤشر المرجعي	الاتحادات الوطنية التي لديها أكثر من نصف العناصر دون المؤشر المرجعي
الحكومة	١٩	القيادة الاستراتيجية المراقبة والتقييم هيكل المجلس	٩
الإدارة	١٨	إدارة المخاطر إدارة المنافسات إدارة البرامج	١٣
النشاط الرياضي	١٨	إعداد الرياضيين إطار المنافسات المنتخبات والفرق الوطنية	١٥
المالية	١٨	إيرادات التسويق إيرادات جميع الأموال إدارة الأموال	٢١
الاتصال	٢٠	الشبكة الاجتماعية إدارة المعلومات تطوير المواقع الإلكترونية والاستراتيجيات الإعلامية	٢٠
الموارد المادية	١٩	الأصول المادية مواقع المسابقات الأزياء	١٤
الموارد البشرية	٢٠	المساواة بين الجنسين المتطوعون التعليم والتدريب	١٤
القيم	٢٠	التفاني الموقف تجاه الرياضة الولاء إلى أصحاب المصلحة	٦

وقتا كبيرا للعلاقات العامة وقامت بتنظيم اجتماع مع وسائل الإعلام الأقوى بالبلاد، وهذا يعتبر عاملاً تحفيزياً قوياً للمشاركين الذين أتحت لهم الفرصة للتواصل مع الصحفيين الرئيسيين، ومن المعلوم أن الاهتمام الإعلامي قد لا يحدث تغييراً في النظام الرياضي غير الملائم في البلاد ولكن يمكنه أن يؤثر تأثيراً كبيراً على إدراك أي راع لهذا الوضع.

إدارة الأداء

بجانب دراسات الحالات المطلوبة من الدورة تم تقييم المشاركين من خلال كل وحدة تدريبية حول فهمهم للأهداف (سياق الوحدة التدريبية) وعروضهم التوضيحية المكتملة (إكمال المهام في الوقت المحدد لها أم متأخراً عن ذلك) وأنشطتهم خلال الوحدات التدريبية (اكتساب القدرات الشخصية) وتطبيقاتهم العملية للمعرفة المكتسبة في اتحاداتهم الوطنية؛ حيث ساعد ذلك المشاركين في إكمال الدورات وتحقيق الأهداف التي وضعوها لأنفسهم.

تطوير المهارات لإدارة الموارد البشرية في البوسنة والهرسك، ساعدت دورة الإدارة الرياضية المتقدمة الكثير من المشاركين على تطوير مهارات جديدة تعتبر هامة لإدارة الموارد البشرية.

للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البلاد.

وحيث إن تنظيم دورة الإدارة الفعالة كان أحد أهم التزامات اللجنة الأولمبية الوطنية للبوسنة والهرسك في أعقاب التدقيق، فقد تم استحداث دورة الإدارة الرياضية المتقدمة (ASMC) للتضامن الأولمبي في البلاد، حيث تم اختيار الدورة باعتبار أنها تفي بالأهداف الأساسية لتحسين الموارد البشرية وأيضاً باعتبارها عاملاً محفزاً حيث يمكن للمشاركين التعلم من بعضهم البعض وتبادل خبراتهم.

تصميم الدورة التدريبية

شارك ١٦ أمين عام في الدورة الأولى التي استمرت لمدة عام واحد؛ حيث اشتمل البرنامج على ثماني وحدات تدريبية بجانب الاحتفال بتوزيع الدبلومات على المشاركين كما هو مبين في الجدول ٣,٩ (في الصفحة التالية).

بالإضافة إلى الوحدات التدريبية القياسية الست للدورة استحدثت اللجنة الأولمبية الوطنية للبوسنة والهرسك وحدة تدريبية سابعة تركز على العلاقات العامة استجابة إلى ملاحظات وتعليقات المشاركين، وبعيداً عن الدورة كرسست اللجنة الأولمبية الوطنية للبوسنة والهرسك

العروض التوضيحية أمام الجمهور، حيث كان تطوير مهاراتهم في هذا المجال واضحاً للعيان من العرض التوضيحي الثاني حيث ظهر أنهم جميعاً استطاعوا أن يحسنوا من مستوى تصميم ومهاراتهم المتعلقة بتقديم العروض التوضيحية.

الخلاصة

ساعدت دورة الإدارة الرياضية المتقدمة في رفع درجة الوعي بدور اللجنة الأولمبية الوطنية وواجباتها ضمن الحركة الأولمبية في العمل مع الجمهور ومع الاتحادات الوطنية.

إن تحليل تقييم الجاهزية ودورات الإدارة الرياضية المتقدمة كانت ذات قيمة كبيرة في إيجاد تماسك بين أصحاب المصلحة؛ إلا أن الأهم من كل ذلك هو أن الدورات كانت عبارة عن أداة قوية لإيجاد أرضية صلبة للموارد البشرية ضمن المجتمع الرياضي ومن أجل إيجاد بيئة عمل إيجابية داخل الاتحادات الوطنية.

الاتصال والترابط الشبكي

على الرغم من أن المشاركين يؤدون نفس المهام أو مهام أخرى مماثلة فقد أتاحت لهم الدورة فرص تطوير المهارات العملية لفرقهم من خلال مطالبتهم بالعمل سوياً والتعرف على بعضهم البعض وتبادل الأفكار والآراء، وقد كان ذلك بالتأكيد أحد أهم تأثيرات الدورة باعتراف المشاركين الذين أعربوا عن ارتياحهم ورضاهم بشأن ما حدث لهم من تطور شخصي.

إدارة التغيير

استطاع المشاركون استحداث التغييرات التي أدت إلى تحسين عمل اتحاداتهم الوطنية مثل استحداث طرق التخطيط المالي السليم وإعداد التقارير المالية والتسويق والعلاقات العامة، كما أن الدورات كانت خير محفز لهم لمواصلة العمل لمصلحة اتحاداتهم الوطنية.

مهارات تقديم العروض التوضيحية

على الرغم من شغلهم مناصب عليا في اتحاداتهم الوطنية فقد كان لمعظم المشاركين خبرة قليلة أو لم تكن لهم أية خبرة على الإطلاق في تقديم

الجدول ٣،٩: برنامج دورة الإدارة الرياضية المتقدمة الأولى المنعقدة في البوسنة والهرسك

اليوم	الموضوع الرئيسي	النشاط	المدة
١	مقدمة	مقدمة للدورة	نصف يوم
٢	دراسة حالة	ورشة عمل: كيف تعد دراسة حالة	نصف يوم
٣	تنظيم الهيئة الرياضية الأولمبية	محاضرات عن الفصل الأول فيما يتعلق بإدارة الهيئات الرياضية الأولمبية	يوم واحد
٤	تنظيم الهيئة الرياضية الأولمبية - عروض توضيحية	عروض توضيحية من المشاركين حول الفصل الأول	يوم واحد
٥	الإدارة الاستراتيجية	محاضرات عن الفصل الثاني فيما يتعلق بإدارة الهيئات الرياضية الأولمبية	يوم واحد
٦	الإدارة الاستراتيجية - عروض توضيحية	عروض توضيحية من المشاركين حول الفصل الثاني	يوم واحد
٧	إدارة الموارد البشرية	محاضرات حول الفصل الثالث فيما يتعلق بإدارة الهيئات الرياضية الأولمبية	يوم واحد
٨	الإدارة المالية	محاضرات عن الفصل الرابع فيما يتعلق بإدارة الهيئات الرياضية الأولمبية	يوم واحد
٩	الإدارة المالية	محاضرات عن الفصل الرابع فيما يتعلق بإدارة الهيئات الرياضية الأولمبية	يوم واحد
١٠	إدارة الموارد البشرية - عروض توضيحية	عروض توضيحية من المشاركين عن الفصل الثالث	نصف يوم
١١	أين نحن؟ ما الذي ينقصنا؟	عروض توضيحية تحفيزية	نصف يوم
١٢	إدارة المالية - عروض توضيحية	عروض توضيحية من المشاركين عن الفصل الرابع	يوم واحد
١٣	إدارة التسويق	محاضرات الفصل الخامس فيما يتعلق بإدارة الهيئات الرياضية الأولمبية	نصف يوم
١٤	العلاقات العامة	محاضرات حول إدارة العلاقات العامة	نصف يوم
١٥	إدارة التسويق - عروض توضيحية	محاضرات الفصل الخامس	يوم واحد
١٦	تنظيم فعالية رياضية كبرى	محاضرات الفصل السادس فيما يتعلق بإدارة الهيئات الرياضية الأولمبية	يوم واحد
١٧	العروض التوضيحية الختامية	العروض الختامية من المشاركين	يوم واحد
١٨	أفضل رياضي للعام	منح الدبلومات في احتفال أفضل رياضي للعام	مساء



إلفيدينا موزافريجا تحمل علم البوسنة والهرسك في دورة الألعاب الأولمبية الشتوية - بيونج تشانج ٢٠١٨.

128

الفصل الرابع



SOCHI 2014
HOT. COOL. YOURS.

112014

o:nurb

СОЧИ 2014
НАПРЯЖЕ. СПОКОЙ. ТЕПЛО.

SOCHI
HOT. COOL. YOURS.



الأهداف

بعد قراءتك لهذا الفصل يجب أن تكون قادراً على:

- فهم وإيصال أهمية دمج الإدارة المالية الجيدة ضمن الهيئة الرياضية الأولمبية.
- وضع وتنفيذ سياسات وإجراءات مالية سليمة للهيئة الرياضية الأولمبية.
- التأكد من أن الخطة المالية للهيئة الرياضية الأولمبية تتواءم مع الأهداف الاستراتيجية.
- ترويج أهمية المحافظة على حسابات دقيقة وقانونية وشفافة.
- مراقبة وإعداد التقارير المالية وإجراء التقييم المالي للهيئة الرياضية الأولمبية.
- الإبلاغ بدقة وشفافية عن الأداء المالي للهيئة الرياضي المالية.

بالنسبة لأية هيئة رياضية أولمبية تستند الإدارة المالية الجيدة على فهم أنشطتها الأساسية ونتائج المواءمة الواضحة بين هذه الأنشطة والموارد المالية للهيئة الرياضية الأولمبية، فيدون التخطيط والإدارة المالية الجيدة من غير المرجح أن تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية الوفاء بالتزاماتها المالية أو إكمال أنشطتها وأهدافها الأساسية، حيث إن الإدارة المالية السليمة هي التي تدعم قدرة الهيئة الرياضية الأولمبية على الوفاء بأنشطتها الاستراتيجية والعملية وفق الإطار الزمني المحدد، وببساطة إذا خرجت الأمور المالية لأية هيئة عن السيطرة فإن مصير الهيئة يكون كذلك.

يتناول هذا الفصل الإدارة المالية في الهيئات الرياضية الأولمبية التي تكون دائماً تقريباً غير ربحية ويشرح أهمية الإدارة المالية والتخطيط المالي، ماهيته، ما الذي يفعله؟ وكيف وأين يوجد ضمن الهيئة؟ حيث يقدم القسم الأول دورة الإدارة المالية ويوضح لماذا تحتاج الهيئة الرياضية الأولمبية إلى إدارة مالية سليمة، ويوضح القسم الثاني عملية التخطيط المالي بينما يركز القسم الثالث على المجال الرئيسي لإعداد الموازنة، وبعده القسم الرابع الذي يبحث عن كيف يمكنك التعامل مع مالية هيئتك ويدرس القسم الأخير مبادئ التقييم وإعداد التقارير المالية.

ينتهي هذا الفصل بدراسة حالة عن رغبة الاتحاد الأولمبي السويسري في تشجيع جميع الاتحادات الرياضية المنتسبة إليه لاتباع نظام موحد لإعداد التقارير المالية.

	TOTAL	TOTAL US\$
12.025,00	1,85	
16.900,00	2,60	
20.150,00	3,10	
91.000,00	14,00	
117.000,00	18,00	
143.000,00	22,00	
45.500,00	7,00	
32.500,00	5,00	
35.750,00	5,50	
22.750,00	3,50	
26.000,00	4,00	
35.000,00	6,00	
45.500,00	7,00	
52.000,00	8,00	
19.500,00	3,00	
130.000,00	20,00	
162.500,00	25,00	
195.000,00	30,00	
227.500,00	35,00	

الإدارة المالية الجيدة

- مثل المباني.
- التدفق النقدي
- صافي القيمة النقدية التي تتحرك إلى داخل أو خارج الهيئة خلال فترة زمنية معينة.
- العجز
- زيادة المصروفات عن الدخل.
- المحاسبة بنظام القيد المزدوج (يعرف أيضا بمسك الدفاتر المزدوج)
- الحسابات الخاصة بكل معاملة مالية أو حدث مالي وتسجيله في فئتي حساب على الأقل ضمن دفتر الأستاذ العام، ويجب أن يتطابق كل دين مسجل مع رصيد دائن والعكس صحيح، فعلى سبيل المثال إذا قامت الهيئة الرياضية الأولمبية بالترتيب للحصول على قرض مصرفي سوف تتلقى النقد من البنك ولكن يجب عليها أيضا سداد القرض في المستقبل، وبالتالي يؤدي ذلك إلى نشوء التزام على كاهل الهيئة، وهذه المعاملة الواحدة تؤثر على حساب الموجودات (الأصول) وحساب الالتزامات للهيئة الرياضية الأولمبية.
- أسهم الملكية (تعرف أيضا بالاحتياطات)
- الأموال المتراكمة للهيئة الرياضية الأولمبية بعد سداد قيمة الديون حيث إن رصيد الأموال هذا يزيد تبعاً لكل فائض يحدث في السنة أو يتناقص في كل عجز يحدث في السنة.
- النفقات (تعرف أيضا بالتكاليف)
- الأموال التي يتم إنفاقها نتيجة لأنشطة الهيئة الرياضية الأولمبية.
- الإفصاحات المالية
- يساعد الإفصاح المالي ويعطي قارئ البيانات المالية فهماً أفضل لكيفية قيام الهيئة الرياضية الأولمبية بتوزيع وإنفاق أموالها.
- البيانات المالية
- عبارة عن عروض توضيحية منظمة للمعلومات المالية التاريخية تهدف إلى توضيح الموارد أو الالتزامات الاقتصادية للهيئة الرياضية الأولمبية في أي مرحلة زمنية وتذبذباتها على مدى فترة زمنية طبقاً لإطار إعداد التقارير المالية، وتشير البيانات المالية عادة إلى مجموعة مكتملة من الوثائق بما في ذلك على الأقل الميزانية العامة وبيان الدخل والتوضيحات.
- الأموال المتوقعة مقدماً
- الإيرادات المستلمة في السنة المالية الجارية لمشروع أو نشاط ما يحدث في أية سنة مالية قادمة، على سبيل المثال الأموال التي يتم استلامها في السنة المالية ٢٠١٨ - ٢٠١٩ للألعاب الأولمبية الشتوية ٢٠٢٢.
- دفتر الأستاذ العام
- يعمل دفتر الأستاذ العام على تعقب وجمع المعاملات من خلال فئات حسابية ثم يجمع هذه المعلومات ضمن تقارير، ويوضح الدفتر الدخل والمصروفات في بيان بالدخل ويستمر في تتبع الأصول والمطلوبات وأسهم الملكية ضمن الميزانية العمومية.

يُقصد بالإدارة المالية، العملية التي تقوم من خلالها الهيئة بإعداد موازنتها وتقاريرها المالية وتنفيذ أنشطتها المالية بانتظام، وهي تنطوي على إدارة أموال الهيئة بشفافية وكفاءة وفعالية تماشياً مع الخطط الاستراتيجية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة وطبقاً للقانون ومتطلبات الامتثال للأنظمة الرقابية المعمول بها (المتفاوتة من دولة لأخرى)، وتعتبر الإدارة المالية الجيدة ضرورة ملحة من أجل الاستقرار المالي واستمرار الدخل ونمو الأصول، ويجب أن تكون دائماً مكوناً من مكونات الخطة الاستراتيجية لأية هيئة.

يصف هذا القسم عدداً من العوامل التي تشكل عملية الإدارة المالية مع بيان البنود الرئيسية ثم تقديم حلقة الإدارة المالية، وبعد دراسة واجبات ومسؤوليات من يتولون الأمور المالية بالهيئة الرياضية الأولمبية، وينتهي القسم بنقاش حول مبادئ الإدارة المالية التي تتبناها اللجنة الأولمبية لباو غينيا الجديدة.

١٣٢

أهم التعريفات

إحدى الخطوات الأولى الرئيسية نحو الإدارة المالية الجيدة تتمثل في الفهم الواضح لما يجري مناقشته عندما تقوم الهيئة بمراجعة أمورها المالية؛ ولذلك من المهم التأكد من أن كل فرد يضطلع بمسؤولية مالية في أية هيئة رياضية أولمبية أن يفهم المصطلحات والمفاهيم التالية:

- الأصول
- شيء ذو قيمة يمتلكه أو تستخدمه الهيئة الرياضية الأولمبية، والأصول الجارية يتم امتلاكها فقط لفترة زمنية قصيرة مثل النقد، وأما الأصول الثابتة أو الأصول طويلة الأجل فهي تلك التي تمتلكها الهيئات الرياضية الأولمبية لفترة أطول من الزمن مثل المباني.
- الميزانية العامة (تعرف أيضاً ببيان المركز المالي أو بيان المركز)
- عبارة عن بيان مالي يعتبر لمحة سريعة للأصول والالتزامات وأسهم الملكية في أي وقت من الأوقات (مثلاً شهرياً أو ربع سنوياً أو سنوياً)، وهي تعطي إدارة الهيئة، ومجلس إدارتها فكرة عما تمتلكه الهيئة وما هو في ذمتها بجانب تفاصيل قيمتها الصافية.
- المصروفات الرأسمالية
- المصروفات التي تنتج جراء استحواذ الأصول الثابتة

المالية وتشمل التسويات المصرفية (مطابقة الأرصدة في السجلات المحاسبية للهيئة الرياضية الأولمبية مع البيانات المصرفية) وهلاك الأصول الثابتة وتسوية الأموال مقدما وحساب الالتزامات الأخرى.

المصروفات العامة (تعرف أيضا بالتكاليف التشغيلية و/أو التكاليف الثابتة)

الأموال التي تحتاجها الهيئة الرياضية الأولمبية لتسيير عملياتها اليومية مثل التدفئة والكهرباء والإيجارات.

النفقات مسبقة الدفع (تعرف أيضا بالدفعات المسبقة)

النفقات المدفوعة في السنة المالية الحالية لمشروع أو نشاط ما يحدث في سنة مالية مستقبلية، مثلا الأموال التي تدفع في السنة المالية ٢٠١٨ - ٢٠١٩ للأنشطة المتعلقة بالألعاب الأولمبية الشتوية ٢٠٢٢.

الفائض

زيادة الدخل على المصروفات.

القيمة العينية

البضائع أو الخدمات التي يتبرع بها الرعاية أو الشركاء بدلا عن الأموال النقدية، مثلا راعي الأزياء قد يوفر الأزياء بدلا من تقديمه أموالا نقدية للهيئة الرياضية الأولمبية لشراء الأزياء.

الدخل (يعرف أيضا بالإيراد)

الأموال المستلمة نتيجة لأنشطة الهيئة الرياضية الأولمبية، على سبيل المثال أموال التذاكر المستلمة من خلال إقامة أية فعالية.

بيان الدخل (يعرف أيضا ببيان الأداء أو بيان الربح والخسارة)

عبارة عن بيان مالي يلخص الإيرادات والنفقات المتكبدة خلال فترة زمنية محددة، عادة ما يتم إعداده في نهاية كل شهر أو كل ربع سنة أو في نهاية السنة المالية.

الالتزامات

شيء في ذمة الهيئة الرياضية الأولمبية لصالح أحد ما (ديون) حيث يجب سداد الالتزامات المتداولة خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا مثل الأموال المستحقة للموردين (الدائنين) بينما يجب سداد الالتزامات طويلة الأجل خلال فترة زمنية أطول مثل الأموال المستحقة مقابل رهن أي مكتب من مكاتب الهيئة الرياضية الأولمبية.

السيولة

المبالغ المالية التي تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية الحصول عليها فورا لسداد ديونها.

نهاية الشهر ونهاية السنة

العملية التي تقوم أي هيئة من خلالها بقتل عملياتها

١. هيكل التخطيط والتنفيذ المالي

يجب أن يدعم التخطيط المالي المهمة والرؤية والأهداف (الخطة الاستراتيجية)

المتطلبات الهيكلية

- الحالة المسجلة قانونيا
- حد المخاطر المالية وتعامل معها
- المجلس
- السياسات والإجراءات الحاسبية الداخلية
- الأمين العام/الرئيس التنفيذي
- أنظمة والعمليات المالية والحسابية
- أمين الخزانة/المدير المالي
- الحسابات المصرفية
- الوثائق القانونية: العقود، التنازلات، التأمين

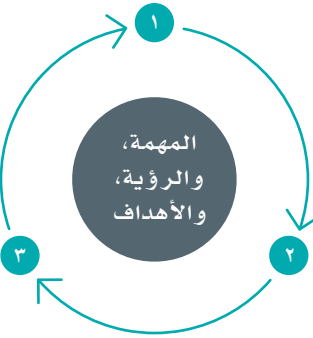
٢. إعداد الموازنة

- فئات وأنواع الموازنات
- الأنشطة التشغيلية والتنظيمية
- رأس المال
- التدفق النقدي وتوقعات الموازنة
- الإطار الهيكلي للموازنة المحاسبية
- الدخل من الأنشطة
- الإنفاق من خلال الأنشطة
- الفائض المتوقع/توقعات العجز
- مسؤوليات مجلس الإدارة والموظفين
- الحكم والإدارة والالتزام للسياسات المالية
- إدارة وعلاج المخاطر
- مناصرة الإدارة المالية الجيدة

الشكل ٤،١: دورة الإدارة المالية

٣. بناء الاستدامة والمصداقية

- إعداد بيانات مالية دقيقة في الوقت المحدد
- التقييم الكمي والنوعي
- تحليل وبيان المجال الذي يحتاج تحسين
- رفع تقارير منتظمة إلى المجلس والأمين العام
- التدقيق المستقل
- التقرير السنوي العام
- الإعداد وعمل مشروع وتقديم تقرير عن الفوائض/العجزات المتوقعة في المستقبل



من الضروري أن تكون مهمة ورؤية وأهداف الهيئة الرياضية الأولمبية واضحة حيث إنها هي التي تحدد للهيئة أين تضع أموالها. تقضي الإدارة المالية والتخطيط المالي بأن تتمتع الهيئة الرياضية الأولمبية ما يلي:

- وضع قانوني كهيئة
- مجلس إدارة وخطة استراتيجية
- جميع الوثائق القانونية والتعاقدية والتأمينية بجانب الحسابات المصرفية
- وصف واضح لواجبات ومسؤوليات الأفراد المشاركين في شؤونها المالية.
- أمين عام أو رئيس تنفيذي معين أو منتخب.
- مدير تسويق وأمين خزانة و/أو مدير مالي (معينين أو ضمن تشكيل مجلس الإدارة).
- أن تكون قد وضعت في الاعتبار المخاطر

حلقة الإدارة المالية

يشمل التخطيط المالي جدولة وإدارة المالية تبعاً لفترة زمنية بطريقة تلبي احتياجات وأهداف الهيئة الرياضية الأولمبية، حيث يسير التخطيط الاستراتيجي (أنظر الفصل الثاني) والتخطيط المالي جنباً إلى جنب باعتبار أن المبالغ المالية المتوفرة هي التي تحدد إلى حد كبير ماهية الأنشطة والغايات التي تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية تحقيقها، ويخلص الشكل ١،٤ حلقة الإدارة المالية التي ستتم مناقشتها في هذا القسم، وهي تنقسم إلى ثلاث مراحل:

١. التخطيط المالي والتنفيذ
٢. إعداد الموازنة
٣. التقييم وإعداد التقارير المالية

الجدول ٤،١: الوصف الوظيفي لمدير المالية والمحاسبة باللجنة الأولمبية الأوغندية

المسمى الوظيفي: مدير المالية والمحاسبة
مسؤول أمام: المدير العام/الرئيس التنفيذي

الغرض من الوظيفة
تقديم التوجيه والدعم الفني إلى اللجنة الأولمبية الأوغندية حول الإدارة السليمة والمساءلة عن الموارد المالية طبقاً للقوانين واللوائح الحالية للإدارة المالية والمساءلة.

المخرجات الرئيسية

- أ. توقع المتطلبات المالية للجنة الأولمبية الأوغندية ووضع الموازنات.
- ب. إعداد الدفاتر الختامية للحسابات والسجلات الحسابية في مواعيدها.
- ج. إعداد البيانات والتقارير المالية الدورية والسنوية للجنة الأولمبية الأوغندية.
- د. الإجابة على استفسارات التدقيق والاستفسارات الإلزامية في مواعيدها.
- هـ. تقديم التوجيه والدعم الفني للجنة الأولمبية الوطنية الأوغندية حول الأمور المتعلقة بالإدارة المالية.
- و. التقيد بالسياسة واللوائح والممارسات الفنية للإدارة المالية في جميع المعاملات المالية الخاصة باللجنة الأولمبية الأوغندية.
- ز. مراقبة مصروفات اللجنة الأولمبية الأوغندية الممولة من قبل مختلف المانحين.

الواجبات والمسؤوليات الرئيسية

- أ. توقع المتطلبات المالية وتنسيق توحيد موازنات اللجنة الأولمبية الوطنية الأوغندية.
- ب. تنسيق إعداد دفاتر الحسابات الختامية والسجلات الحسابية.
- ج. تنسيق إعداد وتقديم البيانات والتقارير المالية الدورية.
- د. تنسيق إعداد الردود على استفسارات التدقيق والاستفسارات الإلزامية متى ما كان ضرورياً.
- هـ. تقديم التوجيه والدعم الفني للجنة الأولمبية الوطنية الأوغندية في الأمور المتعلقة بالإدارة المالية.
- و. التأكد من التقيد بالسياسة واللوائح والممارسات الفنية للإدارة المالية في جميع المعاملات المالية.
- ز. أن يقوم مقام المدير العام/الرئيس التنفيذي حسب تكليفه من وقت لآخر.
- ح. الاضطلاع بالمسؤولية عن الموارد المالية والموارد الأخرى للجنة التنفيذية.

مواصفات الشخص: المؤهلات

- أ. درجة البكالوريوس مع مرتبة الشرف بالإضافة إلى مؤهل في المحاسبة المهنية مثل: ACCA, CPA, ACIS, CPE من مؤسسات تعليمية معترف بها.
- ب. مؤهل مهني في المحاسبة مثل: ACCA, CPA, ACIS, CPE متحصل عليه من مؤسسات تعليمية معتمدة ومعترف بها من قبل المعهد الأوغندي للمحاسبين القانونيين.
- ج. عضوية أي جهة محاسبة معتمدة.
- د. مؤهل فوق الجامعي بصفة خاصة في إدارة الأعمال أو المجال الإداري متحصل عليه من معهد معترف به.

الخبرة: خبرة عملية لمدة خمس سنوات على الأقل في مؤسسة معروفة.
الكفاءة

- | | |
|---|-------------------------------------|
| أ. حل المشاكل وصنع القرار | أ. الإدارة المالية |
| ب. العمل الجماعي | ب. التخطيط وإعداد الموازنة والتنسيق |
| ج. التواصل بفعالية | ج. تقنية المعلومات والاتصالات |
| د. الاهتمام بالجودة والمعايير الدقيقة والأخلاقيات والنزاهة. | د. المساءلة |

- كتابة السياسات والإجراءات التي تضمن أن تكون للهيئة السيطرة على دخلها ونفقاتها وأصولها.
- المحافظة على دقة الحسابات مع الإشراف على جميع المعاملات المالية والعمل على الإعلان عنها بشكل منتظم.
- تولي القيادة عند إعداد الموازنات مع تجميع جميع الموازنات لتبني توقعات بخصوص الأنشطة الحالية والمستقبلية للهيئة والمحافظة عليها.
- تولي القيادة عند تبني التوقعات المالية.
- إعداد وتقديم بيانات مالية دقيقة ومنتظمة حول أداء وموقف مجلس الإدارة والأمين العام وفريق الإدارة العليا والتدقيق السنوي والتقرير السنوي.
- التوصية باستراتيجيات استثمارية لفائض الأموال وإدارتها.
- الإشراف على كشف الرواتب ودفعات ضريبة الدخل.
- التأكد من إبداع التقارير السنوية والبيانات المالية المدققة لدى السلطات ذات الصلة ومن أن الهيئة تتقيد بالقانون.

بالاشتراك مع الأمين العام وربما مدير التسويق، يقوم المدير المالي بالتأكد من أن تظل الهيئة قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية في موارقتها والمساعدة في نمو أصول الهيئة، وباختصار يضطلع المدير المالي بالمسؤولية الأساسية عن الإدارة المالية الجيدة للهيئة.

يتناول التوضيح التالي كيف أن اللجنة الأولمبية الوطنية لبابوا غينيا الجديدة تدعم إدارتها المالية.

*** التوصيات الأساسية

- يجب أن يكون هناك شخص واحد لديه مجموعة المهارات الملائمة ليقوم بتجميع تفاصيل الموازنات وتفسير ماليات الهيئة الرياضية الأولمبية والإبلاغ عنها بانتظام.
- يجب على جميع أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين والموظفين التقيد بالممارسات المالية الجيدة والإقرار بها والالتزام بالإدارة المالية الجيدة.
- التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة والإدارة والموظفين والمتطوعين يتبعون حلقة الإدارة المالية.
- كن على دراية بالمصطلحات المالية.

- المالية وقامت بوضع وتطبيق الضوابط اللازمة على الأموال الواردة إليها والخارجة منها عن طريق سياسات وإجراءات محددة.
- أن تكون قد حددت بوضوح جميع الإيرادات والمصروفات المترتبة لتنفيذ جميع أنشطة الهيئة الرياضية الأولمبية.
- أن تكون قد أنشأت نظاما دقيقا ومنتظما للإبلاغ المالي إلى مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة والإدارة.

واجبات ومسؤوليات الإدارة المالية

كما أوضحنا في الفصل الأول يحدد مجلس إدارة الهيئة الرياضية الأولمبية رؤيتها ثم يوظف فريق من الأفراد العاملين بأجر أو بدون أجر لتحقيق هذه الرؤية باستخدام الخطة الاستراتيجية، حيث إن جميع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين مسؤولون عن الإدارة المالية للهيئة، فمن الهيئة إلى الملعب، تتطلب الإدارة المالية الجيدة أن يستخدم كل فرد أموال الهيئة بكل فعالية وكفاءة وشفافية.

باستحداث رؤية الهيئة الرياضية الأولمبية وخطتها الاستراتيجية يكون لأعضاء مجلس الإدارة تأثيرا واضحا على كيفية إدارة الأمور المالية للهيئة، إلا أن المدير المالي أو أمين الخزانة هو الذي يلعب الدور الأكثر أهمية في هذا الجانب.

يضطلع المدير المالي بالمسؤولية عن إيصال وإبلاغ وتوقع وتقديم موارد التمويل إلى الهيئة الرياضية الأولمبية وعن إدارة الفريق المسؤول عن الإدارة المالية اليومية، ويجب عليه أن يكون قادرا على إعلان وتوقع الأنشطة المالية الحالية والمستقبلية للهيئة. (يرجى ملاحظة أن هذا الكتاب يستخدم المسمى "مدير مالي" لوصف المدير في أية هيئة رياضية أولمبية الذي يكون مسؤولا عن مالياتها، حيث إن الهيئات باختلافاتها تستخدم مسميات مختلفة إلا أن المسؤوليات تظل واحدة).

يلعب المدراء الماليون دورا بالغ الأهمية في وضع موازنات واقعية ودقيقة وإعلان ومناقشة الشؤون المالية بانتظام مع الإدارة العليا لضمان توفر الأموال الكافية حتى يمكن تنفيذ أنشطة الهيئة والتزاماتها في الوقت المقرر بموجب الموازنة المعتمدة من قبل مجلس الإدارة. يوضح الجدول ٤،١ (في الصفحة السابقة) كيف تستخدم اللجنة الأولمبية الأوغندية المدير المالي واصفة الغرض من دوره والمخرجات الرئيسية ومجموعة المهارات المرغوبة ومسؤوليات الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة.

يمكن أن تكون المهام المحددة للمدير المالي كما يلي:

- تحديد المخاطر المالية للهيئة الرياضية الأولمبية وضمان وجود الضوابط اللازمة لتخفيف وتقليل آثارها.

مبادئ الإدارة المالية لدى اللجنة الأولمبية لبابوا غينيا الجديدة

إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين، وعلى الرغم من أن الممارسات السليمة موجودة فإن اللجنة تعلم بأن هذه الممارسات يمكن أن تصبح أكثر كفاءة.

إن هذه البيانات الواضحة عن الإدارة المالية المبدئية تنقل للآخرين أن اللجنة الأولمبية الوطنية لبابوا غينيا الجديدة سوف تعمل على إدارة ماليتها على نحو سليم وحصيف، ويعتبر هذا تصريحاً علنياً جداً حول الطريقة التي تعمل بها اللجنة ويثبت أن اللجنة الأولمبية الوطنية لبابوا غينيا الجديدة سوف تكون خاضعة للمساءلة عن تعاملاتها المالية.

توضح الخطة الاستراتيجية ٢٠١٦ - ٢٠٢٠ للجنة الأولمبية الوطنية لبابوا غينيا الجديدة عدة مبادئ تنفيذية رئيسية في مجالات تشمل الإدارة المالية.

إن تضمين الإدارة المالية بالخطة الاستراتيجية يوضح أن اللجنة الأولمبية الوطنية لبابوا غينيا الجديدة على علم بضرورة تقديم الدعم المالي لمهمة وأهداف اللجنة كما أن وجود عدة مؤشرات أداء رئيسية توضح أن أنها تعي أهمية تقييم الأداء المالي، كما تبين الخطة أن اللجنة حريصة على اتباع نهج يهتم بأصحاب المصلحة بالخضوع للمساءلة أمام الرعاة والأعضاء وبتوزيع الموازنة السنوية والتقرير المالي

الجدول ٤,٢: مجالات تحقيق النتائج الرئيسية للجنة الأولمبية الوطنية لبابوا غينيا الجديدة -

١. لتصبح أفضل لجنة أولمبية بالمحيط الهادي من حيث الأداء

الإدارة والاستدامة المالية

الهدف ١: الإدارة المالية على نحو شفاف وخاضع للمساءلة

الهدف ٢: تعتبر اللجنة الأولمبية الوطنية لبابوا غينيا الجديدة مستدامة ماليًا من خلال أنشطتها التجارية.

السند المنطقي: تعتبر الإدارة والاستدامة المالية بالغة الأهمية للجنة الأولمبية الوطنية لبابوا غينيا الجديدة.

الفئة	الأسبقية الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسية
الإدارة	وضع وإدامة موازنات سليمة وممارسات للمحاسبة والإبلاغ عبر اللجنة	أحكام البراءة والإبلاغ عنها في الوقت المناسب. تدقيقات سنوية نظيفة. استحداث ممارسات مالية جديدة أكثر كفاءة. تبني توصيات التدقيق (إن وجدت) في الوقت المناسب.
المساءلة	إيصال المعلومات المالية الدقيقة إلى أصحاب المصلحة المعنيين في الوقت المناسب.	تقديم الموازنة السنوية والتقرير المالي السنوي في الوقت المحدد إلى جميع الأعضاء وأصحاب المصلحة.
الإيرادات	تأمين وإدارة الإيرادات التجارية بفعالية.	زيادة عدد الممولين التجاريين والقيمة الكلية للتمويل.
الاستثمار	استدامة ونمو المصادر الاستثمارية.	زيادة الإيرادات بنسبة ١٠٪ على مدى أربع سنوات.



ابابوا غينيا الجديدة تسجل ظهورها الأولمبي العاشر - ريو ٢٠١٦.

التخطيط المالي

يُعنى التخطيط المالي بالأمور المالية الخاصة بالهيئة الرياضية الأولمبية وبمواءمة أهدافها وأنشطتها الأساسية والإقرار بأهمية الاستراتيجيات المصممة لتوفير وتسليم الأموال إلى الهيئة، ويشمل إدارة النقد وإعداد الموازنات وإدارة المشاريع والتأمين والمصروفات الرأسمالية والتخطيط الضريبي بما يضمن إنجاز الأنشطة خلال فترة زمنية محددة (كما هو موضح في الخطة الاستراتيجية) ومساعدة الهيئة على تقييم مركزها المالي.

في نهاية المطاف يعتبر التخطيط المالي امتداداً لعملية التخطيط الأوسع نطاقاً للهيئة، فمن خلال الإدارة الدقيقة تحدد الخطة المالية وتراقب وتقلل المخاطر التي تواجه الهيئة مع ضمان محافظة الهيئة الرياضية الأولمبية بسيطرتها على أموالها للوفاء بالتزاماتها وأهدافها المالية مع بقائها في وضع سليم ومتقيدة بالقانون وضامنة بقاء جميع المشاريع ضمن حدود الموازنات السنوية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.

يبدأ هذا القسم بتناول الحاجة إلى السياسات والإجراءات المالية اللازمة لتوجيه عملية التخطيط المالي، ثم يناقش القسم المفاهيم والقضايا التي تؤثر على التخطيط، بما في ذلك تقييم المخاطر المالية.

السياسات والإجراءات المالية

تشكل السياسات والإجراءات عنصراً رئيسياً من عناصر التخطيط المالي، حيث إن السياسات والإجراءات المالية تنطوي على موجّهات بالغة الأهمية لكل من يعمل لدى الهيئة أو لصالحها، وتساعد هذه السياسات والإجراءات الهيئة على تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها وإكمال أنشطتها مع العمل في نفس الوقت على تجنب الغش أو سرقة الأموال.

من الأهمية بمكان ملاحظة أنه حتى مع وجود الضوابط الصارمة يمكن أن يحدث سوء الإدارة المالية بسبب سوء السلوك أو التواطؤ؛ ولذلك يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية التأكد من أن سياساتها وإجراءاتها تحول -حيثما أمكن- دون حدوث هذه الأنواع من المخاطر، ويجب أن تكون السياسات والإجراءات المالية لأية هيئة رياضية أولمبية شاملة ومعرضة بشكل واضح ومتوفرة لكل فرد ضمن الهيئة.

تشمل السياسات والإجراءات ما يلي:

- السلطات المعنية (مدراء الموازنة) ضمن الهيئة التي تستطيع اعتماد المصروفات المعتمدة من الموازنة والمصادقة عليها بما في ذلك الفواتير.
- الموقعين (عادة إثنين) مخول لهما التعامل مع الدفعات، ولتجنب ما هو محتمل من سوء إدارة مالية أو سرقة، يجب أن لا يكون الموقعون هم مديرو الموازنة على الإطلاق الذين ربما صادقوا على نفقات/فواتير الموازنة أو الذين يمكن أن يستفيدوا من عملية الدفع، ومن الممارسات الجيدة أن يكون لهؤلاء الموقعين واجبات مختلفة ضمن الهيئة الرياضية الأولمبية، أي أن يتم الفصل بين الواجبات مما يساعد على تسهيل الممارسة المالية الجيدة.
- عملية الإنفاق التي تضمن عدم اعتماد المصروفات إلا إذا كانت فقط جزءاً من الموازنة السنوية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة وتضمن أيضاً عدم توقيعها إلا بواسطة جهة مفوضة.
- المبدأ المتمثل في أن المعاملات المصرفية والتسويات المصرفية يجب معالجتها/إنجازها بواسطة جهة واحدة ومراجعتها بواسطة جهة أخرى وأن هذه التسويات يجب أن تشكل جزءاً من عمليات نهاية الشهر للهيئة مع مراجعتها بواسطة المدير المالي و/أو الأمين العام.
- المبدأ المتمثل في أن كشف الرواتب يجب معالجته/إنجازه بواسطة جهة واحدة ومراجعتها بواسطة جهة أخرى، كما جاء أعلاه.
- القواعد والعمليات الخاصة بالدفع - مثلاً أن يكون أحد الموقعين هو المدير المالي بينما يكون الموقع الآخر هو الأمين العام أو أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة (على ألا يوقع أي منهما على استرداد المبالغ الخاصة به أو دفعات البدل اليومي الخاصة بسفره).
- اللوائح التي تضمن تقييد جميع الأطراف بسجل المصالح وإمكانية سحب السلطات التخويلية من أي طرف في حالة وجود أي نزاع (أنظر الفصل الأول، حيث يجب تضمين ذلك بالعمليات المتعلقة بالدفعات).
- إنشاء سجل بالهدايا لتتبع وتسجيل كافة الهدايا المستلمة بواسطة الهيئة مع وجود إجراءات واضحة توضح كيفية التعامل مع هذه الهدايا.
- التوجيه بخصوص الكيفية التي تتعامل بها الهيئة مع النقد، مثلاً أن تقوم وظيفتان مستقلتان كل منهما عن الأخرى بالقيام بعملية التعامل مع الأموال النقدية المعتمدة بواسطة مدير الموازنة والمدير المالي و/أو الأمين العام، على أن يكون التعامل مع الأموال النقدية معتمداً ضمن الموازنة ويمكن أن يشمل النثرية وطلبات النقد والبدل النقدي لتكاليف السفر والعمليات المصرفية بالعملة الأجنبية و/أو التوزيع.

فهم أصولك والتزاماتك

الأغراض المخصصة لها وليس لأي غرض آخر، والمنح الدراسية الأولمبية من التضامن الأولمبي هي مثال لمثل هذه الأموال التي يجب وضع موازنتها والموافقة عليها والتعاقد بشأنها وإنفاقها على الرياضيين المخصصة لهم ولبرامج أداؤهم ويجب أن لا تتفق على أي رياضي آخر أو لأي غرض آخر.

النفقات

فور قيام الهيئة الرياضية الأولمبية بتسوية خططها الاستراتيجية يمكنها أن تعمل على تحديد ما ستكلفه خططها من أموال، مع الوضع في الحسبان كل سيناريو محتمل يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية إدراج تكاليف أنشطتها.

تقدير التكاليف

من الأهمية بمكان لأية هيئة رياضية أولمبية أن تقوم بتقدير كل تكلفة تشغيلية وتكلفة أي نشاط/مشروع ضمن موازنات محددة، على أن يتم توريد جميع الخدمات والبضائع بإبرام عقد أو اتفاقية سواء كان ذلك على شكل قيمة عينية من خلال اتفاقية دائن أو عن طريق صفقة تعاقدية (حيث يتبادل الطرفان البضائع والخدمات مع عدم فرض أية تحويلات نقدية بين الطرفين)، وعلاوة على ذلك يجب أن تكون جميع البنود كتابية قبل عملية الشراء.

يتطلب التخطيط المالي معرفة بالأصول المملوكة للهيئة الرياضية الأولمبية وفهم أنه قد يكون لبعض هذه الأصول المقومات اللازمة لتوليد الإيرادات، حيث يجب على جميع الهيئات الرياضية الأولمبية أن تحتفظ بسجل بالأصول وقيمتها ومعدل الهلاك المقترن بها، ويجب على الهيئة تسيير أصولها بعناية حتى يتوفر لديها النقد الكافي لتشغيل وتسيير أنشطتها بكفاءة عالية، كما يجب أن تكون لديها أموال كافية لتسوية التزاماتها وديونها، ومن المهم للهيئة أن تحافظ على توازن دقيق بين الاستثمارات النقدية طويلة الأجل والأموال النقدية التي يسهل الوصول إليها في البنوك، وهذه تعتبر جزءاً من التخطيط المالي الجيد من حيث النظر إلى هذه العوامل ودمجها في عملية التخطيط السنوي الشامل للهيئة الرياضية الأولمبية.

مصادر التمويل

يمكن لدخل الهيئة الرياضية الأولمبية الوفاء بمهمتها وتنفيذ أنشطتها المخططة، وعندما تبدأ الهيئة في إجراءات التخطيط المالي يجب عليها فهم من أين تأتي الإيرادات/الدخل، مثل التضامن الأولمبي والحكومة والرعاة والصناديق الائتمانية والمنح المقدمة من المؤسسات والرسوم التي يدفعها الأعضاء، يمكن توفير بعض الأموال لأغراض محددة، ولا بد أن يتم إنفاق هذه الأموال في



السلوفاكية كلاوديا ميدلوا أحد الرياضيين من ٤٣٥ رياضي ممن حصلوا على المنحة الأولمبية من قبل التضامن الأولمبي في أولمبياد بيونج تشانج ٢٠١٨.

الكفاءات التنظيمية

تساعد عملية التخطيط أية هيئة رياضية أولمبية على فهم أين يمكنها استحداث كفاءات داخلية، ولهذا الغرض يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية التأكد من أن لديها الموارد البشرية الكافية التي تتمتع بالمهارات الملائمة وأن استراتيجيةاتها التسويقية والترويجية فعالة، كما أن للهيكل التنظيمي للهيئة الرياضية الأولمبية تأثيراً على كفاءتها بقدر ما لإجراءات الحوكمة التي تعمل بها من تأثير، وتستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية تقييم كفاءتها التنظيمية باستخدام مبادئ التدقيق المبينة في الفصلين الأول والثاني.

فهم المخاطر المالية

توجد المخاطر المالية في جميع الهيئات، ويجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تحديد ومراقبة المخاطر المالية والتعامل معها والإبلاغ عنها. أنظر الفصل الأول لمزيد من التفاصيل. يبين الجدول ٣،٤ أدناه مثالاً لمخاطرة مالية وكيفية تخفيف أثرها.

فور قيام الهيئة بتحديد أية مخاطرة مالية والعوامل المساهمة فيها يمكن للهيئة أن تضع خطة تخفيفية، يفضل أن تكون بأكثر من خيار أو خيارين تخفيفيين، حيث إن مراقبة هذه المخاطر من شأنه أن يسمح للهيئة بتقييم ما إذا كان العمل جارٍ على تخفيف حدة المخاطرة من عدمه وما إذا كانت عملية التخفيف ناجحة، على أن مراجعة ومراقبة المخاطر يجب أن تكون جزءاً من الممارسة المتبعة في الهيئة.

إعداد الموازنة

ما أن تقرر الهيئة الرياضية الأولمبية حول الأنشطة التي تريد القيام بها تماشياً مع الخطة الاستراتيجية يجب عليها تقدير تكاليف هذه الأنشطة بجانب التكاليف التشغيلية المقترنة بها.

يجب أن تكون موازنات جميع الأنشطة/المشاريع متماشية مع الخطة الاستراتيجية للهيئة الرياضية الأولمبية والموازنة السنوية؛ ولذلك من الأهمية بمكان عدم إعداد موازنة الأنشطة/المشاريع بمعزل عن الموازنة السنوية أو الخطة الاستراتيجية، كما أنه من المهم أن يتم اعتماد الموازنة السنوية بواسطة مجلس الإدارة قبل بدء السنة المالية بحيث لا يُسمح بأي انحراف عن الموازنة السنوية ما لم يقر مجلس الإدارة بمناقشة الأمر وتضمينه بوقائع الاجتماع.

الإطار الزمني

إن الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية لأية هيئة رياضية أولمبية يتم تحديدها ضمن خطتها الاستراتيجية، فعلى سبيل المثال قد تبني اللجنة الأولمبية الوطنية خطتها الاستراتيجية على الدورة الأولمبية المحددة بأربع سنوات بينما قد تتبع الأندية أو الهيئات الأعضاء الدورة التخطيطية السنوية، ومهما كانت دورتها التخطيطية يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية مراقبة الأمور المالية والإبلاغ عنها بشكل منتظم والاتفاق عليها مع المجلس والإدارة (شهرياً أو نصف شهرياً أو ربع سنوياً أو سنوياً).

الجدول ٣،٤: إدارة المخاطر المالية

التعامل	الضوابط
تحقيق الأهداف لتوضيح أن الهيئة الرياضية الأولمبية ذات قيمة لدى المجتمع.	التركيز على الإيرادات المكتسبة في الخطة الاستراتيجية.
الالتقاء المنتظم بالمولدين الحكوميين.	تحسين الرقابة على التكاليف.
طلب مساعدة المستشارين المحليين.	وضع خطة استراتيجية تكون مرنة
دعم الهيئة في كل فرصة.	بالقدر الكافي لتمكين الهيئة الرياضية الأولمبية من تحقيق أهدافها في حدود الترتيبات التمويلية المتغيرة.
ضمان الإدارة الجيدة والحوكمة الرشيدة للهيئة.	ناقش، وتحقق، وابحث عن فرص التمويل المحتملة
السعي لخفض التكلفة.	قد يكون التمويل من القطاع العام/الحكومي مقيداً تبعاً للموقف الاقتصادي أو تدني مبالغ الرعاية ما يعني إمكانية انخفاض المبالغ المالية المتوفرة للهيئة الرياضية الأولمبية
زيادة مشاركة مجلس الإدارة في رفع مستويات الإيرادات من الأعمال الخيرية والرعاة.	
استحداث مصادر للتمويل لتأمين مستقبل الهيئة الرياضية الأولمبية.	

إدارة المخاطر بالوثائق القانونية

كما أوضحنا سابقاً، وفي الفصل الأول، إنه لمن الإدارة المالية السليمة أن يتم قبول الحقيقة المتمثلة في أن المخاطر توجد دائماً وأن على الهيئة اتخاذ التدابير الحكيمة للسيطرة على المخاطر قبل وقوعها بما يؤدي إلى تقليل إمكانية إقامة دعاوى قضائية، على أن تقوم الهيئة دائماً بتنفيذ أعمالها ضمن حدود القانون، وتعتبر مبادئ إدارة المخاطر المبينة في الفصل الأول في غاية الأهمية خاصة استخدام سجل المخاطر، إلا أن هناك أدوات متغيرة أخرى لإدارة المخاطر نوردها بالتفصيل أدناه.

التأمين

تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية تقليل المخاطر من خلال الحصول على وثائق التأمين، حيث إن إحدى فئات التأمين تتمثل في تأمين المسؤولية للمدراء والمسؤولين وهو عبارة عن تأمين يحد من مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة والآخرين المرتبطين بالمجلس (الموظفين والمتطوعين والأعضاء) وذلك بتغطية أي مزاعم "فعل خاطئ" ضد "الشخص المؤمن عليه"، وأنواع التأمين الأخرى مثل تأمين السفر الجوي وتأمين الأصول وهي معروفة على نطاق أوسع، ويمكن إصدارها إلى الأعضاء والرياضيين والمدربين والمسؤولين، وبما أن الهيئات الرياضية الأولمبية تقدم خدمات محفوفة بالمخاطر يمكن للعضوية أن تشمل أيضاً التأمين ضد تلف المعدات والتأمين الصحي والتأمين على الأفراد ضد حالات الوفاة وتقطيع الأوصال نتيجة الحوادث.

التعويض والتنازل

يجب أن يُنص في كل عقد يتم إعداده والتوقيع عليه على تعويض الهيئة الرياضية الأولمبية ضد أي سلوك قانوني من جانب مزود الخدمة المتعاقد معه إذا أمكن، كما أنه من المفيد للهيئة الرياضية الأولمبية أن تقيد العضوية على من يوافقون كتابياً على تضمين بند خاص بالتعويض والذي يعفي الهيئة الرياضية الأولمبية من المسؤولية القانونية عن السلوك المتهور أو غير القانوني من طرف آخر يرتبط معها بعلاقة قانونية، كما أنه من الأفكار الجيدة أن يتم تضمين مثل هذا البند في التنازلات والاتفاقيات التعاقدية وذلك للحد من المخاطر المالية على الهيئة الرياضية الأولمبية في حالة إقامة أية دعاوى قضائية ضدها.

وبالمثل قد تطلب الهيئة الرياضية الأولمبية من أي رياضي التوقيع على تنازلات عن المسؤولية قبل إكمال أية فعالية، حيث إن التنازلات عن المسؤولية غالباً ما تستخدمها الهيئات الرياضية الأولمبية لتقليل إمكانية إقامة دعاوى قضائية في حالة الإصابة أو الوفاة نتيجة المشاركة في أي نشاط خاص بالهيئة، حيث يُطلب من المشارك الإقرار بالمخاطر، وعند القيام بذلك يقوم بإعفاء الهيئة الرياضية الأولمبية من أية مسؤولية قانونية في حال حدوث الإصابة أو الوفاة، وقد يُطلب من الرياضيين التوقيع على مثل هذا التنازل حتى يمكنهم المشاركة في أية فعالية.

تضارب المصالح

يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية التأكد من أن أعضاء مجلس إدارتها ومتطوعيها وموظفيها ومقاوليها يعملون بدون أي تضارب مصالح، وبجانب الأنشطة المبينة في الفصل الأول يمكن أن يحدث تضارب في المصالح في الحالات التالية:

- إذا قام أي طرف راغب بالحصول على فوائد أو مزايا غير مالية ما كان له أن يحصل عليها دون أن تكون له علاقة مع الهيئة.
- إذا حاول الطرف الراغب الحصول على معاملة تفضيلية لطرف آخر.
- إذا قام الطرف الراغب باستخدام المعلومات السرية لمصلحة شخصية أو لمصلحة أي طرف آخر.
- إذا قام الطرف بالسعي للاستفادة من أية فرصة أو قام بتمكين طرف آخر من الاستفادة من أية فرصة ذات فائدة للهيئة.

يمكن أن يؤدي تضارب المصالح إلى الفساد؛ ولذلك من المهم للهيئة الرياضية الأولمبية أن تحتفظ بسجل المصالح، ويمكن للأطراف فيه أن يعلنوا فيه أية مصالح ذات صلة بالهيئة.

بجانب تبني خطة إدارة المخاطر والتأمين وتنظيم التنازلات والاحتفاظ بسجل المصالح، يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تطوير واحتفاظ بدليل تنظيمي يوضح سياساتها وإجراءاتها الموثقة لفائدة موظفيها ومتطوعيها والأطراف الأخرى التي ترتبط بهم.

التوصيات الأساسية

- تأكد من أن مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية عن التخطيط المالي وأنه يفهم السياسات والإجراءات الخاصة بالهيئة الرياضية الأولمبية في هذا المجال.
- التأكد من أن التخطيط المالي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالخطة الاستراتيجية للهيئة الرياضية الأولمبية.
- كن على دراية بدخل الهيئة الرياضية الأولمبية ومصادرها قبل التخطيط للمصروفات.
- كن واقعياً بشأن تكاليف أنشطة هيئتك الرياضية الأولمبية والأطر الزمنية التي تتطلبها.
- تأكد من أن لدى الهيئة الرياضية الأولمبية التأمين الكافي والملائم لأنشطتها.
- وضع الإجراءات والسياسات التي توضح لجميع أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين والموظفين كيفية إدارة الشؤون المالية.



تعتبر مبيعات التذاكر جزء مهم في موازنة أي فعالية.

إعداد الموازنة

الهيئة في هذه الحالة تمويل السنة المالية من ملكيتها، بيد أنه يجب على المدير المالي إيصال هذه المعلومات إلى مجلس الإدارة مقدماً، حيث يقوم الأمين العام ومجلس الإدارة عندئذ بالإفادة إما بقبولهما العجز أو أنه يجب إعادة صياغة الموازنة.

الموازنات الرأسمالية

عندما يتوجب على الهيئة إنفاق أموال كثيرة على شيء ذي قيمة طويلة الأجل يجب عليها وضع موازنة رأسمالية، ويجب اعتمادها أو مراجعتها بواسطة مجلس الإدارة في نفس الوقت الذي يراجع فيه الموازنة السنوية على أن تكون هذه الموازنة خاضعة للمراجعة السنوية.

نفقات الموازنة ومراقبتها

تحتاج أية هيئة رياضية أولمبية لمجموعة من القواعد لمراقبة وتقدير المخاطر المحدقة بها فيما يتعلق بتدفق الأموال، حيث تكون هذه القواعد على شكل سياسات وإجراءات (أنظر أعلاه) تصف من باستطاعته الترتيب لحركة دخول وخروج الأموال إلى الهيئة الرياضية الأولمبية والخروج منها (هم عادة مديرو الموازنة) ومن يستطيع تحويل الشيكات والنقد من الهيئة (عادة خليط من الوظائف مثل المدير المالي والأمين العام).

سواء كانت نفقات الموازنة كبيرة أم صغيرة يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية التأكد من أنها لا تتجاوز الفائض أو العجز المتوقع والمعتمد من قبل مجلس الإدارة، ويجب على المدير المالي إجراء محاسبة منتظمة وواضحة للمعاملات المالية الخاصة بالهيئة الرياضية الأولمبية وإبلاغ مجلس الإدارة بها بانتظام، حيث إن الإبلاغ المنتظم يرتقي بالمناقشات حول الإيرادات المتوقعة و/أو التمويل المطلوب للمشاريع/الأنشطة، بجانب أنه يمكن التصدي السريع للمشاكل المتعلقة بالخسائر أو انخفاض التمويل، كما أن عملية الإبلاغ تعزز الشفافية وتساعد على التأكد من أن الإنفاق يتم طبقاً للخطة المالية والموازنة المعتمدة والخطة الاستراتيجية للهيئة الرياضية الأولمبية.

إذا فقدت الهيئة الرياضية الأولمبية تمويلها المخطط المدرج بالموازنة يجب عليها إيجاد حل لزيادة الدخل أو خفض نفقاتها فوراً، وإذا تم الدفع المسبق للتكاليف الثابتة لأي مشروع أو نشاط مخطط ولم يكن ممكناً خفضه أو استعادته فيجب اتخاذ قرار حول ما إذا كان يتوجب زيادة الإطار الزمني حتى يمكن تأمين تمويل جديد.

إعداد الموازنة

يعتبر استحداث الموازنة سهلاً نسبياً، حيث يجب عليك تحديد:

- المبلغ الذي سيأتي إلى الهيئة الرياضية الأولمبية أو

يتناول هذا القسم المرحلة الثانية من حلقة الإدارة المالية، ألا وهي إعداد الموازنة، حيث يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تأخذ بعين الاعتبار موازنتها السنوية عند التخطيط لأنشطتها، كما يجب عليها إعداد موازنتها المستقبلية التي تتواءم مع خطتها الاستراتيجية؛ فإذا لم تقم الهيئة الرياضية الأولمبية باتباع موازنتها فإنه من غير المرجح أن تتمكن من تنفيذ برامجها وأنشطتها وخدماتها ضمن الأطر الزمنية المحددة والاعتمادات المالية المخصصة، وإذا أخفقت الهيئة في القيام بذلك فقد يفقد أصحاب المصلحة ثقتهم وإيمانهم بها مما يجعل من الصعب عليها اتخاذ الإجراءات وبناء العلاقات في المستقبل.

الموازنة التشغيلية

لكي تقوم بتنفيذ أنشطتها يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أولاً أن تحدد تكاليفها التشغيلية بالموازنة التشغيلية والتي تشمل النفقات مثل الرواتب والإيجارات والتأمين والتكاليف القانونية واستضافة الموقع الإلكتروني وفواتير الهاتف والطباعة والتسويق، ويجب أن توضح الموازنة التشغيلية مصادر إيرادات الهيئة الرياضية الأولمبية والتفاصيل المتعلقة بمواعيد وصولها.

موازنات المشاريع/الأنشطة

يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تتأكد من أن موازنتها الخاصة بالمشاريع/الأنشطة التي توضح المبالغ التي سيتم إنفاقها على أي مشروع/نشاط بعينه تشكل جزءاً من خطتها الاستراتيجية، وتنقسم الموازنات الخاصة بالمشاريع/الأنشطة إلى دخل ومصروفات، ينقسم كل منهما إلى فئات، فمثلاً يمكن أن يشمل قسم الدخل بموازنة أية فعالية خطوطاً مخصصة للتمويل الحكومي والرعاية ومبيعات التذاكر.

الموازنة السنوية

توضح الموازنة السنوية للهيئة الرياضية الأولمبية الدخل الكلي ناقصاً المصروفات الكلية، ويشمل ذلك التكاليف التشغيلية بجانب تكاليف برامجها ومشاريعها وأنشطتها، ويعطي مجموع هذه الأرقام صافي النتائج المدرجة بالموازنة والتي يمكن أن تشكل فائضاً (عندما يزيد الدخل عن المصروفات) أو عجزاً (عندما تزيد المصروفات عن الدخل)، وإذا كانت صافي النتيجة عجزاً؛ فيجب على



قد تساعد تحسينات مقر النادي (clubhouse) الهيئة الرياضية الأولمبية في الحصول على المزيد من الإيرادات.

الجدول ٤: الموازنة التشغيلية لنادي كرة الريشة

المبلغ (دولار أسترالي)	الصفحة
	الدخل
٢,٠٠٠	دعم البلدية
١,٥٠٠	العضوية
٤٠٠	التبرعات
٢,٠٠٠	جمع الأموال
١,٠٠٠	الرعاية
٦,٩٠٠	المجموع
	النفقات
٣,٥٠٠	الإيجارات
٦٠٠	المعدات
٣٥٠	المتطوعون
٢٠٠	الدعاية والطباعة
٢٠٠	جمع الأموال
١,٥٠٠	الهاتف
٣٠٠	الطوابع والقرطاسيات
٦٠٠	التأمين
٥٠٠	متنوعات
٧,٧٥٠	المجموع
(٨٥٠)	الفائض المتوقع (عجز)

أي مشروع/نشاط.

- النفقات/التكاليف المقترنة بتنفيذ المشروع/النشاط.
- التكاليف العامة مثل الرواتب والإيجارات.
- التكاليف الأخرى مثل المعدات وصيانة المباني والضرائب وفوائد الموظفين.
- من يجب أن يوقع على النفقات المدرجة بالموازنة (مدراء الموازنة).
- كيف سيتم إدارة ومراقبة تنفيذ المشروع/النشاط ورفع التقارير بخصوصه.

فور جمع المعلومات المطلوبة يمكنك إعداد الموازنة موضحاً أين يتم إنفاق الأموال، وعند إعداد الموازنة يجب عليك أن تضع في الاعتبار عوامل محددة مثل زيادة الإيجارات وزيادة الرواتب وتوقيت تسليم المعدات أو الموارد المخصصة المطلوبة للمشروع/النشاط وذلك للمضي في التنفيذ في الوقت المحدد.

يجب على الهيئة أن تتجنب دائماً:

- الإنفاق دون موازنة أو الإنفاق خارج الموازنة المعتمدة.
- بدء المبادرات أو الأنشطة المخصصة دون موازنة معتمدة أو ارتباط معتمد بالخطة الاستراتيجية للهيئة الرياضية الأولمبية.
- إعادة تخصيص موارد الموازنة من بند إلى آخر مما يدل على عدم وجود رقابة مالية.
- طلب أموال إضافية من الممولين؛ لأن تقديرات

الجدول ٤,٥: الموازنة الرأسمالية لتحسينات أحد الأندية

المجموع	سنة ٥	سنة ٤	سنة ٣	سنة ٢	سنة ١
١٢,٥٠٠				٥,٥٠٠	٧,٠٠٠
٢٢,٥٠٠	١٢,٥٠٠				١٠,٠٠٠
٢١,٠٠٠					٢١,٠٠٠
١٥,٠٠٠		٧,٥٠٠	٧,٥٠٠		
٣٠,٠٠٠			٣٠,٠٠٠		
١٥,٠٠٠					١٥,٠٠٠
١٢٠,٠٠٠		١٢٠,٠٠٠			
٦٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠				
٢٩٦,٠٠٠	٧٢,٥٠٠	١٢٧,٥٠٠	٣٧,٥٠٠	٢٦,٥٠٠	٣٢,٠٠٠

المجموع

© ٢٠٠٦ ولاية كوينزلاند (وزارة الحكم المحلي والتخطيط والرياضة والترفيه. جميع الأرقام بالدولار الأسترالي).

يوضح الجدول ٤,٥ (أعلاه) موازنة رأسمالية قام بإعدادها ناد مماثل بغرض إجراء تحسينات بمشآته التي يقوم بإيجارها لتحقيق إيرادات، وعلى الرغم من أن الموازنة تتضمن بنود خاصة بالصيانة مثل الطلاء فهذا يعتبر بند موازنة رأسمالية، لأن النفقات سوف تعمل على تحسين القدرة على كسب الإيرادات للنادي.

التوضيح التالي يحوي مثالا لموازنة مشروع للتزلج السريع على الجليد بنيوزيلندا لمنافسة دولية أقيمت في ٢٠١٥.



ميزانيتك تحدد المجالات التي سوف يتم الصرف عليها.

التوصيات الأساسية

- حدد كافة مصادر الدخل والإنفاق مهما كانت صغيرة أو غير منتظمة.
- خصص الأموال للمجالات الملائمة للمصروفات مع الوضع في الحسبان بصفة خاصة دخل الحساب الذي تم توفيره لغرض محدد.
- تأكد من أن جميع بنود الإنفاق بالموازنة المعتمدة موقع عليها من قبل مدير مخول للقيام بذلك.
- اجر مناقشات منتظمة حول الدخل والنفقات مع مدراء المشاريع والأنشطة لضمان دقة الصرف.
- تأكد من أن مجلس الإدارة يقوم بشكل منتظم بتقييم الأداء الفعلي مقابل الأداء المدرج بالموازنة.

الموازنة كانت غير دقيقة أو أقل من الواقع.

- إضافة الحالات الطارئة كبنء بالموازنة.
- إضافة المتنوعات كبنء بالموازنة.

يعرض الجدول ٤,٤ (في الصفحة السابقة) مثال لموازنة سنوية لنادي محلي لكرة الريشة ويوضح بنود الموازنة المطلوبة بواسطة أية هيئة رياضية أولمبية صغيرة، مع الملاحظة أن الموازنة تعاني من عجز ومن المتوقع أن تكون النفقات أكثر من الدخل ما يعني أنه يجب على النادي أن يحصل على أموال إضافية من مكان آخر، وفي الهيئات الرياضية الأولمبية بهذا الحجم فإن أنشطة جمع الأموال قد تتصدي للعجز بزيادة رسوم العضوية، وكبدل لذلك يمكن للنادي خفض تكاليفه و/أو شراء معدات جديدة في تاريخ لاحق، وفي هذا المثال يبدو أن تكاليف الهاتف مرتفعة، وبالتالي يمكن للهيئة خفض هذه النفقات.



إعداد الموازنة لكأس التنمية العالمية على المسار القصير للثلج السريع ٢٠١٥ بملعب الثلج السريع على الجليد بنيوزيلندا

للتزلج السريع على الجليد بتغطية الأيام المتبقية، وتوضح الموازنة وجود سيناريوهين مختلفين: الأول أن يقوم الاتحاد النيوزيلاندي للثلج السريع على الجليد بإيفاد ٣٠ رياضي إلى الفعالية، والثاني أن يسافر ٤٥ رياضي إلى المنافسة.

صنفت الموازنة كل إنفاق لضمان تغطية الهيئة الرياضية الأولمبية لجميع أوجه الصرف بالمشروع. يجب عليك تضمين جميع البنود المقترنة بالمشروع بدلا من أن تهتم ببساطة بتلك التي تكون واضحة على الفور وذلك لضمان شمولية الموازنة، وتشمل الموازنة أيضا سعر الصرف الذي يجب تضمينه في الموازنات في حالة الحصول على تمويل بعملة غير العملة المستخدمة في بند النفقات.

يجب على الاتحاد النيوزيلاندي للثلج السريع على الجليد أن يستخدم فقط الأموال المخصصة للفعالية والتأكد من عدم حدوث أي تجاوز للإنفاق، وحيث إنه قد تدعو الحاجة إلى دفع أي أموال لم تنفق فإنه لا بد أن تكون الموازنة واقعية باستخدام تقدير التكاليف من موردين معروفين يعتمد عليهم ومتعاقد معهم.

حدد الاتحاد النيوزيلاندي للثلج السريع على الجليد إمكانية المشاركة في المنافسات والفعاليات الوطنية والدولية ضمن أهدافه للفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٦، حيث تنص الخطة الاستراتيجية للهيئة على:

يتمحور التوجه الاستراتيجي للاتحاد النيوزيلاندي للثلج السريع على الجليد حول تطوير متزلجي الثلج السريع بالمسار القصير ومدربهم ومسؤوليهم؛ حيث يتم تنفيذ ذلك من خلال المنافسات الإقليمية والوطنية والدولية المعتمدة.

يعتبر كأس التنمية العالمية للاتحاد الدولي للثلج واحدا من هذه المنافسات، إلا أنه نظرا لمحدودية الموارد لدى الاتحاد النيوزيلاندي للثلج يجب على الاتحاد اعتبار وإعداد وتوضيح كل أوجه صرف قد يتم تكبدها من خلال المشاركة؛ وذلك لضمان عدم حدوث زيادة في الصرف.

يوضح الجدول ٤,٦ (أدناه) موازنة الاتحاد النيوزيلاندي للثلج السريع على الجليد التي تغطي إقامة معسكر تدريبي لمدة خمسة أيام تليه منافسة لمدة يوم واحد، أي ما مجموعه ستة أيام وسبع ليالي، حيث تتم تغطية الأيام الثلاثة الأولى بواسطة الاتحاد الدولي للثلج بينما يقوم الاتحاد النيوزيلاندي

١٤٦

الجدول ٤,٦: موازنة كأس التنمية العالمية للاتحاد الدولي للثلج السريع بالمسار القصير

النفقات (فرنك سويسري)		سيناريو ١: ٣٠ رياضي		سيناريو ٢: ٤٥ رياضي	
السفر (تذاكر السفر)	الأشخاص	وحدة التكلفة	٣٧٥	٧٥٠	٧٥٠
المسؤولون - نيوزيلندا	٢				
المسؤولون - الصين	١				
المسؤولون - كوريا	١				
المسؤولون - أوروبا	٢				
مسؤولو الاتحاد الدولي للثلج	٢				
مجموع تكاليف السفر			٧,٠٠٠	١٤,٠٠٠	١٤,٠٠٠
مجموع تكاليف السفر			٢٢,٧٥٠	٢٢,٧٥٠	٢٢,٧٥٠
الفنادق (شاملة الوجبات)	الأشخاص	الليالي	وحدة التكلفة	١٥٠	١,٢٠٠
المسؤولون - نيوزيلندا	١	٨			
المسؤولون - نيوزيلندا	١	٢			
المسؤولون - الصين	١	٢			
المسؤولون - كوريا	١	٢			
المسؤولون - أوروبا	٢	٨			
مسؤولو الاتحاد الدولي للثلج	٢	٧			
المتزلجون	٤٥/٣٠	٤			
المدرّبون	١٥/١٠	٥			
المجموع (الفنادق)				٢٤,٠٠٠	٢٨,٠٠٠

النفقات (فرنك سويسري)				سيناريو ١: ٣٠ رياضي	سيناريو ٢: ٤٥ رياضي
التحويلات والنقل					
النقل من/إلى المطار (وقود، إلخ)				٣٥٠	٣٥٠
الحافلات المكونية (خدمتان في اليوم)				٢,٧٠٠	٢,٧٠٠
سيارات أجرة				٥٠٠	٥٠٠
مجموع التحويلات والنقل				٣,٥٥٠	٣,٥٥٠
حلبة التزلج					
تدريب الجمعة الرسمي				٢٣٠	٤١٠
المنافسة				١,٢٠٠	١,٢٠٠
معسكر تدريبي - جليد				٤,١٠٠	٤,١٠٠
معسكر تدريبي - خارج الجليد				٣٥٠	٣٥٠
معسكر تدريبي - محاضرة				-	-
مجموع حلبة الجليد				٥,٨٨٠	٦,٠٠٠
دعم فني					
الأعلام				٥٠	٥٠
الإشارات وعلامات التسجيل				٥٠	٥٠
الأجهزة الإلكترونية				٢٢٠	٢٢٠
فني إلكترونيات - السفر				٢٥٠	٢٥٠
فني إلكترونيات - الفنادق				١٠٠	١٠٠
مسؤولو منافسات نيوزيلندا - سفر				١,١٥٠	١,١٥٠
مسؤولو منافسات نيوزيلندا - فنادق				١,١٥٠	١,١٥٠
مجموع الدعم الفني				٢,٨٧٠	٢,٨٧٠
الإشراف					
السفر				١,٥٠٠	١,٥٠٠
الفنادق (شاملة الوجبات)				١,١٥٠	١,١٥٠
الأتعاب				٤,٣٠٠	٤,٣٠٠
مجموع الإشراف				٦,٨٥٠	٦,٨٥٠
التكاليف الأخرى					
الاعتماد					
التكلفة الطبية الإسعاف، الإسعافات الأولية)				٧٠٠	٧٠٠
تحريك فرشات الجماز				٤٦٠	٤٦٠
الميداليات (٨ × ذهب، فضة، برونز)				٢٥٠	٢٥٠
البرامج والشهادات				٢٥٠	٢٥٠
الكؤوس				-	-
مجموع التكاليف الأخرى				١,٦٦٠	١,٦٦٠
سعر الصرف ١ دولار نيوزيلاندي = ٠,٧١ فرنك سويسري					
مجموع النفقات				٦٤,٥٦٠	٧١,٩٤٠
مجموع الدخل				٦٤,٠٠٠	٧٢,٠٠٠
مجموع (العجز/الفائض)				(٥٦٠)	٦٠

فئات الإنفاق، وبالنسبة لنوع المشروع هذا، فمن المهم لأية هيئة بحجم الاتحاد النيوزيلاندي للتزلج السريع على الجليد أن تراقب بشكل منتظم كلا من الإنفاق وسعر الصرف مقابل الموازنة وذلك للتأكد من أنها تحقق الحصيلة المتفق عليها من الموازنة.

لقد تم تصميم موازنة الاتحاد النيوزيلاندي للتزلج السريع على الجليد بناء على سيناريو يوهين بعدد مختلف من الرياضيين (٣٠، ٤٥) يشاركون لعدد من الأيام المعلومة، وفي إطار هذين السيناريوهين يستطيع الاتحاد النيوزيلاندي للتزلج السريع على الجليد أن يحدد بوضوح تكاليف كل فئة من

المحاسبة

التقارير المالية تمضي بشكل مضطرب نحو الحلول محل الكثير من المعايير المحاسبية الوطنية المختلفة.

مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً

الدول التي لم تعتمد بعد المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية يمكنها أن تستخدم بدلاً عنها مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً والمعروفة على نطاق واسع بمبادئ المحاسبة المحلية المقبولة عموماً، والتي تضم مجموعة من مبادئ ومعايير وإجراءات المحاسبة المقبولة محلياً التي يتعين على الهيئات اتباعها عندما تعد بياناتها المالية.

مخطط/جدول الحسابات

يتم تنظيم المعاملات المالية عن طريق مخطط/جدول للحسابات والذي يصنف كل معاملة مالية كدخل أو نفقات أو أصول أو التزامات في ما يعرف بحسابات دفتر الأستاذ، ويعتبر المخطط ممارسة قياسية لإعطاء رموز رقمية لكل من هذه الحسابات، وعلى سبيل المثال ما يلي:

رمز حساب دفتر الأستاذ	فئة دفتر الأستاذ
١٠٠٠	الأصول
٢٠٠٠	الالتزامات
٣٠٠٠	الدخل
٤٠٠٠ - ٧٠٠٠	النفقات

ضمن كل حساب من حسابات دفتر الأستاذ تستقر الكثير من الحسابات الأخرى مع رموزها الرقمية الخاصة بها، فعلى سبيل المثال إذا كان حساب دفتر الأستاذ للأصول ١٠٠٠ يجب أن يكون للحساب/الحسابات المصرفية التي تستقر في فئة الأصول رموزها الفردية الخاصة بها بتسلسل ضمن هذه الفئة، مثلاً كما يلي:

الحساب المصرفي	رمز حساب دفتر الأستاذ
الحساب المصرفي ١	١٠٠١
الحساب المصرفي ٢	١٠٠٢
الحساب المصرفي الدولار الأمريكي	١٠١٠

فور قيام الهيئة بتحديد فئات حساب دفتر الأستاذ والرموز تستطيع العمل على تنفيذ عملياتها التجارية.

الإيصالات أو الفواتير (المبيعات والمشتريات)

يتمثل جزء كبير من المحاسبة في الاحتفاظ ضمن السجلات بإيصالات مقبولة قانونياً للمعاملات، حيث يختلف المبدأ المتمثل بعبارة "مقبولة قانونياً" من

المحاسبة هي عملية تتبع وتبويب وتصنيف الدخل والنفقات والأصول والالتزامات، وتضمن المحاسبة الحصول على المعلومات المالية الخاصة بالهيئة الرياضية الأولمبية في أي وقت، الآن أو في المستقبل، ومن المهم بالنسبة للهيئة الرياضية الأولمبية أن تدون دخلها ونفقاتها وأصولها والتزاماتها لضمان إنفاق مواردها طبقاً لنواياها المعلنة.

يجب على الهيئة أن تكون قادرة على استرداد المعلومات المالية عند الخضوع لتدقيق رسمي (متطلب بالنسبة لمعظم الهيئات الرياضية الأولمبية) وعند إبلاغ مجلس الإدارة وأعضاء الجمعية العمومية وأصحاب المصلحة، وبالمثل يجب عليها اتباع معايير وإجراءات وممارسات المحاسبة المقبولة وطنياً ودولياً لضمان أن إدارتها المالية شفافة ومتقيدة بالقانون وأخلاقية ومعقولة، وإذا أخفقت أية هيئة في الاحتفاظ بسجلات متقيدة بالمعايير سهلة الاسترداد، قد يتم سحب مصادر تمويلها.

يتناول هذا القسم كيف يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تتولى المسؤولية عن محاسبة مواردها المالية ويدرس دورة نظم المحاسبة الموحدة والطرق المختلفة للمحاسبة بشأن الأنشطة، وينتهي القسم بمناقشة الميزانية العمومية للاتحاد الأولمبي لبربادوس.

المعايير الدولية لإعداد التقارير

المالية

تمثل المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية لغة عالمية للأنشطة المالية حتى تكون الحسابات مفهومة ويمكن مقارنتها في جميع أنحاء العالم، وهي تتألف من مجموعة قياسية من القواعد التي يتبعها المحاسبون وكبار المسؤولين الماليين والمدراء الماليين للمحافظة على حسابات موثوقة يمكن فهمها ومقارنتها مع بعضها البعض في سياق عالمي.

تستخدم المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية في أكثر من ١١٠ دولة حول العالم وهي تعتبر نتاجاً للمستوى المتنامي من تداول الأسهم والتجارة على المستوى الدولي، كما أنها مهمة بصفة خاصة للهيئات الرياضية الأولمبية التي لديها ارتباطات دولية أو تعمل في دول أخرى، وعلى الرغم من أن بعض الدول لم تعتمد المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية إلا أنه من المهم ملاحظة أن المعايير الدولية لإعداد

قم دائما بإعداد إيصال المبيعات أو الفاتورة المدفوعة عن أي معاملة مالية والاحتفاظ بهما

الصفحة السابقة). حيث إن هذه الرموز تسمح للمدير المالي بجمع وتنظيم المعلومات المالية مقابل الموازنة السنوية المعتمدة المتوقعة وإبلاغ أعضاء مجلس الإدارة والإدارة والموظفين بالتقدم المحرز في مشاريع/أنشطة الهيئة .

المحاسبة على أساس الاستحقاق والمحاسبة النقدية

يمكن إعداد البيانات المالية بإحدى طريقتين كالآتي:

- المحاسبة على أساس الاستحقاق

بموجب المحاسبة على أساس الاستحقاق يجب أن تتطابق كل الإيرادات المسجلة والربح المعترف به الذي تم الإبلاغ عنه في فترة زمنية محددة مع التكاليف/النفقات في نفس الفترة حتى وإن لم يتم بالفعل استلام المبالغ النقدية أو دفعها في وقتها، فعلى سبيل المثال إذا تلقيت فاتورة خدمات في السنة المالية الأولى ولكنك لم تقم بدفعها حتى

دولة إلى أخرى، ولكن تقضي أفضل الممارسات بأن تقوم دائما بإعداد إيصال المبيعات أو الفاتورة المدفوعة عن أي معاملة مالية والاحتفاظ بهما؛ على أن يبين الإيصال العنوان واسم المشتري أو المورد والسعر ووصف الصنف الذي تم شراؤه أو بيعه والباقي الذي تم إرجاعه في حالة الشراء نقدا، وبعد إكمال المعاملة يجب تسليم الإيصال أو الفاتورة إلى المحاسب بعد توقيعها من قبل مدير الموازنة وترميزها تبعا للمشروع أو النشاط الذي تتعلق به التكلفة.

يجب على المدير المالي أن يذكر أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين والموظفين دائما بالحاجة إلى استلام كافة الإيصالات أو الفواتير كما يجب عليه أن يراجع بانتظام إجراءات المحاسبة المتعلقة بها، ومن المهم بنفس القدر أن يكون الجميع ملمين بالعمليات والسياسات الخاصة بإنفاق أموال الهيئة الرياضية الأولمبية قبل بدء عملية الشراء أو المبيعات.

يجب على المدير المالي تقسيم النفقات والتكاليف التشغيلية في رموز حساب دفتر الأستاذ (أنظر



توفر المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية لغة مالية عالمية.



توفير حساب لجميع الموارد المالية بطريقة متناسقة وشفافة.

يجب أن تكون المنظمة متناسقة في اختيارها للمحاسبة سواء على أساس الاستحقاق أو الأساس النقدي.

النشاط المحوطة عملته ومواصلة التواصل مع المدير المالي للحيلولة دون حدوث أي مشاكل مالية.

التسجيل

يجب على المدير المالي معالجة المعاملات المالية للهيئة باستخدام ممارسات المحاسبة القانونية الموحدة ويجب عليه الإبلاغ عن اتساق هذه المعاملات مع الموازنة المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، على ألا يتم إجراء تسجيل في الحسابات دون تبريرات داعمة له، ويجب تسجيل هذه المعاملات المالية اليومية والشهرية والسنوية عن طريق بيان بالدخل يوضح ما إذا كانت هيئتك في حالة فائض أو عجز كما توضح الميزانية العمومية التي تعطي لمحة عن المركز المالي للهيئة يوضح أصولها والتزاماتها.

يبين التوضيح التالي مثالا للميزانية العمومية للجنة أو لمبية وطنية، وللحصول على مثال عن بيان الدخل يرجى الاطلاع على الصفحات القادمة من هذا الفصل.

السنة المالية الثانية ففي هذه الحالة يجب مع ذلك وضعها في الاعتبار في السنة المالية الأولى بموجب المحاسبة على أساس الاستحقاق، حيث تساعد الحسابات القائمة على أساس الاستحقاق على ضمان عدم تضخم العجزات أو الفوائض وضمن اتساق الموازنات وإعدادها بنفس الطريقة.

• أساس المحاسبة النقدية

بموجب المحاسبة على أساس النقد، يتم تخصيص الإيرادات والتكاليف / المصروفات على الفترة المالية التي يتم فيها إكمال المعاملة النقدية بالفعل. باستخدام المثال أعلاه، إذا تلقيت فاتورة مرافق في السنة المالية ١ ولكنها لم تُدفع حتى السنة المالية ٢، فإن المحاسبة على أساس نقدي تعني أنه يجب تخصيصها لحسابات السنة المالية ٢.

كلتا الطريقتان مقبولتان في المحاسبة، ويمكن استخدامهما لإعداد البيانات المالية، إلا أنه يرجى ملاحظة أنه إذا قامت الهيئة بإعداد التقارير بموجب المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية فقد لا يتم استخدام المحاسبة النقدية في هذه الحالة، بيد أن النقطة المهمة هنا هي أنه يجب على الهيئة أن يتوافق اختيارها مع الطريقة التي تود استخدامها، فبالنسبة للجان الأولمبية الوطنية فيجب أن يتبع في مسك الدفاتر المحاسبية على أساس الاستحقاق ومبادئ القيد المزدوج.

تحويل العملة

تقوم معظم الهيئات الرياضية الأولمبية بإجراء بعض المعاملات بالعملات الأجنبية مثل طلب وتلقي الدعم من التضامن الأولمبي أو اللجان المنظمة للألعاب الأولمبية أو جهات التمويل الأخرى، ولذلك من المهم أن يفهم المدير المالي كيف يتم تحويلات العملات، وأن يحدد مصدرا موثوقا بخصوص أسعار الصرف المقبولة دوليا لاستخدامها في العمليات الحسابية النهائية، ويجب على المدير المالي أن يقرر بشأن النظام الذي سيتبعه في احتساب أسعار الصرف وأن يقوم بتطبيقه بانتظام طوال العام، وإذا كان المدير ينفذ مشروعا/نشاطا في الخارج أو بتمويل دولي، فيجب على المدير المالي مناقشة الموازنة مع المدير المذكور وتحويل الموازنة لضمان عدم تجاوز الإنفاق، وفي المقابل يعتبر مدير الموازنة مسؤولا عن مراجعة النفقات مقابل موازنة المشروع/

*** التوصيات الأساسية

- ضع في الاعتبار جميع القضايا المالية على نحو متسق وشفاف باتباع القواعد المعترف بها (المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، المبادئ المحاسبية المقبولة عموما... إلخ).
- تأكد من أن جميع المبيعات والنفقات تدعمها الإيصالات أو الفواتير ذات الصلة وأنها مسجلة بشكل صحيح تماشيا مع الموازنة المعتمدة من قبل مجلس الإدارة ومع التقيد بإرشاداتك المالية.
- تأكد من أن هيئتك الرياضية الأولمبية قادرة على إجراء التحويلات الصحيحة للعملات المالية وذلك لتجنب تجاوز الصرف على الموازنة.
- قم بإعداد حسابات مدققة سنوية (الميزانية العمومية، بيان الدخل، الإيضاحات) لإثبات النزاهة والشفافية والامتثال المالي.



الميزانية العمومية للاتحاد الأولمبي لبربادوس



يوضح الجدول ٧،٤ (أدناه) ما قد تتوقع تضمينه أية هيئة رياضية أولمبية في ميزانيتها العمومية، ويبين هذا المثال الأصول والالتزامات وحقوق الملكية (أموال الأعضاء) للاتحاد الأولمبي لبربادوس في نهاية سنة تقويمية، حيث تنقسم الميزانية العمومية إلى فئات توضح ما هو مملوك (الأصول) وما هو مستحق للغير (الالتزامات) وما هو متبق بعد طرح الالتزامات من الأصول (حقوق الملكية/أموال الأعضاء).

المعادلة المحاسبية هي كالآتي:

الأصول – الالتزامات = حقوق الملكية ، أو
حقوق الملكية + الالتزامات = الأصول

بربادوسي و٦٦٥,٠٠٠ دولار بربادوسي من مجموع الأصول البالغ ٤,٤٢٦,٠٢٨ دولار بربادوسي يكون الناتج حقوق ملكية قدرها ٣,٠٩٧,٢٨٠ دولار بربادوسي، وكبديل لذلك باستخدام المعادلة (الالتزامات + حقوق الملكية = الأصول) وإضافة الالتزامات البالغة ١,٣٢٨,٧٤٨ دولار بربادوسي إلى حقوق الملكية البالغة ٣,٠٩٧,٢٨٠ دولار بربادوسي فإن الناتج يساوي مجموع الأصول، أي ٤,٤٢٦,٠٢٨ دولار بربادوسي.

مع ملاحظة أن الميزانية العمومية توضح السلامة المالية للهيئة فإنه من الواضح أن الاتحاد الأولمبي لبربادوس في وضع مالي سليم، حيث بطرح الالتزامات البالغة ٦٦٣,٧٤٨ دولار

الجدول ٤،٧: الاتحاد الأولمبي لبربادوسي – بيان المركز المالي

٢٠١٣	٢٠١٤	توضيحات*	دولار بربادوسي
الأصول			
الأصل المتداولة			
١,٣٠٣,٦١٠	١٥٤,٧٧٨		• النقد
١,٤٩٨,٣٣٠	١,٠٥٢,٠٣٩	٦	• ودائع لأجل
٤٩١,٩٩٤	٥٦٤,٨٩٠	٧	• حساب مدين
٣١,٩٩٢	٥٣,١٨٢		• نفقات مسبقة الدفع
٣,٣٢٥,٩٢٦	١,٨٢٤,٨٨٩		مجموع الأصول المتداولة
	١٠,١٣٨	٨	الاستثمار، بقيمة التكلفة
٢,٧٣٠,٧٠٠	٢,٥٩١,٠٠١	٩	الممتلكات والمعدات
٦,٠٥٦,٦٢٦	٤,٤٢٦,٠٢٨		مجموع الأصول
الالتزامات وأموال الأعضاء			
الخصوم (الالتزامات) المتداولة			
٦٢٠,٢٠٧	٥٥٥,١٨٨		• حسابات مستحقة الدفع ونفقات مستحقة
٩٩,٠٥١	١٠٨,٥٦٠	١١	• الجزء الحالي من قرض طويل الأجل
٧١٩,٢٥٨	٦٦٣,٧٤٨		مجموع الخصوم (الالتزامات) المتداولة
١٧٢,٨٠٩			منحة مؤجلة
٧٧٣,٥٨١	٦٦٥,٠٠٠	١١	قرض طويل الأجل
			أموال الأعضاء:
٤,٣٩٠,٩٧٨	٣,٠٩٧,٢٨٠		• الصندوق العام
٦,٠٥٦,٦٢٦	٤,٤٢٦,٠٢٨		مجموع الخصوم (الالتزامات) وأموال الأعضاء

*التفاصيل في الملاحظات اللاحقة المرفقة بالبيانات المالية.



المقر الرئيسي للجمعية الأولمبية الباربادوسية.

التقييم وإعداد التقارير



الإبلاغ عن المعلومات المالية من الأمور الأساسية.

الهيئة الرياضية الأولمبية التي يجب تقييمها بجانب بنود الموازنة التي تدعمها، على أن تكون هذه التقييمات:

- تقييمات كمية تضم الأرقام والبيانات مثل الأرقام المالية وأعداد المتفرجين.
- تقييمات نوعية تتضمن الملاحظات والتعليقات والمقترحات والشكاوى الواردة من المتفرجين وأصحاب المصلحة الآخرين.

يجب أن توضح هذه التقييمات درجة نجاح أو فشل كل هدف أو نشاط كما يجب أن تساعد في تحديد ما إذا كانت الهيئة الرياضية الأولمبية تمضي في الاتجاه الصحيح نحو تلبية موازنتها وما إذا كانت الأموال التي تم إنفاقها قد ساعدت الهيئة الرياضية الأولمبية في تحقيق أهدافها.

إعداد التقارير

يعتبر إعداد التقارير عن المعلومات المالية الرئيسية مثل الدخل والنفقات والتدفق النقدي أمراً ضرورياً ويجب على الهيئة التأكد من أن تتم مختلف مستويات وأنواع إعداد التقارير اعتماداً على ما يجري الإبلاغ عنه.

على مستوى المشروع/النشاط يجب على مدراء المشاريع العمل مع المدير المالي وإعداد التقارير شهرياً عن ذلك إلى كبير المدراء المسؤولين عن موازنة ذلك المشروع/النشاط مع تقديم ملخص مالي وتوضيح ما إذا كان المشروع في حدود الموازنة المحددة (وإذا لم يكن كذلك؛ فلماذا حدث ذلك؟) ونفقات الشهر الموضح ونفقات السنة كلها حتى الآن وموازنة المشروع/النشاط، ويجب أن تكون الأرقام مدعومة بإيصالات وفواتير منظمة وسهلة الرجوع إليها والتي يجب أن تكون متسقة مع المشروع/النشاط أو أهداف الهيئة الرياضية الأولمبية، كما يجب أن تكون هذه التقارير الشهرية سهلة القراءة

تعتبر الشفافية والدقة والتواصل المنتظم عناصر رئيسية في أي عملية تقييم وإعداد تقارير تقوم بها أية هيئة رياضية أولمبية، وبالإضافة إلى إعداد التقارير فإنك قد ترغب في تقييم أنشطة وأوجه صرف الهيئة الرياضية الأولمبية لتحديد ما إذا كانت نسبة التكلفة - الفائدة إيجابية، وقد ترغب أيضاً في تنفيذ الأنشطة بصرف النظر عن تكلفتها والسماح بالأنشطة التي تستمر بالخسارة على أن تتلقى الدعم من أنشطة أخرى مربحة. إن هذا التقييم وإعداد التقارير سوف يساعد أعضاء مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات حول ما إذا كانوا يرغبون في تحقيق خسارة أم فائض وتنفيذ بعض الأنشطة قبل أخرى مع الوضع في الحسبان الموارد والأموال الحالية و/أو المستقبلية للهيئة.

تتطلب أنشطة الهيئة الرياضية الأولمبية مراقبة وتقييماً مالياً لضمان استدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وما أن تكون هناك صورة جيدة لنتائج أنشطة الهيئة الرياضية الأولمبية فإن الحاجة تدعو إلى الإبلاغ عن هذه النتائج إلى أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية وأصحاب المصلحة الآخرين، وقد يرغب مجلس الإدارة بسؤال أنفسهم ما إذا كانت النتيجة المحققة جراء جهود الهيئة الرياضية الأولمبية ونفقاتها تستحق الاستثمار في أنشطتها.

يتناول هذا القسم كيف تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية تقييم أنشطتها ومن ثم تقديم تقرير عن تقييمها، ويوضح القسم دور التقارير والتوقعات وينتهي بتوضيح حول التوقعات المالية وتقديم ملخص لمجلس الإدارة والإدارة عن رياضة الجمباز بنيوزيلندا.

التقييم

إن التقييم المنتظم للدخل والنفقات والبيانات المالية الأخرى يساعد أية هيئة رياضية أولمبية على أن تظل ممسكة بزمام السيطرة على موازنتها، ويمكن للمدير المالي أن يساعد في المحافظة على هذه السيطرة بإعداد تقارير مالية شهرية عن المشاريع/الأنشطة وإعداد تقارير عنها بشكل منتظم إلى مدراء المشاريع/الأنشطة وأي فريق إدارة عليا والأمين العام، حيث يجب أن تساعد هذه التقارير التي قد تتضمن البيانات المصرفية أو الكشوفات المالية للهيئة الرياضية الأولمبية على موازنة موازنتها مع الإيرادات والنفقات الفعلية.

بعد إجراء مناقشات مع المدراء، يجب على الأمين العام إعداد ملخص مالي وفني مدرجا فيه أهداف وأنشطة

تساعد القرارات الشفافة الهيئة الرياضية الأولمبية على قياس فعالية عملها.

الموظفين ملمون ببعض المعلومات المالية عن المشاريع والأنشطة الواقعة تحت مسؤوليتهم، إلا أنهم ملزمون بالتقيد بمتطلبات السرية وبسياسات وإجراءات الهيئة، ويجب ألا يحتاجوا إلى تنكير بأنه لا يمكنهم تبادل المعلومات المالية مع الآخرين خارج الهيئة ما لم يكن متوجبا عليهم القيام بذلك لإكمال عملهم.

يجب أن تقع مسؤولية الإبلاغ عن نجاح وفعالية أي مشروع/نشاط أو هدف على الأمين العام الذي يجب عليه إبلاغ مجلس الإدارة والجمعية العمومية وأصحاب المصلحة، ولضمان السرية قد تطلب الهيئة من جميع من لديهم إمكانية الوصول إلى التقارير أو البيانات الأخرى التوقيع على اتفاقية عدم الإفصاح، حيث إن هذه الاتفاقية مفيدة بصفة خاصة بالنسبة للمعلومات الحساسة التي يجب عدم تمريرها مطلقاً إلى المنافسين أو وسائل الإعلام أو الأطراف الأخرى التي قد تستخدمها لنوايا خبيثة و/أو لمشاريع/أنشطة بارزة ذات موازنة كبيرة، مثل طلبات استضافة البطولات الدولية، ويجب على الموظفين عدم مناقشة المعلومات الحساسة في أي أماكن عامة كما يجب على المدراء الماليين عدم التحدث عنها مع أي شخص بخلاف الأمين

ومتضمنة ملخصاً بأهم المعلومات في المقدمة، ويجب على المدير المالي أن يقوم بعد ذلك بإبلاغها للأمين العام الذي يجب أن يقوم بدوره بإبلاغها لمجلس الإدارة.

يقوم المدير المالي بجمع المعلومات المالية المتضمنة في هذه التقارير ومطابقتها مع الموازنة الموحدة والحدود المستهدفة ثم يقوم بإبلاغ مجلس الإدارة بها كل نصف شهر، حيث إن هذه التقارير النصف شهرية تظل في الغالب سرية حيث يتم فقط إتاحة التقارير السنوية إلى الموظفين وعامة الجمهور للاطلاع عليها.

السرية والإفصاح

إن الشفافية هي العملية التي تقوم من خلالها الهيئة بتسجيل قراراتها المتخذة والدخل/النفقات حتى يستطيع الآخرون التحقق من دقة المعلومات، حيث إن هيكل الإبلاغ الذي تدعمه سجلات المحاسبة يساعد الهيئة على ضمان إيصال وتنفيذ أهدافها وأنشطتها.

كما هو موضح في الفصل الأول، تساعد القرارات الشفافة الهيئة الرياضية الأولمبية على قياس فعالية عملها وحل المشكلات عند الضرورة، حيث من الواضح أن



يساعد التقييم على إبقاء الهيئة الرياضية الأولمبية مسيطرة على موازنتها.

يجب إجراء التدقيقات بواسطة مدقق مالي خارجي مستقل.

تدقيق الحسابات

تماشيا مع مبادئ الإدارة المالية الجيدة والحوكمة الرشيدة يتم تدقيق حسابات معظم الهيئات الرياضية الأولمبية كل عام.

يجب إجراء التدقيقات بواسطة مدقق مالي خارجي مستقل والذي يجب الموافقة عليه من قبل الأعضاء بالاجتماع السنوي العام للهيئة الرياضية الأولمبية في حالة موافقتهم على الحسابات، ويعتبر التدقيق ضروريا لإعداد تقرير سنوي يتمتع بالمصداقية وتقديمه إلى الممولين.

إذا كانت هيئتك الرياضية الأولمبية ليست لجنة أولمبية وطنية ولديها موارد مالية محدودة، حاول إيجاد محاسب قانوني يستمتع برياضتك ولكن ليس لديه تضارب مصالح وذلك لتدقيق حساباتك، وفي هذه الحالات من المهم أن يكون المحاسب القانوني معتمدا ومسجلا لدى أية جمعية وطنية للمحاسبين القانونيين (إن وجدت).

العام ومجلس الإدارة عند الحاجة، ويقدم الجدول ٤،٨ (أدناه) قاعدة جيدة لقالب جاهز للمناقشة حول كيف ومتى يتوجب المحافظة على سرية المعلومات ضمن أي بيئة عمل.

يجب توفير المعلومات الحساسة فقط إلى من يحتاجون الحصول عليها، ويجب التأكد من تذكير أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين والموظفين بعدم مناقشة المعلومات السرية إلا في الأماكن المخصصة لذلك مثل قاعات الاجتماعات المغلقة، ويجب على الموظفين عدم مناقشة المعلومات الحساسة في الأماكن العامة مثل المطابخ أو الحمامات أو على مقربة من أي شخص آخر يتحدث على الهاتف، كما يجب على المدراء الماليين وأمناء الخزينة عدم التحدث عن عملهم مع أي شخص في المكتب بخلاف مجلس الإدارة.

الجدول ٤،٨: الشفافية مقابل السرية

الوثيقة	أعدتها	بمساعدة	لمن	وقت التوزيع	السرية
الأجندة	الرئيس	المشاركون في الاجتماع	المشاركون	قبل الاجتماع	متوسطة
الوقائع	شخص معين	المدققون	المشاركون	بعد الاجتماع	متوسطة
البريد	المرسل	لا ينطبق	المتلقي	عند الوصول	الأعلى
وثائق التخطيط	المخططون	موظف معين	مجلس الإدارة	قبل اجتماعات مجلس الإدارة	عالية
التقارير الشهرية	مدير المشروع	العاملون في المشروع	المدير المالي	شهريا	عالية
التقارير الربع سنوية	المدير المالي	مديرو المشاريع	مجلس الإدارة	قبل اجتماعات مجلس الإدارة	الأعلى
التقارير السنوية	مجلس الإدارة	المدير المالي المدير التنفيذي	الأعضاء أصحاب المصلحة الأخرون الجمهور	الربع الأول	منخفضة
تقارير منتصف المدة	المدير المالي	مديرو المشاريع	مجلس الإدارة	قبل اجتماعات مجلس الإدارة	الأعلى
الرواتب	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي	مجلس الإدارة	بعد المراجعات السنوية	الأعلى



يعتمد صنع القرار بشكل كبير على القدرة في توقع المستقبل.

التوصيات الأساسية

- إعداد تقارير منتظمة حول جميع المعاملات المالية إلى مجلس الإدارة على نحو متسق وشفاف مع تقييم الموازنة مقابل الأداء الفعلي .
- التوصية بالتغييرات في الخطط المالية/الموازنات، عند الضرورة للتخلص من المخاطر أو عثرات الموازنة.
- التأكد من المحافظة على سرية المعلومات المالية حسب الاقتضاء.
- تأكد من تدقيق حسابات هيئتك الرياضية الأولمبية مرة في السنة تماشيا مع أسس الإدارة المالية الجيدة والحوكمة الرشيدة.
- التأكد من استدامة هيئتك الرياضية الأولمبية ببناء توقعات مستقبلية تكون متسقة مع خططك الاستراتيجية.

التوقعات والتقارير المستقبلية

إن نوع الإبلاغ خلال السنة حسب الموضع أعلاه يجب أن يمكن المدراء الماليين من توقع التدفق النقدي والنفقات والنتيجة السنوية المتوقعة للهيئة، وتشمل التوقعات خلال السنة قيام المدير المالي بتتبع الموازنات ومناقشة المشاريع/الأنشطة مع المدراء ثم تقديم المشورة إلى الأمين العام ومجلس الإدارة عن النتيجة المرتقبة.

يعتبر إعداد توقعات مالية مستقبلية ومواءمتها مع الخطة الاستراتيجية للهيئة الرياضية الأولمبية ممارسة مالية بالغة الحساسية، حيث إن التوقعات تمكن الأمين العام ومجلس الإدارة من اتخاذ قرارات مدروسة بناء على حقائق مالية موثوقة، بالرغم من أن هذه التنبؤات تعتمد اعتمادا كبيرا على قدرة المدير المالي على أن يتوقع بدقة الدخل والنفقات والتكاليف التشغيلية المستقبلية للهيئة الرياضية الأولمبية مع العمل على تحديث الموازنة السنوية طبقا لذلك، وللتأكد من أن هذه الموازنات المحدثة يمكنها أن تتوقع على وجه الدقة الصورة المستقبلية للهيئة الرياضية الأولمبية، يجب على المدراء الماليين طلب المساعدة من كبار المدراء لاستحداث التكاليف ومعدلات الدخل المستهدفة الواقعية والمحدثة.



التقييم وإعداد التقارير والتوقعات المالية في رياضة الجمناز النيوزيلاندية

على جميع أنشطة الاتحاد النيوزيلاندي للجمناز والذي يجب أن يبحث عن فرص تمويل محتملة جديدة، ويبدو أن الهيئة قد أعدت نفسها لخسارة الأموال، وعلى الرغم من هذه العناية الواجبة فقد قام الاتحاد النيوزيلاندي للجمناز بخفض الإنفاق على جميع الأنشطة ما عدا أنشطته الأساسية: جولاته وفعالياته الدولية.

مع إرفاق تقرير شامل من الأمين العام يكون التقرير المالي الواضح والشفاف (المقدم مع الأرقام الفعلية مقابل الأرقام المدرجة بالموازنة والتوقعات المنتظمة وتحديد التغيرات السلبية أو الإيجابية) من شأنه أن يساعد الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة في صنع القرار والتخطيط التنظيمي.

تناقش دراسة الحالة في صفحة ١٦٢ مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً لدى الاتحاد الرياضي السويسري التي تم تطويرها لأول مرة بواسطة اللجنة الأولمبية لفائدة الاتحادات الوطنية السويسرية وما تلى ذلك من اعتماد تام لمعايير المحاسبة المقبولة عموماً (المحاسبة للمنظمات الخيرية غير الربحية GAAP FER 21) المستخدمة بواسطة المنظمات غير الربحية حتى تستطيع جميع الاتحادات الوطنية استخدام نفس الإطار المحاسبي واتباع إجراءات التقارير الموحدة، وبذلك تمكنت الاتحادات الوطنية من إظهار المزيد من المساءلة والشفافية مع جعل الأمر في نفس الوقت أكثر سهولة للجنة الأولمبية الوطنية للقيام بمقارنتها.

يبين هذا التوضيح توقعاً مالياً وملخصاً تم إعداده لإدارة ومجلس إدارة الاتحاد النيوزيلاندي للجمناز في أكتوبر ٢٠١٦.

يوضح الجدول ٤,٩ (ملخص التوقعات) الموازنة السنوية للهيئة وتغييراتها مع إيضاحات تشرح التغييرات في الموازنة لكل نشاط وفئة، حيث إن عمود التوقعات والإيضاحات تساعد مجلس الإدارة في أن يقرر ما إذا كانت الحاجة تدعو إلى الاستمرار في النشاط أو التوجه نحو التوفير (الادخار). ويمكن لمجلس الإدارة أيضاً الاطلاع على حركة النقد فيما بين حسابات الهيئة الرياضية الأولمبية (الجدول ٤,١٠) والتدفق النقدي المتوقع (الاستخدام الفعلي والمتوقع للنقد؛ الجدول ٤,١١) بجانب ملاحظات تفسيرية.

يوضح الجدول ٤,١٢ (الربح والخسارة) وجود فائض قدره ١١٠,١٤٥ دولار نيوزيلاندي للسنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٦ ولكن مع توقع عجز قدره ١١٧,١٨٩ دولار نيوزيلاندي للسنة بأكملها، ولذلك يجب أن يكون هدف الإدارة هو معرفة ما إذا كان الفائض قد جاء مصادفة أم أنه نتيجة للمدخرات الكلية حتى الآن وما إذا كان هذا الفائض، كما هو متوقع، يعزز الاحتياطيات النقدية للهيئة، ويجب على الرئيس التنفيذي مناقشة الخسارة المتوقعة مع مجلس الإدارة الذي يجب أن يبين ما إذا كان سعيداً بهذه التوقعات، وإن لم يكن كذلك، فيجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق المزيد من التوفير.

يبدو أن خسارة المنحة وأموال المؤسسات كان لها تأثيراً



لاعب الجمناز النيوزيلاندي جاك ويليامسون، أثناء مشاركته في بطولة الجمناز الأسترالية ٢٠١٨.

يساعد التقرير المالي الواضح والشفاف الإدارة و مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات.

الجدول ٤,٩: ملخص بالتوقعات الموازنة السنوية ٢٠١٦ للاتحاد النيوزيلاندي للجيمباز

دولار نيوزيلاندي	الفئة	(الدخل)/النفقات	إيضاحات
موازنة ٢٠١٦ المعتمدة من مجلس الإدارة		٢٧,٧١٨	
التعليم	دخل	(٩,٧٨٢)	خسارة أموال المنحة
	نفقات	٣٦,٧٨٨	توفير في النفقات
الجولات الدولية	دخل	٣٢٩,٥٥٨	توفير جزئي لخدمة الطرف الثالث للسفر والأزياء
	نفقات	(٣٣٣,٦٨٥)	توفير جزئي لخدمة الطرف الثالث للسفر والأزياء
الفعاليات الوطنية	فعاليات وطنية	(٦٤,٦٤٩)	عجز في التمويل من طلبات منح غير ناجحة
	نفقات فعاليات وطنية	(١٤,٩٠٦)	النفقات أعلى بسبب التعاقد مع موظفين إضافيين
	برامج	(٣,٣٩٤)	فروقات التوقيت فقط
	نفقات برامج	٨,٧٤٦	فروقات التوقيت فقط
مديرو العلاقات الإقليمية	مديرو العلاقات الإقليمية	(٩٩,٩٩٦)	عدم اكتمال طلبات التمويل بسبب عدم توظيف الموظفين المخطط لهم
	نفقات مديرو العلاقات الإقليمية	١٥٩,٢٤٧	فرق بسبب فجوات الفترات الزمنية في استبدال الموظفين مع عدم توظيف الموظفين المخطط لهم
	نفقات	٢١,٠٠٨	النفقات أقل مما هو مخطط
النفقات التشغيلية	نفقات عامة	٥١,١٥٨	وظيفة تقنية المعلومات شاغرة ومن غير المحتمل شغلها هذا العام
الدخل الآخر	دخل	(١٩٧,٦٢١)	– Walrus طلب منحة من مؤسسة النتيجة معلقة
	دخل		التمويل الوطني بمبلغ ١٢٥,٠٠٠ دولار نيوزيلاندي تم تسجيله كدخل مستلم مقدما لنفقات ٢٠١٧
	دخل	(٧,٢٠٩)	الأحجام بالموازنة
التسويق	نفقات	٧,٥٤٨	الأحجام بالموازنة
توقعات نهاية السنة كما في ٣١ أكتوبر ٢٠١٦		(٨٩,٤٧١)	

الجدول ٤,١٠: حركة النقد للاتحاد النيوزيلاندي للجمباز - ١ يناير حتى ٣١ أكتوبر ٢٠١٦

دولار نيوزيلاندي	سبتمبر	أكتوبر	الحركة إيضاحات
حساب الشيكات ٠٠	١٨٨,٥٨٥	١٩,١٦٨	نفقات الضعاليات (١٦٩,٤١٧)
حساب تحت الطلب ٠٠٢	٢٩٩,٠١٩	٤٩,١١٣	تحويل إلى ٠٠ لنفقات الضعالية (٢٤٩,٩٠٦)
وديعة لأجل # ٤٠	٢٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	بدون رسوم ٠
وديعة لأجل # ٤١	٢٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	بدون رسوم ٠
وديعة لأجل # ٤٢	٢٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	بدون رسوم ٠
ودائع أخرى # ٥٠ (حسابات إقليمية)	١٧,٠٧٤	١٧,٠٧٤	بدون رسوم ٠
أسترالي	٣٩,٠٧٧	٣٧,٥٦٠	المدفوعات لتدريب الأستراليين (١,٥١٧)
مجموع النقد	١,٢٩٣,٧٥٥	٨٧٢,٩١٥	
الميزانية العمومية	١,٢٩٣,٧١٥	٨٧٢,٩١٥	

الجدول ٤,١١: التدفق النقدي للاتحاد النيوزيلاندي للجمباز

دولار نيوزيلاندي	سبتمبر (فعلي)	أكتوبر (فعلي)	نوفمبر (متوقع)	ديسمبر (متوقع)
الرصيد الافتتاحي	١,١٠٤	١,٢٩٤	٨٧٣	٩٧٣
الوارد	٥٦٦	١١٣	٥٠٠	٣١٥
الصادر	(٣٧٦)	(٥٣٤)	(٤٠٠)	(١٠٠)
الرصيد الختامي	١,٢٩٤	٨٧٣	٩٧٣	١,١٨٨



لاعبة الجمباز النيوزيلاندية كيت نيكولسون، أثناء مشاركتها في بطولة العالم للترامبولين - اليابان ٢٠١٨.

الجدول ٤،١٢: بيان الربح والخسارة للاتحاد النيوزيلاندي للجمباز الموحد مع توقعات نهاية السنة كما في ٣١ أكتوبر ٢٠١٦ (السنة حتى الآن)

دولار نيوزيلاندي	أكتوبر			السنة		
	موازنة (سنة حتى الآن)	فعلي (سنة حتى الآن)	التفاوت (سنة حتى الآن)	الموازنة	التوقعات	التفاوت
الدخل						
رسوم الانتساب	٥٤٦,٦٦٦	٥٦١,٩١٠	١٥,٢٤٤	٧٢٠,٠٠٠	٧٣٥,٢٤٤	١٥,٢٤٤
الفائدة	٢٥,٠٠٠	١٦,٨٧٦	(٨,١٢٤)	٣٠,٠٠٠	٢٦,٨٧٦	(٣,١٢٤)
التمويل الوطني	٥٦٨,٣٣٤	٥٦٨,٣٣٤	-	٦٩٠,٠٠٠	٥٦٥,٠٠٠	(١٢٥,٠٠٠)
المنح الأخرى	٨٣,٣٣٠	١٥,٢٥٥	(٦٨,٠٧٥)	٩٩,٩٩٦	١٥,٢٥٥	(٨٤,٧٤١)
التسويق	٧١,٢٥٠	٦٤,٠٤١	(٧,٢٠٩)	٩٥,٠٠٠	٨٧,٧٩١	(٧,٢٠٩)
التعليم	١٢٤,٧٤٢	١١٤,٩٦٠	(٩,٧٨٢)	١٣٤,١٣٢	١٢٤,٣٥٠	(٩,٧٨٢)
الفعاليات الوطنية	٧٦٧,٤٩٩	٧٧٠,٢٧٦	٢,٧٧٧	٨٣٤,٩٢٥	٧٧٠,٢٧٦	(٦٤,٦٤٩)
البرامج الوطنية	٢٩,٧٠٠	١٦,٣٠٦	(١٣,٣٩٤)	٣٣,٠٠٠	٢٩,٦٠٦	(٣,٣٩٤)
المدرء الإقليميون	٢٦٦,٦٧٠	١٨٣,٣٤٠	(٨٣,٣٣٠)	٣٢٠,٠٠٤	٢٢٠,٠٠٨	(٩٩,٩٩٦)
برنامج عالي الأداء	-	-	-	٥٥,٠٠٠	٥٥,٠٠٠	-
مجموع الدخل	٢,٤٨٣,١٩١	٢,٣١١,٢٩٨	(١٧١,٨٩٣)	٣,٠١٢,٠٥٧	٢,٦٢٩,٤٠٦	(٣٨٢,٦٥١)
النفقات						
التسويق (تكلفة المبيعات)	٣٣,٧٥٠	٢٦,٢٠٢	٧,٥٤٨	٤٥,٠٠٠	٣٧,٤٥٢	٧,٥٤٨
التعليم	١٩١,٢٥٧	١٥٤,٤٦٩	٣٦,٧٨٨	٢٢٩,٣٥٠	١٩٢,٥٦٢	٣٦,٧٨٨
الفعاليات الوطنية	٨٨٠,٣٥١	٨٩٥,٢٥٧	(١٤,٩٠٦)	٨٩٠,٣٢١	٩٠٥,٢٢٧	(١٤,٩٠٦)
البرامج الوطنية	٦٧,٥٦٤	٥٨,٨١٨	٨,٧٤٦	٨٠,٠٠٠	٧١,٢٥٤	٨,٧٤٦
المدرء الإقليميون	٥٢٤,٥٣٠	٣٨١,٤٩٤	١٤٢,٥٨١	٦٢١,٢٧٨	٤٦٢,٠٣١	١٥٩,٢٤٧
برنامج عالي الأداء	١٠٨,٧٩٠	٥٤,٥٤٠	٥٤,٢٥٠	١٣٠,٥٤٨	١٠٩,٥٤٠	٢١,٠٠٨
رواتب المكتب الوطني	٤٦٠,٥٨٠	٣٦٤,١٢٦	٩٦,٤٥٤	٥٤٤,٣٢٢	٤٤٧,٨٦٨	٩٦,٤٥٤
المكتب الوطني	٣٣٦,٣٧٠	٣٨١,٧٢٦	(٤٥,٤٥٦)	٤٠٣,٥٢٤	٤٤٨,٩٨٠	(٤٥,٤٥٦)
الحوكمة	٣٣,٣٣٠	٣٣,١٧٠	١٦٠	٣٩,٩٩٦	٣٩,٨٣٦	١٦٠
مجموع النفقات	٢,٦٣٦,٤٢٢	٢,٣٥٠,٢٥٧	٢٨٦,١٦٥	٢,٩٨٤,٣٣٩	٢,٧١٤,٧٥٠	٢٦٩,٥٨٩
مجموع الفائض/(العجز)	(١٥٣,٢٣١)	(٣٨,٩٥٩)	١١٤,٢٧٢	٢٧,٧١٨	(٨٥,٣٤٤)	(١١٣,٠٦٢)
قبل الجولات						
دخل الجولات	٢١٦,٦٧٠	٥٤٦,٢٢٨	٣٢٩,٥٥٨	٢٦٠,٠٠٤	٥٨٩,٥٦٢	٣٢٩,٥٥٨
نفقات الجولات	٢١٦,٦٧٠	٥٥٠,٣٥٥	(٣٣٣,٦٨٥)	٢٦٠,٠٠٤	٥٩٣,٦٨٩	(٣٣٣,٦٨٥)
مجموع الفائض/(العجز)	(١٥٣,٢٣١)	(٤٣,٠٨٦)	١١٠,١٤٥	٢٧,٧١٨	(٨٩,٤٧١)	(١١٧,١٨٩)

الجدول ٤،١٣: الجمباز النيوزيلاندي - إيرادات مستحقة كما في ٣١ أكتوبر ٢٠١٦

جمباز وطني ٤,٠٠٠ دولار نيوزيلاندي	يدفع على شكل أقساط أسبوعية بواقع ٢٠٠ دولار نيوزيلاندي، الفاتورة الحالية لم تسدد بعد
جمباز ١٠٠ ١,٣٠٠ دولار نيوزيلاندي	يدفع على شكل أقساط شهرية بواقع ٥٠٠ دولار نيوزيلاندي، كذلك تم الدفع في ١ نوفمبر ٢٠١٦

وضع مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً بالاتحاد الأولمبي السويسري

المتحصل عليها من الميزانيات العمومية للاتحادات الوطنية مع المدونة السويسرية للالتزامات؛ بحيث كان ذلك ضرورياً للتحقق من دقة وقانونية التكاليف المباشرة المعلن عنها للأنشطة الرياضية وما يقتدر بها من تكاليف عامة.

أثبتت عملية جمع البيانات اعتقاد اللجنة الأولمبية السويسرية بوجود فروقات كبيرة حول كيفية تمويل الاتحادات الوطنية، وكيف كانت تقوم بإدارة مواردها المالية وكيف كانت تقدم قوائمها المالية، فعلى سبيل المثال: أجرت بعض هذه الاتحادات تدقيقاً داخلياً، في حين سعت اتحادات أخرى لعمليات تدقيق خارجية بواسطة شركات خاصة أو معارف، بينما لم تدقق اتحادات أخرى على حساباتها إطلاقاً. وأيضاً لم تكن معظم المواد التي تم جمعها قابلة للمقارنة، مما يعزز قناعة اللجنة الأولمبية السويسرية في تطوير نظام موحد لإعداد التقارير.

دليل إنشاء الحسابات السنوية

بجانب مطابقة الممارسات المالية للاتحادات الوطنية مع القانون السويسري، فقد أدى مشروع Swiss Sport GAAP إلى نشر وتوزيع دليل إنشاء الحسابات السنوية، الذي يتضمن مجموعة من رموز تصنيفية وتعليمات محاسبية وأدوات أخرى للدخل والنفقات يجب على جميع الاتحادات الوطنية تبنيها، وتطلب نموذج المشروع السويسري Swiss Sport GAAP أن يتم تصنيف جميع بنود التكلفة بعنصر تكلفة مثل الراتب ومركز تحديد التكلفة والذي يمكن أن يكون مزدوجاً مثل البطولات وبند التكلفة مثل رياضة النخبة، حيث كان ذلك نهجاً منظماً للمحاسبة عزز من قابلية المقارنة عبر الزمن وعلى نطاق الهيئات.

التنفيذ وتدريب الاتحادات الوطنية

فور إعداد الدليل السويسري Swiss Sport GAAP كان يتوجب ترويجه واعتماده بواسطة جميع الاتحادات الوطنية، حيث كانت الاتصالات في غاية الأهمية بهذا الخصوص وكذلك كان تحديد داعمين جادين أمراً بالغ الحيوية.

لوحظ قبل بضع سنوات وجود تباينات في التقارير المالية وسط الاتحادات الأولمبية وغير الأولمبية بسويسرا والبالغ عددها ٨١، حيث كانت هذه التباينات تعني عدم قدرة اللجنة الأولمبية السويسرية على توفير معلومات مالية موثوقة ودقيقة للحكومة والمستثمرين بالقطاع الخاص مما تسبب في تهديد التمويل الذي تتلقاه، ونتيجة لذلك قامت اللجنة الأولمبية السويسرية بوضع نظام موحد للإبلاغ المالي على أساس مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً أطلق عليه Swiss Sport GAAP وذلك لتعزيز تضعضع الثقة في الممارسات المالية لمنتسبي اللجنة الأولمبية السويسرية.

كان الهدف الرئيسي من المشروع هو إظهار المزيد من المساءلة والشفافية وضمان توفر التمويل الكافي للرياضة السويسرية، وعلاوة على ذلك تستطيع اللجنة الأولمبية السويسرية بهذه الطريقة أيضاً تحقيق هدفين هاميين كانا في السابق أمراً بعيد المنال؛ وذلك لإنشاء بنك معلومات مالية يمكن استخدامه لمقارنة وتقييم الأداء والنمو بمرور الوقت، وهذان الهدفان هما:

- تطوير هيكل تقرير مالي يتميز بالشفافية عبر جميع الاتحادات الوطنية الواحد وثمانين.
- وضع معايير موحدة لجمع البيانات.

بدأ تنفيذ مشروع Swiss Sport GAAP بخصوص مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً تحت إشراف اللجنة الأولمبية السويسرية حيث قضى المشروع بأن تتبع الاتحادات الوطنية مجموعة محددة من إرشادات المحاسبة باستخدام نفس الفئات في ميزانياتها العمومية، وبالتالي توحيد الإجراءات في جميع الهيئات.

المشروع

يتكون فريق المشروع من أعضاء اللجنة الأولمبية السويسرية وجامعة زيورخ للعلوم التطبيقية ومؤسسة الاستشارات المالية الخاصة PWC

تمثلت الخطوة الأولى في جمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن القوائم المالية لجميع الاتحادات الوطنية، حيث قامت مؤسسة PWC بمطابقة المعلومات

الجدول ٤,١٤: ملخص للمشروع السويسري Swiss Sport GAAP

رموز التصنيف	موجهات التوزيع والتقييم التقديري
أ	توجيهات توزيع وتقييم الميزانية العمومية
١	الأصول
١٠	الأصول المتداولة (١٠٠ - ١٣٠) (مثل الأموال النقدية وما يعادلها، والأوراق المالية)
١٤	الأصول الثابتة (١٨٠-١٤٠) (مثل رأس المال القيد، الأصول المادية والثابتة)
٢	الالتزامات
٢٠	الالتزامات قصيرة الأجل (٢٣٠-٢٠٠) (مثل الالتزامات المالية قصيرة الأجل، الالتزامات المالية الأخرى)
٢٤	الالتزامات طويلة الأجل (٢٦٠-٢٤٠) (مثل الالتزامات المالية طويلة الأجل، الالتزامات المالية الأخرى)
٢٧	رأس مال الصناديق الخاضع للسيطرة (٢٧٠) (مثل رأس مال الصناديق الخاضع للسيطرة)
٢٨	رأس مال الاتحادات (٢٨٠) (مثل رأس مال الاتحاد)
ب	توجيهات لتدقيق بيان الدخل
٣٠	الدخل التشغيلي (٣٣٠-٣٠٠) (مثل مساهمة الأعضاء، دعم القطاعين العام والخاص، إيرادات الفعاليات) التكاليف القطاعية المباشرة
٤٠	رياضة النخبة (٤٠٠-٤٠٦) (مثل البطولات العالمية والأوروبية، التدريب، الطب الرياضي)
٤١	التطوير الرياضي (٤٠-٤١٦) (مثل بطولات الشباب العالمية والأوروبية، المنافسات، التدريب، الطب الرياضي)
٤٢	الرياضات الترفيهية (٤٢٠-٤٢٤) (مثل الإدارة القطاعية، المنافسات) التكاليف الإدارية غير المباشرة (٤٥٠-٤٧٦) (مثل أجور الموظفين ورواتبهم، السفر، النفقات القانونية والإعلانية) النتائج المالية (٣٦٠-٤٨٠) (الأموال المستثمرة والأموال الناتجة) نتائج المتنوعات (٣٧٠, ٤٩٠, ٣٩٩) (مثل الضرائب) نتائج الصناديق ٩١٠
ج	بيان التدفق النقدي
د	بيان التغييرات في صافي ملكية الاتحادات
هـ	إيضاحات
	ملخص أهم المبادئ لتقديم الحسابات
	الأصول الثابتة المادية جدول الاعتمادات إيضاحات الأخرى
و	تقرير الأداء
ز	توجيهات مراجعة الحسابات
	مراجعة الحسابات السنوية الرسمية للاتحاد
١	مراجعة الحسابات الموحدة للاتحاد
١٠	إطار مراقبة التدقيق نماذج خطابات
١٤	(تتضمن مجموعة مختلفة من القوائم المستخدمة في عملية المحاسبة طبقاً للمشروع السويسري Swiss Sport GAAP)

كان من الضروري تحديد المصطلحات الدقيقة التي كان يتوجب على الاتحادات الوطنية استخدامها لأغراض الدخل والمصروفات.

نقاط قوة المشروع

مكن النموذج السويسري Swiss Sport GAAP الاتحادات الوطنية من التعامل مع المسؤولين الماليين والموظفين الذين غالبا ما كانوا يشاركونهم إعداد طرق المحاسبة الخاصة بهم.

من خلال النموذج Swiss Sport GAAP استطاعت اللجنة الأولمبية السويسرية ضمان دقة المعلومات بمرور الزمن رغم ما يحدث من تغييرات في الأفراد.

إن طول المدة الزمنية المطلوبة لتطبيق النموذج تبعاً للتغيير في قدرة الاتحادات الوطنية للقيام بذلك ساعد أيضاً في اتخاذ قرار من قبل اللجنة الأولمبية السويسرية لمعاملة النموذج نفسه كهيكل قابل للتكيف والمواءمة، وقد اعترفت اللجنة الأولمبية السويسرية بأن المشروع ينطوي على نموذج ديناميكي يجب مراجعته من وقت لآخر.

تقييم المشروع والقواعد الجديدة

توجب مؤخراً تحديث دليل إنشاء الحسابات السنوية؛ وذلك لوضع قواعد جديدة لإعداد الحسابات السنوية طبقاً للمعايير المحاسبية السويسرية Swiss GAAP FER 21.

تعتبر المعايير السويسرية Swiss GAAP FER مجموعة من القواعد التي تم وضعها مؤخراً لتلبية احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأما معايير Swiss GAAP FER 21 فهي تلبي على وجه التحديد متطلبات تقديم حسابات المنظمات غير الربحية التي تخدم المجتمع، هذا ويمكن تحميل الدليل ومختلف القوالب (الميزانية العمومية، الربح والخسارة والتغيير في الملكية، الملحق، إلخ) من موقع اللجنة الأولمبية السويسرية على الإنترنت: <http://tiny.cc/SwissGAAP>

إن الهدف من تطبيق معيار Swiss GAAP FER 21 هو تعزيز الشفافية وتطبيق مبدأ "النظرة الحقيقية والصادقة" وعلاوة على ذلك تحسين المقارنة بين الحسابات والتقارير الواردة بالدليل.

علاوة على ذلك تغطي المعايير Swiss GAAP FER 21 تشكيلة واسعة من المسائل الحسابية على نحو سهل الاستيعاب وسهل الإدارة، كما أصبحت عملية إعداد التقارير أكثر سهولة، حيث لم تعد الاتحادات الوطنية بحاجة إلى إكمال الملفات بصيغة Excel على أساس معايير Swiss GAAP FER لإبلاغ اللجنة الأولمبية السويسرية ولكن يمكنها الآن

كان ذلك يعني توعية رؤساء الاتحادات الوطنية بالحاجة إلى النموذج المذكور وإقناعهم لدعم تطبيقه، ثم بعد ذلك بدأت اللجنة الأولمبية السويسرية في تنظيم ورش العمل للمدراء الماليين والموظفين الذين تم توجيههم لتطبيق النموذج السويسري Swiss Sport GAAP من خلال رئيسهم أو مديرهم التنفيذي.

قدمت اللجنة الأولمبية السويسرية في ورشة العمل الأولى النموذج Swiss Sport GAAP إلى الاتحادات الوطنية التي كان لكل منها ستة أسابيع لتقديم ردودها ومطالبها إلى اللجنة الأولمبية السويسرية فيما يتعلق بامتنال النموذج للمعايير المقبولة، حيث أبدت عدة اتحادات وطنية قلقها بشأن جدوى النموذج والإطار الزمني المحدد للتطبيق، كما كانت بعض من هذه الاتحادات أفضل تجهيزاً من غيرها لتطبيق النموذج بشكل أسرع وأسهل من الاتحادات التي كانت مواردها البشرية أو نماذجها المالية أقل تطوراً أو أقل تماسكاً، وعند استحداث الدليل عرضت مؤسسة بريس ووتر هاوس كوبرز (PWC) عقد ورشة عمل لمدة يومين للمدراء الماليين بالاتحادات الوطنية.

بطبيعة الحال أثبتت الاتحادات الوطنية التي كانت في وضع أفضل تحالفها القوي مع اللجنة الأولمبية السويسرية لدفع عملية تطبيق النموذج Swiss Sport GAAP إلى الأمام، حيث وفرت هذه الاتحادات الداعمة بيانات عمل موثوقة لاختبار واحتضان أفكار جديدة بل ذهبت إلى أبعد من ذلك حيث وضعت نفس المعايير لمنتسبيها مثل الأندية، كما قدمت هذه الاتحادات للجنة الأولمبية السويسرية نماذج يحتذى بها للاتحادات الأقل استعداداً التي ظل بعضها متصلباً في مواقفه المتمثلة في التمسك بالطريقة القديمة.

الصعوبات التي واجهت المشروع

تتمثل الصعوبات الأربع الرئيسية التي واجهت اللجنة الأولمبية السويسرية في سعيها لتحقيق النموذج Swiss Sport GAAP في ما يلي:

- توليد الالتزام بالتغيير
- كان المشروع أكثر من مجرد تغيير في الميزانية العمومية وإنما كان تغييراً في كل موقف القطاع الرياضي تجاه الاستمرارية والتحكم باعتبار أنهما عاملان بالغ الأهمية بالنسبة لسلامة المالية.
- التغلب على الضغوطات المالية
- واصلت عدة اتحادات وطنية محاولة الحصول على دعم بدون تكييف نظم الإدارة المالية الخاصة بها بشكل كامل.
- مطابقة الحسابات من نظام إلى آخر
- لدى النظم القائمة رموز مالية مختلفة عن تلك التي يتطلبها النموذج Swiss Sport GAAP.
- تعميم فئات الموازنة

الجدول ٤,١٥: بيان الدخل للاتحاد السويسري للجمباز

فرنك سويسري	الحسابات ٢٠١٧	%	موازنة ٢٠١٧	%	الحسابات ٢٠١٦	%
الإيرادات التشغيلية	١٥,١٦٣	١٠٠	١٤,٥١٠,٩٣٣	١٠٠	١٤,٣٩٤,٤٧٣	١٠٠
المنح المستلمة	٨,٠٠٠	٠,١	١٥,٠٠٠	٠,١	٢٨,٨٢٥	٠,٢
المخصص منها	-					
غير المخصص منها	٠,١					
الدعم الحكومي	٢,٧٦٦,٤٤٢	١٥,١	١,٨٨٩,٤٠٠	١٣,٠	٢,٢٦٢,٣٧٨	١٥,٧
مساهمات الأعضاء	٨,٧٦٦,٦٣٩	٥٧,٩	٨,٨٦٩,٠٠٠		٨,٦٨٢,٤٢٨	١٥,٧
إيرادات آتية	٤,٠٩٤,٩٢٢	٢٦,٩	٣,٧٣٧,٤٧٣	٢٥,٨	٣,٤٢٠,٨٤٢	٢٣,٨
من الإعلانات	١,٦٦٦,٠٨٢	١٠,٧	١,٥٩٤,٠٥٠	١١,٠	١,٥٥٢,٨٣٣	١٠,٨
من الفعاليات	٦٤٦,٥٩٣	٤,٣	٤٤٥,٨٠٠	٣,١	٣٧٥,٨٧٥	٢,٦
من التدريب والتدريب الإضافي	٩٧٤,٥٧٨	٦,٤	١,٠٧٦,٥٢٣	٧,٤	٨٩٥,٨٣٧	٦,٢
من التسويق التجاري/التدريب	٢٠٤,٢٣٦	١,٣	١٦٤,٥٠٠	١,١	١٦٦,١٢٤	١,٢
من إيرادات تشغيلية متنوعة	٦٤٣,٤٣٣	٤,٢	٤٥٦,٠٠٠	٣,١	٤٣٠,١٧٣	٣,٠
المصروفات:						
المساهمات والمنح	٤,٧٤٦,٣٢٣	٣١,٨	٤,٦٨٦,٤٠٩	٣١,٢	٤,٥٢٨,٨٣٥	٣٠,٠
مجالات الصرف على رياضة النخبة	٣,١٤٢,٣٨٦	٢١,٠	٣,٣٦٠,٣٣٠	٢٢,٤	٣,٧٢٧,٧٣٩	٢٤,٧
البطولات العالمية والأوروبية	٢٦٣,١٠٢	١,٦	٢٣٧,١٠٠	١,٦	٤٥٣,٢٣٤	٣,٠
رياضة النخبة						
منافسات رياضة النخبة	٢٢١,٧٣٤	١,٥	٢٠١,٥٠٠	١,٣	١٩٩,٤٨٤	١,٣
تدريب رياضة النخبة	١٥٥,١٩٣	١,٠	١٢٤,٠٠٠	٠,٨	١٣٦,٠٧٩	٠,٩
مدربي/فنيي رياضة النخبة	١,٣٩٨,٤٩٤	٩,٣	١,٥٣١,٤٥٠	١٠,٢	١,٦٣١,٢٠٤	١٠,٨
إدارة رياضة النخبة	٣٧٤,١١٧	٢,٥	٣٣٨,٨٦٥	٢,٣	٣٤٦,٩٠٨	٢,٣
الطب الرياضي لرياضة النخبة	٨٨,٩٦٢	٠,٦	١١٧,٤٠٠	٠,٨	١٠١,٧٦١	٠,٧
مشاريع رياضة النخبة	٦٦٧,٧٨٤	٤,٥	٨٠٩,٩٦٥	٥,٤	٨٥٩,٠٦٩	٥,٧
مجالات الصرف على المواهب الشبابية	٢,٢٩٥,١٤٣	١٥,٣	٢,٢٣٣,٩٧٦	١٤,٩	٢,٣٦٤,٦٧٦	١٥,٦
البطولات العالمية والأوروبية	٥٨,٨٣٩	٠,٤	١٧,٨٥٠	٠,١	٧٤,٥١٩	٠,٥
رياضة الشباب						
منافسات رياضة الشباب	١٤٥,٥٧٧	١,٠	١١٤,٥٠٠	٠,٨	١١٨,١٤٦	٠,٨
تدريب رياضة الشباب	١,٤٣٩,٣٤٠	٩,٦	١,٤٢٤,٠٠٠	٩,٥	١,٤٣٥,٩٧١	٩,٥
مدربي/فنيي رياضة الشباب	٦٠١,٩٦٢	٤,٠	٦٠٢,٥٢٥	٤,٠	٦٥٦,٧٣٠	٤,٣
إدارة رياضة الشباب	١٠,٦٦٥	٠,١	٩,١٠٠	٠,١	٨,٦٨٩	٠,١
الطب الرياضي لرياضة الشباب	٢١,٢٥٤	٠,١	٢٢,١٠٠	٠,١	٢٥,٥٣٦	٠,٢
مشاريع رياضة الشباب	١٧,٥٠٦	٠,١	٤٣,٩٠١	٠,٣	٤٥,٠٨٥	٠,٣
مجالات الصرف على الرياضة الجماهيرية	٣,٤٥٨,٥٣٥	٢٣,١	٣,٤١٢,٨٩٨	٢٢,٧	٣,١٣٥,٧٧٦	٢٠,٨
المنافسات	٣٥٩,٩٣٠	٢,٣	٣٥٩,٩٣٠	٢,٤	٣٢٧,٧٤٩	٢,٢
التدريب/الدورات	١,٤٧٩,٣١٨	٩,٨	١,٤٧٩,٣١٨	٩,٩	١,٣٨٥,٥٩٥	٩,٢
الإدارة	١,٠٦٢,٨١٠	٦,٩	١,٠٦٢,٨١٠	٧,١	١,٠٠٤,١٤٦	٦,٦
المشاريع	٥١٠,٨٤٠	٤,١	٥١٠,٨٤٠	٣,٤	٤١٨,٢٨٦	٢,٨

٣١,١١	٤,٦٩٩,٣٥٦-	٢٨,٨-	٤,٣٢٠,٧٩٥-	٢٧,٦-	٤,١٥٩,٧٤١-	تكاليف الموظفين في المساهمات والمنح
٤٨,٣	٧,٣٠٢,٤٣٧	٤٦,٨	٧,٠٢٢,٩٧٣	٤٦,٢	٦,٩٢٥,٣٢٢	تكاليف الموظفين
٤٠,٧	٦,١٥٢,٥٠٣	٣٩,٣	٥,٨٩١,٠٣٣	٣٩,٦	٥,٩٣٥,٣٢٢	• تكاليف الرواتب
٠,٨	١١٤,٦٦٠	٠,٩	١٣٨,٢٣٠	٠,٩	١٢٩,٤٠٠	• تعويض المتطوعين/الخارجيين
٨٠-	١١٤,٨٧٢-	١,٠-	١٥٥,٠٠٠-	١,٤-	٢٠٣,٥٩٥-	• فوائد التأمين
٠,٠	٧٠٠	-	-	٠,١	١٧,٧٠٠	• تعديل مخصص العطلات والعمل الإضافي
٦,٧	١,٠٠٨,٦٦٤	٦,٧	١,٠٠٠,٠٠٠	٦١	٩١٢,١٧٠	• تكاليف الضمان الاجتماعي
٠,٩	١٤٠,٧٨٢	١,٠	١٤٨,٧١٠	٠,٩	١٣٣,١٩١	• تكاليف أخرى خاصة بالموظفين
١٨,٩	٢,٨٤٩,٦٠٥	١٨,٧	٢,٧٩٥,٠٢٩	١٨,٣	٢,٧٤٦,٥٩٧	تكاليف المواد
١,٢	١٧٤,٦٢٦	١,٤	٢١٠,١٢٠	١,١	١٦٦,٤٠٨	• تكاليف السفر
٠,٩	١٣١,٩٨٠	٠,٩	١٣٢,٨٠٠	٠,٧	٩٨,٩٨٩	• نفقات الترفيه
٢,٧	٤١٠,٧٤٨	١,٩	٢٨٤,٥٠٠	٢,٤	٣٥٩,٥٢١	• نفقات الترويج
٠,٧	١٠٣,١٤٧	٦,٧	٩٩,٠٠٠	٠,٩	١٣٨,٢٤٥	• تكاليف البضائع
٣,٢	٤٩٠,٠١١	٣,٧	٥٥٣,٠٥٠	٣,٥	٥١٧,٣١٣	• مطبوعات الاتحادات
٢,٣	٣٤٥,٦٥٨	٢,٨	٤٢٢,٣٠٠	٢,٥	٣٦٩,٥٠٦	• الإنترنت/الاستضافة/تصميم الويب
٢,٣	٣٥٣,٦٦٤	١,٧	٢٥٩,٧٢٩	١,٥	٢٢٦,٨١٦	• الملابس
٠,٨	١٢٢,٢٢٦	٠,٨	١١٣,٣١٥	٠,٩	١٤٠,٥٦٩	• نفقات العقارات والغرف
٢,٤	٣٦٠,٦٨٣	٢,٧	٤١٢,٤١٥	٢,٧	٤١١,١٨٣	• تكاليف الإدارة
٠,٦	٩٠,٤٤٨	٠,٦	٩٦,٨٠٠	٠,٧	١٠٠,٨٠٨	• تأمين الممتلكات، الضرائب، المساهمات
١,٠	١٤٩,٦١٦	٠,٦	٨٣,٤٠٠	٠,٧	١٠٣,٦٨٤	• الرسوم القانونية والاستشارية
٠,٦	٩٤,٤٩٤	٠,٧	٩٩,٢٠٠	٠,٦	٨٩,١٤٩	• تكاليف الصيانة
٠,١	٢٢,٣٠٣	٠,٢	٢٨,٤٠٠	٠,٢	٣٤,٢٣٦	• الإيجارات
٢,٨	٤٢٩,٩٨٨	٣,٣	٤٩٧,٧٤٠	٣,٧	٥٥٦,٦٢٧	الهلاك
١٠٠	١٥,١١٠,٨٦٥	١٠٠	١٥,٠٠٢,١٥١	١٠٠	١٤,٩٧٤,٨٦٩	النفقات التشغيلية
٥,٠-	٧١٦,٣٩٢-	٣,٤-	٤٩٢,٢١٨-	١,٢	١٨٨,١٣٤	النتائج التشغيلية
٠,٧-	١٠١,٠٩٤-	٠,٢	٣٢,٨٠٠	٠,٥	٧٥,٣٤٢	النتائج المالية
-	٩٩,٢٣٨	-	١,٠٠٠-	-	٩٦,٢٥٥	النتائج غير التشغيلية
-	١٣٨,٧٣٨	-	٥,٠٠٠	-	٣٥,٨٥١-	النتائج غير العادية
٠,٤-	٦٠,٠٥٣-	-	-	٠,٢-	٢٤,٦٣٦-	النتائج من الفعاليات/المشاريع الكبيرة
٦,١-	٦٣٩,٥٦٣-	٣,١-	٤٥٤,٤١٨-	١,٦	٢٩٩,٢٤٤	النتيجة قبل تغير رأس مال الصندوق
٠,٦	٨٤,٤١٨	٠,٤	٨٠,٠٠٠	٠,٦	٨٣,٨١٧	التغير في رأس مال الصندوق
	٥٥٥,١٤٥-		٣٧٤,٤١٨-		٣٨٣,٠٦١	النتيجة السنوية



فوز سويسرا بالميدالية الذهبية في سباقات الوزن الخفيف الرباعي بدورة الألعاب الأولمبية - ريو ٢٠١٦.

الجدول ٤,١٦: الميزانية العمومية للاتحاد السويسري للجمباز

	٢٠١٦/١٢/٣١	%	٢٠١٧/١٢/٣١	%
الأصول				
الأصول المتداولة	٦,٦١٩,٨٥٥	٥٤,٥	٦,٣٣١,٧٥٥	٥٧,١
الأموال الموجودة	٤,٩٤٨,١٥٥	٤٢,٦	٤,٩٥٠,٧٨٩	٤٢,٧
مبالغ مستحقة القبض من عمليات التسليم والخدمات	٦٩٧,٤٩٨	٥,١	٥٨٩,٦١٥	٦,٠
مبالغ أخرى مستحقة القبض قصيرة الأجل	٢٤,٦٤٩	٠,٢	٢٤,٩٥٠	٠,٢
إيرادات	٢٣٦,١٧٠	١,٥	١٧١,٤٩٣	٢,٠
دخل مستحق	٧١٣,٣٨٣	٥,١	٥٩٤,٩٠٨	٦,٢
الأصول الثابتة	٤,٩٦٨,٢٠٠	٤٥,٥	٥,٢٨٨,٩٩٤	٤٢,٩
الأصول المالية	١,٢٩٧,٥٨٧	١١,٣	١,٣١٣,١٦٣	١١,٢
الأصول الملموسة	٣,١٥٣,٣١٠	٢٦,٥	٣,٠٧٩,٩٤٠	٢٧,٢
الأصول غير الملموسة	٥١٧,٣٠٣	٧,٧	٨٩٥,٨٩١	٤,٥
مجموع الأصول	١١,٥٨٨,٠٥٥	١٠٠	١١,٦٢٠,٧٤٩	١٠٠
الالتزامات				
رأس مال مقترض قصير الأجل	٢,٠٢١,٣٣٣	١٤,٦	١,٦٩٤,٧٨٣	١٧,٤
رأس مال مقترض طويل الأجل	-	٠,٥	٦٠,٠٠٠	-
مجموع رأس المال المقترض	٢,٠٢١,٣٣٣	١٥,١	١,٧٥٤,٧٨٣	١٧,٤
رأس مال الصندوق				
صندوق Gefu – HH Bachi	٢,٧٩٢,٤٢٧	٢٣,٣	٢,٧٠٨,٦١٠	٢٤,١
صندوق Jubiläumshalle Magglingen	٧١,٤١٢	٠,٦	٦٧,٦٢٦	٠,٦
مجموع المبلغ المقترض ورأس مال الصندوق	٢,٧٦٣,٨٣٩	٢٣,٩	٢,٧٧٦,٢٣٦	٢٣,٥
رأس مال الهيئة	٦,٧٧٤,٢٩٥	٦١,٦	٧,١٥٧,٣٥٦	٥٨,٥
رأس المال الحر	٦,٧٧٤,٢٩٥	٦١,٦	٧,١٥٧,٣٥٦	٥٨,٥
مجموع الالتزامات	١١,٥٨٨,٠٥٥	١٠٠	١١,٦٢٠,٧٤٩	١٠٠

بيئة أكثر استقراراً باعتمادها على قواعد واضحة ومعترف بها على نطاق واسع، كما يمكنها اتباع مجموعة من القواعد الشائعة التي تستخدمها المنظمات السويسرية غير الربحية والتي أثبتت أنها عملية وسهلة الاستخدام، وفي نفس الوقت ساهمت في مواءمة نظم المحاسبة والإبلاغ لدى الاتحادات الوطنية. هذا وقد قامت اللجنة الأولمبية السويسرية بتطوير الأدوات وتوفير التدريب والدعم اللازمين لضمان قدرة الاتحادات الوطنية على تطبيق القواعد الجديدة بطريقة سليمة.

استخدام بيانات الربح والخسارة الرسمية الخاصة بها (أنظر الجدول ٤,١٥ والجدول ٤,١٦). يعتبر استخدام المعايير Swiss GAAP FER 21 إحدى النقاط المتفق عليها بين اللجنة الأولمبية الوطنية وكل اتحاد وطني.

الخلاصة

استطاعت اللجنة الأولمبية السويسرية التصدي لأوجه القصور في عملية إعداد التقارير وسط أعضائها من الاتحادات الوطنية وإصلاح نظام إعداد التقارير الخاص بها مع الاستجابة للضغوط الداعية إلى تحقيق المزيد من الشفافية، وبالتالي تأمين الأموال المستقبلية للحركة الرياضية، حيث تستطيع الاتحادات الوطنية الآن العمل في



إدارة التسويق

١٦٨

٥,٥	٥,٣	٥,١
وضع وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية	إدارة الرعاية	ما الذي نستطيع تسويقه؟
١٩٨	توضيح:	١٧٢
	اللجنة الأولمبية الفنلندية	تحديث العلامة المميزة
	وبيجن Pagen	١٧٨ للاتحاد الأرجنتيني للتنس
دراسة حالة ٥	٥,٤	٥,٢
تسويق اللجنة الأولمبية	التسويق من أجل التغيير الاجتماعي	وضع استراتيجية الاتصالات التسويقية
السلوفينية - رابطة الاتحادات الرياضية	١٩٤	١٨٠
٢٠٤		توضيح:
		الحملة الرياضية المباشرة
		على وسائل التواصل الاجتماعي التابعة للجنة الأولمبية الأردنية
		١٨٤

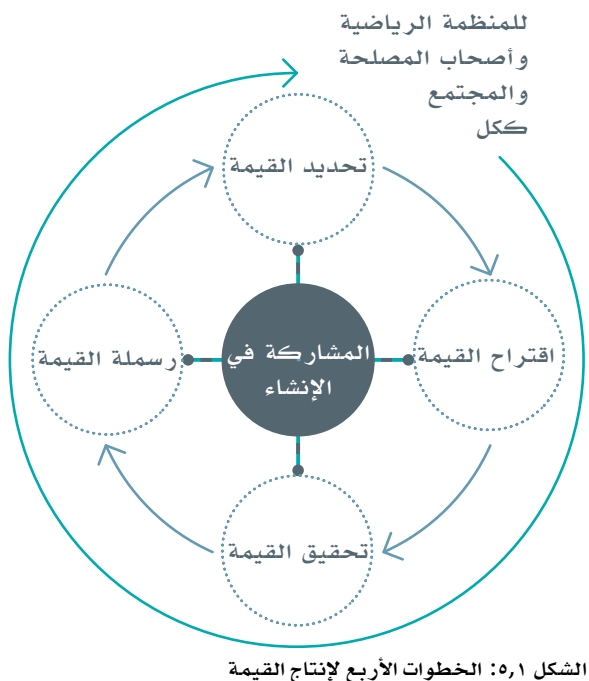


أن تسويقها أكثر توجها نحو المجتمع وليس نحو العمل التجاري، وقد ينطوي التسويق الاجتماعي (أنظر القسم ٤,٥) على تغيير السلوكيات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المعقدة، مصحوبة غالبا بمحدودية الموارد، علاوة على ذلك فإن التسويق الاجتماعي يميل إلى التشديد على السلوك التطوعي ويتعامل مع الخدمات التي يشارك فيها العميل مشاركة كبيرة أو لا يشارك فيها مطلقا.

يوضح هذا الفصل المبادئ الرئيسية والأطر التشغيلية التي ستساعدك في التسويق لهيئتك بكل فعالية. في كتابهم "التسويق الأولمبي (٢٠١٢)" يحدد ألين فيراند وجيان-لوب شابلت وبنويت سيغوين الخصائص الأربع للتسويق في النظام الأولمبي بقولهم:

- أنه يشمل أصحاب المصلحة في الحركة الأولمبية.
- أنه يستند إلى استغلال الخواص والحقوق التسويقية الحصرية.
- أنه يستند إلى سمات مميزة قوية مثل الحلقات الأولمبية والألعاب الأولمبية التي تنفرد بها الحركة الأولمبية.
- أنه مصمم لتعزيز قيمة الهيئة الرياضية الأولمبية وأصحاب المصلحة فيها.

القيمة هي أهم عنصر من عناصر التسويق، حيث إن القيمة تمثل الفرق بين إدراك صاحب المصلحة لما تعرضه أنت وما يعرضه المنافس، واستحداث القيمة لا يؤثر على الهيئة الرياضية الأولمبية فحسب، وإنما هو نتاج طبيعي للجهود والأفعال المشتركة التي بذلتها الهيئة الرياضية الأولمبية وشركاؤها، ومن حيث مفهوم التسويق، هناك أربع خطوات لاستحداث القيمة:



التسويق هو عملية تخطيط وتطوير المنتجات والخدمات لإرضاء أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف الهيئة، حيث غالبا ما تقوم الهيئة الرياضية الأولمبية بعرض وتسويق الصور والقيم والأفكار والخدمات وليس المنتجات المادية الملموسة، وهو ما يعني أن التسويق لدى الهيئات الرياضية الأولمبية يتميز بعدة خصائص فريدة، وتنطوي عملية تسويق الخدمات على أربعة تحديات محددة:

- تعتبر الخدمات غير محسوسة، ما يعني أنه لا يمكن لمسها أو مشاهدتها، وبسبب عدم إمكانية لمسها لا يمكن جردها، فالخدمات الجديدة يمكن نسخها بسهولة كما يمكن أن تصعب عملية إيصال وتسعير أي خدمة، وقد تواجه الهيئة الرياضية الأولمبية صعوبة في الإجابة على الأسئلة التالية التي تعتبر جميعها هامة لجمع المعلومات التسويقية: ما الذي نعرضه؟ كيف يجب علينا تسعير حزمة رعاية أية فعالية؟ كيف نستطيع ترويج جودة خدمتنا؟
- تتغير الخدمات بمرور الزمن ومن خلال استخدامها بواسطة المؤسسات والأفراد، حيث يمكن أن يصعب ضمان جودة الخدمة لفترة طويلة من الزمن، وتتوقف جودة خدمة الهيئة الرياضية الأولمبية على المتطوعين والموظفين العاملين بأجر، فمن المستحيل ضمان كيفية تفاعل الموظفين مع أصحاب المصلحة، علاوة على ذلك من الصعب السيطرة على العديد من العوامل في هذا الصدد، فعلى سبيل المثال: بالرغم من أنه بإمكان الاتحاد الوطني إعطاء وعود للراعي حول فعالية ما، إلا أن هذه الوعود قد لا يتم الوفاء بها إذا كانت الخدمة تقدمها الأندية والمتطوعون.
- تُنتج الخدمات وتُستهلك في آن واحد؛ ولذلك فمن المستحيل فصل الخدمة عن الشخص الذي يقدمها والشخص الذي يتلقاها، حيث إن جميع أصحاب المصلحة بمن فيهم المتطوعون والموظفون والأعضاء جزء من الخدمة التي يجب تسويقها، فعلى سبيل المثال يعتبر المتفرجون جزءا من العرض وقد يكون لهم تأثير إيجابي أو سلبي على بعضهم البعض.
- الخدمات قابلة للتلف ولذلك غالبا ما يصعب مطابقة العرض والطلب، فعلى سبيل المثال ولأنه من الصعب توقع عدد الذين سيتم تسجيلهم للمشاركة في أي ماراثون، فإن معظم الفعاليات الكبرى تقيد عدد المشاركين، الأمر الذي يتسبب في بعض الأحيان لحالة من عدم الرضى.

وخاصية أخرى رئيسية في تسويق الهيئات الرياضية الأولمبية هي أن الهيئات الرياضية الأولمبية تعمل على ترويج القيم، مثل اللعب النظيف وال صداقة؛ ما يعني

الأهداف

بعد قراءتك لهذا الفصل يجب أن تكون قادرا على:

- تحليل ملاءمة عروضك الحالية وتحسين جودتها.
- الوضع في الاعتبار الأطر القانونية لحقوقك وممتلكاتك.
- إدارة الاتصالات التسويقية المتكاملة الفعالة.
- إعداد برامج ناجحة لرعاية الفعاليات.
- الوضع في الاعتبار تسويقك من منظور استراتيجية ووضع خطط عالية الكفاءة.

- أولا: حلل أنشطة وأهداف وتوقعات ومشاكل الهيئة الرياضية الأولمبية وأصحاب المصلحة فيها، ويعرف ذلك بـ "تحديد القيمة".
- ثانيا: قدم "عرض القيمة" وذلك ببناء وترويج عرض يكون أكثر جاذبية مما يعرضه منافسوك: مثل أي ابتكار، خدمة أو معلم يهدف إلى جعل هيئتك الرياضية الأولمبية أو الخدمة التي تقدمها أكثر جاذبية لأصحاب المصلحة ولها قيمة إضافية.
- ثالثا: خصص الموارد والعمليات الضرورية لضمان نجاح عرضك.
- رابعا: تأكد من أن عرضك عبارة عن استثمار طويل الأجل مع تمويل كاف للمحافظة على الميزة التنافسية وإقامة علاقة قوية مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ويعرف هذا بـ "رسملة القيمة".

- مشاركة المعجبين (إثراء العلاقة بين المعجبين والهيئات).
- التسويق التجاري والترخيص.
- المسؤولية الاجتماعية (الموازنة بين الأنشطة الربحية والأنشطة التي تفيد المجتمع)،
- ترويج الفعاليات.

يتناول هذا الفصل المفاهيم التسويقية من منطلق انطباقها على الهيئات الرياضية الأولمبية وأصحاب المصلحة فيها، حيث يتناول القسم الأول ما تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية تسويقه ويسلط الضوء على عدة جوانب من التسويق التي يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية فهمها، ويناقش القسم الثاني الطرق والأدوات التي تستخدمها الهيئات الرياضية الأولمبية لتحسين اتصالاتها، يليه الأقسام المخصصة لرعاية الفعاليات والتسويق الاجتماعي وأما القسم الأخير فيناقش التسويق الاستراتيجي وإيجاد مركز جاذب في سوق العمل، وينتهي الفصل بدراسة حالة حول تسويق اللجنة الأولمبية السلوفينية.

هذه الخطوات الأربع موضحة في الشكل ١، (في الصفحة السابقة).

يشمل التسويق العديد من العناصر منها ما يلي:

- الاستراتيجية والتخطيط.
- البحوث.
- العلامة التجارية (إنشاء اسم وصورة فريدة لمنتج أو خدمة أو نشاط في أذهان المستهلكين)، مثل: Nike "Swoosh"
- الاتصالات التسويقية المتكاملة (دمج جميع الاتصالات والأدوات الترويجية بحيث تعمل سويا).
- التسويق الرقمي.
- إدارة علاقات الزبائن والشركاء (الممارسات، والاستراتيجيات، والتقنيات المستخدمة في إدارة تفاعلات الشركاء، والزبائن مع هدف تحسين علاقات خدمة الزبائن).
- رعاية الفعاليات.



خدمت OMEGA بصفتها "الضابط الرسمي للوقت" لأول مرة في دورة الألعاب الأولمبية عام ١٩٣٢.

دقق العروض الحالية

يتطلب التسويق الناجح وعياً بالسوق وفهما لما تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية عرضه وإلى من، ومعرفة كيف يمكنك تحقيق قيمة أعلى من منافسيك، وتمثل الخصائص الرئيسية التي يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تسويقها في المهمة والرؤية.

قائمة العروض الحالية

من المهم معرفة ما يجب على هيئتك الرياضية الأولمبية عرضه في الأسواق، ما هي الخدمات والعلامة التجارية والمنتجات التي تستطيع تسويقها إلى أصحاب المصلحة؟

قائمة وأسبقيات أصحاب المصلحة

من خلال إدراج أصحاب المصلحة في قائمة ووضع أسبقيات لهم يمكنك تحديد الغايات المستهدفة من الأنشطة التسويقية مع تسليط الضوء على الخدمات التي بإمكانك عرضها لمختلف المجموعات، ولزيادة من التفاصيل حول أصحاب المصلحة، يرجى الاطلاع على (الفصل الثاني).

أدرج العروض الأساسية والمتفرعة

لتحديد جميع عروضك، يجب عليك تحديد أي من العروض أساسية وأي منها متفرعة حيث إن العروض الأساسية تستوفي المحفزات والتوقعات الرئيسية، على سبيل المثال يتوقع المتفرع أن يستمتع عند حضوره فعالية هامة، وأما العرض المتفرع فهو يتعلق بمستوى أقل من المحفزات والتوقعات مثل التسويق التجاري المتوفر للمعجبين للشراء أثناء الفعالية، ويمكن للعرض المتفرع أن يكون عرضاً أساسياً لصاحب مصلحة آخر والعكس صحيح.

أربط العروض الموجودة بأصحاب المصلحة يجب عليك تحديد كيف تتعلق عروض هيئتك الرياضية الأولمبية بأصحاب المصلحة لديك. يوضح الجدول ٥,١ (في الصفحة التالية) كيف يمكن للخدمات الأساسية للكيان الوطني للأداء الرياضي الرفيع في الأرجنتين أن تتعلق بأصحاب المصلحة لديه، حيث إن هذا الكيان مسؤول عن تمويل رياضة الأداء الرفيع وبنيتها التحتية والمنافسات الدولية في الأرجنتين.

ما الذي نستطيع تسويقه؟

يتطلب التسويق الفعال للهيئات الرياضية الأولمبية أن يكون المرء على علم بالخدمات التي تقدمها هيئته، وكيف يمكن تسويقها. مثل جميع الهيئات، فإن لدى الهيئة الرياضية الأولمبية علاقات مع أصحاب المصلحة وأن هذه العلاقات تدعمها قيم ومنتجات وخدمات الهيئة والعلامة التجارية لها. تقدم الهيئات الرياضية الأولمبية بشكل أساسي إلى أصحاب المصلحة خدمات مثل: التدريب الرياضي والدورات وتنظيم المنافسات وبرامج رعاية الفعاليات والمعلومات من خلال القنوات الرقمية مثل المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي وأجهزة الهاتف النقال، وكما أوضحنا سابقاً تتكون الخدمات من عناصر غير ملموسة يتم استهلاكها خلال وقت تسليمها، ومع ذلك فإن الخدمات تتطلب أيضاً عناصر ملموسة تتعلق بالمنشآت والمعدات والموظفين، ويمكن لبعض الخدمات أن تقتصر بأدلة التدريب وأزياء المنتخب والمعدات الرياضية والتسويق التجاري.

إن "العرض الخدمي" هو عبارة عن مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة لأية خدمة تم تصميمها وإدارتها بواسطة الهيئة؛ لإرضاء توقعات أصحاب المصلحة الذين لهم مطلق الحرية لقبول أو رفض العرض الخدمي.

يتناول هذا القسم الأدوات التي تسمح للهيئات الرياضية الأولمبية بتحليل مدى ملاءمة عروضها الخدمية الحالية آخذاً بالاعتبار وضمان الحقوق القانونية المتعلقة بخواصها وزيادة قيمة عروضهم لطرحها في السوق المستهدف، وهذه العملية رباعية المراحل موضحة في الشكل ٥,٢ (أدناه)، وينتهي القسم بتقديم لعملية تحديث العلامة التجارية للاتحاد الأرجنتيني للتنس.



الشكل ٥,٢: عملية رباعية المراحل لإدارة عروضك وتحسين قيمتها

الجدول ٥,١: خدمات الكيان الوطني لرياضات الأداء الرفيع المتعلقة بأصحاب المصلحة

الرياضيون	الصحافة	الموردون	الحكومة	القطاع العام	الاتحادات الوطنية
نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم
نعم	نعم	لا	لا	لا	نعم
نعم	نعم	لا	لا	نعم	نعم
نعم	نعم	لا	لا	نعم	نعم
نعم	نعم	لا	لا	نعم	نعم
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
نعم	لا	لا	لا	لا	نعم

المصدر: (JL Palatnek (2015). Marketing y Comunicación en el Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (ENARD).

بوينس آيرس: دورة الإدارة الرياضية المتقدمة

إن مفهوم تحليل الأهمية-الأداء (IPA) يقيس مدى رضا أصحاب المصلحة عن المنتج أو الخدمة، والرضا بهذا المفهوم يتم الوصول إليه من خلال مكونين هما أهمية المنتج أو الخدمة بالنسبة لأصحاب المصلحة وأداء الأعمال من حيث توفير هذا المنتج أو الخدمة؛ حيث إن التصنيف المزدوج لهذين المكونين (أنظر الشكل ٣,٥ أدناه) يعطي بعد ذلك صورة شاملة لمدى رضا أصحاب المصلحة عن التوجيهات الواضحة أو الإدارة فيما يتعلق بأين يجب أن يتم تركيز الموارد.

تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية جمع التصنيفات الخاصة بأصحاب المصلحة لهذين المكونين من خلال استبيانات أو مقابلات شبه منظمة يمكن أن تتناول مثل الأسئلة التالية:

١. ما هي أهم توقعاتك المتعلقة بالمنتج أو الخدمة؟ أي من هذه التوقعات يلبيها المنتج أو الخدمة وما هي التي لا يتم تلبيتها؟
٢. ما هي توقعاتك الأدنى أهمية المتعلقة بالمنتج أو الخدمة؟

تساعد هذه الطريقة السهلة نسبياً من حيث إدارتها وتفسيرها في ترويج برامج تسويقية فعالة كما أنها مفيدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

يتطلب أداء حقيبة السوق الخاصة بالهيئة الرياضية الأولمبية أيضاً تحليلاً قانونياً لحقوق التسويق ذات العلاقة وذلك للتأكد من أن الهيئة الرياضية الأولمبية تعمل بموجب القانون عند تنفيذ أنشطتها التسويقية، وهذا أمر هام بصفة خاصة لرعاية الفعاليات وحماية السمات المميزة والعلامات التجارية.

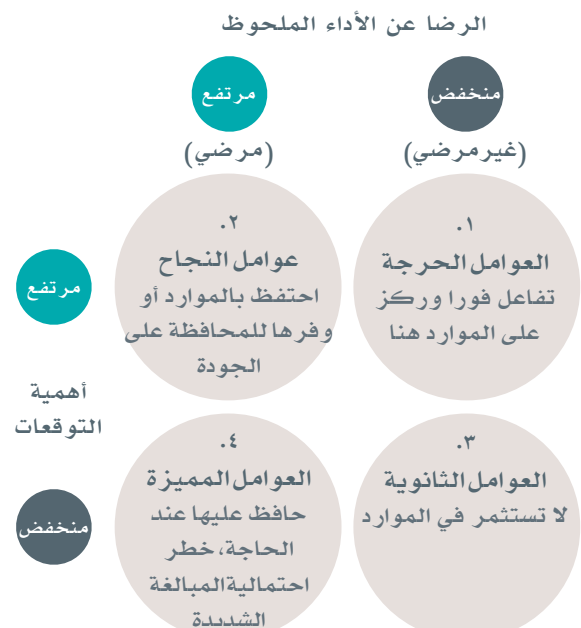
قم بإدارة حقوقك التسويقية

والقضايا القانونية

تشمل الحقوق التسويقية الصور والرموز والأسماء والعلامات المميزة الأخرى التي تسيطر عليها الهيئة الرياضية الأولمبية

قم بتقييم أداء حقيبة الأسواق

تتكون حقيبة السوق الخاصة بالهيئة الرياضية الأولمبية من خليط من الخدمات التي تعرضها، وعلى الرغم من أن أصحاب المصلحة يتوقعون من الهيئة الرياضية الأولمبية تقديم خدمات معينة بمستوى مقبول فإن توقعاتهم تتفاوت من حيث العدد والأهمية، بيد أن التحدي المائل هو تحديد ما هي التوقعات الأكثر أهمية، ولحسن الحظ من السهل نسبياً جمع توقعات أصحاب المصلحة من خلال المقابلات والمناقشات حيث تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية أن تسأل عما هو متوقع وما إذا كان هناك رضا عن الخدمة التي يتلقاها أصحاب المصلحة.



الشكل ٥,٣: مصفوفة التوقعات مقابل الأداء المتوقع بعد إعادة طبع المادة من JA Martilla and JC James, 1977 "تحليل الأهمية-الأداء" مجلة التسويق ٤١(١): ٧٩-٧٠ باذن من الاتحاد الأميركي للتسويق.

- الأشكال ثلاثية الأبعاد التي يمكن أن تتضمن التعبئة والتغليف ويشمل ذلك شكل المنتج أو طريقة تقديمه.
- أي توليفة من العلامات أو الوسائط المذكورة أعلاه.

تتمتع أسماء نطاقات الإنترنت بنظام حماية مماثل تأسيساً على حقوق الملكية الفكرية.

الحقوق القانونية

يجب على أية هيئة رياضية أولمبية أن تضع في اعتبارها القضايا القانونية الرئيسية الأربع التالية عند تسويق نفسها أو منتجاتها وخدماتها:

- مجموعة الأنشطة ودرجة السيطرة المحددة ضمن القواعد المنصوص عليها في نظامها الأساسي، حيث يخضع كل كيان قانوني مثل النادي أو الاتحاد الوطني أو اللجنة الأولمبية الوطنية أو اللجنة المنظمة للألعاب الأولمبية في أنشطته إلى نظامه الأساسي.
- القوانين المعمول بها في الدولة التي تنشط فيها هيئتك الرياضية الأولمبية؛ حيث يخضع نطاق أنشطة الهيئة الرياضية الأولمبية وقدرتها على القيام بالأعمال أو منح الحقوق إلى القواعد التي تضعها السلطات الحكومية.
- المبادئ والقواعد والإرشادات المنصوص عليها في الميثاق الأولمبي أو الهيئة الرياضية، مثال ذلك: الاتحاد الدولي التي تنضوي تحت عضويته الهيئة الرياضية الأولمبية.
- حقوق أي طرف ثالث أو مجموعة تتفاعل مع الهيئة مثل: الرياضيين والمدربين والاتحادات الوطنية والأندية.

قد تتفاوت المواقف والحقوق القانونية من دولة إلى أخرى اعتماداً على ما إذا كانت التشريعات المحلية تمنح

بشكل قانوني أو لديها إذن لاستخدامها عند تسويق نفسها ومنتجاتها وخدماتها خلال فترة زمنية محددة وداخل منطقة جغرافية محددة، فعلى سبيل المثال وطبقاً للميثاق الأولمبي، للجان الأولمبية الوطنية الحق في استخدام الرمز الأولمبي، أي الحلقات الأولمبية كجزء من شعارها على الرغم من أنها لا تستطيع استخدام الرمز الأولمبي لوحده، والجدير بالملاحظة هو أنه من المؤكد تقريباً أن حقوق العلامة التجارية للهيئة الرياضية الأولمبية غالباً ما تقتصر على دولة المقر.

يمكن للحقوق التسويقية أن تبدو معقدة ولكن الموضوع يكتسب أهمية رئيسية بالنسبة للهيئات الرياضية الأولمبية بما يسمح لها بالاستفادة القصوى مما يجب عليها تسويقه مع التقيد في نفس الوقت بالأطر القانونية المحددة.

الأنشطة التسويقية

لجعل التسويق أسهل تحتاج الهيئة الرياضية الأولمبية إلى مجموعة من الرموز أو العلامات المميزة والتي يجب أن تتضمن اسمها وأنشطتها الرئيسية، حيث يجب تسجيل هذه العلامات المميزة كعلامات تجارية والتي تميز بشكل قانوني منتجات وخدمات أية هيئة عن غيرها، وأحد أمثلة ذلك شعارات اللجان الأولمبية الوطنية التي جميعها تضم الحلقات الأولمبية ولكنها جميعها، مع ذلك، مختلفة تعكس الثقافات المختلفة لدولها.

يمكن أن تتضمن العلامات التجارية للهيئات الرياضية الأولمبية ما يلي:

- الشعارات أو الكلمات أو مجموعة كلمات مثل اسم فعالية.
- الصور المعبرة والأشكال والرموز والرسومات الجرافيكية.
- الحروف والأعداد ومجموعاتها مثل رقم أي أو لمبياد.



جميع شعارات اللجان الوطنية الأولمبية تحتوي على الحلقات الأولمبية.

الرياضيون، والمدربون، والأندية، والاتحادات الوطنية، والجماهير يتمتعون بحقوق تسويقية خاصة بهم.

في التسويق يجب أن تظل أي إشارة دالة على الألعاب الأولمبية خالية من أي توجه تجاري، حيث إن الغرض من هذه القيود هو حماية الإطار التجاري الأولمبي طويل الأمد، وسلامة الرمز الأولمبي والممتلكات الأولمبية الأخرى المملوكة حصريا للجنة الأولمبية الدولية.

التفاوض بشأن العقود

فور قيام الهيئة الرياضية الأولمبية بتحديد حدودها القانونية وفهم ما تستطيع تسويقه، يجب عليها حماية حقوقها من خلال اتفاقيات تم التفاوض بشأنها بشكل جيد، ويجب أن تتضمن جميع العقود أو الاتفاقيات على ما يلي:

- التحديد الدقيق للأطراف المتعاقدة.
- مكان وتاريخ ومدة الاتفاقية.
- الغرض من العقد.
- محتوى العلاقة التعاقدية.
- حقوق ومسؤوليات كل طرف.
- أي أحكام لفض المنازعات.
- تفاصيل المنطقة أو المناطق التي تغطيها الاتفاقية.

لدى الهيئة الرياضية الأولمبية وشركائها عدة أشكال من العلاقة التسويقية القانونية، وأهم اثنين من هذه الأشكال يُستخدمان على نطاق واسع هما اتفاقيات طرح الإعلانات واتفاقيات الرعاية.

اتفاقيات طرح الإعلانات

تغطي اتفاقيات طرح الإعلانات حقوق الهيئة لنشر اسمها أو علامتها التجارية أو منتجاتها أو خدماتها على نطاق عام من خلال الإعلان، مثل الإعلان المطبوع أو الإعلان التلفزيوني أو الإذاعي أو المعروف على الإنترنت، ويجب على جميع اتفاقيات طرح الإعلانات أن تغطي ما يلي:

- موقع أو تحديد مكان الإعلان والذي يمكن توضيحه بالتفصيل من خلال رسم أو مخطط ضمن الاتفاقية.
- توقيته ومدته.
- طريقة عرضه ومواصفاته الفنية التي قد تتضمن الأبعاد ونوع الورق وما شابه ذلك.
- جودته الفنية.

اتفاقيات الرعاية

عندما ترغب أية هيئة في التعريف باسمها أو علامتها التجارية أو منتجاتها أو خدماتها ونشرها على نطاق عام وتقوم بذلك

حقوقا أكثر أو أقل لكل من الأطراف، فعلى سبيل المثال: قد يعتبر القانون في دولة ما أيلولة الحقوق التسويقية للفعالية إلى فريق منفصل بينما نجد في دولة أخرى أن القانون قد يمنح نفس تلك الحقوق إلى الدوري أو الاتحاد الذي ينظم المنافسة، وفي دولة ثالثة قد تُمنح الحقوق لكل من الأندية بشكل منفصل.

القيود بسبب حقوق الغير

لا تنس أن الرياضيين والمدربين والأندية والاتحادات الوطنية والمتفرجين الذين يشاركون في أنشطتك يتمتعون أيضا بحقوق تسويقية خاصة بهم، فعلى سبيل المثال قد تمتنع الهيئة الرياضية الأولمبية تجاريا استخدام أو البيع التجاري اسم أو صورة أو تراخيص منتسبها من الرياضيين أو المدربين أو الأندية أو الاتحادات دون موافقة هذه الجهات/الأشخاص بصرف النظر عما إذا كان الاسم أو الصورة أو التراخيص متعلقا بنشاط تنظمه الهيئة الرياضية الأولمبية.

يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تحصل دائما على موافقة كتابية صريحة من جميع المشاركين قبل استخدام صورهم أو أسمائهم، ولمزيد من التوضيح، يمكنك تحديد أهمية هذا المتطلب ضمن قواعد المنافسة أو الجهة المنظمة كما يجب عليك طلب دليل يثبت أن المشاركين ملمون بأي قواعد أو شروط فيما يتعلق باستخدام أسمائهم أو صورهم أو تراخيصهم.

قيود الميثاق الأولمبي

تتمتع العديد من جوانب الحركة الأولمبية وخاصة الألعاب الأولمبية بمقومات تسويقية كبيرة، إلا أن حق استخدام هذه الجوانب مثل الحلقات الأولمبية مقيد جدا بشكل عام؛ حيث إن اللجنة الأولمبية الدولية واللجنة المنظمة للألعاب الأولمبية واللجان الأولمبية الوطنية هي فقط التي لها الحق في استخدام الحلقات الأولمبية، كما لا يُسمح للجان الأولمبية الوطنية/اللجنة المنظمة للألعاب الأولمبية باستخدام الحلقات الأولمبية إلا ضمن شعاراتها وبموافقة اللجنة الأولمبية الدولية (للحصول على مزيد من المعلومات بخصوص الاستخدام غير التجاري للممتلكات الأولمبية بواسطة اللجان الأولمبية الوطنية، يرجى الرجوع إلى إرشادات اللجنة الأولمبية الدولية ذات الصلة)، وأما الهيئات الرياضية الأولمبية الأخرى مثل الاتحادات الدولية والاتحادات الوطنية والأندية والدوريات واللجان المنظمة للفعاليات فليس لها حق تسويق أي شيء له علاقة بالألعاب الأولمبية.



تمنح اتفاقيات الترخيص الإذن لاستخدام اسم، أو صورة، أو شعار الهيئة الرياضية الأولمبية.

عند التفاوض بشأن اتفاقية الترخيص يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تضع في اعتبارها ما يلي:

- ما إذا كانت تحمل حقوقا حصرية (هذا هو ما يكون بطبيعة الحال).
- نطاق هذه الحقوق الحصرية من حيث الزمان والمكان والمحتوى.
- نوع المنتج أو الخدمة.
- الخصائص الفنية للمنتج المرخص.
- السعر الذي سيباع به.
- قنوات التوزيع والمبيعات.
- كمية المنتجات التي يمكن توزيعها أو بيعها.
- ما إذا كان مسموحاً إبرام أية اتفاقيات ترخيص داخلية.
- مستوى سيطرة الهيئة الرياضية الأولمبية على المنتجات المرخصة.
- ما إذا كان لأي طرف ثالث أي التزامات تسويقية محددة فيما يتعلق بالكمية أو الموقع.

يمكن للتسويق أن ينشئ ويطور علاقات بين الهيئة الرياضية الأولمبية وأصحاب المصلحة فيها بناء على التفاهم المشترك بما يسمح بتطوير الأفكار والمنتجات والخدمات تحت السمة المميزة للهيئة الرياضية الأولمبية؛ حيث إن العلامة التجارية للجانب الرياضية الأولمبية لها قيمة تسويقية كبيرة، ويجب على الهيئة الرياضية الأولمبية العمل في حدود ما تنص عليه الأطر القانونية المعمول بها في بلادها للاستفادة القصوى من ذلك، مع التذكر أن جميع الحقوق يجب حمايتها باتفاقيات قانونية.

الأصول المرجعية مقابل المنافسة

يجب على جميع الهيئات الرياضية الأولمبية محاولة فهم بيئتها السوقية ومنافسيها، وذلك من خلال وضع أسس للمقارنة، وهذه عملية مستمرة نظامية لمقارنة المنتجات

اقتراناً مع هيئة رياضية أخرى، ربما باستخدام علامة أو اسم أو صورة هذه الهيئة الرياضية الأولمبية لتعزيز استراتيجية الاتصالات الخاصة بها؛ فإنها في هذه الحالة تحتاج إلى إبرام اتفاقية رعاية.

قد تمنح اتفاقية الرعاية ببساطة الإذن لأية هيئة لاستخدام اسم أو شعار الهيئة الرياضية الوطنية أو تلك الخاصة بالفعالية التي تنظمها، فعلى سبيل المثال: إذا وقعت الهيئة الرياضية الأولمبية على اتفاقية رعاية مع أي شركة سفر لتوفير أصناف ذات قيمة عينية مثل أسعار تذاكر سفر الرياضيين؛ فإنه يجوز لشركة السفر عندئذ استخدام رموز الهيئة الرياضية الأولمبية، وربما يجوز لها حتى ذكر أنها وكيل السفر الرسمي للهيئة الرياضية الأولمبية، ويجب على كلا الطرفين تحديد شروط شراكتهم كما يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تحتفظ بحقوقها في مراجعة الأمر والحصول على موافقة مسبقة لأي مراسلات يُستخدم فيها اسمها أو صورتها.

تكون بعض الاتفاقيات أكثر تعقيداً وقد تتضمن حق أي طرف ثالث لاستخدام اسم أو علامة الهيئة الرياضية الأولمبية، والالتزام رياضي الهيئة الرياضية الأولمبية بأداء أنشطة ترويجية بل حتى تجارية أو التزام الهيئة الرياضية الأولمبية بربط اسم الراعي باسم المنافسة أو بأزياء المنتخب أو الهيئة الرياضية الأولمبية نفسها، حيث تعرف هذه الأمور بحقوق التسمية.

اتفاقيات الترخيص

تمنح اتفاقيات الترخيص أي طرف ثالث الإذن باستخدام اسم أو صورة أو رمز الهيئة الرياضية الأولمبية لمنتج أو خدمة تنتجها أو تصنعها؛ حيث يمكن أن تكون عبارة منتجات ملموسة مثل القمصان (تي شيرت) أو القبعات أو سلاسل المفاتيح أو الساعات أو الشمسيات أو أقلام الرصاص أو الخدمات مثل التأمين أو الاستثمارات أو النقل أو السكن، ويمكن للهيئة الرياضية الأولمبية ترخيص أية علامة قامت بتسجيل اسمها وشعاراتها مثلاً، أو أسماء وعلامات وصور فعاليتها.

الأبعاد	الإجراءات	الموارد	مؤشرات الأداء
الاعتمادية/الموثوقية	إقامة حلقات تدريب في الموعد المحدد	المدرّب، الصالة الرياضية، المعدات	عدد الحلقات المقامة في الموعد المحدد
الاستجابة	الاستجابة لمقترحات الأعضاء	إجراءات تقديم المقترحات والوقت اللازم للاستجابة	تم الرد على جميع المقترحات خلال أسبوع واحد
الضمان	يوجد موظفون مؤهلون	المدرّبون، الأموال التي تدفع لتحقيق المؤهلات والوقت اللازم لذلك	عدد الموظفين المؤهلين
التعاطف	التشاور مع الأعضاء عن النادي	إجراءات عملية التشاور ووقت التشاور	عدد ونوع الأنشطة التشاورية
الموجودات الملموسة	تجديد المعدات	الأموال/الوقت لشراء المعدات	الإنفاق على المعدات

٥. الموجودات الملموسة: مظهر المنشآت المادية والمعدات والأفراد ومواد الاتصالات.

يجب على الهيئات الرياضية الأولمبية استخدام الموارد الملائمة ووضع إجراءات متينة لتقديم الجودة المتوقعة من الخدمة لأصحاب المصلحة، هذه العناصر موضحة في الجدول ٥,٢ (أعلاه).

تختلف الهيئات الرياضية الأولمبية في مهماتها ومواردها وكفاءاتها وبيئاتها وتنافسياتها، ومع ذلك فإن تقديم عروض عالية الجودة يظل أحد أهم التحديات التي تواجه جميع الهيئات الرياضية الأولمبية.

والخدمات والعمليات والنتائج والنواتج مع المنافسين المباشرين والهيئات الأخرى، حيث إن أسس المقارنة تمكن الهيئات الرياضية الأولمبية من تقييم أدائها ومقارنة واكتشاف الممارسات الابداعية وتحسين جودتها واكتساب ميزات تنافسية.

لأسس المقارنة ثلاث خطوات:

- قم بتقييم أداء هيئتك الرياضية الأولمبية مقابل الجوانب التي ترغب في تحسينها.
- قم بمقارنة أداء الهيئة الرياضية الأولمبية مقابل منافسيها المباشرين، وفي حالة التطابق قارنها مقابل هيئات خارج القطاع.
- طبق ما تعلمته لتحسين عملياتك.

تحسين عرض القيمة وتحقيق القيمة

يُعرف عرض القيمة بأنه وعد تقطعه الهيئة الرياضية الأولمبية لأصحاب المصلحة بها حول ما ستقوم بتقديمه؛ بحيث يجب على كل هيئة رياضية أولمبية التأكد من إمكاناتها عن الوفاء بوعودها، وبالتالي تلبية توقعات أصحاب المصلحة.

وعلى الرغم من أن أصحاب المصلحة يقيمون الجودة بعدة طرق مختلفة، فقد أثبت البحث أن هناك خمسة أبعاد لجودة الخدمة (Parauman, Zeithaml and Berry, 1988):

١. الاعتمادية/الموثوقية: القدرة على أداء الخدمة الموعودة بثقة وبدقة.
٢. الاستجابة: الاستعداد لمساعدة الزبائن/العملاء وتقديم خدمة سريعة.
٣. الضمان: معرفة الموظفين وقدرتهم على نقل الأمل والثقة.
٤. التعاطف: اتخاذ تدابير الرعاية والاهتمام الفردي بالزبائن.

التوصيات الأساسية

- تأكد من أن مجلس إدارتك ملتزم بعرض خدمات عالية الجودة.
- حدد ما يحق لك تسويقه بجانب القيود التي تؤثر على تسويقك.
- اعتبر جميع الأبعاد الخدمية فيما يتعلق بتوقعات أصحاب المصلحة لتصميم وتقديم عروض خدمية مُرضية.
- قم بتسويق عروضك الأساسية لتلبية الدوافع والتوقعات الرئيسية لأصحاب المصلحة.
- تفاوض بعناية بخصوص اتفاقيات الإعلانات واتفاقيات الترخيص.

تحديث العلامة التجارية (الشعار) للاتحاد الأرجنتيني للتنس

الرياضة الذين ظلوا من أنصار هذه الرياضة لوقت طويل. تم دعوة وكالة تسويق لتطوير شعار جديد حيث بدأت هذه الوكالة باستكشاف الاتحادات الوطنية المماثلة الأخرى التي قامت أيضا بتجديد صورتها وكان الغرض من ذلك؛ إثارة الإعجاب بالشعار الجديد على نطاق واسع مثل ما في أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، وبعد تحليل مختلف الخيارات والتشاور مع أصحاب المصلحة ومع موظفي الاتحاد الأرجنتيني للتنس ومجلس إدارته تم اختيار شعار جديد (أنظر الشكل ٥,٥).



الشكل ٥,٥: الشعار الجديد للاتحاد الأرجنتيني للتنس

مع الوضع في الاعتبار التغيير الكبير في الصورة قرر الاتحاد الأرجنتيني في بادئ الأمر تضمين اسمه بالكامل على الشعار، ولكن تم في النهاية تبني توليفة تضم الأحرف الأولى (أنظر الشكل ٥,٦).



الشكل ٥,٦: الشعار الجديد "الأوضح" للاتحاد الأرجنتيني للتنس

يظهر الشعار الجديد الخصائص التالية:

- الألوان الوطنية
- التعريف بالدولة وما تمثله مع توضيح ارتباطات الاتحاد الأرجنتيني للتنس مع بطولة كأس ديفيس وبطولة كأس الاتحاد مثلا.
- الكرة المتحركة

الاتحاد الأرجنتيني للتنس هو اتحاد مدني غير ربحي تأسس في عام ١٩٢١ ويشرف على كل ما يتعلق برياضة التنس والهيئات المنتسبة إليه في الأرجنتين، ويهدف الاتحاد إلى ترويج وتطوير وتعزيز الرياضة والثقافة البدنية والفكرية المقترنة بها، وهو عضو بالاتحاد الدولي للتنس.

اكتشف الاتحاد الأرجنتيني للتنس قبل عدة سنوات نموا هائلا في الرياضة قدر بنحو مليونين من المتحمسين وهو عدد كبير لم يكن يتوقع الاتحاد الوصول إليه؛ ولذلك فقد قرر الاتحاد الأرجنتيني للتنس أن الحاجة تدعو إلى رفع مستوى الاهتمام بهذه الرياضة مع هذه المجموعة.

كان أحد الإجراءات الرئيسية التي اتخذها الاتحاد الأرجنتيني للتنس للمساعدة في هذه العملية هو إعادة تصميم شعاره الذي لم يتغير منذ إنشاء الاتحاد، حيث كان الشعار الأصلي عبارة عن علامة مثلثة الشكل يظهر فيها عنصر الرسم والنص، وبدا واضحا أن هذا الشعار لم يكن مستساغا بالنسبة للاعبين التنس الصغار أو الجدد.

أراد الاتحاد الأرجنتيني للتنس أن يساعد شعاره الجديد في جذب جيل جديد من المعجبين بالرياضة مع العمل في نفس الوقت على إظهار الاتحاد في قالب أكثر حداثة في نظر رواد



الشكل ٥,٤: الشعار السابق للاتحاد الأرجنتيني للتنس



خوان مارتن ديل بوترو يمنح الأرجنتين ميدالية فضية ضمن منافسات كرة المضرب الفردية للرجال - ريو ٢٠١٦.

ساعد الشعار الجديد للاتحاد الأرجنتيني للتنس على جذب سوق جديد للتنس مع عدم استبعاد اللاعبين والمعجبين التقليديين، ويمثل الشعار دليلاً مرئياً على تطور الاتحاد الأرجنتيني للتنس.

التعريف بالرياضة التنس مع توضيح ديناميكيته وجاذبيتها.

الطباعة

إبداعية، حديثة وجذابة، توضح تطور الاتحاد الأرجنتيني للتنس.

إعداد استراتيجية التسويق والاتصال

حدد العناصر المستهدفة للاتصالات وأهدافها

العناصر المستهدفة هي الأفراد والهيئات التي ترغب في إقامة أو تعزيز علاقاتك معها، فعلى سبيل المثال قد تشمل العناصر المستهدفة لأحد الأندية الآباء والأمهات ومدرسي وأعضاء التربية البدنية، وفور قيام الهيئة الرياضية الأولمبية باختيار عناصرها المستهدفة من اتصالاتها يجب عليها أن تحدد أهداف اتصالاتها المستقبلية معها.

يجب تصميم اتصالات أية هيئة رياضية أولمبية لتغيير سلوك العناصر المستهدفة من الأفراد والهيئات عبر ثلاثة أبعاد هي:

- **البعد المعرفي**
تعريف المستهدفين بالهيئة الرياضية الأولمبية من خلال بناء الوعي بأهداف الهيئة وأنشطتها وصورتها وعروضها.
- **البعد العاطفي**
إيجاد أو تعزيز رابطة عاطفية مع أصحاب المصلحة حتى ينفذون عندهم تفضيل هيتك الرياضية الأولمبية على منافسيك.
- **البعد السلوكي**
التأثير على سلوك صنع القرار لعناصرك المستهدفة حتى تنضم إلى الهيئة الرياضية الأولمبية والمحافظة على ولائهم لها.

من المهم عند تطوير الاتصالات التسويقية وضع المؤثرين في الحساب؛ وهم الذين لديهم السطوة والخبرة والسمعة لإلحاق أناس آخرين إلى مدارهم، وبصفة خاصة اكتسب المؤثرين عبر وسائل التواصل الاجتماعي بشكل أكبر؛ إذ يقوم العديد منهم ببناء قواعد عريضة ووفية من المتابعين الذي يثقون في ما يقولونه أو يفعلونه أو يوصون به، ويستطيع الكثير من المؤثرين

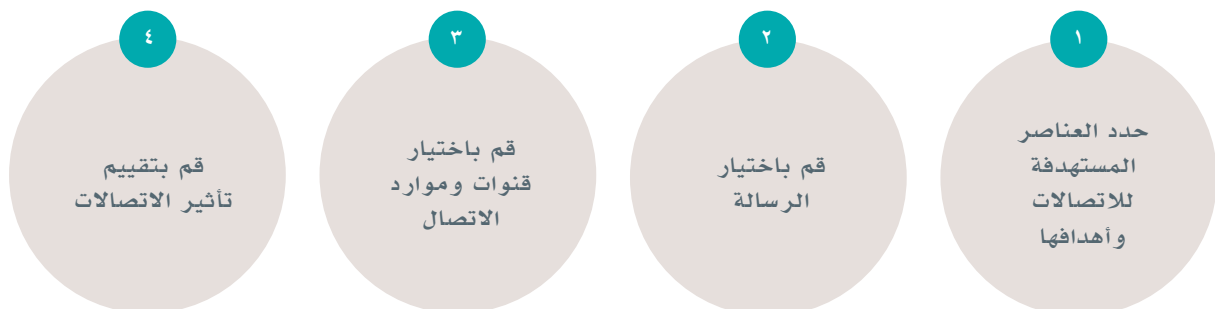
تعتبر الاتصالات مع أصحاب المصلحة أمراً ضرورياً لأية هيئة رياضية أولمبية لترويج رؤيتها وأهدافها وخططها وعروضها الأوسع نطاقاً وللبحث عن فرص لرعاية الفعاليات وتوضيح التزام الهيئة الرياضية الأولمبية بالشفافية والمساءلة، حيث إن إدارة هذه الاتصالات ضمن الهيئة تتطلب نهجاً عقلانياً، وعندما يكون لهذه الاتصالات مكوناً تسويقياً فإن هذا النهج العقلاني يُعرف باتصالات التسويق المتكاملة (IMC).

تتميز اتصالات التسويق المتكاملة بثلاثة عناصر هي:

- الهدف (ما الذي نريد قوله؟).
- المستهدف (من الذي نريد أن نقول له؟).
- النغمة (كيف نريد أن نقولها؟).

إن خطوات وضع استراتيجية اتصالات التسويق المتكاملة موضحة في الشكل ٥,٧ (أدناه) الذي يوضح المراحل الأربع لتخطيط الاتصالات.

يتناول هذا القسم دور اتصالات التسويق المتكاملة في إدارة الهيئات الرياضية الأولمبية وبناقش الطرق والأدوات اللازمة لتعزيز فعاليتها، وينتهي القسم بعرض توضيحي للحملة التي نفذتها اللجنة الأولمبية الأردنية عبر وسائل التواصل الاجتماعي بغرض إشراك الناس في برنامجها الرياضي (عيش الرياضة).



الشكل ٥,٧: مراحل استراتيجية الاتصالات



"إلهام جيل" كانت رسالة أولمبياد لندن ٢٠١٢.

المطبوعة الأخرى والمواقع الإلكترونية والهواتف النقالة ووسائل التواصل الاجتماعي، وتستطيع الهيئات الرياضية الأولمبية أيضا أن تستخدم العلاقات العامة في إطار جهودها الواعي بغرض تنظيم ومراقبة الاتصالات؛ وذلك لإيجاد وإدامة وتطوير مناخ من التفاهم المتبادل والثقة فيما بين الهيئة الرياضية الأولمبية وأصحاب المصلحة، وتضم العلاقات العامة أنواع عديدة من الوسائط الإعلامية لجلب الدعم العام للهيئة.

عبر وسائل التواصل الاجتماعي الوصول إلى أعداد أكبر من الناس بمختلف توجهاتهم عن طريق المدونات وشبكات التواصل الاجتماعي وهو ما قد تستطيع هيئتك الرياضية الأولمبية القيام به حاليا.

قم باختيار الرسالة

فور تحديدك لعناصرك المستهدفة وأهدافك يجب عليك عندئذ تطوير رسالتك حيث إن هناك نوعان رئيسيان من الاستراتيجيات التي تساعد على بناء الرسالة.

- الاستراتيجيات البيانية/التوضيحية وهي تحدد وعودك لأصحاب المصلحة وكيفية تحقيقها.
- استراتيجيات أسلوب الحياة والعاطفة، والتي تحدد أسلوب وقيم وشخصية وثقافة هيئتك وحالتها العاطفية.

قم باختيار قنوات وموارد الاتصالات

تتواصل الهيئات من خلال قنوات اتصال تسمح لك بإقامة علاقات مع عناصرك المستهدفة، وتشمل قنوات الاتصال مواد الدعاية والإعلان وترويج المبيعات والتسويق المباشر والوثائق

الجدول ٥،٣: قنوات الاتصال

العلاقة مع العنصر المستهدف	القنوات	الوصف
الدعاية	إحاطة جمهور غفير	محاولة وضع أخبار الهيئة الرياضية الأولمبية في الوسائط التي لا تدفع قيمتها الهيئة الرياضية الأولمبية أو الراعي، فمثلا إصدار النشرات الصحفية و/أو الاتصال بوسائل الإعلام.
الإعلان	إحاطة جمهور غفير	دفع قيم الرسائل في الصحافة و التلفزيون و الإذاعة و في دور السينما وعلى الإنترنت.
المواد المطبوعة	إحاطة أفراد وجمهور غفير	توزيع الوثائق المطبوعة مثل الملصقات والأعلام والكتيبات والمطويات والملفات الصحفية و بطاقات العمل والدعوات والبطاقات.
المواقع الإلكترونية	إحاطة أفراد وجمهور غفير	استخدام الإنترنت لإيصال القيم وإفادة أصحاب المصلحة عن الأنشطة الحالية.
ترويج المبيعات	إحاطة أفراد	استحداث حوافز قصيرة الأجل مثل: الخصومات أو التسوق المجاني.
التسويق المباشر	إحاطة الأفراد	استخدام وسائل فنية شخصية للتسويق، مثل: المكالمات الهاتفية، الوسائل الفنية للتسويق المباشر وحتى الزيارات الشخصية لإقامة حوار مع مجموعة مختارة من المستهدفين.
الفعاليات	إقامة العلاقات	إقامة الفعاليات التي تعزز الروابط الاجتماعية مع أصحاب المصلحة بما فيهم المؤثرين.
الفعاليات التجريبية	إقامة العلاقات	استضافة الفعاليات الخاصة التي تعطي أصحاب المصلحة فرصة محاولة أو اختبار جودة العروض.
العلاقات العامة	إقامة العلاقات	إقامة الفعاليات أو حملات ترويج المبيعات أو التسويق المباشر أو الأنشطة الأخرى التي تعمل على إيجاد وتطوير مناخ إيجابي ضمن الهيئة الرياضية الأولمبية وأصحاب المصلحة فيها.
وسائل التواصل الاجتماعي	إقامة العلاقات	استخدام أدوات الاتصالات على الإنترنت مثل فيسبوك وتويتر وإنستغرام للوصول إلى المعجبين والمؤيدين الحاليين والمحتملين والاستفادة القصوى من المحتوى المنشئ عن المستخدمين باعتبار أن ذلك يجلب المتابعين ويعزز المشاركة العاطفية.



إضاءة برج طوكيو للاحتفال بـ ١٠٠٠ يوم حتى انطلاق دورة الألعاب الأولمبية - طوكيو ٢٠٢٠.

الأبعاد	الخصائص	ما الذي يجب تقييمه؟
أي عنصر مستهدف؟	• قم بتقييم العناصر المستهدفة للتأكد مما إذا كانت الاتصالات فعالة	• عدد الأعضاء الجدد • عدد الأفراد الذين يطلبون معلومات من النادي
ما الذي يجب تقييمه؟	• التأثيرات المباشرة • التأثيرات غير المباشرة • تأثير وسائل الإعلام	• عدد الاشتراكات الجديدة والمجددة • عدد عناوين الاتصال المعروفة • زيارات الموقع الإلكتروني • الصورة • الجودة المتوقعة • الرضى • عدد المقالات الصحفية
كيف تتم عملية التقييم؟	• حلل المعلومات الموجودة عن الاشتراكات وعدد طلبات المعلومات وعدد المقالات الصحفية • استطلاع محدد للوعي وصورة الهيئة	• حلل المعلومات الموجودة • المقابلات والاستبانات
متى يتم التقييم؟	• ضع في الاعتبار ثلاث فترات للقياس: قبل وأثناء وبعد خطة الاتصالات	• تصورات وقبول أصحاب المصلحة المستهدفين

تبين الاستراتيجية الرقمية للاتصالات الإجراءات الواجب تنفيذها على الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والمحطات الطرفية المتنقلة، كما يجب أن تكون جزءاً مكملًا لأي استراتيجية اتصالات.

يوضح الجدول ٥،٣ (في صفحة ١٨١) كيف تستطيع قنوات الاتصال مساعدة أية هيئة رياضية أولمبية في إيجاد وبناء علاقاتها.

موارد الاتصالات

ضع دائما في الاعتبار الموارد البشرية والتقنية والمالية التي تتطلبها استراتيجية تك الخاصة بالاتصالات.

- هل لديك موازنة كافية؟
- هل لديك العدد الكافي من الموظفين أو المتطوعين لتنسيق وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجية؟
- هل لديك الموارد التقنية الضرورية؟
- هل لديك القدرة لوحدهك أم تحتاج إلى إشراك شريك أو مزود خارجي؟

التوصيات الأساسية

- تأكد من أن لديك نهجا متكاملًا نحو الاتصالات التسويقية يتم تطويره بالتشاور مع مجلس الإدارة.
- كن واضحا بشأن من تستهدفه باتصالاتك.
- حلل سلوكيات أصحاب المصلحة؛ وذلك لتحديد أفضل توليفة من الوسائط المناسبة لأغراض الاتصالات الخاصة بك.
- استفد من فرص الدعاية المجانية بإقامة علاقات مع الوسائط الإعلامية الرئيسية التي من المرجح أن تغطي الأخبار والفعاليات المتعلقة بهيئتكم الرياضية الأولمبية.
- خطط وخصص الموارد الضرورية.
- قم بتقييم تأثير جميع الاتصالات.

قم بتقييم التأثير

تفشل العديد من الهيئات في تقييم مدى نجاح أو إخفاق استراتيجية اتصالاتها الخاصة بالاتصالات، ولكن من المهم القيام بذلك لفهم كيف يمكنك التحسن في المستقبل، ولتقييم نتائج استراتيجية الاتصالات، يجب الإجابة على أربعة أسئلة، حيث يحدد الجدول ٥،٤ (أعلاه) كيف قام النادي الرياضي بمناقشة هذه الأسئلة لتقييم تأثير استراتيجية اتصالاته.

يجب أن تتكيف استراتيجيتك مع ثقافة وموارد وكفاءات الهيئة الرياضية الأولمبية على أن يتم قبولها داخليا حتى تتحدث هيئتكم بصوت واحد في إطار نهج الاتصالات التسويقية المتكاملة الموضح أعلاه.

الحملة الرياضية "عيش الرياضة" للجنة الأولمبية الأردنية عبر وسائل التواصل الاجتماعي

باستخدام الهاشتاق #LivingSportsJo

وسائط التواصل الاجتماعي والتسويق

• طلب من المتابعين عبر المشاركات التي تمت من خلال حسابات اللجنة الأولمبية الأردنية بتويتر وإنستغرام زيارة صفحة اللجنة الأولمبية الأردنية بالفيسبوك بينما استخدمت المحطات الإذاعية والرياضيون حساباتهم بمواقع التواصل الاجتماعي للترويج لحملة الفيسبوك، كما تم استخدام قناة اللجنة الأولمبية الأردنية على يوتيوب لدعم الحملة.

نتائج الحملة

أعتبرت الحملة ناجحة حيث بلغ عدد المشاركات في بداية الحملة ٩,١٣٢ ولكن سرعان ما ارتفع هذا الرقم ليصل إلى ٢٥,٠٠٠ أثناء الحملة، على وجه التحديد عندما طلبت اللجنة الأولمبية الأردنية من المشاركين إرسال صور توضح أنهم "عايشين الرياضة".

بمقارنة البوست الأول بالبوست الثاني:

- زاد عدد الإعجابات Likes بنسبة ١,١٪ بعدد ٤٣٨ إعجاب من جملة ٣٨,٩٢٢ إلى ٣٩,٣٦٠.
- وصل العدد الكلي للمشاركات ٨٤,٤٢٤ من داخل وخارج الصفحة.
- بلغت تسجيلات الإعجابات والتعليقات أكثر من ٥,٠٠٠.
- تم تسجيل ٢٠٠ مشاركة.
- ارتفعت نسبة المشاركة إلى ٩٦,٦٪ حيث كان خط الأساس هو ٣٦,٤٪.

أطلقت اللجنة الأولمبية الأردنية ثلاث حملات عبر مواقع التواصل الاجتماعي لرفع درجة الوعي وإشراك الجمهور في مبادراتها تحت شعار "عيش الرياضة"، حيث تم تصميم هذا البرنامج لمخاطبة مشاعر القلق إزاء الصحة والرفاهية؛ وذلك بجعل الرياضة والعيش الصحي جزءاً من الحياة اليومية لمختلف شرائح المجتمع الأردني.

هدفت الحملات الثلاث التي استمرت لمدة ثلاثة أسابيع إلى:

- إنشاء منصة تكون الأكثر فاعلية لإشراك المجتمع في مبادرة عيش الرياضة عبر الانترنت.
- رفع درجة الوعي بمبادرة "عيش الرياضة".
- إشراك مختلف شرائح المجتمع في مبادرة عيش الرياضة وجعل الرياضة جزءاً أساسياً في حياة كل الأردنيين تحقيقاً لرؤية اللجنة الأولمبية الأردنية.

اللجنة الأولمبية الأردنية ومشاركات

فيسبوك

استخدمت اللجنة الأولمبية الأردنية المشاركات عبر فيسبوك لقيادة الحملة، والجدول ٥,٥ (في الصفحة التالية) يبين هذه المشاركات.

أدوات التسويق

تم دعم حملة الفيسبوك بعدد من أدوات التسويق الأخرى:

- وسائط الاعلام التقليدية
تم إرسال النشرات الصحفية التي قامت بنشرها عدد من الصحف والمواقع الالكترونية الرياضية الرئيسية بما في ذلك بترا (petra.gov.jo) أكبر وكالة أنباء في الأردن.
- المحطات الإذاعية
تلقت الحملة دعماً من المحطتين الإذاعيتين هلا أف أم (عربي) و بليس أف أم (إنجليزي) اللتين سلطتا الضوء على الحملة، كما استخدمت بليس أف أم أيضاً حسابها على تويتر لتشجيع المتابعين على زيارة صفحة اللجنة الأولمبية الأردنية بالفيسبوك.
- الرياضيون
طلب من الرياضيين الترويج للحملة وسط المتابعين، ودعوتهم للمشاركة في البرنامج، كما تم إعطاؤهم أيضاً الفرصة لكتابة رسالتهم عن مبادرة عيش الرياضة



تم تصميم البرنامج لجعل الرياضة والحياة الصحية جزءا من حياة الناس اليومية.



الجدول ٥,٥: حملة عيش الرياضة على فيسبوك

المشاركات	المحتوى	النتائج
أولا	رابط فيديو من قناة اليوتيوب الخاصة باللجنة الأولمبية الأردنية	مشاركة نحو ٢٦,٠٠٠ شخص باجمالي ١,٩٣٣ إعجاب وتعليق ومشاركة وزيادة ٢٠٠ إعجابا جديدا خلال الأيام الثلاثة للمنشور والذي كان ٢٨ مشاركة
ثانيا	خمس صور مصممة لتمثيل مختلف فئات المجتمع الأردني وتوضيح أن الرياضة يمكن ممارستها في أي مكان، حيث طلب من المعجبين أن يشيروا إلى أنفسهم في أية صورة من هذه الصور	بلغت المشاركة في البوست ٣,٧٧٢ شخص بمجموع ٩٦ إعجاب وتعليق ومشاركة على الرغم من عدم بلوغ نفس العدد من الأشخاص كما في البوست الأول، لكن كانت هناك زيادة في المشاركة
ثالثا	مجموعة صور من مختلف شرائح المجتمع الأردني أرسلت إلى اللجنة الأولمبية الأردنية أثناء الحملة	شارك ٢٧,٣٤٤ شخص مع أكثر من ١,٧٩٩ إعجاب وتعليق ومشاركة و٤٤٦ نقرة في البوست
رابعا	تم إرسال مجموعة من الصور أثناء الحملة مضمنة في بوست واحد	حصل المنشور في يوم واحد على أكثر من ١٩٢٨ مشاهدة و٦٥٧ إعجاب وتعليق ومشاركة

إدارة الرعاية

إستخدام هذه الممتلكات عبر منصاتها ومناطقها التسويقية، وأخيرا يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية إقامة علاقة طويلة الأجل مع الراعي.

يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تتفاوض دائما لحماية حقوقها قبل إطلاق أية رعاية، وفي بعض الظروف المعينة يمكن أن ينتج عن إرتباط الهيئة الرياضية الأولمبية مع الراعي أسماء وعلامات تجارية وصور جديدة يمكن لكلا الطرفين إستغلالها ولكنها تحتاج أيضا إلى حماية، فعلى سبيل المثال عند إعادة تسمية فعالية خاصة بالهيئة الرياضية الأولمبية لتشمل إسم الراعي، وفي هذه الحالات من المهم إيجاد هيكل جديد لاستغلال الحقوق الجديدة الناتجة عن هذا الارتباط.

الأسباب الداعية للرعاية

الرعاية هي عبارة عن مباراة بين الكيان الذي يحظى بالرعاية والراعي، حيث يمكن للهيئة الرياضية الأولمبية بيع حقوق رعاية الرياضيين أو الفعالية أو الهيئة الرياضية الأولمبية بأكملها إلى أي هيئة أو علامة تجارية أو منتج آخر، فعلى سبيل المثال لدى الألعاب الأولمبية عددا من الرعاية الرئيسيين مثل فيزا Visa، ولكي تقوم الهيئة الرياضية الأولمبية بإدارة الرعاية بفعالية يجب عليها دراسة وفهم لماذا يدعمها الرعاية.

أهداف الراعي

تقوم الشركات برعاية الهيئات الرياضية الأولمبية أو الفعاليات أو المنتخبات؛ لتحقيق أهداف تجارية و/أو مؤسسية محددة.

الغرض من الأهداف التجارية تحسين وظيفته الراعي وربحيته، وفي الكثير من الحالات تشكل هي الأسباب الرئيسية لانخراط الرعاية في الرعاية، والجدول ٥,٦ (في الصفحة التالية) يبين بعض الأهداف التجارية الممكنة لترتيبات الرعاية بين الهيئة الرياضية الأولمبية والرعاية.

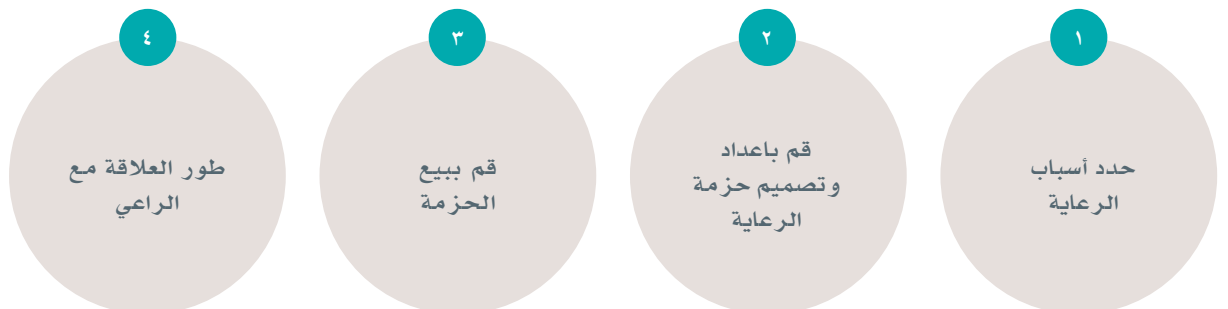
أما الأهداف المؤسسية فالغرض منها هو إيصال قيم الراعي خارجيا وداخليا، فعلى سبيل المثال المشاركة في القضايا

رعاية الفعاليات هي عبارة عن استراتيجية تسويقية ذات أهداف تجارية ومؤسسية الغرض منها تعزيز وإستغلال الارتباط المباشر بين أية هيئة أو أي شخص أو علامة تجارية أو منتج مع علامة تجارية أخرى أو منتج من منتجات أية هيئة أخرى، وتنطوي الرعاية عادة على معاملة تجارية نقدية أو عينية تدفع من أجلها هيئة ما إلى هيئة أخرى أو فرد آخر رسوما متفقا عليها مقابل حق ربط علامتها التجارية أو ممتلكاتها بتلك الجهة.

يقدم هذا القسم ويناقش عملية إدارة الرعاية المبينة في الشكل ٥,٨ (أدناه)، وينتهي القسم بعرض توضيحي لبرنامج رعاية تشارك فيه اللجنة الأولمبية الفنلندية وباجين وهي شركة أغذية فنلندية.

تتطلب الرعاية الالتزام من قبل الهيئة بالكامل؛ ولذلك فإن أول خطوة يجب أن تقوم بها الهيئة الرياضية الأولمبية هي استيعاب كيف تعمل إدارة الرعاية. كما يجب عليها أيضا ضمان أن يكون لديها الموارد والأصول لتحقيق النجاح في هذا السوق عالي التنافسية.

الخطوة التالية هي جرد الحقوق والأصول التي يمكن رعايتها والتي تمتلك الهيئة الرياضية الأولمبية من أجلها جميع حقوق الملكية الفكرية والتجارية، حيث إن هذه الحقوق والأصول يمكن تضمينها بحزمة الرعاية، كما يمكن أن هذه الأصول ملموسة مثل الشعار وأية فعالية أو حتى المنتخب الأولمبي أو يمكن أن تكون غير ملموسة مثل الصورة المميزة للعلامة التجارية للهيئة الرياضية الأولمبية وقيمها، وتستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية عندئذ عرض هذه الحزمة على الراعي مع تحديد كيف يمكن للراعي



الشكل ٥,٨: عملية إدارة الرعاية

الجدول ٥,٦: الأهداف التجارية للرعاية

أهداف تركيز على العلامة التجارية

- زيادة الوعي بالعلامة التجارية
- زيادة الولاء للعلامة التجارية
- تعزيز أو تغيير صورة العلامة التجارية
- إستحداث النوايا الحسنة والمواقف الايجابية

أهداف تركيز على المبيعات

- دفع المبيعات
- إظهار فوائد المنتج
- ترويج الأصناف لدى نقطة الشراء

الأهداف فيما بين قطاعات الأعمال

- إمتاع الزبائن وتعزيز علاقة العمل معهم

الجدول ٥,٧: أهداف الشركة للرعاية

أهداف أصحاب المصلحة الداخليين

- تعزيز ثقافة الشركة وتعزيز التماسك الداخلي
- والحث على تحفيز الموظفين
- تعيين و/أو الاحتفاظ بالموظفين

أهداف أصحاب المصلحة الخارجيين

- إظهار المسؤولية المجتمعية
- عرض المشاركة في القضايا الاجتماعية

الاجتماعية تمكن الراعي من إثبات اهتمامه بالمجتمع الأوسع وإيمانه بجعله مكانا أفضل، ونتيجة لذلك يعزز الراعي أواصر التأزر الاجتماعي والسياسي. (أنظر الجدول ٥,٧، أعلاه).

يعمل الرعاة على الجمع بين الأهداف التجارية والأهداف المؤسسية لتحقيق غاياتهم من حيث زيادة الوعي بالعلامة التجارية وتوسيع شبكات التوزيع الخاصة بهم وزيادة مشاركتهم السوقية وخلق شعور بالفخر وسط شركائهم.

إن توفير الفرص للرعاة لاستضافة أصحاب المصلحة في الفعاليات، وهو ما يُعرف أيضا بالضيافة، يمكن أن يكون أمرا هاما للرعاة؛ لأن ذلك يعطيهم فرصة ثمينة لدعوة الزبائن والموردين والشركاء إلى الفعاليات رفيعة المستوى وإظهار ارتباطهم بهم، وفي حقيقة الأمر فإن تكلفة فرصة خلق روابط اجتماعية باستخدام هذه الفعاليات غالبا ما تتجاوز تكلفة المعاملة التجارية.

يمكن أن تؤدي ترتيبات الرعاية إلى ثلاثة أنواع من الارتباطات بين الرعاة والهيئة الرياضية الأولمبية:

- مع قيم الهيئة الرياضية الأولمبية مثل اللعب النظيف والاحترام والفوائد مثل العواطف الإيجابية والترفيه.
- للأشياء الملموسة مثل الشعار والعلامة التجارية في أي فعالية أو منشأة رياضية.
- للخصائص غير الملموسة مثل الهوية والطموح.

تستغل الرعاية الارتباطات التي تخص الراعي والتي تخص الهيئة الخاضعة للرعاية (في هذه الحالة الهيئة الرياضية الأولمبية)، فعلى سبيل المثال يوضح الجدول ٥,٨ (المقابل) الخصائص المقترنة باللجنة الأولمبية الوطنية وبمصنعي المعدات/البضائع الرياضية.

إن التفاعل فيما بين الراعي والهيئة الرياضية الأولمبية يجمع بين العواطف المستوحاة من الهيئة الرياضية الأولمبية وتلك المستوحاة من الراعي بما يؤدي إلى تعزيز الصور الذهنية الموجودة للهيئتين، حيث إن العمليات الثلاث التي يمكن أن تنتج عن هذا التفاعل هي على النحو التالي:

- نقل إرتباطات وخصائص الهيئة الرياضية الأولمبية إلى الراعي
- على سبيل المثال، قد يتمنى الراعي نقل خصائص وارتباطات اللجنة الأولمبية الوطنية مثل تلك الخاصة بأداء النخبة إلى علامته التجارية.
- تعزيز الارتباطات والخصائص المشتركة بين الراعي والهيئة الرياضية الأولمبية.

الجدول ٥,٨: الجمعيات التي تم إنشاؤها من خلال التفاعل بين اللجنة الوطنية الأولمبية وشركة تصنيع المنتجات الرياضية

مشاركة بين		خاصة باللجنة الأولمبية الوطنية	خاصة بالمصنع البضائع الرياضية
المنتجات الرياضية	المعرفة الفنية	المنتجات الرياضية	المنتجات الرياضية
المنتجات الرياضية	الجودة	المنتجات الرياضية	المنتجات الرياضية
المنتجات الرياضية	الادارة الجيدة	المنتجات الرياضية	المنتجات الرياضية
المنتجات الرياضية	التقليد	المنتجات الرياضية	المنتجات الرياضية
المنتجات الرياضية	الشعور بالانجاز	المنتجات الرياضية	المنتجات الرياضية
المنتجات الرياضية	حياة مثيرة	المنتجات الرياضية	المنتجات الرياضية
المنتجات الرياضية	الطموح	المنتجات الرياضية	المنتجات الرياضية
المنتجات الرياضية	المسؤولية	المنتجات الرياضية	المنتجات الرياضية
المنتجات الرياضية	الامكانات	المنتجات الرياضية	المنتجات الرياضية
المنتجات الرياضية	الرموز الوطنية	المنتجات الرياضية	المنتجات الرياضية
المنتجات الرياضية	والحلقات	المنتجات الرياضية	المنتجات الرياضية
المنتجات الرياضية	الأولمبية	المنتجات الرياضية	المنتجات الرياضية
المنتجات الرياضية	الشعار	المنتجات الرياضية	المنتجات الرياضية

- الهيئة الرياضية الأولمبية نفسها، بما في ذلك استراتيجيةها وأهدافها ومركزها وقوتها السوقية وتكلفة الخدمات الواجب تقديمها إلى الرعاية.
- الرعاية المحتملين، مع الوضع في الحسبان الأسعار التأشيرية وقيمتها المتوقعة.
- البيئة والتنافس، بما في ذلك الموقف الاقتصادي للبلاد وسياسات التسعير المتبعة لأي منافسين ذوي صلة.

عند التفاوض بشأن قيمة حزمة الرعاية يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تضع في اعتبارها كم من هذه القيمة سوف تتم المساهمة به على شكل مبالغ نقدية وكم منه سيتم تقديمه على شكل قيمة عينية، وعلى الرغم من أن الهيئة الرياضية الأولمبية قد تفضل الحصول على المبالغ النقدية، إلا أن الكثير من الرعاية يفضلون تقديم قيمة عينية مثل أزياء المنتخب أو السفر، كما أنه من الضروري أن تكون على علم بما يمكن لمنافسيك تقديمه للرعاية مع التأكد من عدم تقليل قيمة عرضك أو المبالغة فيه.

تنشيط العلامة التجارية

تُعرف المبادرات التي تقدم علامة الراعي التجارية إلى الجمهور المستهدف بـ "عمليات التنشيط"، ولتحقيق أهداف الرعاية وإيجاد الارتباطات المرغوب بها، يجب عليك وعلى راعيك أن طرح فرص من شأنها تقديم علامة الراعي التجارية إلى الجمهور المرغوب فيه، حيث إن برامج التنشيط تستخدم خليطاً من الوسائط مثل العلاقات العامة والدعاية والتسويق المباشر والفعاليات.

تعتبر برامج التنشيط ضرورية بصفة خاصة لرعاية الألعاب الأولمبية؛ لأنه لا يُسمح لهم عرض علاماتهم التجارية أو الاعلان عنها في مواقع المنافسات، وبالتالي يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية والراعي تنفيذ برامج التنشيط التي تُعلي من شأن الراعي أمام الجمهور المستهدف، والجدول ٥،٩ (في الصفحة التالية) يوضح حملة تنشيط من هذا النوع قامت بها شركة أوميغا OMEGA أحدى الشركاء الرسميين والمؤقت الرسمي Official Timekeeper للألعاب الأولمبية.

قم ببيع الحزمة

بعد تقرير حزم الرعاية وتحديد نطاق الأسعار، يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية وضع وتنفيذ استراتيجية لبيع الحزم مع تحديد الرعاية المحتملين وتكييف كل حزمة لتلبية أهدافها وتوقعاتها.

تحديد الرعاية المحتملين

يمكن للهيئات الرياضية الأولمبية تسويق حزم الرعاية الخاصة بها بشكل مباشر أو من خلال وكالة تسويقية، حيث إن الهدف هو تحديد الرعاية المحتملين ممن لديهم الرغبة في العرض والمتوافقين مع مهمة وأهداف الهيئة

من المرجح أن يرغب مصنع البضائع الرياضية في تعزيز القيم مثل التقاليد والجودة والانجاز والإثارة التي تعتبر مشتركة مع اللجنة الأولمبية الوطنية.

- نقل خصائص وروابط الراعي إلى الهيئة الرياضية الأولمبية.

قد تكون اللجنة الأولمبية الوطنية راغبة في أن ترتبط بالخصائص المقترنة بمصنع البضائع الرياضية مثل الطموح والإبداع والاستمتاع.

يجب أن يكون هناك توافقاً بين الشراكة التي يستطيع الراعي والهيئة الرياضية الأولمبية عرضها والعلاقات التي يريدها كل طرف من الآخر، ويجب أن تُبنى الرعاية على تبادل قدر متزايد من الإنصاف فيما بين الطرفين.

طور حزمة الرعاية

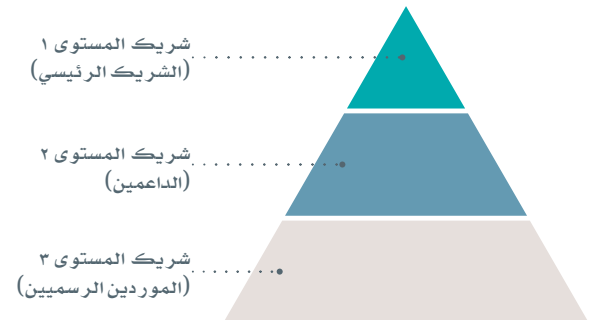
حزم الرعاية

ما أن تقوم الهيئة الرياضية الأولمبية بتحديد أصول القيمة، يجب عليها دمج هذه الأصول على شكل حزم للرعاية المحتملين، على أن تحتوي حزمة الرعاية على الأصول والأنشطة المرتبطة بالرعاية مثل: الوصول إلى الرياضيين، والوصول إلى الفعاليات، وكيف يمكن بيان الرعاية خارجياً، وتمثل إحدى الممارسات الجيدة في أن تقوم بتنظيم هذه الحزم على شكل مستويات مختلفة (أنظر الشكل ٩،٥، أدناه)، حيث إن هذا النظام سوف يسمح لك بمنح حقوق مماثلة لمجموعة محددة من الرعاية.

قد يكون من الصعب إدارة أكثر من ثلاث فئات من الرعاية، ويجب عليك في هذه الحالة الموازنة بين عدد الرعاية في كل فئة وعائدهم من الاستثمار وقدرتك على تقديم خدمة عالية الجودة لكل راع.

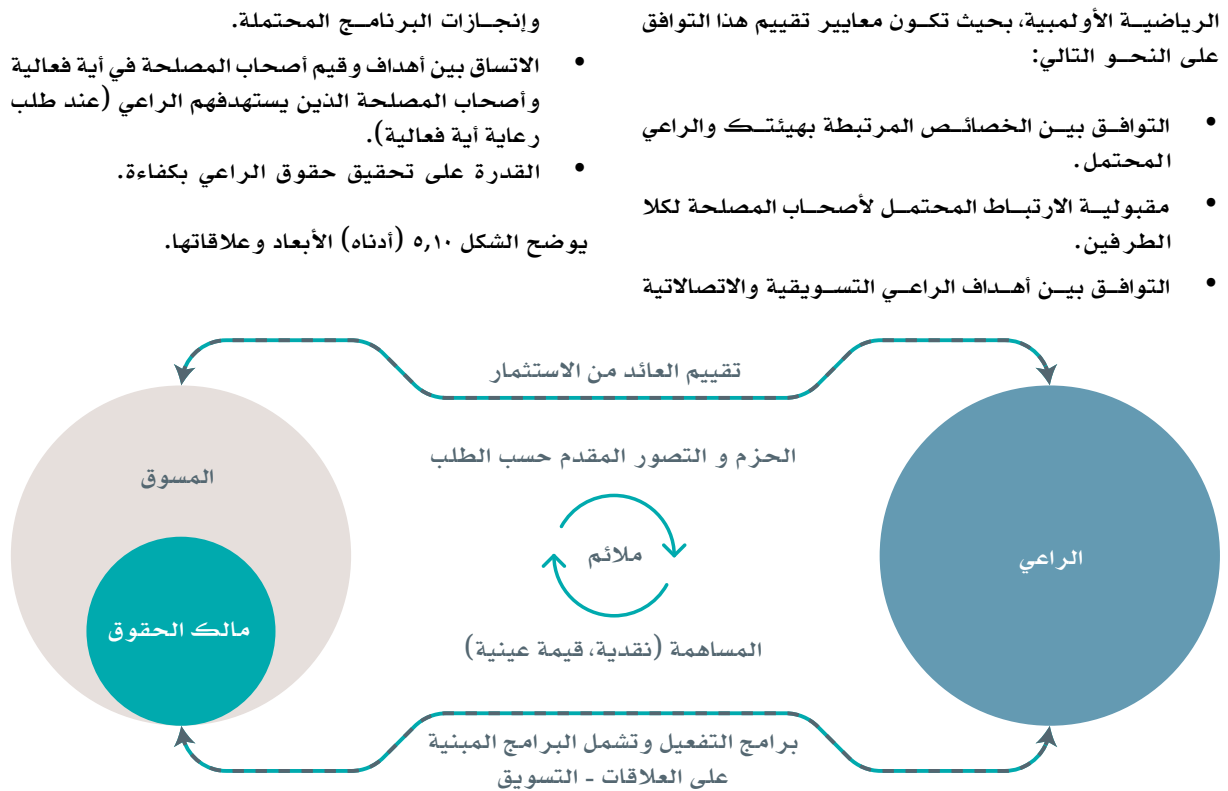
قيمة حزم الرعاية

من الصعب في الغالب تحديد مقدار الرعاية التي تطلبها؛ لأنه من العسير أن تحدد قيمة مالية محددة لما لدى الهيئة الرياضية الأولمبية لعرضه إلى الرعاية، وعند النظر في السعر الذي يجب أن تحدده لكل حزمة من حزم الرعاية يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية اعتبار ثلاثة مكونات:

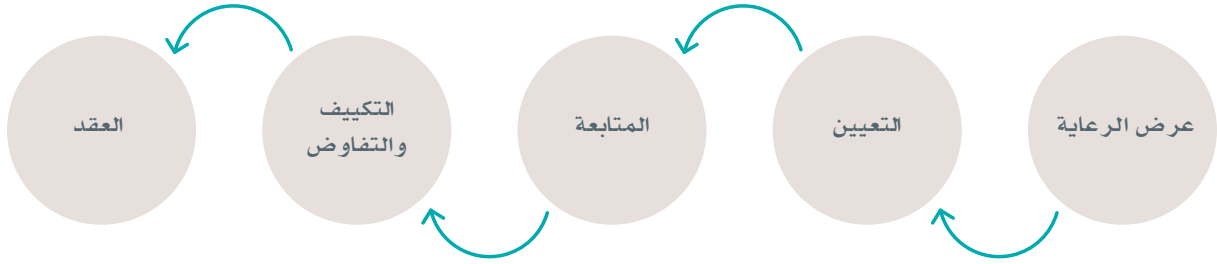


الشكل ٥،٩: مثال لمستويات الرعاية

الوسائل	المحتوى
دعم الاعلانات التلفزيونية	أولى اللقطات التلفزيونية لأوميغا "تسجيل الأحلام الأولمبية منذ ١٩٣٢" كانت عبارة عن مونتاغ للرياضيين ولحظات الانجاز ومشاهد ريو وساعة ومعدات أوميغا مضبوطة على توقيت لحن الأغنية "Hall of Fame". الظهور الثاني "أوميغا في الألعاب الأولمبية" عبارة عن سلسلة من اللقطات السريعة للحدث الأولمبي الذي يظهر مشاركة أوميغا على مر السنين.
الوسائط الرقمية/ وسائط التواصل الاجتماعي	مواقع أوميغا على الانترنت وعلى صفحات اليوتيوب والفيسبوك وتويتر والإنستغرام تضمنت فيديو هات تسلط الضوء على دور الشركة بصفتها المسؤول الرسمي عن ضبط الوقت للألعاب، وعن بعض من الرياضيين الذين ترعاهم، بجانب أفلام فيديو قصيرة تحوي معلومات عن مقدار العمل المبذول؛ للتأكد من أن كل فعالية تنافسية مؤقتة توقيتاً دقيقاً بقدر الامكان. استخدمت أوميغا أيضاً الوسوم #RecordingDreams لتسليط الضوء على الحقيقة المتمثلة في أن ضبط الوقت لا يعني فقط النتيجة الفعلية وإنما أيضاً تسجيل الرحلة التي تقود إلى تلك النقطة.
وجود وتنشيط في الموقع	أنشأت أوميغا "دار أوميغا" OMEGA House في مبنى من ثلاثة طوابق على شاطئ إبانما Ipanema Beach وإستخدمت الدار لاستضافة الضيوف المدعوين وسفراء العلامات التجارية وكبار الشخصيات؛ حيث اختلف هذا الموقع عن مراكز الضيافة الخاصة بأوميغا في لندن وسوتشي التي كانت تقع في الحديقة الأولمبية والتي تضمنت محلات للبيع بالتجزئة للجمهور.
أعمال ترويجية	شاركت أوميغا مع Viva Rio، وهي منظمة غير حكومية، لدعم سلسلة ما يُسمى بـ "الأعمال الاجتماعية" لمساعدة الفئات الضعيفة من الشباب والصغار البالغين؛ وذلك من خلال بناء للمنشآت لرعاية صغار الأمهات إلى توفير فصول دراسة تقنية للمدارس الفقيرة. قدمت الشركة البرنامج من خلال الوسوم #OmegaVivaRio على قنواتها الاعلامية الرقمية.
	وكما فعلت في الألعاب الأولمبية السابقة، قدمت أوميغا ساعة إصدار خاص لدورة الألعاب ريو ٢٠١٦ تتميز بالألوان الأولمبية.
شراكات الرياضيين	سيرجيو جارسيا (إسبانيا، الجولف) ومايكل فيلبس (الولايات المتحدة الأمريكية، السباحة) وجيسيكا إينس-هيل (بريطانيا العظمى، ألعاب القوى) وشاد لو كلوس (جنوب أفريقيا، السباحة).



الشكل ٥,١٠هـ: نموذج إدارة الرعاية



الشكل ٥,١١: خطوات مبيعات الرعاية

الأولمبية إعداد اتفاقية رعاية تغطي بنود وشروط ووقت ومكان التبادل، وعلاوة على الجوانب العامة لاتفاقيات الرعاية المحددة بالتفصيل ضمن القسم ١,٥ يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تضمين ما يلي بالعقد:

- وصف تفصيلي للفعالية أو النشاط الذي سيتم فيه تنفيذ الأنشطة المشمولة بالرعاية.
- الإجراءات التي يجب إتخاذها بواسطة منظم الفعالية أو النشاط وإلتزاماته نحو الراعي وإلتزامات الراعي نحو المنظم و ضمانات الامتثال.
- فهم الإجراءات المشتركة والمسؤوليات عنها و ضمانات أنه سيتم القيام بها بشكل سليم.
- الإجراءات التي سيتم تنفيذها من قبل الراعي والتزامات الراعي تجاه المنظم و ضمانات الامتثال.
- تفاصيل متى وأين وكيف سيتم إجراء تنشيطات

فور قيام الهيئة الرياضية الأولمبية بتحديد قائمة الرعاية المحتملين، يجب عليها بعد ذلك جمع معلومات تفصيلية عن كل واحد منهم حتى تكون على دراية بأعمالهم ومنتجاتهم وخدماتهم وزبائنهم ومنافسيهم وأهدافهم والفوائد المرجوة والمشاكل المحتملة، كما يساعد ذلك على فهم معايير الشركة بخصوص إختيار الرعاية.

ما أن تقوم الهيئة الرياضية الأولمبية بالحصول على المعلومات المطلوبة، يمكنها تحديد عرض محدد للرعاية لكل شركة تعرض حزمة رعاية مصممة على وجه التحديد لتلك الهيئة، وعلى الرغم من أن ذلك قد يختلف إلا أنه يشمل عددا من الخطوات المبينة في الشكل ١١,٥ (أعلاه).

العقد

فور الاتفاق على التبادل يجب على الهيئة الرياضية



بي آند جي (P&G) هي الشريك الأولمبي العالمي.

الجدول ٥،١٠: معايير قيمة في تقييم الرعاية

المعايير	%	نوع العائد
الموقف الايجابي من العلامة التجارية	٨٥	عائد من الأهداف
الوعي برعاية الشركة أو رعاية العلامة التجارية	٧٧	عائد من الأهداف
مقدار التعرض لوسائل الاعلام	٧٠	عائد من الاستثمار
حجم التعرض من خلال الوسائط	٦٦	عائد من الأهداف
الاستجابة إلى الترويج/الاعلان المتعلق بالرعاية	٦١	عائد من الأهداف
الاستجابة لترفيه الزبائن	٥٦	عائد من الأهداف
مبيعات المنتجات/الخدمات	٥٠	عائد من الاستثمار
البث التلفزيوني/عرض الشعار	٤٥	عائد من الاستثمار

التي تم مناقشتها في القسم ٢،٥ حيث إن الهدف هو تلبية توقعات الراعي فيما يتعلق بالجودة.

يستطيع الرعاية استخدام الرعاية لتحقيق غايات تجارية ومؤسسية وحتى مجتمعية، وتعتبر علاقة الرعاية بين اللجنة الأولمبية الفنلندية وباجين (مخبز تجاري) مثالا لأفضل ممارسة تتمثل في الجمع بين الأهداف وحملة رعاية ناجحة.

التوصيات الأساسية

- اعمل مع مجلس إدارتك لتحديد ما الذي يوجد لدى هيئتك ويعتبر جذابا للرعاة.
- استهدف رعاتك طبقا لمقوماتهم الملائمة لهيئتك الرياضية الأولمبية على أساس معايير الجودة والمساءلة والاتصالات والأهداف التسويقية والجمهور المستهدف.
- نظم العروض الخاصة بحزم الرعاية على شكل مستويات وتأكد من إمكانية تكييفها لتلبية مختلف إحتياجات الرعاة.
- قم بتعديل عروض الرعاية لتلائم كل راع محتمل.
- استحدث عملية لضمان إمكانية تنفيذ وإدارة إتفاقيات الرعاية بنجاح.
- قم بتقييم إيصال تأثير كل رعاية إلى الرعاة.

الرعاية.

- حقوق الاشراف والرقابة التي يتمتع بها كل من الطرفين على الاجراءات التي يقوم بها الطرف الآخر.
- كيف سيقوم كل طرف بقياس عائد من الأهداف وعائده من الاستثمار؟.

نمّ العلاقة مع الراعي

بعد التفاوض بشأن العقد والتوقيع عليه، يجب على كلا الطرفين الآن تحديد العملية التي سيتم من خلالها تنفيذ وإدارة الاتفاقية، إذ من الضروري أن يعمل الطرفان سويا وذلك بتوفير الموارد لضمان الوفاء بطموحاتهما وغاياتهما، حيث سيساعد ذلك في تعزيز ولاء الراعي وتشجيع الالتزام بالعقد.

يجب على كلا الطرفين وضع خطة تنفيذ للشراكة مع توضيح الغايات والأهداف والإجراءات، على أن تتضمن الخطة تفاصيل برنامج تنشيط الرعاية المخطط والإجراءات التي سيقوم من خلالها كل طرف بتقييم النتائج.

من المهم تخصيص الموارد لإدارة وتنشيط شراكة الرعاية مع تكليف ممثل من الهيئة الرياضية الأولمبية بإدارة العلاقة مع الراعي وضمان الوفاء بالالتزامات التعاقدية.

تقييم تأثير الرعاية

إن الغرض من تقييمات التأثير هو قياس تأثير الرعاية على أساس مؤشرات أداء محددة مسبقا تتعلق بالعائد من الأهداف والعائد من الاستثمار.

إن كل اتفاقية رعاية يُتوقع منها إعطاء قيمة للراعي من حيث عائده من الاستثمار، ويجب تقييم هذا العائد من خلال تقييم الفوائد "الصعبة" للراعي مثل التعرض لوسائل الإعلام وعدد المشاركين وعدد المتفرجين، غير أن الفوائد "السهلة" مثل الوعي المؤسسي والصور والجودة المتوقعة تعتبر هامة أيضا؛ لأنها تسمح للرعاة بتقييم جودة التعرض الذي حصلوا عليه، كما تفيد تقييمات العائد من الاستثمار الهيئة الرياضية الأولمبية والتي يمكنها استخدام التقييمات؛ لاثبات قيمة حزم الرعاية الخاصة بها فيما يتعلق بالرعاة الموجودين والمحتملين.

تسلط الدراسة IEG/ESP Properties Sponsorship Decision-Makers Survey الضوء على المعايير التي يمكن أن تكون مفيدة عند تقييم الرعاية، حيث إن الجدول ٥،١٠ (المقابل) يوضح نسبة المستطلعين الذين قاموا بتقييم كل معيار باعتباره مفيدا أو مفيدا للغاية مع ربط كل معيار بالعائد من الاستثمار والعائد من الأهداف.

بعد توقيع العقد مع الراعي قد تشعر الهيئة الرياضية الأولمبية بأنها راضية وتعتقد بأن ضغط العمل سوف يقل؛ إلا أن المرحلة الأكثر تحديا من الرعاية تتعلق بالبداية في تقديم الخدمة المتوقعة إلى الراعي، ولتقديم هذه الخدمة، يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية التركيز على المبادئ



اللجنة الأولمبية الفنلندية وباجن - مزيد من الحركة للمدارس الفنلندية مع حملة باجن للخبز

كان من المؤمل أن يتم خلال الحملة جمع أموال كافية لشراء أكثر من ٧٠٠٠ قطعة من المعدات الرياضية توزع على المدارس في جميع أرجاء البلاد.

التنفيذ

كانت رسالة الحملة بسيطة: بشراء خبز باجن يمكنك دعم النشاط البدني في المدارس الفنلندية، ويمكن لأي مدرسة التقدم بطلب الحصول على المعدات الرياضية الجديدة التي تم منحها إلى المدارس عن طريق يانصيب تحت إدارة اللجنة الأولمبية الفنلندية، وقد تم بعد ذلك اختيار المعدات الرياضية بواسطة موظفي اللجنة الأولمبية الفنلندية الذين وضعوا في الاعتبار أي رغبات تم التعبير عنها من قبل المدارس عند تقديمها بطلباتها.

عمل الطرفان بشكل وثيق لتنفيذ عمليات التسويق والاتصالات المتعلقة بالحملة، حيث حملت مغلفات الخبز شعار اللجنة الأولمبية الفنلندية وعبارة "بالتعاون مع اللجنة الأولمبية الفنلندية" وهو ما أعطى اللجنة الأولمبية الفنلندية زخماً إيجابياً وقيمة على مستوى العلاقات العامة.

قامت اللجنة الأولمبية الفنلندية بإيصال رسالة الحملة إلى الجمهور وإلى المدارس، بينما قامت باجن بدمج

أطلقت اللجنة الأولمبية الفنلندية وباجن -المخبز الإسكندنافي ذو الحضور القوي في فنلندا- حملة تسويق اجتماعية لتشجيع الزبائن على شراء خبز باجن لجمع أموال يتم من خلالها شراء معدات رياضية للمدارس الفنلندية، ومن كل حزمة من الخبز تمت المساهمة بمبلغ ٠,٢ يورو يوضع في صندوق خاص بالمعدات الرياضية الجديدة، حيث تم إطلاق الحملة في مناسبتين منفصلتين استمرت كل منها لمدة ثلاثة أشهر.

تميزت الحملة بمجموعة من الأهداف المختلفة:

- جمع المال لدعم المدارس في فنلندا لشراء المعدات الرياضية الجديدة.
- تشجيع الأطفال على المشاركة بشكل أكثر انتظاماً في النشاط الرياضي أثناء تواجدهم في المدارس؛ لمكافحة مشكلة الخمول وسط الشباب في المجتمع الفنلندي.
- رفع درجة الوعي بالمنتخب الأولمبي الفنلندي ومسؤوليته الاجتماعية.
- زيادة المبيعات للراعي (مخبز باجن).

نظراً للافتقار للموارد فقد كان الطلب على المعدات الرياضية الجديدة للمدارس الفنلندية هائلاً، حيث



فازت فنلندا بستة ميداليات - بيونج تشانج ٢٠١٨.



عرض مبيعات باجن في أحد محلات البيع بالتجزئة.

- جمعت الحملة الأولى أكثر من ٣٣,٠٠٠ يورو بينما حققت الحملة الثانية ٣٥,٦٠٠ يورو.
- تم توزيع أكثر من ٧,٠٠٠ قطعة من المعدات الرياضية والتي ظلت منذ ذلك الوقت تستخدم بواسطة أكثر من ٥٠,٠٠٠ شاب.
- زادت مبيعات باجن من الخبز بنسبة ٣٣٪ أثناء الحملة الأولى وبنسبة ٢٢٪ أثناء الحملة الثانية بإجمالي مبيعات أكثر من مليون عبوة خبز.
- استفادت كل من اللجنة الأولمبية الفنلندية وباجن من التغطية الإيجابية على مستوى العلاقات العامة بإظهار التزامهما نحو خفض حالة قلة النشاط البدني في فنلندا.

يمكن اعتبار الحملة، واحدة من أكبر قصص النجاح في سوق الرعاية الفنلندي خلال الفترة من ٢٠١٥ - ٢٠١٦، حيث جمعت بين المسؤولية الاجتماعية واستخدام ممتلكات اللجنة الأولمبية الوطنية بطريقة كان سهلا الوصول إليها من قبل الجمهور، مع إتاحة الفرصة للجميع بالمساهمة في شراء المعدات الرياضية الجديدة للمدارس وذلك بشراء النوع المختار من الخبز بكل بساطة.

الحملة ضمن استراتيجيةها التسويقية ذات النطاق الأوسع، وكانت القنوات الرئيسية لاتصالات التسويق كما يلي:

- قنوات اللجنة الأولمبية الفنلندية، خاصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- برامج التسويق الخاصة بمخبز باجن على التلفزيون ووسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام المطبوعة والمدونات الإلكترونية.
- قنوات البيع بالتجزئة مثل محلات السوبرماركت والأسواق الأخرى.

ساهمت محلات البيع بالتجزئة مساهمة كبيرة في نجاح الحملة مع الاستفادة في نفس الوقت من الرسالة القوية للمسؤولية الاجتماعية، حيث قامت محلات التجزئة أثناء الحملة بإعطاء باجن مساحة أفضل داخل محلات السوبرماركت والأسواق الأخرى الأمر الذي أدى إلى أن تكون الحملة مرئية للزبائن.

النتائج

- أكثر من ٥٠٠ مدرسة تقدمت بطلباتها وتلقت ١٧٠ منها حزمة من المعدات الرياضية الجديدة.

التسويق من أجل التغيير الاجتماعي

المهارات والموارد المختلفة من أجل خدمة الصالح العام للمجتمع وتكون من الهيئات الرياضية والحكومة المحلية والوطنية والأعمال الحرة والمجتمع المدني ووكالات متعددة الأطراف والمنظمات الصحية والشرطة والخدمات القضائية والمؤسسات التعليمية ووكالات التوظيف.

إدارة برامج التسويق الاجتماعي

تعتبر إدارة أصحاب المصلحة عاملاً رئيسياً للنجاح في عملية التسويق الاجتماعي رباعية المراحل المبينة في الشكل ٥,١٢ (أدناه). حيث إن هذه العملية يمكن توضيحها من خلال برنامج الجودو-٢ للمدرسة (J2S) للاتحاد البوتسواني للجودو.

أطلق الاتحاد البوتسواني للجودو في عام ٢٠٠٩ برنامج الجودو-٢ للمدرسة (J2S) الذي كان يهدف إلى زيادة عدد الأطفال الذين يمارسون رياضة الجودو في المدارس الحكومية، حيث كانت هذه الرياضة في السابق حكر على أطفال المدارس الخاصة، وعلى الرغم من وجود طلب لممارسة الجودو في العديد من المجتمعات المحلية؛ إلا أن البرنامج واجهته عراقيل بسبب عدم وجود مدربين ومدرسين ونقص التمويل، وعلى الرغم من أن عدداً من أصحاب المصلحة قدموا الدعم للبرنامج؛ إلا أن هناك أصحاب مصلحة آخرون (محتملون) كانت لديهم موارد كافية لمساعدة البرنامج على التوسع.

ما هو الغرض؟

تم تصميم برنامج الجودو-٢ للمدرسة (J2S) لتغيير أو المحافظة على السلوك بما يعود بالفائدة على الأفراد والمجتمع ككل، حيث وفر البرنامج فرصة للشباب لتعلم المهارات الحياتية التي أفادتهم في المدرسة وفي بيوتهم.

تلقي البرنامج دعماً من خلال التمويل من مصدر واحد مما حال دون توسعه إلى المدارس والمناطق الأخرى في البلاد، ولكن تحليل أصحاب المصلحة أظهر أنه كان هناك عدد من أصحاب المصلحة الهامين الذين كانوا يلعبون بالفعل دوراً محورياً، والجدول ٥,١١ (في الصفحة التالية) يوضح أهداف برنامج الجودو-٢ للمدرسة (J2S) وأصحاب المصلحة المرغوب فيهم ونتائج إشراكهم.

يعتبر الترويج لأسلوب الحياة النشط جزءاً من الخطط الاستراتيجية لمعظم الهيئات الرياضية الأولمبية، حيث إن فهم وترويج التغيير السلوكي يقع في قلب التسويق الاجتماعي هي قضية معقدة تتطلب تعاون الكثير من أصحاب المصلحة لكي لممارستها بنجاح، ولتطبيق مبادئ التسويق الاجتماعي يجب على المسوقين أن يسألوا أنفسهم الأسئلة الأربعة الواردة في الشكل ٥,١٢ (أدناه).

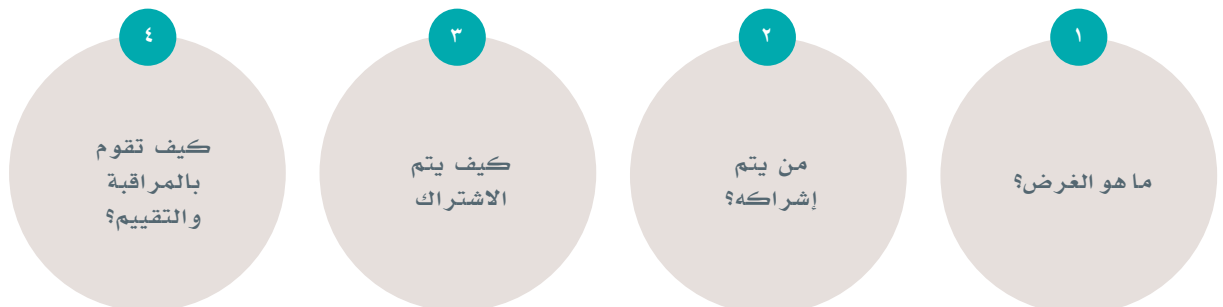
يتناول هذا القسم التسويق الاجتماعي ومختلف الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد الهيئة الرياضية الأولمبية على تشجيع التغيير الاجتماعي من خلال النشاط البدني والرياضة. يُستخدم برنامج الجودو-٢ للمدرسة (J2S) للاتحاد البوتسواني للجودو في كل أجزاء هذا القسم لتوضيح كيف يمكن للمسائل أعلاه أن تشكل التسويق من أجل التغيير الاجتماعي.

خصائص التسويق الاجتماعي

التسويق الاجتماعي:

- يقر بأن المعلومات وحدها لا تغير السلوكيات.
- يركز على الجمهور المستهدف بما في ذلك الاحتياجات والتوقعات والمشاكل.
- يُعنى بجعل السلوكيات سهلة وممتعة ومحبة.
- يفيد الأفراد والمجموعات والهيئات والمجتمع.
- يشرك أصحاب المصلحة الرئيسيين في الشراكات الاجتماعية.

الشراكات الاجتماعية هي عبارة عن مجموعات من الهيئات التي تعمل سوياً لحل المشاكل التي لا يمكن التصدي لها بواسطة هيئة واحدة فقط، وهي تضم تشكيلة واسعة من



الجدول ٥،١١: المشروع أو البرنامج وأهداف أصحاب المصلحة

النتائج	لماذا من الضروري إشراك أصحاب المصلحة؟	هدف البرنامج
- برنامج موسع يشهد مزيداً من مشاركة الشباب في الرياضة - محفظة تمويل متنوعة للاتحاد البوتسواني للجودو لإشراك المزيد من أصحاب المصلحة كشركاء من القطاع الخاص - بناء المنشآت التدريبية - زيادة عدد الشباب المشاركين في الرياضة وبناء المهارات الحياتية على مستوى المجتمع	- التخلص من الاعتماد على مصدر واحد للتمويل الذي يعيق التوسع في ممارسة الجودو بالمدارس والعمل على دعم تطوير البنية التحتية الضرورية - تسجيل المزيد من الأطفال والشباب لممارسة رياضة الجودو - رفع درجة وعي المجتمع بقيمة الجودو في التصدي للتحديات الاجتماعية التي تواجه المجتمع	ترويج الجودو في المدارس الحكومية والمجتمع لزيادة المشاركة في الرياضة وبناء مهارات الشباب

في حالة جودو المدارس كان لدى أصحاب المصلحة في الاتحاد البوتسواني للجودو مستويات مختلفة من الرغبة والنفوذ فيما يتعلق بأهداف المشروع، حيث تضمن أصحاب المصلحة اللجنة الرياضية الوطنية البوتسوانية واللجنة الأولمبية الوطنية البوتسوانية ووزارة تمكين الشباب والرياضة والتنمية الثقافية ووزارة التربية والتعليم وتنمية المهارات والاتحاد الدولي للجودو والاتحاد الأفريقي للجودو وسفارة اليابان في بتسوانا ووسائل الإعلام ومؤسسات القطاع

من يتم إشراكه؟ يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تحديد أصحاب المصلحة ممن لديهم المقومات الضرورية للمشاركة في المشروع؛ إلا أنه قد لا يكون لدى جميعهم نفس الرغبة في المشاركة في المشروع كما قد لا يتمتع جميعهم بالضرورة بنفس النفوذ، والشكل ٥،١٣ (أدناه) يوضح مصفوفة الرغبة مقابل النفوذ لبرنامج جودو المدارس.



الشكل ٥،١٣: مصفوفة الرغبة مقابل النفوذ لبرنامج جودو المدارس الخاص بالاتحاد البوتسواني للجودو



أطلق الاتحاد البوتسواني للجودو برنامج "الجودو-٢ للمدارس" في ٢٠٠٩.

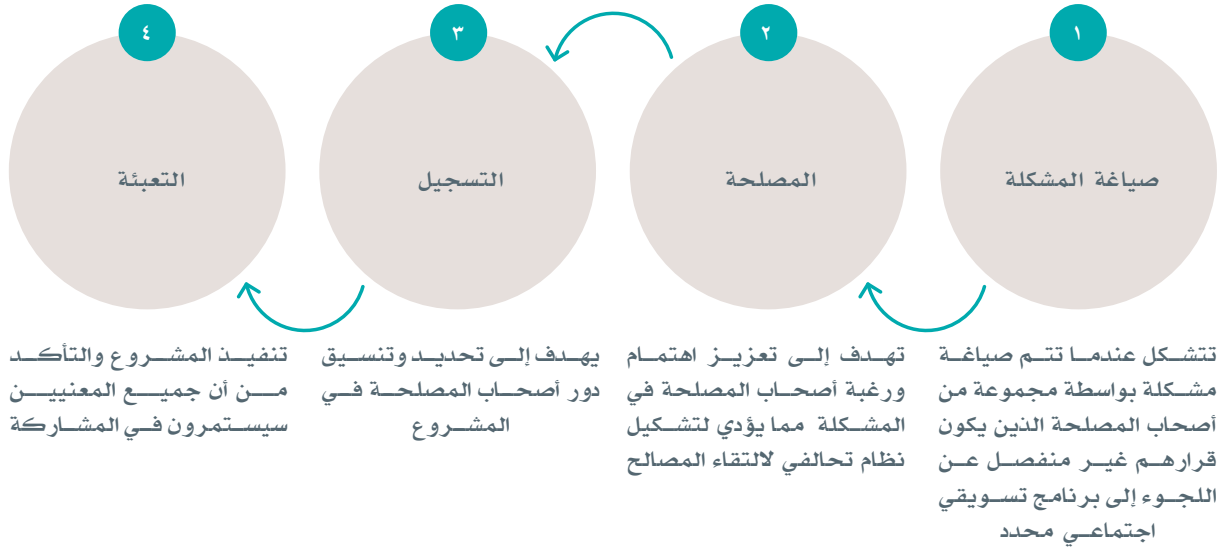
الخاص وأولياء الأمور والأطفال.

كان لأصحاب المصلحة في الاتحاد البوتسواني للجودو نفوذا متفاوتة على الهيئة، حيث ركزت وزارة تمكين الشباب والرياضة والتنمية الثقافية والاتحاد الدولي للجودو والاتحاد الأفريقي للجودو على المستويات التشغيلية، بينما ركزت اللجنة الرياضية الوطنية البوتسوانية واللجنة الأولمبية الوطنية البوتسوانية على الإطار القانوني للمساعدة في الحوكمة بالاتحاد البوتسواني للجودو وعملت اللجنة الرياضية الوطنية

البوتسوانية واللجنة الأولمبية الوطنية البوتسوانية والاتحاد الدولي للجودو على مسألة الربط بالتمويل والموارد الأخرى وكيفية الوصول إليها، وفي هذا الأثناء قامت وسائل الإعلام بإيصال نجاحات وتحديات البرنامج.

كيف يتم الاشتراك

بعد تحديد أصحاب المصلحة ذوي الصلة يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تحديد الطريقة الأكثر ملاءمة لإشراكهم، ويمكن القيام بذلك بوضع استراتيجية تحدد



الشكل ١٤: عملية المشاركة

الرياضية الأولمبية لإعداد البرامج الموجهة نحو تنمية المجتمع، حيث تساعد هذه البرامج في التصدي للأمراض الاجتماعية وبناء الشخصية لدى الشباب، كما يوضح هذا المشروع أن مشاركة أصحاب المصلحة وبناء الرغبة يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية، ومع وضوح الغرض ومن ثم تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، استطاع مشروع جودو المدارس جذب الرغبة وتوليد الدخل مما مكن الاتحاد البوتسواني للجودو من المساعدة في تعزيز مستقبل طويل الأجل لرياضة الجودو.

يعتبر تنفيذ التغيير الاجتماعي من خلال النشاط البدني والرياضة هدفاً مشتركاً للأفراد والهيئات داخل المجتمع، ومن المهم أن تشارك الهيئات الرياضية الأولمبية في تحقيق هذا الهدف.

أين مشكلة يتم بعدها التواصل، على سبيل المثال، عبر وسائل التواصل الاجتماعي لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، والشكل ١٤، (أعلاه) يوضح الحاجة إلى تحديد المشكلة وبناء الرغبة في حلها واتخاذ الإجراءات الرئيسية التي تشجع على المشاركة ثم بعد ذلك يتم تنفيذ هذه الإجراءات.

كيف تقوم بالمراقبة والتقييم؟

على الهيئات الرياضية الأولمبية مراقبة العلاقات فيما بين أصحاب المصلحة لاستدامة مشاركتهم في البرنامج وتعزيزه، ويجب تقييم النتائج مع مراجعة مجمل عملية المشاركة نفسها لتحديد الفرص المتاحة من أجل التحسين المستقبلي.

يجب أن تتصدى عملية المراقبة للأسئلة التالية:

- هل نجح تنفيذ ومراقبة البرنامج؟
- هل نجحت مشاركة أصحاب المصلحة في برنامج التسويق الاجتماعي؟
- هل حقق البرنامج النتائج المقصودة؟

التطورات المستقبلية

تلقي الاتحاد البوتسواني للجودو منحة ثقافية من سفارة اليابان في بتسوانا بجانب تمويل من الاتحاد الدولي للجودو واللجنة الرياضية الوطنية البوتسوانية؛ وذلك لبناء مركز وطني لضمان استمرارية تدريب الأطفال المتخرجين من إحدى المدارس الابتدائية في البلاد، حيث يلبي هذا المركز هدف الاتحاد البوتسواني للجودو المتمثل في تنفيذ خطة تطوير الرياضيين طويلة الأجل.

هناك مجموعة من المعارف المتنامية حول استخدام الرياضة من أجل التنمية حيث بدأ واضحاً أن المؤسسات التجارية أصبحت تشارك في الشراكات مع الهيئات

التوصيات الأساسية

- حدد النتائج التي ترغب في تحقيقها من خلال التسويق الاجتماعي.
- قم بإجراء تقييم تفصيلي لأصحاب المصلحة لتحديد من يجب أن تشركه.
- حدد مختلف شرائح السوق وحل مدى جاذبيتها للهيئة.
- قم باختيار طريقة مناسبة لإشراك أصحاب المصلحة بدءاً من صياغة المشاكل حتى مرحلة التجهيزات.
- قم بمراقبة وتقييم عملية المشاركة والنتائج.

إعداد وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

تجزئة السوق
ما أن تكون لدى الهيئة الرياضية الأولمبية صورة واضحة عن سوقها، يجب عليها جمع المعلومات عن زبائنها و/أو أصحاب المصلحة، ثم إن أصحاب المصلحة غير متجانسين؛ ولذلك فمن المهم تحليل خصائصهم لتقسيمهم إلى مجموعات تسمح لك باستهداف أنشطتك التسويقية، حيث إن تقسيم السوق إلى مجموعات متجانسة ومختلفة من أصحاب المصلحة يُعرف بـ "تجزئة السوق" وهذا المفهوم ستم مناقشته بمزيد من التفصيل لاحقاً في هذا القسم.

تحليل المنافسين
تتمثل الخطوة التالية من تشخيص السوق في تحليل منافسيك، الأمر الذي يسمح لك بتحديد الهيئات الأخرى التي قد تناشد أصحاب المصلحة وتعمل على جذب زبائنك أو التمويل، فعلى سبيل المثال قد يعتبر اتحاد السباحة أن منافسيه هم الاتحادات الأخرى التي تنافسه من أجل الحصول على الموارد من نفس الجهات التمويلية أو مدارس السباحة الخاصة التي تقدم دروس في السباحة، تنافس ما يقوم الاتحاد بترويجيه، ويتطلب تحليل المنافسين منك جمع نوع المعلومات المبينة في الجدول ٥,١٢ (في الصفحة التالية) التي هي عبارة عن تحليل محدود لمنافسي نادي كرة سلة يسعى لجذب سوق المراهقين.

وضع السوق
أخيراً وليس آخراً من الضروري أن تقرر أين تتواجد خدمات هيئتك الرياضية الأولمبية في السوق التي حددتها وكيف يتوقع أصحاب المصلحة هذه الخدمات بناءً على صفات هامة مثل: الجودة والصورة والتكلفة والخدمات.

إن هذه المعرفة تسمح للهيئة الرياضية الأولمبية بتحديد درجة تنافسيتها في السوق وكيف يتم توقع خدماتها وما الذي يتوقعه أصحاب المصلحة منها.

ستتم مناقشة وضع السوق بمزيد من التفصيل فيما بعد ضمن هذا القسم ولكن يمكن تقييمه باتباع الخطوات التالية:

- تحديد منافسي هيئتك الرياضية الأولمبية.
- تحديد توقعات أصحاب المصلحة ودرجة الأهمية التي يولونها لهذه التوقعات حيث يمكن القيام بذلك بالطلب من أصحاب المصلحة تصنيف كل منافس تبعاً لما يتوقع

تتيح الاستراتيجية التسويقية توجيه الأنشطة التسويقية للهيئة، حيث يتناول هذا القسم كيفية إعداد وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية، وهي عملية مبينة في الشكل ٥,١٥ (أدناه) ثم بعد ذلك يتم شرح العملية بمزيد من التفصيل في الصفحات التالية.

تقييم الموقف الحالي

قبل إعداد الاستراتيجية التسويقية، يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تشخيص سوقها ومواردها ومهاراتها، ستساعد هذه المعلومات الهيئة الرياضية الأولمبية في تحديد الأهداف التسويقية الملائمة وتخصيص مواردها طبقاً لذلك.

التدقيق الخارجي

لتنفيذ التدقيق الخارجي لغرض التسويق؛ يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تدرك الأبعاد المترتبة على ذلك، والتي سوف تزودها بمعلومات متعلقة بالفرص والمخاطر التي من الممكن أن تؤثر عليها.

السوق

يجب أن تبدأ الهيئة الرياضية الأولمبية بتشخيص الظروف المحيطة بها وذلك بتحديد سوقها حتى تفهم السوق الذي تعمل فيه، ومن المهم بصفة خاصة الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

- ما هو حجم سوقك الحالي والمحتمل؟
- كيف تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية الاستفادة من دخول هذا السوق؟
- هل السوق يتغير؟
- ما هي أهم عوامل نجاح هذا السوق؟



الشكل ٥,١٥: خطوات وضع وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية

الخدمة المتوقعة من المراهقين	منافسون يوفر نفس الخدمة	نقاط القوة والضعف	الاستراتيجية التعاونية
تحسين المهارات والوسائل	جميع الرياضات	- لدى الرياضة نظام تدريب جيد التطور - من السهل العثور على نادي. - بعض الوسائل الفنية صعبة التعلم	التمييز على أساس نوعية الموظفين والهيكل التدريبي
الانتماء إلى مجموعة	جميع الرياضات الجماعية	كرة السلة هي رياضة جماعية وعادة ما تكون جزءا من ناد كبير	التمييز على أساس الأندية وأحجام المنتخبات
المتعة	جميع الرياضات الكروية وصناعة الترفيه	صورة كرة السلة هي المتعة وترتبط بأسلوب حياة عصري	التمييز على أساس الصورة وأسلوب الحياة

يتيح لك التحليل الداخلي إمكانية تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف الهيئة ويشمل الوضع في الاعتبار موارد ومهارات الهيئة الرياضية الأولمبية.

الموارد

الموارد هي ما تستخدمه الهيئة الرياضية الأولمبية لإيجاد قيمة من خلال أنشطتها، ويمكن اعتبارها ضمن عدد من الفئات المختلفة أو لها العلامة التجارية.

تدير معظم الهيئات الرياضية الأولمبية عدة علامات تجارية، فعلى سبيل المثال لدى اللجنة الأولمبية الوطنية شعار مركب مع الحلقات الأولمبية والذي غالبا ما يشاهد كعلامة تجارية للجنة الأولمبية الوطنية، بالإضافة إلى علامات تجارية للفعاليات المختلفة وعلامات تجارية لبرامج الرياضات الشعبية، وهكذا.

تعتبر ملكية العلامة التجارية مفهوما تسويقيا هاما يوضح كيف يتوقع أصحاب المصلحة قيمة علامتك التجارية، ولها عدد من الأبعاد كما هو مبين في الجدول ٥،١٥ (في الصفحة التالية)، وتتعلق قوة العلامة التجارية بالخبرات المقترنة بها وبما تعلمه أصحاب المصلحة أو شعروا به

منه.

- تحديد الموقع الحالي للهيئة الرياضية الأولمبية فيما يتعلق بالآخرين.

يضمن تشخيص السوق (الجدول ٥،١٣ أدناه) أنك على علم تام بالسوق الذي تعمل فيه هيئتك الرياضية الأولمبية بما يسمح لك بالتركيز على التحليل البيئي اللاحق الذي يعزز الاستراتيجية التسويقية.

الأداء المتعلق بالمزيج التسويقي

إن المزيج التسويقي للهيئة الرياضية الأولمبية هو مجموعة من الأدوات التي تستطيع استخدامها لمتابعة أهدافها التسويقية، وهو عبارة عن توليفة من العوامل التي تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية مراقبتها للتأثير على زبائننا لاستخدام أو شراء الخدمة، وبصفتها هيئة خدمية يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية إدارة مجموعة من سبعة عوامل لتسويق منتجاتها وخدماتها بشكل سليم وكفاءة، والمزيج التسويقي مبين في الجدول ٥،١٤ (في الصفحة التالية) باستخدام الأسبوع الأولمبي كمثال.

التحليل الداخلي

الجدول ٥،١٣: التحليل الخارجي للمتغيرات التسويقية لأحد اتحادات التنس

الأبعاد	المتغيرات	الموقف الحالي
السوق	الحجم، كيف يعمل السوق، موانع الدخول، أهم عوامل النجاح	- الرياضة التقليدية مع عدد مستقر من الأعضاء - تنامي سوق الرياضات الترفيهية - أهم عوامل النجاح: الوصول السهل للتنس، له قاعدة اجتماعية قوية، يحظى باهتمام جيد من وسائل الإعلام وله صورة إيجابية.
الزبائن وأصحاب المصلحة	التجزئة، التوقعات، الاحتياجات غير المستوفاة	- الشريحتان هما المنافسة والترفيه - كلا الشريحتين تتعلقان بالانتماء والمتعة.
المنافسون	الاستراتيجيات، الأهداف، سمعة العلامة التجارية، السياسة التسويقية	الرياضات الريادية هي كرة القدم، كرة السلة، الكر الطائرة
تحديد الموقع	الأبعاد ذات الصلة المستخدمة للموقع، تحديد الموقع بالنسبة لأصحاب المصلحة	تحديد الموقع كرياضة ممتعة ونظيفة وتعليمية/ ترويية

الجدول ٥،١٤: المزيج التسويقي للأسبوع الأولمبي

المنتج

يجب أن تقرر الهيئة الرياضية الأولمبية بشأن أنواع الخدمات والمنتجات التي توفرها وترغب في بيعها/توفيرها لجمهور محدد من المستهدفين، فعلى سبيل المثال يضم الأسبوع الأولمبي في لوزان، سويسرا، أكثر من ٣٠ رياضة وفعاليات ثقافية لجميع الأطفال من سن ٩ - ١٥.

السعر

يشير السعر إلى الرسوم التي تحددها الهيئة الرياضية الأولمبية لمنتجاتها وخدماتها، وفي هذه الحالة فإن الأسبوع الأولمبي مجاني للأطفال؛ ولكن يتم منح حزم الرعاية إلى الرعاة الذين يدفعون نقداً و/أو عينا، على أن يعتمد السعر على التكلفة الفعلية للخدمة والقيمة المتوقعة للفعالية والمبلغ الذي يكون الراعي مستعداً لدفعه.

المكان

يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تقرر كيف وأين سيتم تقديم العروض إلى المستهدفين بعملية التسويق، ويقام الأسبوع الأولمبي في منطقة تمتد من الحديقة الأولمبية إلى حدائق الأليزيه مع تحويل أكثر من ٩٠,٠٠٠ متر مربع من المتحف الأولمبي إلى ملعب رياضي ضخم.

الترويج

يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تقرر كيف تروج للعروض حيث إن الأسبوع الأولمبي يتم الترويج له من خلال الاتصالات الرقمية (الموقع الإلكتروني، فيسبوك، تويتر، إنستغرام، إلخ) والإعلان عن طريق الملصقات والأعلام والمحطات الإذاعية.

الناس

في المزيج التسويقي يشير الناس إلى الذين يشاركون في تقديم الخدمة وإلى الذين يعيشون تجربتها حيث يتم تنظيم الأسبوع الأولمبي بشكل أساسي بواسطة المتطوعين الذين يتلقون التعليمات والتدريب من المنظمين حتى يستمتع الأطفال بتجربة لا تنسى.

الدليل المادي

الدليل المادي يجعل الخدمات ملموسة ويعطي المستخدمين شيئاً يذكرهم بالخدمة، وفي لوزان فإن الذين يسجلون يمنحون تذكرة دخول تذكرهم بالفعالية، كما تتوفر أيضاً منتجات لمن يريد أن يشتريها.

العمليات

يغطي هذا العنصر كيف تؤثر نظم وعمليات الهيئة الرياضية الأولمبية على تنفيذ الخدمة، وفي إطار الأسبوع الأولمبي تقوم الهيئة الرياضية الأولمبية بإنشاء عمليات رئيسية لضمان سلامة إدارة الفعالية.

عند تحليل هذا المورد الوضع في الاعتبار المهارات والخبرات والحكم على الأشياء ونوعية العلاقات مع السعي لفهم ما إذا كانت كافية لتلبية الاحتياجات المضمنة بالاستراتيجية المختارة.

الموارد التنظيمية

يجب أن يركز هذا التحليل على إضفاء الصفة الرسمية على الاستراتيجية التسويقية وتخطيط النشاط وطرق جمع ومعالجة المعلومات ونظم المراقبة لدى الهيئة الرياضية الأولمبية.

الموارد المادية

تشكيلة واسعة من الموارد التشغيلية المعنية بالإمكانات المادية لتنفيذ الاستراتيجية، وقد تشمل المنشآت والتقنيات ونظم تقنية المعلومات المكرسة للتسويق.

أو شاهدوه أو سمعوا عنه، ولبناء علامة تجارية قوية يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية التأكد من أن لدى أصحاب المصلحة النوع الصحيح من الخبرات فيما يتعلق بمنتجاتها وخدماتها وحملاتها التسويقية، حيث إن لذلك تأثيراً إيجابياً على المعتقدات والعواطف والأحاسيس والآراء المتعلقة بالعلامة التجارية المعنية.

هناك أربع فئات أخرى من الموارد المتاحة للهيئات الرياضية الأولمبية:

الموارد البشرية

هم موظفو ومتطوعو الهيئة الرياضية الأولمبية المسؤولون عن تحقيق أهدافها التسويقية، ويجب

الجدول ٥،١٥: أبعاد ملكية العلامة التجارية

الوعي بالعلامة التجارية	ما مدى العلم بعلامتك التجارية
ارتباطات/صورة العلامة التجارية	ما هي الفكرة الراسخة في أذهان أصحاب المصلحة عن علامتك التجارية؟
الجودة المتوقعة للعلامة التجارية	إلى أي مدى يتوقع أن توفر علامتك التجارية منتجات و/أو خدمات عالية الجودة؟
الولاء للعلامة التجارية	هل زبائنك ملتزمون بعلامتك التجارية؟
أصول العلامات التجارية المملوكة	ما هي الأصول الأخرى التي تساعد في المحافظة على ميزتك التنافسية؟

يجب أن يساعد التسويق الهيئة الرياضية الأولمبية في متابعة رؤيتها ومهمتها.

الموقف التسويقي الذي تجده الهيئة الرياضية الأولمبية نفسها فيه، حيث يمكن بعد ذلك مقارنة هذا التحليل برؤية وغايات وأهداف الهيئة الرياضية الأولمبية بجانب أي فوارق بين مواقفها الحالية والمرغوبة، علما بأن ذلك سيسمح للهيئة الرياضية الأولمبية أيضا بتحديد القضايا الرئيسية التي يجب وضعها في الاعتبار، مثل:

- كيف نستطيع إشراك واستبقاء الرعاية؟
- كيف يمكننا رفع مستوى الإعجاب بعلامتنا التجارية؟
- كيف نستطيع بناء علاقة أوثق بين معجبينا ومنتخبنا الأولمبي بتقديم محتوى تفاعلي من خلال القنوات الرقمية؟

يجب أن يشكل هذا التحليل الأساس لوضع وتخطيط وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية وخطة العمل المحددة.

القرارات المقترنة بالاستراتيجية التسويقية

إن عملية جمع المعلومات تجعل من الممكن لأية هيئة رياضية أولمبية اتخاذ خمسة قرارات رئيسية فيما يتعلق بالسوق:

- ما هي غاياتك وأهدافك؟
- ما هي الشرائح التي تستهدفها؟
- ما هي المزايا التنافسية التي سوف تسعى إلى المحافظة عليها أو تطويرها؟
- كيف يمكنك تحديد موقع هيئتك الرياضية الأولمبية في السوق؟

الموارد المالية

قدرة الهيئة الرياضية الأولمبية على تمويل الاستراتيجية المختارة، فعلى سبيل المثال فإن الاستراتيجية التي تتطلب استثمارات هامة في العروض الجديدة بجانب موظفين متفرغين يجب تمويلها ماليا بعناية فائقة.

الإمكانات المميزة

الهيئات الرياضية الأولمبية التي لديها إمكانات مميزة تتمتع بصفات لا تتوفر لدى آخرين ولا يستطيعون استنساخها، حيث إن هناك ثلاث إمكانات مميزة للهيئة الرياضية الأولمبية استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية من خلال علاقاتها:

- التصميم: ويعني بناء علاقات قوية (تعاقدية أم لا) مع أصحاب المصلحة مثل الأندية أو أي اتحاد دولي.
- الإبداع: ويعني إمكانات قوية لتوليد الإبداع مثل البرامج الجديدة والحملات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- السمعة: وتعني المكانة المؤسسية القوية التي تصبح حديث الناس الإيجابي، خاصة وسط أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل الرعاية.

وأما بالنسبة للبيئة الخارجية فيجب على الهيئة الرياضية الأولمبية جمع المعلومات الضرورية بخصوص الأبعاد التي سبق لها تحليلها وتقييم نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بمتطلبات السوق الحالية والمستقبلية (أنظر الجدول ١٥، في الصفحة السابقة).

تحليل الموقف

يجب تحليل النتائج المتحصل عليها من التدقيقات أعلاه لتحليل



تؤسس الرعاية ارتباطا مباشرا بين مؤسسة و علامة تجارية أخرى.



كوكاكولا شريك التقديم الرسمي في مراسم الشعلة - بيونج تشانج ٢٠١٨.

- كم عدد الأفراد في كل شريحة؟
مستوى المشاركة في الرياضة
- هل الأفراد المشاركون عاديون أم متوسطون أو من النخبة؟
- القوة الشرائية والمصروفات المتعلقة بالرياضة
- ما هو الإيراد الذي تجلبه كل شريحة إلى الهيئة الرياضية الأولمبية؟
- التوجه نحو المستقبل
- هل من المحتمل أن يكون هناك نمو أم تراجعاً في المشاركة مع الهيئة الرياضية الأولمبية؟
- الجودة المتوقعة للخدمات
- هل تتوقع الشريحة من الهيئة الرياضية الأولمبية أن تعرض خدمات عالية الجودة؟
- مقدرة الهيئة الرياضية الأولمبية على تحسين الجودة المتوقعة
- هل يمكن للهيئة الرياضية الأولمبية تحسين جودة خدماتها لتلبية توقعات الشريحة؟
- تحديد مركز الهيئة الرياضية الأولمبية في السوق
- هل تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية استدراج أصحاب المصلحة وجذبهم من المنافسين الآخرين؟

يمكن تقييم تنافسية الهيئة الرياضية الأولمبية تبعاً للمعايير التالية:

- وجود منافسين مباشرين وغير مباشرين.
- مقدرة المنافسين على إرضاء توقعات الشريحة المستهدفة.
- المخاطرة المالية التي تنطوي عليها عملية استهداف أي شريحة بعينها.

ما هي الميزة/الميزات التنافسية التي تسعى إلى المحافظة عليها أو تطويرها؟
يجب أن تنشأ عن الاستراتيجيات التسويقية ميزة تنافسية

- ما هي الاستراتيجية التسويقية التي سوف تستخدمها؟

ما هي غاياتك وأهدافك؟

يجب أن تستند الغايات التسويقية على نتائج تدقيق الموقف، ويجب أن تساعد الهيئة الرياضية الأولمبية في متابعة رؤيتها ومهمتها، كما يجب أن تكون جيدة التركيز وواضحة وأن تشكل الأساس لاتخاذ الإجراءات. وهنا على سبيل المثال الغايات التي حددتها إحدى اللجان الأولمبية الوطنية لنفسها:

- ضمان الاستقرار المالي المستقل للجنة الأولمبية الوطنية والحركة الأولمبية في البلاد.
- إعداد برامج تسويقية والمحافظة عليها بغرض إقامة علاقات طويلة الأجل مع أصحاب المصلحة المستهدفين.
- حماية وترويج العلامة التجارية المؤسسية والصورة والقيم الأولمبية.
- إدراج دعم الشركاء في ترويج القيم الأولمبية.

يجب ترجمة الغايات إلى أهداف، وكما تم مناقشته في الفصل الثاني يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً.

ما هي الشرائح التي سوف تستهدفها؟

كما أوضحنا سابقاً يجب أن تكون تجزئة السوق مبنية على أساس خصائص الأسواق التي تستهدفها وما أن تقوم الهيئة الرياضية الأولمبية بتحديد شرائحها، مثلاً الشباب أو البالغين أو الترفيه أو النخبة يجب عليها بعد ذلك تقييم ما هي الشرائح التي سوف تستهدفها باستخدام بعض أو كل المعايير التالية:

- الملاءمة مع المهمة
- هل تعكس الشريحة أهداف الهيئة الرياضية الأولمبية فيما يتعلق بالمشاركة الرياضية أو الرياضيين النخبة؟
- حجم الشريحة

الأبعاد	نقاط القوة	نقاط الضعف
المنتجات	• تدريب مخصص للرياضيين المتميزين • برامج التطوير للمنافسات والبرامج الترفيهية	لا توجد برامج تطوير للجمباز الإيقاعي
السعر	• رسوم عضوية منخفضة تقدم قيمة مقابل ما يدفع لها من مبالغ	نفس ما لدى المنافسين
المكان	• توزيع الجباز من خلال شبكة تضم الأندية • شراكة محلية مع المدارس	لا توجد شراكة وطنية
الترويج	• اتصالات من خلال شبكة الأندية بأكملها	خطة اتصالات ضعيفة تركز على المراهقين
العمليات	• كفاءة التخطيط لتدريب الرياضيين المتميزين	التركيز على الرياضيين المتميزين
الأفراد	• إدارة مهنية جديدة • مدربون مؤهلون	خبرة الموظفين تتعلق على وجه التحديد بالجمباز
الدليل المادي	• عدد كبير من المنشآت الرياضية	المنشآت الرياضية مملوكة للسلطات المحلية وتم بناؤها للمنافسات وليس للمشاركة

واحدة على الأقل للهيئة الرياضية الأولمبية؛ حيث تنشأ الميزة التنافسية بسبب تفوق خصائص أو صفات خدمات الهيئة الرياضية الأولمبية على تلك الخاصة بمنافسيها الأكثر مباشرة، وذلك عندما تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية تقديم نفس الفوائد المقدمة من منافسيها ولكن بتكلفة أقل أو عندما تقدم عروض الهيئة الرياضية الأولمبية فوائد تتجاوز العروض المنافسة.

إن الحصول على ميزة تنافسية يتطلب من الهيئة الرياضية الأولمبية أن تفهم توقعات أصحاب المصلحة لديها وأن تقدم خدمات ذات قيمة أفضل من تلك التي يقدمها منافسوها، ويمكن إيجاد الميزة التنافسية بعدة عوامل مختلفة مثل: جودة الخدمات وتكلفة العضوية وسهولة الحصول على الخدمات وصورة الهيئة الرياضية الأولمبية فيما يتعلق بالآخرين، وما أن تقوم الهيئة الرياضية الأولمبية بتحديد الميزة التنافسية يجب أن تقوم عندئذ بتسويق نفسها من خلال عملية تحديد موقعها بالسوق.

كيف يمكنك تحديد مركز هيئتك الرياضية الأولمبية في السوق؟

كما أوضحنا من قبل، يشير تحديد المركز إلى تصورات أصحاب المصلحة عن عروض الهيئة الرياضية الأولمبية فيما يتعلق بتلك المرتبطة بمنافسيها، ويجب على الهيئة الرياضية الأولمبية أن تعمل على تغيير هذه التصورات إذا لم تكن في صالحها، حيث يجب عليك تحديد ما إذا كان منافسوك أفضل أو أسوأ منك في هذا الخصوص، والعمل بالتالي على تقديم مستوى من المنتجات/الخدمات يعزز مركزك.

تحديد الخطة التسويقية والمزيج

فور قيام الهيئة الرياضية الأولمبية بإجراء تحليل للموقف واتخاذ قرارات استراتيجية يجب عليها وضع خطة تسويقية تفصيلية بناء على عملية التخطيط المبينة في الفصل الثاني.

فور إعداد الخطة التسويقية يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية عندئذ تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف في المزيج التسويقي الحالي للهيئة والذي كما ذكر أعلاه يتألف من مكونات الخدمة التي تستخدمها الهيئة الرياضية الأولمبية لترويج وتقديم عروضها، حيث تم تحديد سبعة من هذه المكونات موضحة في الجدول ١٦، ٥ (أعلاه) الذي يوضح تشخيص المزيج التسويقي لأحد الاتحادات الوطنية للجمباز.

توضح دراسة الحالة عن التسويق لدى اللجنة الأولمبية الوطنية السلوفينية في الصفحات التالية أربع نقاط هامة، تتعلق الأولى بمساهمة التسويق في استراتيجية الهيئة الرياضية الأولمبية، وتركز الثانية على كيف يجب للأنشطة الرئيسية أن تتعلق بأصحاب المصلحة، وتعنى النقطة الثالثة بإدارة الممتلكات والحقوق التسويقية، وأخيراً تركز النقطة الرابعة على نموذج تسويق الأعمال.

التوصيات الأساسية

- بالتشاور مع مجلس إدارتك، قم بإجراء تحليل للموقف.
- حلل السوق الذي تعمل فيه وراقب مكانة منافسيك.
- حدد مختلف شرائح السوق وحلل فعاليتها بالنسبة للهيئة.
- حلل مواردك وكفاءاتك وإمكانياتك المميزة.
- أحصل على ميزة تنافسية واحدة على الأقل وحدد مكانتها في أذهان أصحاب المصلحة المستهدفين.
- اتخذ قراراً بخصوص الاستراتيجية التسويقية التي ستتبعها وضع الخطط لتحقيقها بعد الحصول على موافقة مجلس إدارتك.



التسويق لدى اللجنة الأولمبية الوطنية السلوفينية – رابطة الاتحادات الرياضية

الأولمبية السلوفينية تضطلع بالمسؤولية عن التسويق والمالية والأمور القانونية وتقنية المعلومات، ومن حيث التسويق تضطلع الدائرة بالمسؤولية عما يلي:

- إدارة رعاة المنتخب الأولمبي السلوفيني.
- إدارة شركاء ومتبرعي اللجنة الأولمبية السلوفينية.
- تسويق وترويج المنتخب الأولمبي والمنتخبات السلوفينية الأخرى ومشاريع الرياضة للجميع والبرامج الرياضية للأطفال والشباب.
- تسويق الفعاليات الرياضية التي تنظمها اللجنة الأولمبية السلوفينية.
- الحصول على التمويل من التضامن الأولمبي واللجان الأولمبية الأوروبية.

لتطبيق برامجها وتنفيذ عملياتها، يجب على اللجنة الأولمبية السلوفينية جمع نصف ما تحتاجه من أموال تقريبا عن طريق التسويق الناجح لعلامتها التجارية ومنتجاتها، ويعتبر رعاة وشركاء اللجنة الأولمبية السلوفينية أهم أصحاب المصلحة لديها بالنسبة لعملياتها؛ ولذلك يركز البرنامج التسويقي الأولمبي السلوفيني على ما يلي:

- التعاون بنجاح وإعداد مشاريع مشتركة مع الرعاة والشركاء الموجودين.
- إدراج رعاة وشركاء جدد.
- تقييم مدى نجاح شراكاتها وتحسينها من أجل المستقبل.

ترتبط أنشطة البرنامج بثلاثة أهداف رئيسية لتطوير الاستراتيجية في مجال الأعمال:

- ضمان وجود مصادر مستقرة للتمويل.
- تحسين قيمة العلامة التجارية والوعي بالعلامة التجارية للجنة الأولمبية السلوفينية والمنتخب الأولمبي السلوفيني.
- تحسين التميز في مجال الأعمال.

وعلى وجه التحديد فإن الوحدة مكلفة بالأهداف وبمؤشرات الأداء الرئيسية المدرجة في الجدول ١٧، ٥ (المقابل).

الأنشطة الرئيسية

يوضح الجدول ١٨، ٥ (في الصفحة التالية) الأنشطة التسويقية الرئيسية للجنة الأولمبية السلوفينية المضمنة

في اجتماعها الثالث والثلاثين أجازت اللجنة التنفيذية للجنة الأولمبية الوطنية السلوفينية بالإجماع خطة استراتيجية جديدة، حيث تم تصميم التدابير والأنشطة المضمنة في الاستراتيجية لتشكل خمسة مركات أساسية لعمليات اللجنة الأولمبية السلوفينية:

- تطوير القيم والمعرفة والتقاليد والإنسانية.
- تحقيق نتائج تنافسية.
- تطوير الرياضة للجميع.
- تطوير الرياضة على المستوى المحلي.
- تحقيق التميز في الأعمال التجارية.

تم تصميم هذه المركات الخمسة لتكون بمثابة إرشادات للعمليات المستقبلية للهيئة الرياضية الأولمبية ومساعدتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أدوار وأهداف التسويق

تعتبر دائرة المالية والتسويق وحدة تنظيمية باللجنة

الجدول ١٧، ٥: الأهداف التسويقية ومؤشرات الأداء الرئيسية

الأهداف	مؤشرات الأداء الرئيسية
ضمان مصادر تمويل مستقرة	• زيادة مقدار الإيرادات التي لا تأتي من الأنشطة الخاصة باللجنة الأولمبية السلوفينية أو الدولة إلى نسبة ٧٥٪.
تحسين قيمة العلامة التجارية والوعي بالعلامة التجارية للجنة الأولمبية السلوفينية والمنتخب الأولمبي السلوفيني.	• زيادة عدد البرامج الشيقة ذات الأهمية التجارية وعدد المعجبين الأولمبيين.
تحسين التميز في الأعمال التجارية	• تحسين عدد وقيمة الفوائد للأعضاء. • إعداد نظام مُحدث للعمليات التجارية على أن يكون متوافقا مع جودة العمليات. • الحصول على شهادة تثبت جودة عمليات اللجنة الأولمبية السلوفينية. • زيادة عدد المشاريع والأنشطة الاستراتيجية التي يتم تنفيذها بنجاح وكفاءة. • زيادة عدد الموظفين الذين يحضرون الدورات التدريبية. • تحسين مستوى رضى الموظفين والمتطوعين.

الجدول ١٨، ٥: الأنشطة التسويقية الرئيسية

الأنشطة	النشاط/المشروع
تحليل ورفع محتوى ونطاق نموذج الرعاية	- إعداد إرشادات جديدة للتعامل مع شركاء الأعمال الذين يتعاونون مع اللجنة الأولمبية السلوفينية. - المزيد من التعاون مع المؤسسات التسويقية الهامة في سلوفينيا ومن خلال جهتين داخليتين: أ. مجلس الأعمال والتسويق وهو عبارة عن مجموعة من الخبراء يساعدون في تطوير نموذج الأعمال الخاص باللجنة الأولمبية السلوفينية. ب. نادي الرعاية وهو عبارة عن مجموعة من ممثلي رعاية المنتخب الأولمبي السلوفيني الذين يشاركون في استحداث الأنشطة التسويقية للجنة الأولمبية السلوفينية.
تعزيز موقف التسويق بالنسبة للجنة الأولمبية الدولية واتحاد اللجان الأولمبية الأوروبية	- تنفيذ الأنشطة التسويقية الإقليمية. - تقديم العلامة التجارية المطورة حديثاً للجنة الأولمبية السلوفينية والصور المؤسسية المعاد تصميمها في ندوة تسويق أقيمت بمدينة لوزان نظمها الخدمات التلفزيونية والتسويقية للجنة الأولمبية الدولية. - التعاون الوثيق مع فريق التسويق التابع للخدمات التلفزيونية والتسويقية باللجنة الأولمبية الدولية لزيادة مشاركتهم في أنشطة ومشاريع اللجنة الأولمبية السلوفينية. - الإعداد للتعاون المستقبلي مع تويوتا، أحد الشركاء الرسميين.
تطوير منتجات وخدمات جديدة في البيئتين الداخلية والخارجية	- تطوير العلامة التجارية للجنة الأولمبية السلوفينية وإعداد برنامجها الترخيصي المصمم للمساعدة في ترويج الروح الأولمبية في سلوفينيا وتحقيق إيرادات جديدة. - تحسين الإيراد من مبيعات منتجات اللجنة الأولمبية السلوفينية. - تطوير منتجات وفعاليات جديدة للرياضة للجميع مثل المهرجان الأولمبي. - استحداث برامج المركز السلوفيني للتعليم الأولمبي والذي يقدم دورات تعليمية في مجال الروح الأولمبية والحركة الأولمبية.
إعداد نماذج جديدة لشراكة الأعمال	- تطوير نظام شراكة للرياضة للجميع. - إعداد برامج ومشاريع تسويقية لنادي الأولمبيين السلوفيني حيث يحق لجميع الرياضيين السلوفينيين الذين نافسوا في الألعاب الأولمبية الانضمام إلى هذا النادي.
تبادل الممارسات الجيدة من مختلف البيئات	تبادل الممارسات الجيدة في مجال التسويق ضمن مجموعة التسويق باللجنة الأولمبية السلوفينية المكونة من ممثلين عن الهيئات الرياضية الإقليمية.
زيادة عدد الفوائد للأعضاء	استمرار التعاون مع شركاء الأعمال مع إضافة فوائد جديدة للأعضاء.
تطوير ورفع مستوى قنوات الاتصال العصرية لضمان نجاح التسويق	- رفع مستوى الشبكات الاجتماعية. - إعادة تصميم الموقع الإلكتروني.
تطوير وإدارة السمة المميزة/العلامة التجارية للرياضة السلوفينية	- إعادة تصميم الألوان واستخدام رموز الدولة في كتيب الرياضات السلوفينية المتوفر للجمهور والذي يعرض تفاصيل حول جميع الرياضات في سلوفينيا ويشمل تفاصيل الاتصال الخاصة بالاتحادات الوطنية والهيئات الرئيسية الأخرى. - المزيد من التعاون مع الاتحادات الوطنية فيما يتعلق بمعدات وأزيائها الرياضية. - إعداد مجموعة المواد الوطنية للاتحادات الوطنية (مقدمة من مؤسسة بيك Peak وهي أحد أهم رعاية المنتخب الأولمبي السلوفيني).
توسيع شبكة وسائل الإعلام على المستويين المحلي والإقليمي	توفير الدعم الفني للمحتوى.
التأكد من أن اللجنة الأولمبية السلوفينية تتمتع بتغطية عبر جميع أشكال وسائل الإعلام	- التعاون الفعال مع جميع أشكال وسائل الإعلام في إعداد المحتوى عن اللجنة الأولمبية السلوفينية. - إدراج ممثل عن اللجنة الأولمبية السلوفينية بمجلس البرامج للمحطة الإذاعية الوطنية السلوفينية.
تقديم الدعم بتقنية المعلومات للرياضات التنافسية والرياضة للجميع والأكاديمية الأولمبية السلوفينية في العمليات التجارية	- تطوير شبكة الإنترنت الداخلية للجنة الأولمبية السلوفينية لأصحاب المصلحة الرئيسيين مثل الرياضيين والاتحادات والعاملين في المجال الرياضي. - تطوير النظام الإداري للجنة الأولمبية السلوفينية. - تطوير نظام لمراقبة الأداء الرياضي. - مراقبة ورفع مستوى نظام المعلومات الرياضية INFO Support System الذي يوفر المعلومات عن الفعاليات الرياضية في سلوفينيا.

السلوفينية مع الرعاية تحدده قيم العقد والمستوى المرتبط بهما:

- مستوى الرعاية - رعاية المنتخب الأولمبي السلوفيني
 - الراعي الرئيسي
 - الراعي الأهم
 - الراعي
- مستوى الشراكة - شركاء اللجنة الأولمبية

في الخطة الاستراتيجية، واللجنة الأولمبية السلوفينية مسؤولة عن تطوير وإعداد وتنفيذ برنامج تسويقي تنافسي وحصري لرعاتها وشركائها. يتم إبرام العقود التجارية مع اللجنة الأولمبية السلوفينية لمدة أربع سنوات اقتداء بدورة الألعاب الأولمبية المحددة بأربع سنوات.

الرعاية

إن نطاق حقوق الرعاية ومستوى تعاون اللجنة الأولمبية

- تطوير مشاريع ومنتجات مشتركة مع المنتخب الأولمبي السلوفيني.
- الارتباطات وتضافر الجهود التجارية مع الرعاية والشركاء الآخرين للجنة الأولمبية السلوفينية.
- المشاركة الفاعلة في فعاليات اللجنة الأولمبية السلوفينية.
- المشاركة في برنامج الضيافة الخاص باللجنة الأولمبية السلوفينية بالألعاب الأولمبية.
- خصومات حصرية للإعلان في وسائل مختارة.

علاوة على ذلك، يحق لجميع الرعاية والشركاء الارتباط ببرنامج الرياضة للجميع ومشاريع الأكاديمية الأولمبية السلوفينية التي تمثل جزءا هاما من عرض القيمة.

الأنشطة التجارية الأخرى

العلامة التجارية للجنة الأولمبية السلوفينية إن البرنامج التسويقي للجنة الأولمبية السلوفينية مصمم لتحسين قيم العلامة التجارية والوعي بالعلامة التجارية للمنتخب الأولمبي السلوفيني واللجنة الأولمبية السلوفينية، وكما هو موضح في الشكل ٥، ١٦ (في الصفحة التالية) مرت اللجنة الأولمبية السلوفينية بسبع خطوات لتحسين علامتها التجارية.

ومن المهم بصفة استثنائية تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين عند بناء العلامة التجارية: من هم الذين تخاطبهم العلامة التجارية، من هم المنتسبون إلى العلامة التجارية ومن هم المساهمون في استحداث العلامة التجارية بعدة طرق، وفي حالة اللجنة الأولمبية السلوفينية، يشمل أصحاب المصلحة هؤلاء الرياضيين والرعاة والمعجبين.

كان أحد أهم القرارات التي اتخذتها اللجنة الأولمبية السلوفينية هو التركيز على المشجعين، الأمر الذي كان يعني إعداد المشاريع الموجهة إلى المشجعين، والتي قدمت أيضا الرياضيين والرعاة، وبهذا الشكل ضمت اللجنة الأولمبية السلوفينية ثلاث مجموعات رئيسية من أصحاب المصلحة وتلك كانت طريقة جذابة للغاية لزيادة قيمة العلامة التجارية والوعي بالعلامة التجارية وسط الجميع.

تمثلت الخطوات الأولى في استحداث منطقة للمشجعين بالمنتخب الأولمبي السلوفيني أثناء الألعاب الأولمبية بكين ٢٠٠٨ والألعاب الأولمبية الشتوية فانكوفر ٢٠١٠، حيث تم تخصيص جزء كبير من المحتوى الموجه إلى المعجبين لمناطق المشجعين وتم إعطاء الرعاية حقوق تفعيل هذا المحتوى أثناء الألعاب الأولمبية.

لعب تطوير التسويق التجاري دورا هاما لأنه أتاح الفرصة للمشجعين للتعرف على الرياضيين، وبعد تغيير الشركة التي كانت مسؤولة عن توفير المعدات للمنتخب الأولمبي السلوفيني قبل الألعاب الأولمبية لندن ٢٠١٢ بدأت اللجنة الأولمبية السلوفينية في بناء نقاط بيع أتاحت للمعجبين

السلوفينية.

- الشريك الذهبي
- الشريك الفضي
- الشريك البرونزي
- شركاء مركز خبراء اللجنة الأولمبية السلوفينية (يتكون من أفراد يقدمون الخدمات أو المنتجات التي تدعم الرياضيين أو العاملين في مجال الرياضة).
- المؤسسات الشريكة للجنة الأولمبية السلوفينية
- المتبرعون والمانحون

إن مستوى الرعاية يوفر أوثق شكل من أشكال التعاون فيما بين اللجنة الأولمبية السلوفينية وأية جهة تجارية خارجية، حيث تنص هذه العقود على حقوق حصرية للرعاة تمكنهم من تعريف أنفسهم على أنهم الشركات الوحيدة في مجالاتها التجارية التي ترتبط بالعلامة التجارية الأولمبية داخل سلوفينيا، ويتم تحديد مستوى الرعاية بشكل أساسي من خلال:

- الحصرية في المجال التجاري للرعاة.
- استخدام حقوق الملكية الفكرية للجنة الأولمبية السلوفينية (مثال تحديد الهوية من الروح الأولمبية).
- الصلات التجارية الصريحة مع المنتخب الأولمبي السلوفيني والرياضيين السلوفينيين الأولمبيين.

إن مستوى الرعاية يمنح كل راع حقوقا محددة يتم تحديدها بالتفصيل في كل عقد رعاية، ويجوز للشركاء أن يشاركوا عادة في مشاريع اللجنة الأولمبية السلوفينية والمساهمة في عملياتها والحصول على فوائد مستقلة حصرية لمنتجاتها وخدماتها والمساهمة بطرق أخرى في أنشطة اللجنة الأولمبية السلوفينية أو أعضائها من الاتحادات. هذا ويحدد مستوى الرعاية بشكل أساسي من خلال:

- الارتباط بالعمليات العامة للجنة الأولمبية السلوفينية.
- عمليات مركز الخبراء في إطار اللجنة الأولمبية السلوفينية.
- شراكات مع الهيئات الرياضية الأعضاء.

يحصل رعاة المنتخب الأولمبي السلوفيني حزمة من الحقوق الحصرية التي ترتبط بصورة الحركة الأولمبية في جميع أشكال الاتصالات التسويقية للراعي، وتشمل حقوق الرعاية على وجه التحديد ما يلي:

- حق استخدام مسمى "الراعي الرئيسي" أو "الراعي الكبير" أو "الراعي".
- حق الاستخدام والإشارة إلى الملكية الفكرية للجنة الأولمبية السلوفينية داخل سلوفينيا.
- حق الاستخدام المشترك والإشارة لصورة الرياضيين الأولمبيين السلوفينيين.
- تضمين شعار الراعي في جميع قنوات الاتصال الخاصة باللجنة الأولمبية السلوفينية.



الشكل ٥،١٦: الخطوات السبعة للجنة الأولمبية السلوفينية في بناء علامتها التجارية

الأكاديمية الأولمبية السلوفينية من أجل الأطفال والشباب، كما ارتبطت العلامة التجارية للجنة الأولمبية السلوفينية بمختلف المشاريع الأخرى مع التركيز على التقاليد الأولمبية السلوفينية، بجانب إنشاء المركز التعليمي الأولمبي السلوفيني.

تواصل اللجنة الأولمبية السلوفينية اليوم تركيز اهتمامها الكبير بالجهات الراعية لها، وهي تفكر باستمرار في كيفية دمج الرواية الأولمبية ضمن اتصالاتها التسويقية.

الخلاصة

تستند الأنشطة التسويقية للجنة الأولمبية السلوفينية إلى عدد من النقاط الرئيسية، أولاً: إنه لفي غاية الأهمية تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين للجنة الأولمبية السلوفينية، وثانياً: يجب على جميع اللجان الأولمبية الوطنية الاستفادة من الحصرية المقترنة بملكيته الفكرية الأولمبية ومحاولة إيجاد طرق للاستثمار في هذه الجزئية، وثالثاً: يجب بذل الجهد في تحديد العرض التسويقي الرئيسي للجنة الأولمبية الوطنية أو المنتخب الأولمبي باعتبار أن ذلك يساعد في إعداد برنامج تسويقي ونموذج تسويقي للأعمال، وأخيراً يعتبر تقديم القيمة أهم عامل في طريق النجاح وهو ضروري لضمان علاقات دائمة وإيجابية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

شراء البضائع التجارية للمنتخب الأولمبي السلوفيني.

كان توحيد الصورة المرئية للرياضات السلوفينية أحد المهام الصعبة التي تطلبت رعاية وعناية فائقة إذ لم يتم تنسيق ألوان المنتخبات السلوفينية سواء على المستوى الوطني أو على مستوى اللجنة الأولمبية السلوفينية، ما كان يعني أن الرياضيين من مختلف الرياضات كانوا يظهرون في الفعاليات مرتدين مختلف الألوان والأزياء، ثم طلبت اللجنة الأولمبية السلوفينية بعد ذلك من الاتحادات الوطنية استخدام الألوان (الأخضر والأزرق والأبيض) في أزيائهم من أجل توحيد أزياء الاتحادات الوطنية في جميع المجالات، ثم مضت اللجنة إلى إعداد "المجموعة الوطنية" من الملابس بهذه الألوان مع صورة جبل تريغلاف Mount Triglav الذي يعتبر أعلى قمة في البلاد، على أن تلتزم جميع الاتحادات الوطنية بذلك.

بالنسبة للألعاب الأولمبية الشتوية سوتشي ٢٠١٤ أطلقت اللجنة الأولمبية السلوفينية حملة تسويقية استخدمت فيها الألوان (الأخضر والأزرق والأبيض)، حيث جمعت هذه الحملة بين الرياضيين والرعاة والمشجعين وأدت حتى إلى أن يقوم بعض رعاة المنتخب الأولمبي السلوفيني بتغيير صورتهم المؤسسية لمواكبة اللجنة الأولمبية السلوفينية أثناء الألعاب، وبهذا الشكل تم استغلال قنوات الاتصال القوية الخاصة بالرعاة لبناء العلامة التجارية للجنة الأولمبية السلوفينية.

بعد عامين من ذلك ولأغراض الألعاب الأولمبية ريو ٢٠١٦ قامت اللجنة الأولمبية السلوفينية بتطوير برنامج ترخيص استخدمت فيه العلامة التجارية الخاصة بها لبيع البضائع، وتم تنسيق التوعية الجديدة (فوكسي) إلى الرياضة للجميع وبرامج

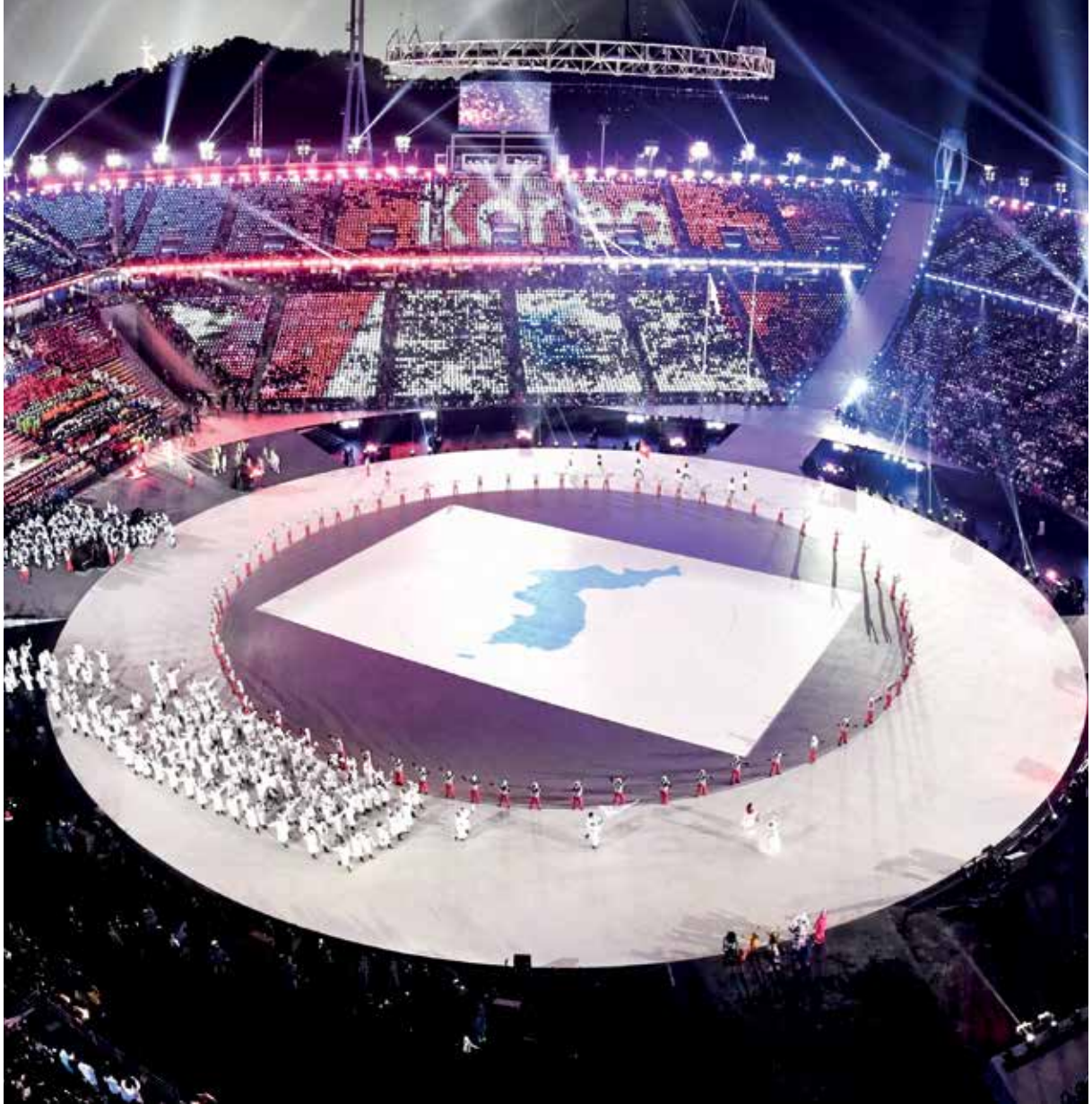


تنظيم فعالية رياضية كبرى

٢٠٨

٦,٥	٦,٣	٦,١
المرافق، والمواقع، والمساحات	تنظيم الفعالية	اتخاذ قرار بشأن تنظيم فعالية رياضية
٢٤٨	توضيح:	٢١٢
توضيح:	تنظيم بطولة لألعاب القوى لندن ٢٠١٧ للاتحاد الدولي لألعاب القوى	توضيح:
المنشآت، والمواقع، والمساحات لألعاب عموم أمريكا تورنتو ٢٠١٥	٢٣٢	اتخاذ قرار بشأن تقديم العطاء: الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة
٢٥٢	٦,٤	٢١٤
دراسة حالة ٦	إدارة الموارد البشرية	٦,٢
تنظيم الألعاب الأفريقية للشباب غابورون ٢٠١٤	توضيح:	الهيكل القانونية والوظيفية ٢١٨
٢٥٤	إدارة المتطوعين بالألعاب الأولمبية الشتوية للشباب إنسبرك ٢٠١٢	توضيح:
	٢٤٤	الهيكل التنظيمي لألعاب المحيط الهادي ٢٠١٥
		٢٢٤





هذه المراحل الأربع التي ستتم مناقشتها في هذا الفصل تشكل إطاراً مفيداً للأنشطة المتعلقة بتنظيم أية فعالية رياضية.

ويعتبر تنظيم الفعالية الرياضية:

- هدف ضروري لعدد كبير من الهيئات الرياضية الأولمبية.
- توفير المنتجات أو الخدمات التي يجب أن ترضي مختلف أصحاب المصلحة.
- طريقة لتطوير صورة الهيئة الرياضية الأولمبية.
- طريقة للحصول على الموارد البشرية قبل وأثناء وبعد الفعالية.
- عملية تنطوي على إدارة المخاطر بما في ذلك المخاطر البشرية والمالية والمخاطر المتعلقة بالرياضة.

تجمع الفعالية الرياضية أعداداً غفيرة من الناس بدءاً من الرياضيين والمدربين إلى المسؤولين والصحفيين، وتشمل تشكيلة واسعة من الأنشطة في مواقع منافسات متعددة، ولأن الفعاليات الرياضية عادة ما يتم التخطيط لها وإقامتها في أمانة محددة يمكن للمنظمين إعداد خطة مشروع بمهام واضحة وأطر زمنية محددة، وتشمل الفعاليات الرياضية أربع مراحل مميزة:

١. التصميم: تحديد مفاهيم وتصميم وتنظيم الفعالية من الفكرة الأصلية مروراً بتقديم العطاءات وانتهاء بإقامة الفعالية نفسها.
٢. التطوير: الإعداد والترتيب للفعالية.
٣. التنفيذ: إدارة الفعالية أثناء التدريب والمنافسات.
٤. الختام: اختتام الفعالية بعد انتهاء المنافسات.

الأهداف

بعد قراءة هذا الفصل يجب أن تكون قادراً على:

- تقرير ما إذا كان تنظيم الفعالية الرياضية ملائماً لهيئتك.
- تحديد المراحل الرئيسية لتنظيم الفعالية.
- تحديد المهام الرئيسية لإدارة الفعالية.
- وضع إطار قانوني وتشغيلي ملائم.
- تحديد وإدارة الموارد البشرية المطلوبة لإقامة الفعالية.
- تحديد الموارد من المنشآت المطلوبة لاستضافة الفعالية.
- جدولة ومتابعة وتقييم استخدام هذه الموارد.

فور تحديد نوع الفعالية يستطيع المنظّمون تحديد المجالات المفتوحة للتوسع مثل إمكانية تضمين أنشطة ثقافية واحتفالية أخرى، إلا أنه من المهم ألا تربك هذه الأنشطة الجمهور بشأن الفعالية الأصلية أو جعل تنظيمها أكثر تعقيداً أو أكثر تكلفة.

يحدد هذا الفصل المبادئ التشغيلية التي يجب على الهيئة الرياضية الأولمبية اتباعها لتنظيم الفعالية الرياضية بنجاح، كما يتناول الفصل الأسئلة التالية:

- لماذا يتم تنظيم الفعالية الرياضية؟
- كيف يمكن تنظيم الفعالية الرياضية؟
- ما الذي ينطوي عليه تنظيم الفعالية الرياضية؟
- ما هي الموارد البشرية المطلوبة.
- ما هي المنشآت المطلوبة؟

سيتم تناول هذه الأسئلة ضمن الأقسام الخمسة التالية لهذا الفصل، بجانب دراسة حالة تُعنى بفعالية إقليمية وهي الألعاب الأفريقية للشباب في غابورون، بتسوانا ٢٠١٤.

يجب ملاحظة أن هذا الفصل لا يتناول سؤالين رئيسيين: كيف يمكن إدارة الموارد البشرية؟ وما الذي يجب القيام به للترويج للفعالية؟ حيث إن هذين الموضوعين لهما أهمية حيوية لتخطيط ونجاح أي فعالية، وقد تم تناوُلهما في الفصلين الرابع والخامس.

لكي تنجح أية فعالية يجب أن يتم دمجها ضمن استراتيجية متوسطة الأجل وطويلة الأجل للهيئة الرياضية الأولمبية، وبدون تخطيط مسبق كاف سوف تصبح الفعالية مجرد نشاط منفرد يُقام لمرة واحدة ويقع خارج الأهداف الاستراتيجية الشاملة للهيئة.

ولفهم المخاطر والفرص المقترنة بإقامة أية فعالية يجب على المنظّمين فهم كيفية تأثير هذه المخاطر والفرص على هيئتهم، من ناحية واحدة تعتبر الفعالية فريدة من نوعها غير متكررة ومحددة حتى بالنسبة للفعاليات التي تقام بشكل منتظم مثل الألعاب الأولمبية، وهذا يعني أنه وعلى الرغم من أن الهيئة الرياضية الأولمبية تستطيع أن تتعلم من الألعاب السابقة إلا أنه لا يمكنها إقامة فعاليتها بالطريقة نفسها، ومن ناحية أخرى يجب إكمال الفعالية بحلول التاريخ المحدد لها، وهو ما يتطلب عملية تخطيط مخصصة ودقيقة؛ ولذلك فإن تنظيم أية فعالية تعتبر عملية محفوفة بالتحديات لأن نجاحها يتوقف على مجموعة من العناصر والأنشطة المستقلة.

تتأثر الفعاليات بعوامل غير معروفة متعددة كما أنها عرضة لظروف قد تكون خارجة عن إرادة الهيئة الرياضية الأولمبية جزئياً أو كلياً مثل حالة الطقس والبيئة والسياسات والمجتمع ووسائل الإعلام والأمن والنقل؛ ولذلك فإن الهيئة الرياضية الأولمبية التي تقيم الفعاليات يجب أن تعمل تحت قيود كثيرة مثل احترام قواعد الرياضة ومراعاة لوائح الجهة المشرفة، فاللجنة الأولمبية الدولية أو الاتحاد الدولي، تسعى للوفاء بالشروط الفنية التي تتطلبها الرياضة، ومع ذلك فإن هذه القيود تتيح للمنظّمين الكثير من الفرص لتوطيد علاقاتها والعمل فيما بعد على استغلال نجاح المشروع وأي اتصالات أو شراكات تمت أثناء الفعالية.

وأخيراً يجب على المنظّمين تعميق فهمهم الشامل للفعالية لتشكيل هويتها بشكل أفضل وتحديد معناها المقصود وإتقان تنظيمها. تعتبر كل فعالية رياضية متفردة؛ ولذلك فإن إضفاء سمة مميزة للمشروع يمكن أن يساعد الهيئة الرياضية الأولمبية على الاستفادة القصوى من هوية الفعالية، ويمكن تصنيف الفعاليات الرياضية على النحو التالي:

- عالمية مثل الألعاب الأولمبية الشتوية، أو محلية مثل البطولات الوطنية.
- شعبية مثل الجري الترفيهي أو انتخابية مثل ألعاب الكمنويلث.
- متعلقة بالرياضة مثل الجائزة الكبرى في ألعاب القوى أو ترويجية مثل الفعاليات التعريفية للمشاركين الجدد.
- أحادية الرياضة مثل البطولات الوطنية في السباحة أو متعددة الرياضات مثل الألعاب الأولمبية.
- أحادية الموقع مثل بطولة أحد الأندية أو متعددة المواقع مثل الألعاب البارالمبية.

٦,١

اتخاذ قرار بشأن تنظيم فعالية رياضية



استضافة أية فعالية رياضية قد تؤدي إلى بروز أو ظهور الرياضة.

يعتبر تنظيم المنافسات جزءاً مكملاً لمهام اللجان الأولمبية الوطنية والاتحادات الوطنية والدوريات الرياضية الإقليمية، إلا أنه حتى في مرحلة تقديم عروض الاستضافة يجب أن تكون هناك موارد كافية لإعداد عرض الاستضافة وتحديد المخاطر البشرية والمالية والتنظيمية التي ينطوي عليها تنظيم الفعالية، على أن تتم موازنة هذه المخاطر مقابل الفرص الإيجابية التي قد توفرها الفعالية، وعلى نحو مثالي فإن قرار تنظيم أية فعالية يجب أن يكون جزءاً من الاستراتيجية الشاملة للهيئة الرياضية الأولمبية بما يلبي أهدافها الاستراتيجية ويقع في حدود مواردها المتوفرة، ويجب على الهيئة الرياضية الأولمبية تقديم عرض استضافة الفعالية بعد أن تكون قد قررت لماذا تريد إقامة هذه الفعالية، كما يجب أن تكون واضحة من حيث تحديد كيف أن الفعالية ستساعد الهيئة الرياضية الأولمبية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يأخذ هذا القسم في الاعتبار الأهداف التي يمكن تحقيقها، والمخاطر التي قد ينطوي عليها تنظيم حدث ما، كما وينظر أيضاً في عملية التقييم التي مر بها الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة (FFBad) من أجل تقرير ما إذا كان سيقدم عرضاً لتنظيم بطولة العالم أم لا.

٢١٢

تحديد وتحدي الرياضيين الموهوبين
يعتبر تنظيم الفعاليات الرياضية أحد طرق اكتشاف وتحدي رياضيين أكثر موهبة؛ وذلك بإعطائهم الفرصة للإعداد داخل بلادهم لمنافسات النخبة وقد لا يحتاج الرياضيون والمنتخبات إلى التأهل للفعاليات التي تقام في بلادهم، إلا أن هذه الفعاليات المحلية تساعد الهيئة الرياضية الأولمبية في تعبئة وحشد الدعم الشعبي وراء المنتخب الوطني، كما أن هذه المنافسات تساعد في تحديد واختيار أفضل الرياضيين للمنافسات الإقليمية والدولية.

الارتقاء بمكانة الرياضة

إن استضافة أية فعالية رياضية من شأنه أن يلقي مزيداً من الضوء على الرياضة والهيئة الرياضية الأولمبية التي يمكنها الارتقاء بمكانتها من خلال العمل مع المجموعات المحلية

الأهداف

تستطيع الهيئة الرياضية الأولمبية تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية بتنظيم الفعالية الرياضية:



استضافة فعالية رياضية كبيرة قد تؤدي إلى زيادة عدد الأشخاص الذين يمارسون الرياضة.

يجب على منظمي الفعالية إجراء دراسة أولية للمخاطر، والأهداف، وشروط النجاح.

عدم القدرة على التحكم في المتطلبات الفنية والمالية المقترنة بإقامة أية فعالية يمكن أن تضر بمصداقية المنظمين، وقد تقف حجر عثرة أمام فرصها المستقبلية في استضافة الفعاليات، وكمثال: تقوم بعض اللجان الأولمبية الوطنية بتنظيم فعاليات قارية وإقليمية لاختبار قدرتها على تنظيم الألعاب الأولمبية.

الإثر

يجب على المنظمين أن يكونوا على استعداد للاستفادة من الاهتمام المتزايد بالرياضة بعد أية فعالية، حيث إنه في أغلب الأحيان يكون من النادر استخدام مواقع المسابقات الجميلة المبنية للفعاليات الرياضية فيما بعد.

إن تنظيم أية فعالية رياضية كبرى قد يكشف عن وجود نواقص تنظيمية أو مالية أو بشرية في الهيئة الرياضية الأولمبية والتي قد تنذر بحدوث كارثة، ولهذه الأسباب يجب على منظمي الفعالية إجراء دراسة أولية للمخاطر والأهداف وشروط النجاح قبل وأثناء وبعد الفعالية، حيث يجب تحديد فوائد إقامة الفعالية بشكل واضح، كما يجب على المدراء إجراء تقييم للمخاطر (أنظر الفصل الأول) قبل الإقرار ما إذا كان ينبغي المضي في إقامة الفعالية.

يبين التوضيح في الصفحات التالية العملية التي مر بها الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة لقياس ما إذا كان يجب أن يتقدم بعرض لاستضافة البطولات العالمية.

التوصيات الأساسية

- حدد بوضوح الفوائد المحتملة لإقامة الفعالية.
- تأكد من أن هذه الفوائد مُعبر عنها ضمن أهداف الفعالية.
- قم بإجراء تقييم للمخاطر قبل اتخاذ قرار إقامة الفعالية.
- تأكد من دعم مجلس الإدارة التام لك قبل المضي قدماً.

والشركاء من الشركات، كما قد تساعد الهيئة الرياضية الأولمبية من حيث التواصل الداخلي والخارجي بما يعطيها الفرصة للتعاون مع أعضائها ومع الجهات الرياضية الوطنية والدولية ومع المجتمعات والحكومة.

تطوير الرياضة

إن إقامة الفعاليات يساعد الهيئات الرياضية الأولمبية على التطور بتوفير الفرص لها لتحسين وتعزيز البنى التحتية وبناء الشراكات والحصول على الموارد الجديدة، ويمكن أن تساعد في ضمان رضا الشركاء من القطاع الخاص والمؤسسات الشريكة.

إن جعل الهيئة الرياضية الأولمبية أكثر مهنية وضمان سلامة الفعالية من الناحية الفنية سيجعل من الأسهل للهيئة الرياضية الأولمبية البناء على نجاحات الفعالية في المستقبل، فعلى المستوى الوطني فإن تنظيم أية فعالية كبرى قد يساعد في تشجيع التماسك والتبادل بين الاتحاد الوطني والدوريات الإقليمية والأندية المحلية ويؤدي في الغالب إلى انخراط المزيد من الناس في ممارسة الرياضة وربما حتى الانضمام إلى الأندية، وعلى هذا الأساس يجب على الاتحاد الوطني وأنديته أن يكونوا على استعداد للترحيب بالمشاركين الجدد كما يجب أن تكون لديهم المعدات الكافية وبرامج التدريب النوعي للتعامل مع الزيادة المتوقعة في الطلب.

يمكن أن تستفيد الهيئة الرياضية الأولمبية من إقامة أية فعالية بعدة طرق، حيث يمكنها أن تعزز الأداء الترويجي والمالي للهيئة الرياضية الأولمبية وزيادة عدد الأعضاء وجودة النتائج الرياضية وتسلط الضوء حتى على الإسهامات الاجتماعية والاقتصادية للهيئة الرياضية الأولمبية، فعلى سبيل المثال فإن الدعاية لمنافسات كرة السلة في المدارس قد تسلط الضوء على كيفية عمل الاتحاد الوطني مع الشباب، كما أن بعض الاتحادات الرياضية حصلت على فوائد تطويرية وتنظيمية من خلال تنظيم فعالية كبرى واحدة، وعلى سبيل المثال فإن تنظيم الاتحاد الفرنسي للتنس لبطولة فرنسا المفتوحة مكنت الاتحاد من سداد تكاليف التحسينات التي أجراها على نظام تطوير التنس وبرامج التدريب للرياضيين النخبة.

المخاطر

إن تنظيم أية فعالية رياضية ينطوي على مخاطر أثناء وبعد الفعالية.

المشاكل الفنية، والمالية

اتخاذ قرار ما إذا كان ينبغي التقدم بطلب الاستضافة:

الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة

- إظهار كرة الريشة على أعلى مستويات الممارسة من قبل المتنافسين الفرنسيين
- إن جذب اللاعبين المتميزين في العالم من شأنه أن يمكن الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة من تطوير ثقافة حقيقية بكرة الريشة؛ وبالتالي تكوين فهم أفضل لما تعنيه حقاً كرة الريشة عند ممارستها على أعلى مستويات النخبة.

تقرير ما إذا كان ينبغي التقدم بطلب استضافة البطولات العالمية

نظر الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة في عدد من المعايير عند اتخاذ قرار بشأن التقدم بطلب استضافة البطولات العالمية.

الخبرة السابقة

على الرغم من أن الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة لديه خبرة محدودة في تنظيم المنافسات الكبرى؛ إلا أن تنظيم بطولة فرنسا المفتوحة وهي نموذج لرياضة كرة الريشة الفرنسية التي جذبت ١٧,٠٠٠ متفرج لمدة خمسة أيام كانت مناسبة مشجعة، فقد كانت بطولة فرنسا المفتوحة سليمة من الناحية الفنية بفضل ما توفر لها من فريق عمل مخلص مكون من الموظفين الدائمين والمتطوعين تحت قيادة مدير فعال، ونتيجة لذلك رأى الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة أنه من المجدي للهيئة الرياضية الأولمبية تنظيم فعالية دولية.

الاعتبارات الفنية والتنظيمية

قام مجموعة من الخبراء بتحليل الشروط الفنية الأساسية مثل المنشآت الرياضية والنقل والسكن والوجبات بجانب إعداد الموازنة المتوقعة لتغطية هذه الأمور، كما كان يتعين على الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة تقديم ضمانات معينة ضمن طلب الاستضافة وذلك بناء على معايير تغطي مجالات مثل:

- الموازنة المتوقعة، موضحاً فيها مشاركة الشركاء المؤسسيين والشركاء من القطاع الخاص.
- الاهتمام المتوقع من جانب المتفرجين.
- الشروط الفنية.
- خبرة المنظمين.
- سهولة الوصول إلى المنتخبات الدولية والمسؤولين الدوليين.
- خطط السكن والتمويل.
- الخطط الترويجية.

تأسس الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة في عام ١٩٧٩ وهو اتحاد متوسط الحجم حسب المعايير الفرنسية، وعلى الرغم من عدم فوز أي لاعب كرة ريشة فرنسي بأي بطولة عالمية أو أوروبية للكبار؛ إلا أن الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة ينشط في المدارس والجامعات حيث تعتبر كرة الريشة الرياضة المدرسية الأكثر شعبية. نحو ٧٥٪ من لاعبي كرة الريشة الفرنسيين المسجلين بالاتحاد الفرنسي لكرة الريشة يلعبون لأجل الترفيه وليس في منافسات رسمية، وعلى الرغم من أن عدد اللاعبين المسجلين لدى الاتحاد الوطني لم يعد يتزايد؛ إلا أن ممارسة كرة الريشة تواصل تطورها، فالكثير من اللاعبين يستأجرون الآن ملاعب داخل المنشآت الخاصة أو يلعبون في اتحادات تنتمي إلى حركة الرياضة للجميع.

في أوائل عام ٢٠٠٠ قرر الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة وضع استراتيجية للفعاليات بالتركيز على تعزيز خبرته في إقامة الفعاليات الكبرى، حيث تضمنت هذه الاستراتيجية إما تنظيم منافسة كبيرة أو وضع خطة تطوير استراتيجية تركز على المنافسات، يلي ذلك عملية التقييم التي مر بها الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة عند تقرير ما إذا كان ينبغي التقدم بطلب استضافة البطولات العالمية.

أهداف استراتيجية الفعاليات

للاستراتيجية ثلاثة أهداف رئيسية:

- بناء هوية
- لم تكن كرة الريشة معروفة جيداً في فرنسا من قبل الجمهور بل كانت مهمة تقريباً من وسائل الإعلام، ولم تكن تُعتبر رياضة "حقيقية" بل كان يُنظر إليها كرياضة ترفيهية. رأى الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة أن الاهتمام الإعلامي المقترن بإقامة فعالية لكرة الريشة يمكن الاستفادة منه لتطوير ثقافة رياضة كرة الريشة في فرنسا.

السعي للحصول على شركاء مؤسسيين وماليين

كان الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة بحاجة إلى استثمار من شركاء ماليين؛ لأن الزيادة الكبيرة في العضوية بسبب إقامة فعالية يتطلب من الهيئة توظيف وتدريب موظفين إضافيين والذي كان سيكون أمراً صعباً في ظل مواردها الموجودة، ولجذب شركاء ماليين كان من المهم للغاية أيضاً تطوير أو تعزيز شراكات مع وزارة الرياضة وحكومات المقاطعات وعمداء المدن، إلخ.

البحث للتأكد من ظهور الرياضة بمظهر جيد على التلفزيون وأن أداء الرياضيين الوطنيين سوف يكون له تأثيراً أيضاً، وخلص الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة إلى أن إقامة البطولات العالمية لن تؤدي بشكل تلقائي إلى إحداث تحسينات في صورة كرة الريشة في فرنسا.

القرار النهائي

بعد مراجعة نتائج تحليله الشامل للفوائد وفرص المخاطر، شعر الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة بأن لديه الموارد لإقامة البطولات العالمية ولكن لم يكن لديه بالضرورة الدعم السياسي المطلوب في ظل عدم وجود ممثلين له لدى الاتحاد الدولي وعدم وجود سجل معتبر من حيث تنظيم الفعاليات الدولية الكبرى؛ حيث أدت نقاط الضعف هذه إلى أن يقرر الاتحاد الدولي لكرة الريشة بأنه ليس من المرجح أن يحظى طلبه للاستضافة بالاعتبار الإيجابي، ولذلك رأى أن الأمر لم يكن يستحق المتابعة، وبدلاً من ذلك استخدمت الهيئة استراتيجيتها الخاصة بالفعاليات لتعزيز بطولة فرنسا المفتوحة، كما قرر النظر في أمر تقديم طلب الاستضافة لاحقاً بعد أن يستطع حشد دعم مؤسسي أفضل.

المخاطر المالية

تشكل الأمور المالية تهديداً مستمراً لنجاح أية فعالية؛ ولذلك قام الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة بدراسة الموازنات والنتائج المالية لبطولات العالم الثلاث السابقة حيث بدى واضحاً أن النفقات الإعلامية ونفقات الإنتاج ذات العلاقة شكلت جزءاً كبيراً من المخاوف المالية للمنظمين، وعلى الرغم من أن تكلفة نقل الفعالية تلفزيونياً كانت تقع تحت مسؤولية المنظمين؛ إلا أن الحقوق كانت مملوكة للاتحاد الدولي لكرة الريشة، ولذلك توقع الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة أن تكون هناك مخاطرة مالية كبيرة.

استحداث صورة الفعالية

أراد الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة تعزيز وجوده وتحسين صورته من خلال التغطية الإعلامية حيث توقع حشد الشركاء الموجودين وإيجاد شراكات جديدة مع الاتحاد الدولي والرعاة والأندية والمجتمعات المحلية؛ إلا أن تجسيد الصورة يعتبر مهمة شاقة حيث كان الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة على علم بأنه بحاجة إلى تعزيز شعبيته من خلال الدعاية بدلاً من الاعتماد على حسن نية أجهزة الإعلام، وأنه سيكون بحاجة إلى العمل مع محطات



كان بريس ليفيرديز -بطل الفردي الفرنسي للرجال تسع مرات- من بين المشاركين الفرنسيين في بطولات العالم للاتحاد الدولي لكرة الريشة ٢٠١٠.

الفعالية يجب أن تكون غاية في حد ذاتها، ويجب استخدامها لتطوير مجالات أخرى.

النهج لوحده غير كاف، فبينما قد تحصل الفعالية في حد ذاتها على اهتمام واسع يحب تعزيز ذلك بإجراءات أقل ظهوراً للعيان: مناهج تقدم قبل وقت كاف إلى الشركاء والدعوات واجتماعات التدريب للقادة وندوات المدربين وتكييف طرق التدريب والفعاليات التي تقام في المدارس المحلية ووضع خطة لإنشاء مدارس لكرة الريشة ضمن الأندية وتطوير كرة الريشة لتصل إلى الذين لا يمارسون الرياضة واستحداث سياسة لتعزيز المزيد من الحضور الدولي من خلال برامج التطوير والاتفاقيات الثنائية،... إلخ.

يجب على منظمي الفعاليات عدم إلزام أنفسهم بإقامة الفعالية لمجرد ما تحققه هذه الفعالية من انتشار؛ ذلك أن الفعالية يجب أن تكون غاية في حد ذاتها ويجب استخدامها لتطوير مجالات أخرى. إن الكثير من منظمي الفعاليات لا يفهمون لماذا يقيمونها، حيث إن فهم الأسباب سوف يساعد المنظمين على العمل بطريقة أكثر واقعية، وعندما تكون إدارة جانب الاتصالات المقترن بالفعالية مدارة بشكل جيد يمكن أن تصبح الفعالية أداة ترويجية رائعة إذا مضى كل شيء كما هو مخطط له، وفي حالة عدم النجاح في ذلك يجب أن يتذكر المنظمون أن الجمهور سوف يكون ملماً بكل جانب يمضي بشكل سيئ.

لا يمكن للفعالية أن تساعد في تطوير الرياضة ما لم تكن مصحوبة بمشاريع أخرى بشكل متواز، ربما تكون أقل وضوحاً ولكنها لا تقل أهمية، وأما السؤال الرئيسي الذي يطرح نفسه هو: هل نقوم بتنظيم الفعالية؟ نعم، ولكن لماذا وما هي الغايات التي علينا مراعاتها؟

على الرغم من أن هينتك قد لا تشارك في أي عملية بناء؛ إلا أن الأنشطة والتحليلات التي أجراها الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة تنطبق على جميع أنواع وأحجام الفعاليات، ومن المهم للهيئة الرياضية الأولمبية أن تحدد أهدافها في إقامة الفعالية والفوائد التي قد تجنيها والمخاطر التي تنطوي عليها الفعالية، حيث إن الفعالية ضعيفة الإدارة تحمل في طياتها مشاكل أكثر للهيئة الرياضية الأولمبية من الفوائد التي يمكن جنيها من إقامة فعالية جيدة الإدارة؛ ولذلك فإن تحليل الأهداف يعتبر أمراً ضرورياً، وأما حجم وأهمية الفعالية فلا يحدثان فرقاً سواء تم إجراء تحليل تفصيلي من عدمه.

التطورات اللاحقة

بعد بضع سنوات في أعقاب حوار كثيف واعتبار عدد من العناصر الرئيسية تقدم الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة في نهاية المطاف بملفه لاستضافة فعالية كبرى، وبالفعل قام باستضافة بطولة العالم للاتحاد الدولي لكرة الريشة ٢٠١٠ بنجاح تام.

بينما كان السؤال الأولي الذي تم اعتباره هو في ما إذا كان ينبغي على الاتحاد استضافة بطولات العالم أم إقامة أية فعالية عادية، وفي إطار الإجابة على هذا السؤال قرر الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة أخيراً تبني التوجهين، فقد التحق الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة بدائرة المنافسات للاتحاد الدولي لكرة الريشة وطلب على الفور الالتحاق بأعلى فئة تصنيف ضمن مسابقات كرة الريشة حيث قامت بذلك هن طريق دعم من الاتحاد الدولي لكرة الريشة الذي كان يرى في فرنسا والدول الأوروبية الأخرى فرصة كبيرة لتوسيع التقويم الرياضي ليشمل المزيد من الدول.

شهد العقد الذي تلى بطولة العالم ٢٠١٠ في باريس بصمة فرنسا على خارطة كرة الريشة العالمية حيث أقامت فرنسا فعالية منتظمة جديدة وهي بطولة فرنسا الدولية التي يشارك فيها كل عام أفضل اللاعبين في العالم بجانب عدة فعاليات ضمن التقويم الرياضي الدولي مثل البطولة الأوروبية في كرة الريشة ٢٠١٦ والبطولة الأوروبية للمعاقين ٢٠١٨. أصبحت فرنسا الآن تشتهر في عالم كرة الريشة بقدرتها على تنظيم الفعاليات الدولية الكبرى.

ينتظر بطولة فرنسا الدولية المتنافسون الفرنسيون بشغف كبير حيث شاهدوا من خلالها مباريات عالية المستوى بمشاركة أفضل اللاعبين الفرنسيين في عالم كرة الريشة، والتأثير المفيد الآخر كان من خلال التغطية التلفزيونية الحية لبطولات العالم ٢٠١٨، والآن تعتبر كرة الريشة رياضة "حقيقية" في فرنسا مع مجموعة أبطالها وساحاتها الممتلئة بالمعجبين المتحمسين والرعاة، وباختصار أصبحت هذه الرياضة تحظى بنفس اهتمام الرياضات الأخرى عندما يتعلق الأمر بالبث التلفزيوني.

الخلاصة

يبين هذا التوضيح كيف أن فعالية واحدة ساعدت في تسريع تطور كرة الريشة في فرنسا ولكن اتباع هذا



فاز شين جين ممثل جمهورية الصين الشعبية بمسابقة الفردي للرجال في بطولة العالم للاتحاد الدولي لكرة الريشة ٢٠١٠ في باريس.

الهيكل القانوني والوظيفية



تمنح اللجنة الأولمبية الدولية جوائز في كل دورة ألعاب أولمبية للمدينة المستضيفة - لندن ٢٠١٢.

يجب على منظمي الفعاليات الرياضية وضع هيكل تنظيمية تضمن إدارة فعالياتهم بسلاسة ونجاح، حيث إن هذه العملية يتم تنفيذها على مرحلتين، وفي العديد من الحالات تبدأ العملية بإنشاء لجنة تختص بتقديم طلبات استضافة الفعاليات، وإذا تم قبول طلب الاستضافة يجب عندئذ إنشاء اللجنة المنظمة التي يكون شغلها الشاغل هو توفير إطار مرجعي متين لجميع الأفراد والشركاء المشاركين في تنظيم الفعالية، على أن يكون هذا الهيكل مرنا بالقدر الكافي للاستجابة إلى المتطلبات المتغيرة؛ ولذلك يعمل المنظمون في بعض الأحيان على تغيير الهياكل التنظيمية أثناء مختلف مراحل التنفيذ.

هناك ثلاثة جوانب لتطوير الهيكل التنظيمي:

- قانونية وسياسية
وضع هيكل قانوني يدفع المشروع إلى الأمام بجانب تقسيم المسؤوليات فيما بين الأفراد الرئيسيين.
- وظيفية
إنشاء وحدات تشغيلية وتحديد مهامها ووظائفها.
- تنظيمية
تأكد من أن هيكلك يمكنه تنسيق عمل الأفراد والوحدات التشغيلية لتحقيق أهدافك.

يتناول هذا القسم كيفية تنظيم لجان الفعالية ووضع هيكلها التنظيمية مع التركيز على الوظائف القانونية والإدارية، وينتهي القسم بمناقشة الهيكل التنظيمي لألعاب المحيط الهادي ٢٠١٥.

الجوانب القانونية والسياسية

ليس دائما يكون منظم الفعالية "مالكا" لها، حيث إن الفعاليات غالبا ما تكون مملوكة لجهات أخرى مثل اللجنة الأولمبية الدولية أو الاتحادات الدولية أو الاتحادات الوطنية أو حتى أصحاب المبادرات الفردية من القطاع الخاص والذين يعهدون بإدارة الفعالية لمؤسسة منظمة، فعلى سبيل المثال تقوم اللجنة الأولمبية الدولية باختيار دولة مضيفة لإدارة الألعاب الأولمبية حيث تقام كل ألعاب أولمبية بواسطة اللجنة المنظمة للألعاب الأولمبية، وفي هذه الحالة عادة ما يتم وضع اللوائح وصياغة العقود لتحديد حقوق والتزامات الشركاء.

من الذي ينظم الفعالية؟
هناك سيناريوهان محتملان:

- المالك
المؤسسة التي تمتلك الفعالية تقوم أيضا بتنظيمها وهذا هو السيناريو الأكثر شيوعا بالنسبة للفعاليات الأصغر، كما أن الهيئة الرياضية الأولمبية التي تقترح الفعالية هي التي تقوم بتنظيمها على مسؤوليتها.

- الطرف الثالث
عوضا عن ذلك تقوم المؤسسة المالكة بطلب عروض لاستضافة الفعالية ثم تقوم بتفويض طرف ثالث لاستضافة الفعالية، مثل مدينة أو مجموعة رياضية أو مجموعة تجارية خاصة حيث تقوم المؤسسة المضيفة بتشكيل اللجنة المنظمة للفعالية حسب ما تمليه اللوائح الكتابية للمالك مع إنشاء كيان قانوني يكون هو الشريك القانوني للمؤسسة المالكة والذي يقوم بتنظيم الفعالية.

الكيانات القانونية
هناك طريقتان ممكنتان لإنشاء كيان قانوني مساند.

الطريقة الأولى والأبسط هي باستخدام الكيان القانوني القائم مثل أي ناد أو اتحاد رياضي حيث لا حاجة لك

بالنسبة للفعاليات الرياضية التي تحدث بصورة دورية، فإن الهيكلة غير الربحية لها هي الحل الأفضل.

الفصل الخامس).

سوف يتولى الكيان القانوني الجديد المسؤوليات المتعلقة بتنظيم الفعالية دون التأثير على الجهات المكونة له، إذ من شأن ذلك أن يخلق ظروفًا أكثر أمانًا للهيئات المشاركة كي تتعامل مع أي حوادث تسبب ضررًا للبضائع أو الأفراد بسبب الأنشطة المرتبطة بالفعالية، كما أن ذلك يوفر إطارًا للتعامل مع الصعوبات الاقتصادية والإدارية للفعالية جراء الأنشطة الأخرى للهيئات المشاركة في الفعالية.

ومع ذلك فإن هناك قيود إجرائية عند إنشاء الهيكل القانوني، قد تؤثر على كيفية تشكيل المجموعة وتصنيفاتها النهائية وإدارة التزاماتها مثل المحاسبة والضرائب، وقد تؤثر القيود الإجرائية كذلك على النظم الداخلية للرقابة التي يكون كل كيان قانوني مسائلًا بشأنها، ومهما كان نوع الهيكل القانوني الذي يتم اختياره، يجب الوضع في الحسبان أي قيود إجرائية ذات صلة تنص عليها القوانين الوطنية.

الهيكل القانوني

فور تحديد الكيان القانوني، يمكن اختيار الهيكل القانوني للجهة المضيفة للفعالية، واعتمادًا على الهياكل القانونية الوطنية، يمكن للمنظمين عادة الاختيار من بين بضع خيارات تقليدية/عرفية.

يتوقف الخيار الأول على وضعية المضيف كمؤسسة ربحية أو غير ربحية حيث إن الخيار المتعلق بالربحية يُستخدم في الغالب للمنافسات الرياضية المتكررة التي تُغلّ إيرادات مالية كبيرة مثل بطولات المحترفين كسباقات الفورمولا ون Formula One، وبالنسبة للفعاليات الرياضية التي تحدث دوريًا مثل البطولات القارية فإن اختيار الهيكل غير الربحي هو الحل الأفضل: يختلف المنظمون في كل نسخة من الفعالية؛ ولذلك فإن تسوية الدفاتر الحسابية ببساطة (بدلاً من تحقيق الربح) يمثل معايير النجاح.

يتوقف الخيار الثاني على الطبيعة الخاصة أو العامة أو المختلطة للهيكل المستخدم، حيث قلما يلجأ المنظمون إلى الهيكل القانوني العام لوحده باستثناء البلدان التي تلعب الدولة فيها دوراً رئيسياً، وبالنسبة للفعاليات الرياضية الكبرى التي تلعب استثمارات المجموعات العامة دوراً هاماً فيها فإن الهياكل المختلطة التي تضم كيانات قانونية من القانون الخاص والقانون العام هي القاعدة المتبعة.

لإنشاء كيان جديد ثم حله فيما بعد، وتعتبر الهيئة الرياضية الأولمبية المضيفة هي أيضاً المؤسسة المنظمة للفعالية وبإمكانها السيطرة على المشروع طالما بقي ضمن حدود مسؤولية الجهة المفوضة من قبل مالك الفعالية.

بالنسبة للغالبية العظمى من المنافسات يكفي وجود هذا الكيان القانوني، إلا أن البساطة الهيكلية المقترنة به تحمل في طياتها عيوباً مثل أن تتعامل مع فعالية أو بطولتي عالمية متعددة الرياضات أو عندما تكون هناك مخاطر مالية وتشغيلية كبيرة بالنسبة للهيئة الرياضية الأولمبية، وفي مثل هذه الحالة قد ينظر المنظمون في إمكانية إنشاء كيان جديد مستقل قانونياً يتولى مهمة محددة وهي التعامل في أمور التنظيم العملي للفعالية.

قد يكون الحل أكثر صعوبة ولكن هناك مزايا معينة لذلك، أولها هو أن هذه الطريقة تضمن شفافية العلاقات بين المشاركين في المشروع، حيث إنه كلما كان هؤلاء الأفراد أكثر تنوعاً تزداد ضرورة إيجاد هيكل قانوني موحد يضمن أن جميع الشركاء مثل الحكومات والرعاة والأندية منتسبة لجهات صنع القرار ومشاركة قانونياً في تنظيم الفعالية.

تتعلق الفائدة الثانية باستقلالية وشفافية إدارة الفعالية، حيث إن كمية المواد والموارد المخصصة للاستخدام يمكن أن تستوجب بسرعة إنشاء هيكل قانوني محدد وبالتالي فإن إنشاء كيان قانوني مستقل سوف يؤدي إلى تجنب حالة الارتباك التي ربما تحدث عندما يتعلق الأمر بمجالات مثل الموارد البشرية والمسؤولية المالية، فعلى سبيل المثال فإن الهيكل المنفصل يمكن المنظمين من تحديد المهام المطلوبة على وجه التحديد للفعالية بدلاً من أن يكون ذلك في إطار الأنشطة اليومية للموظفين وهو ما يسمح بمزيد من شفافية الإدارة.

تساعد عملية إنشاء هيكل محدد أيضاً على القدرة القانونية للمؤسسة الجديدة التي ستكون لها هويتها الخاصة بها واسمها وعنوانها، وتكون الموارد ضمن هذه المؤسسة مملوكة للكيان القانوني الجديد ويمكن إدارتها ضمن هيكل موازنة مخصص لهذا الغرض، كما يمكن إقامة كافة العلاقات التعاقدية أثناء تنظيم الفعالية باسم الكيان القانوني والذي يكون من حقه أيضاً اللجوء إلى القضاء لضمان احترام حقوقه الأخلاقية والفكرية والتجارية (أنظر

للأنشطة المتعلقة بالفعالية، إلا أن القرارات اليومية متروكة لإدارة الفعالية التي تكون مسؤولة عن تنفيذ تعليمات وتوجيهات مجلس الإدارة ويجب أن تعمل إدارة الفعالية بناء على توجيهات رئيس مجلس الإدارة والذي هو أيضا ممثلها القانوني.

قد يسمح النظام الأساسي كذلك بإنشاء أجهزة أخرى مثل اللجان الخاصة؛ حيث تكون لهذه الأجهزة التي تتكون عادة من خبراء أدوار استشارية من خلال تحديد ومتابعة أجزاء معينة من البرنامج دعماً لأنشطة مجلس الإدارة.

الجوانب الوظيفية

عند تنظيم أية فعالية لا يكفي إنشاء هيكل قانوني وحسب إذ يجب أيضاً تلبية الاحتياجات التشغيلية وذلك بتوزيع الأدوار والمهام فيما بين الأقسام أو الدوائر التكميلية أو المنسقة حيث إن هذه الدوائر وخاصة الإدارة العليا المسؤولة عن الفعالية يجب أن تعمل تحت إشراف الأجهزة القانونية، إلا أن الأفراد الذين يديرون هذه الدوائر يجب إعطاؤهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تسمح لأفراد فرق العمل التابعة لهم بتنفيذ وظائفهم.

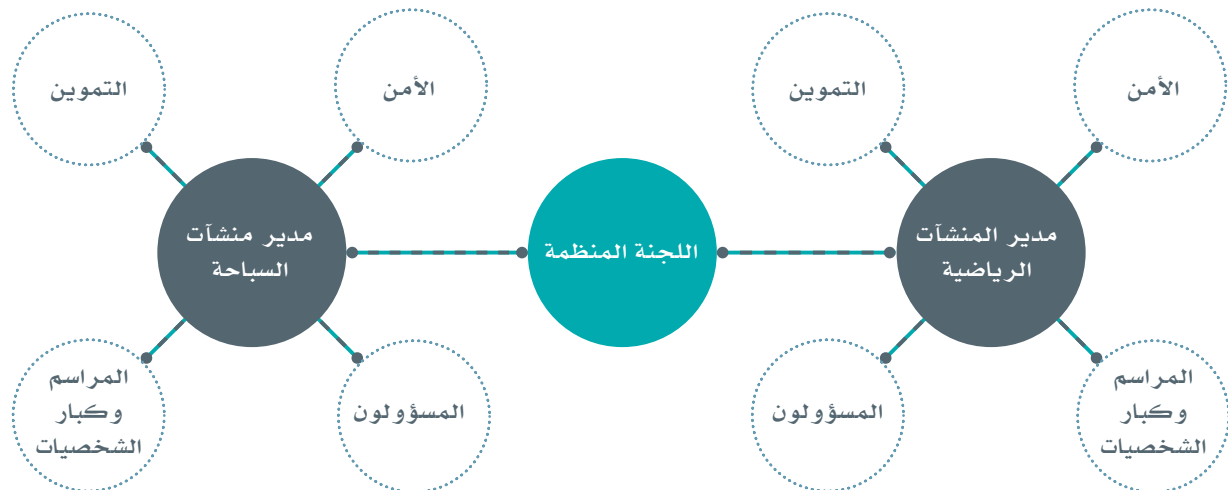
إن أول هدف للمنظمين هو تحديد الاحتياجات الوظيفية للمجموعة التي سوف تتفاوت تبعاً لما إذا كانت هذه المجموعة عبارة عن لجنة تقديم طلبات الاستضافة أو لجنة منظمة وتبعاً لمختلف مراحل عملية تنظيم الفعالية. هذا وستتم مناقشة الوظائف المطلوبة لتنظيم أية فعالية بمزيد من التفصيل أدناه.

حالما يقرر المنظمون بشأن الهيكل يجب أن تكون شروط المشاركة وصنع القرار محددة ضمن النظام الأساسي للمضيف والتي يتم فيها تحديد أعضاء المجموعة، وضمن لجنة تقديم عروض الاستضافة واللجنة المنظمة هناك في الغالب "مجموعات" مختلفة:

- الأسرة الرياضية، وتشمل الهيئات الرياضية المحلية أو الوطنية أو الدولية ذات الصلة.
- المجموعات المحلية أو الإقليمية أو الوطنية التي سترتبط بالفعالية والتي يتعين مشاركتها منذ مرحلة تقديم عروض الاستضافة مثل الحكومة الوطنية أو المحلية.
- الشركاء الاقتصاديون و/أو الشركات العامة أو الخاصة التي ستشارك في تمويل أو تنظيم الفعالية مثل الرعاية.
- المجتمع المدني والذي يشكل الأعضاء الذين قد لا يشاركون في تنظيم الفعالية ولكن وجودهم وتصديقاتهم تضي مصداقية على الهيئة مثل المنظمات والاتحادات المهنية.

يجب أن يحدد النظام الأساسي أيضاً تكوين الجهاز المعني بصنع القرار والإدارة بجانب نطاق أنشطته، حيث إن هذا الجهاز غالباً ما يطلق عليه اسم "مجلس الإدارة"، ومن الضروري أن يتضمن مجلس الإدارة ممثلين عن جميع المجموعات المتأثرة بإقامة الفعالية.

عندما تتطلب الفعالية أفراداً دائمين ومهنيين يتخذ مجلس الإدارة قرارات استراتيجية تعنى بإعداد البرامج وإقرار الموازنات والتصديق على إبرام العقود الرئيسية وتحديد أعلى سلطة



الشكل ٦,١: هيكل الأقسام



بعض المهام مثل النقل قد توكل إلى مزودين خارجيين.

يبين التوضيح التالي الهياكل القانونية والوظيفية المعدة لألعاب المحيط الهادي ٢٠١٥.

٢٢١

ما إن يتم تحديد وتصنيف هذه الوظائف يجب أن تخصص مسؤولياتها من خلال خطوط القيادة والسيطرة ويمكن لمنظمي الفعالية استخدام واحد من عدة هياكل مختلفة للقيام بذلك.

• هيكل الأقسام

إن هيكل الأقسام يقسم الهيكل التنظيمي إلى وحدات أساسية مركزية تنتج المنتجات والخدمات، حيث يمكن تقسيم هذه الوحدات تبعاً لكل نشاط (الأنشطة الرياضية أو الأنشطة الأخرى) أو تبعاً للجغرافيا (مثل المواقع المستخدمة أثناء المنافسة، أنظر الشكل ٦،١ في الصفحة السابقة)، على أن تكون كل وحدة مستقلة بصورة أو بأخرى مع قواعد عامة تحكم جميع الأنشطة المسؤولة عن ضمان التنسيق بينها.

• الهياكل الوظيفية

تتبنى العديد من الهيئات الرياضية الأولمبية الهياكل الوظيفية وهي مركزية وتتبع التسلسل الهرمي وتكون مماثلة للهياكل التي يوضحها الشكل ٦،٢ والشكل ٦،٣ (في الصفحة التالية) من التوضيح الخاص بألعاب المحيط الهادي ٢٠١٥، وتحت إشراف مجلس الإدارة يتولى إدارة الفعالية والسيطرة على مختلف الأقسام أو الدوائر أو الخدمات التي تتعلق بمختلف الوظائف، هذا ويمكن تقسيم هذه الأقسام إلى أقسام مصغرة.

• الهياكل المصفوفية

تجمع الهياكل المصفوفية بين مزايا وعيوب كل من هياكل الأقسام والهياكل الوظيفية، وكما هو موضح في الشكل ٦،١٢ يمكن للهيكل التنظيمي أن يأخذ شكل جدول مزدوج القيد مع وظائف إدارية على المحور الذي يقطع مختلف أقسام الإنتاج والخدمات على ذلك المحور، حيث إن الهدف من ذلك هو ضمان فعالية خط القيادة والسيطرة بما يسمح بتخصيص الموارد لفرق عمل المشروع بسهولة أكثر.

وأخيراً، يجب على المنظمين أن يقرروا من الذي سيكلفونه بتنفيذ هذه الوظائف، وكقاعدة عامة فإن المسؤولية الأساسية للمنظمين المتمثلة في التنظيم التشغيلي للفعالية تقع تحت الإشراف المباشر للجنة المنظمة، إلا أن وظائف معينة (في الغالب المهام الخدمية) مثل السكن والتموين (الإعاشة) والنقل يمكن الاستعانة بمصادر خارجية لتنفيذها أو تكليف مزودي خدمة خارجيين للقيام بها، وهو ما يستجيب للطلبات الرسمية من المنظمين طبقاً لمعايير كتابية يجب بعد ذلك تحديدها في العقود. وعلاوة على ذلك فإن الوظائف التجارية مثل الرعاية والترويج والاتصالات الخارجية يمكن تكليف شركات متخصصة بها، ومثال ذلك وظائف التدقيق والرقابة.

*** التوصيات الأساسية

- قرر ما إذا كان من المطلوب إنشاء كيان قانوني منفصل.
- ضع هيكل قانوني يضمن المساءلة عن الفعالية ولكنه يوفر بعض الحماية ضد المخاطر.
- تأكد من أن مجلس الإدارة يمثل المجموعات الملائمة.
- حدد المهام المطلوبة لإقامة الفعالية وخصصها للمجالات الوظيفية.
- استحدث الهيكل الأنسب للمساعدة في تحقيق نجاح الفعالية وضمان أنه يسمح بالمساءلة أمام مجلس الإدارة.
- قرر ما هو العمل الذي يمكن الاستعانة لتنفيذه بهيئات أخرى.



الهيكل التنظيمي لألعاب المحيط الهادي ٢٠١٥

٢٠,٠٠٠ متفرج يتابعون المنافسات.

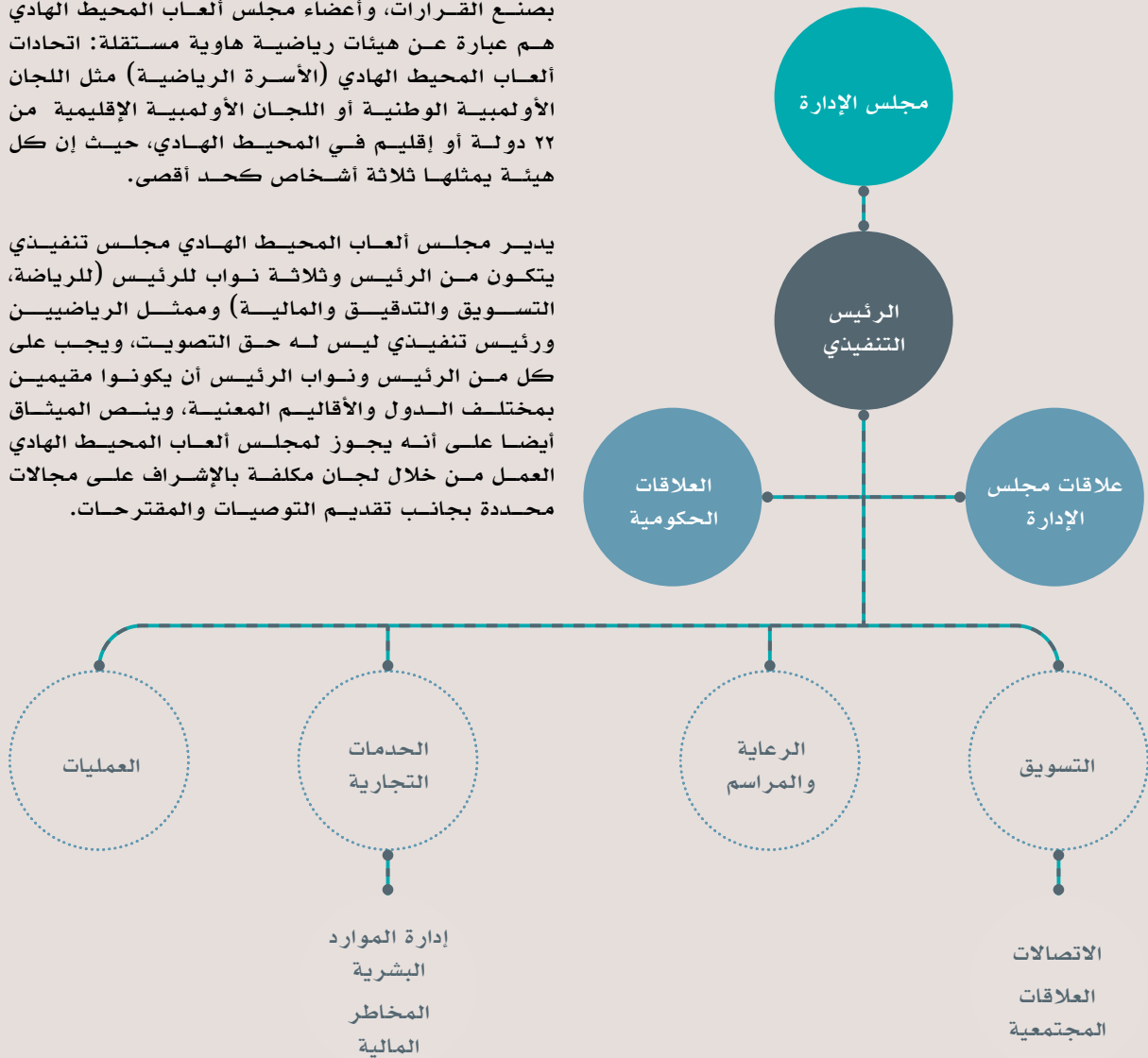
الهوية القانونية

كما هو الحال بالنسبة لعدد من الفعاليات الرياضية كان هناك فرقا بين الجوانب المتعلقة بملكية الفعالية وهيكلها التنظيمي.

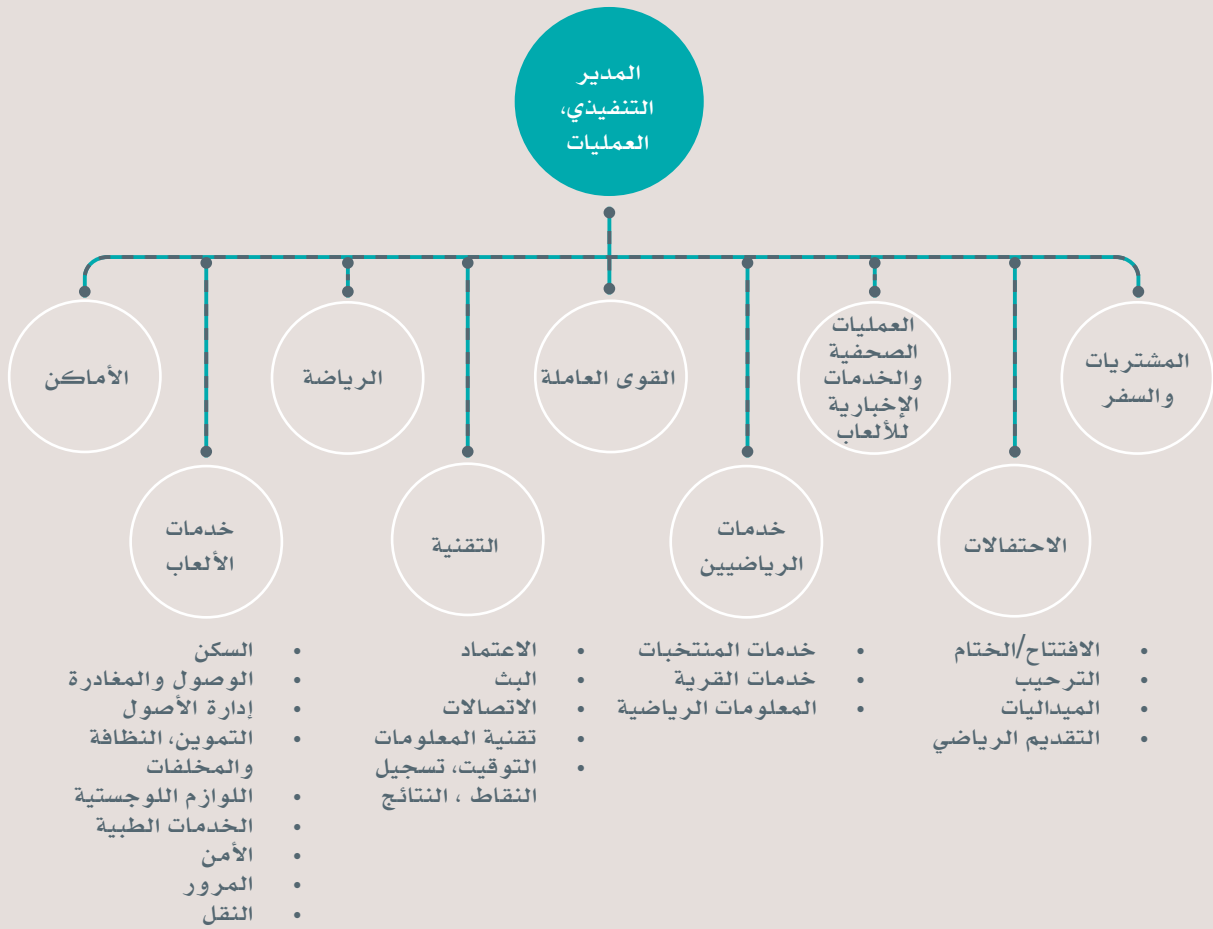
يعتبر مجلس ألعاب المحيط الهادي الجهة المشرفة على الألعاب حيث إن تكوينه ومهمته وتنظيمه محدد في ميثاق يوضح أيضا كيفية تشكيل الجهة المعنية بصنع القرارات، وأعضاء مجلس ألعاب المحيط الهادي هم عبارة عن هيئات رياضية هاوية مستقلة: اتحادات ألعاب المحيط الهادي (الأسرة الرياضية) مثل اللجان الأولمبية الوطنية أو اللجان الأولمبية الإقليمية من ٢٢ دولة أو إقليم في المحيط الهادي، حيث إن كل هيئة يمثلها ثلاثة أشخاص كحد أقصى.

يدير مجلس ألعاب المحيط الهادي مجلس تنفيذي يتكون من الرئيس وثلاثة نواب للرئيس (لرياضة، التسويق والتدقيق والمالية) وممثل الرياضيين ورئيس تنفيذي ليس له حق التصويت، ويجب على كل من الرئيس ونواب الرئيس أن يكونوا مقيمين بمختلف الدول والأقاليم المعنية، وينص الميثاق أيضا على أنه يجوز لمجلس ألعاب المحيط الهادي العمل من خلال لجان مكلفة بالإشراف على مجالات محددة بجانب تقديم التوصيات والمقترحات.

ألعاب المحيط الهادي هي عبارة عن منافسة متعددة الرياضات تقام كل أربع سنوات وتنظم على خطى الألعاب الأولمبية، وفي عام ٢٠١٥ استضافت مدينة بورت مورسلي في بابوا غينيا الجديدة دورة الألعاب الخامسة عشر التي شارك فيها ٤,٠٠٠ رياضي ومسؤول من ٢٤ دولة، متنافسين في ٢٩٩ منافسة عبر ٢٨ رياضة، كما شارك في الفعالية نحو ٤,٥٠٠ متطوع، وتم تغطية الفعالية بأكثر من ٥٠ مؤسسة إعلامية ووصلت إلى جمهور كبير يقدر بأكثر من أربعة ملايين شخص، وفي كل يوم من أيام الفعالية كان



الشكل ٦,٢: الهيكل التشغيلي للجنة المنظمة لألعاب المحيط الهادي ٢٠١٥



الشكل ٦,٣: هيكل مهام اللجنة المنظمة لألعاب المحيط الهادي ٢٠١٥

قامت اللجنة المنظمة للألعاب بتقديم البرنامج الرياضي وما يقترن به من عمليات واحتفالات خاصة بالألعاب كما قامت بتنسيق مشاركة المنتخبات وتصاميم مواقع المنافسات واللافات التوجيهية بجانب بيع وتسويق الألعاب من خلال الرعاية والتسويق التجاري والإعلام والتذاكر.

حسب ما هو مطلوب من قبل مجلس ألعاب المحيط الهادي أجاز برلمان بابوا غينيا الجديدة تشريعا ألزم من خلاله الحكومة إلزاما تاما بتسليم مواقع المسابقات وتوفير التمويل الأساسي وتقديم التشريعات والخدمات الضرورية (الأمن والهجرة وعمليات المطار والخدمات الطبية، إلخ)، وكانت لجنة مواقع المسابقات والبنى التحتية والمعدات مسؤولة عن توفير كافة البنى التحتية الرياضية بما في ذلك قرية الألعاب، من منطلق مسؤوليتها هيئة ألعاب المحيط الهادي.

الجوانب الوظيفية

تم تقسيم اللجنة المنظمة للألعاب إلى أربع دوائر ثم إلى أقسام فرعية كما هو محدد في الشكل ٦,٢ (في الصفحة السابقة)، وتم تخصيص جميع الوظائف الرئيسية المطلوبة وفق هيكل المهام الموضح مثال منه في الشكل ٦,٣ (أعلاه).

الهيكل القانوني

ينص ميثاق مجلس ألعاب المحيط الهادي على أن شرف استضافة الألعاب يجب أن يُمنح للجهة الرياضية الإقليمية الهاوية في الدولة أو الإقليم المعين، والتي هي في هذه الحالة اللجنة الأولمبية لبابوا غينيا الجديدة.

تم تشكيل هيئة ألعاب المحيط الهادي (٢٠١٥) كجهاز إشرافي حيث ضمت الهيئة ممثلين عن الحكومة واللجنة الأولمبية لبابوا غينيا الجديدة والقطاع الخاص ومجلس ألعاب المحيط الهادي، حيث قام هذا الجهاز بتفويض هيكل قانوني غير ربحي وهو اللجنة المنظمة لألعاب بابوا غينيا الجديدة بالمسؤولية عن تنظيم الألعاب.

كانت اللجنة المنظمة للألعاب مسؤولة أمام هيئة ألعاب المحيط الهادي مع مراعاة الحصول على موافقة مجلس ألعاب المحيط الهادي، وكان مجلس إدارة اللجنة المنظمة للألعاب يتألف من ممثلين تم اختيارهم بالتقيد بميثاق مجلس ألعاب المحيط الهادي بما في ذلك واحد منهم قام بتعيينه مجلس ألعاب المحيط الهادي. كانت لمجلس ألعاب المحيط الهادي وسلطته المتمثلة في اللجنة المنظمة للألعاب الكلمة الأخيرة حول الألعاب حيث

يتم اتخاذ أهم القرارات -أثناء الألعاب- في المركز الرئيسي للعمليات.

إصدار أهم القرارات أثناء الألعاب.

الخلاصة

يبين هذا التوضيح أهمية استحداث الهوية القانونية الصحيحة لأية فعالية، حيث إن مجلس ألعاب المحيط الهادي منفصل عن الإثنين وعشرين دولة وإقليم التي لديها الرغبة في ألعاب المحيط الهادي وعملية الفصل هذه تحمي الهيئة الرياضية الأولمبية من المخاطر في حالة حدوث خطأ ما بالنسبة للألعاب.

تكتسب اللجنة المنظمة بصفتها الهيكل القانوني أهمية خاصة أيضا لأنها تشمل ممثلين محليين من الجهات التي تتأثر بالألعاب بشكل مباشر، وفي هذه الحالة تضم اللجنة المنظمة للألعاب ممثلين عن الأعضاء الرئيسيين من الأسرة الرياضية، بما في ذلك جهاز صنع القرار والإدارة، وتكون للرئيس السيطرة المباشرة على الوظائف المطلوبة على مسرح الفعالية، ويجب أن يكون الهيكل مرنا أيضا بالقدر الكافي للتغير من أجل إقامة الفعالية بكفاءة، ويظل الرئيس محتفظا بالسيطرة المباشرة على جميع الوظائف.

كان لكل فعالية هيكل تنظيمي مختلف اعتمادا على عمق خبرة القيادة ومجالات التخصص، فقد كان الهيكل التنظيمي الرأسي أكثر شيوعا محتويا على عدد أقل من المدراء المتمرسين في حين توجب أن يعمل كبار المدراء على توجيه من هم تحت قيادتهم، بينما كان يوجد بالهيكل التنظيمي الأفقي أو المستوي المزيد من المدراء أصحاب الخبرة الذين يتولون المسؤولية ويتخذون القرارات، وبصرف النظر عن الهيكل كان يتوجب تخصيص وتنفيذ جميع الوظائف الرئيسية المطلوبة لأية فعالية (أنظر الشكل ٦،٣ في الصفحة السابقة).

بعد ١٠٠ يوم تحولت الهيئة من هيكل قائم على الدوائر إلى هيكل مبني على أساس مواقع المسابقات في عملية تعرف بعملية فصل المكاتب عن مواقع المسابقات كما هو موضح في الشكل ٦،١٢ (صفحة ٢٣٥) حيث إن هذا التغيير مصمم لتشكيل فرق من الأفراد في كل موقع مسابقات من مختلف المجالات الوظيفية (الأمن، النقل، التمويل، العمليات الصحفية، إلخ) ثم يتم بعد ذلك إنشاء مركز العمليات الرئيسي الذي يصبح الرئاسة المركزية التي تقوم بالإشراف على العمليات والاتصالات وتنسيقها عبر كل الفعالية وهو الموقع الذي يتم فيه

٢٢٤



النسخة الخامسة عشر، والثالثة التي تقام في بابوا غينيا الجديدة لدورة ألعاب المحيط الهادي الأولمبية، وقد جذبت أحد المشجعين المحليين المتحمسين (الصفحة التالية)



تنظيم الفعالية

بصفة خاصة دراسة كيفية تنفيذ الأعمال فيما يتعلق بما تم تحديده مسبقاً من وقت وتكلفة وقيود خاصة بالجودة، ثم إجراء التعديلات الضرورية، وفي نهاية هذه المرحلة يمكن إجراء الاختبارات في ظروف تشغيلية واقعية مثل البروفات الخاصة بحفل الافتتاح أو المنافسات التجريبية للتأكد من جاهزية كل ما له علاقة بالفعالية.

المرحلة الثالثة: التنفيذ

فور بدء الفعالية يجب أن يتم توجيه الفعالية بكل كفاءة من قبل منظم الفعالية وذلك لضمان نجاحها، ويجب على المنظم تحديد والتحسب لأي مشاكل قد يكون لها أثر سلبي وعليه أيضاً تحليل أسباب أي مشاكل وتطبيق الحلول الممكنة.

المرحلة الرابعة: التصفية

عند انتهاء الفعالية يجب على الهيئة أن تحلل إلى أي مدى نجحت في تنفيذ أنشطتها بكفاءة، وتقييم نتائجها وحل فرق العمل وتحديد الدروس المستفادة من الفعالية من أجل المستقبل، ويمكن للجنة المنظمة إعداد تقرير عن نجاح الفعالية وتقديمه إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين، وفي بعض الحالات مثل الألعاب الأولمبية يجب على اللجنة المنظمة تمرير الدروس المستفادة إلى اللجان المنظمة التالية.

المهام

تنقسم المهام التي يتم تنفيذها في إطار إقامة الفعالية إلى خمس وظائف حيث إن هذه الوظائف الخمس موضحة بإيجاز أدناه كما أن مختلف المهام المقترنة بها مبينة في الشكل ٤,٦ إلى ٤,٨ في صفحة ٢٢٨ إلى ٢٣٠.

يوضح الشكلان ٤,٦ و ٤,٨ أين تقع كل مهمة في الجدول الزمني للفعالية فيما يتعلق بالمرحلة الأربع للفعالية الموضحة أعلاه، وطول كل عمود يتفاوت تبعاً للزمن الذي تستغرقه كل مهمة، كما أن بعض المهام لا يمكن معالجتها إلا بعد اكتمال المهمة السابقة لها.

الوظيفة الأولى: الإدارة والتنسيق

تشمل مسؤوليات هذه الوظيفة تقديرات الموازنة والتخطيط المالي الذي يشمل التنظيم الوظيفي، وإدارة التسلسل الهرمي والأفراد، وتخطيط المهام، والمتابعة والتعديل والقضايا المتعلقة باللوائح القانونية، ويوضح الشكل ٤,٦ (صفحة ٢٢٨) بعضاً من هذه الوظائف باعتبارها جزءاً هاماً من مرحلة التصميم بينما تستمر الأخرى من خلال جميع المراحل الأربع، ويعتبر التقييم والتعلم جزءاً هاماً من المرحلة الرابعة وهي ضرورية من أجل تحديد ما إذا كانت الفعالية تلبى أهدافها لصالح الهيئة الرياضية الأولمبية وأصحاب المصلحة الآخرين.

الوظيفة الثانية: إدارة العمليات الرياضية

تضمن هذه الوظيفة حدوث الفعالية على أرض الواقع،

على الرغم من أن الفعاليات الرياضية تكون بأحجام مختلفة ويمكن أن تأخذ أشكالاً عديدة إلا أن جميع الفعاليات الناجحة تقريباً تمر عند إقامتها بنفس المراحل الأربع المعروفة: التصميم، والتطوير، والتنفيذ والتصفية (ختام الفعالية)، ويوضح هذا القسم الوظائف الأساسية في تنظيم الفعالية الرياضية ويناقش كيفية جدولة هذه المهام.

يجب تصميم الاعتبارات المتعلقة بالاستدامة والإرث في كل مراحل الفعالية، حيث تدرج وثائق طلب الاستضافة في الغالب المبادرات المصممة لتقليل الأثر البيئي أو لتوضح تأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة ولكن بسبب قيود الموازنة و/أو الافتقار إلى القيادة فإن مثل هذه الخطط لا تحدث دائماً.

ينتهي القسم بمناقشة مراحل بطولات العالم لألعاب القوى ٢٠١٧.

مراحل الفعالية

كما ذكرنا أعلاه، يمكن تقسيم الفعاليات الرياضية إلى أربع مراحل.

المرحلة الأولى: التصميم

إذا طلب منك التقدم بعرض للحصول على حق استضافة أية فعالية يمكن تنفيذ مرحلة التصميم أثناء إعدادك للعرض باعتبار أن التصميم خطوة أولى ضرورية لتحليل جدوى المشروع، ويمكن القيام بذلك بتحديد ما الذي ستجنيه الهيئة الرياضية الأولمبية من الفعالية مع القيام في نفس الوقت بدراسة مدى ملاءمة الفعالية لاستراتيجية الهيئة الرياضية الأولمبية وأسبقياتها، حيث إن الأهداف الرئيسية تتمثل في تحديد ما إذا كانت الفعالية مجدية اقتصادياً وإذا ما كانت تستجيب إلى حاجة حقيقية وما إذا كانت تلبى رغبات مجموعات مختلفة من الجمهور والشركاء، وفي نفس الوقت يجب تقدير وتحديد وصياغة الشروط المتعلقة بالجدية التشغيلية للفعالية إذ من شأن ذلك المساعدة في إعداد وثيقة تشمل لوائح الفعالية التي يجب أن تكون تفصيلية بقدر الإمكان.

المرحلة الثانية: التطوير

تتمثل المرحلة الثانية في تخطيط المهام الضرورية للاستعداد بكفاءة للفعالية، وفي هذه المرحلة من المهم

معظم الفعاليات تمر عبر أربعة مراحل: التصميم، والتطوير، والتنفيذ، والتصفية

الوظيفة الرابعة: اللوازم اللوجستية

تلعب هذه الوظيفة دورا محدودا في مرحلة التصميم ويمكن تقسيم مهامها إلى مجالين رئيسيين، وكما هو واضح من الشكل ٦,٧ (صفحة ٢٣٠) يتعلق المجال الأول بتجهيز منشآت الفعالية حيث يشكل الأمن الأسبقية الأولى في الصدد، والمجال الرئيسي الثاني من العمل هو إدارة وصيانة المرافق أثناء وبعد الفعالية حيث يعتبر تفكيك أو نقل المنشآت مهمة بالغة الأهمية.

الوظيفة الخامسة: الترويج والمبيعات

يوضح الشكل ٦,٨ (صفحة ٢٣٠) أن هذه الوظيفة تتعلق بالتعامل مع التسويق والاتصالات والشراكات الإعلامية، ويتم بالاقتران مع هذه الوظيفة أداء المهام التالية التي تتطلب عملا كبيرا أثناء مرحلة التصميم:

- وضع استراتيجية تسويقية.
- تحديد استراتيجية الاتصالات وخطة العمل الإعلامية.
- إجراء البحوث بشأن الشراكات ومباشرتها وإدارتها.

ويتم فيها وضع الخطط اللازمة للإدارة والتنسيق وتضم أنشطتها كل شيء من تقييم متطلبات الموارد البشرية والمواد إلى تقدير كمية العمل الذي ينفذه الأفراد بما في ذلك تجهيز المساحات المقررة للتنافس ومناطق الإحماء وكما هو موضح في الشكل ٦,٥ (صفحة ٢٢٩) تشمل هذه الوظيفة تحديدا مهاما تغطي جميع المراحل الأربع للفعالية بدءا من ضمان أن المنافسة تستوفي المتطلبات الفنية إلى توجيه الشكر إلى المشاركين تقديرا لهم على ما قاموا به من عمل.

الوظيفة الثالثة: الأمانة، العمل الإداري والتنظيمي

كما هو موضح في الشكل ٦,٦ (صفحة ٢٢٩) تشمل هذه الوظيفة المهام الإدارية والسكرتارية وتتعلم بالعلاقات المالية مع مزودي الخدمة والمحاسبة وإدارة التذاكر والخدمات الإضافية، وهي تلعب دورا مساندا هاما للوظائف الأخرى في جميع المراحل، وتعتبر المهام السكرتارية مثل التواصل مع الجمهور وأصحاب المصلحة الرئيسيين وحفظ السجلات ذات أهمية حيوية بالنسبة لنجاح الفعالية.



بعض المهام لا يمكن التعامل معها ما لم تكتمل المهمة السابقة لها.

التخطيط للمهام يمثل الجانب الأساسي لتنظيم أي فعالية رياضية.

التصميم	التطوير	التنفيذ	التصفية
تقديرات الموازنة والتخطيط المالي			
دراسة مختلف الخيارات المالية			
تقديرات الموازنة، دراسة متطلبات التوازن المالي والموازنات الخاصة بالعمولات			
مراقبة النفقات والإيرادات، توقع احتياجات الخزينة، التعزيز			
متابعة الموازنة والتعديل (مؤشرات الأداء)			
الميزانية العمومية: الرقابة، قياس التباينات مع الموازنة المتوقعة، التحليل المالي			
التنظيم الوظيفي، الهيكل الهرمي وإدارة الأفراد			
التوزيع الوظيفي، وضع المخطط التنظيمي الوظيفي (الأقسام، الدوائر، اللجان)			
تحديد الهيكل الهرمي مع مجالات تدخل ومسؤولية كل كيان			
تحديد الاحتياجات البشرية والمالية والمواد لكل كيان وظيفي			
تحديد التوصيفات الوظيفية وتوظيف المدراء، تقسيم العمل، السلطة والوصول إلى المعلومات			
الاستخدام الأمثل للموارد، إضفاء الصفة الرسمية على المهام، القيود الواجب احترامها من خلال العقود			
التنسيق العام، المتابعة، التعديل، إدارة التغيير الهيكلي			
تنظيم اجتماع تدشين المشروع (الإرشادات النهائية لواجبات كل شخص)، تحفيز الشركاء			
التجهيزات ومتابعة الأفراد (الحوافز، قضايا العلاقات، العمل الإضافي)			
قياس ما تم تحقيقه من أهداف ثابتة على المستويين الكمي والنوعي.			
التحويل على الخبرات السابقة، الصعوبات والحلول المطبقة.			
أرشفة معلومات المشروع، الوسائل والأدوات المستخدمة			
تخطيط المهام، المتابعة والتعديل			
تحديد المهام الرئيسية في المشروع (التكلفة/المواعيد النهائية/قيود الجودة، ضغط العمل، النتائج)			
تنظيم المهام سوياً، إجراء دراسة الجدوى، إجراء التغييرات في المواعيد النهائية			
تصميم جدول زمني أولي (التواريخ الرئيسية) ثم خطة عمل فردية			
تسهيل التشغيل السلس للمشروع، المتابعة، التفاوض حول تواريخ نهائية معينة والمرافق الأخرى			
متابعة كيفية ربط المهام، توقع المشاكل التي يمكن أن تحدث تأخيراً			
قياس القدرة على تلبية المواعيد النهائية المحددة لتحسين تنظيم الفعاليات المستقبلية			
إدارة القضايا القانونية وذات الصلة باللوائح			
الوضع في الحسبان التغييرات القانونية الرقابية المؤثرة على تنظيم الفعالية			
إخطار السلطات بالفعالية			
توقيع الاتفاقيات مع المؤسسات العامة في مجال الأمن ومراقبة المرور			
وضع الشروط اللازمة لاعتماد الموقع والحصول على الموافقات الضرورية			
قياس القضايا المتعلقة بحماية المستخدمين، التأمين، إدارة إمكانية الدخول، الصحة والأمن			
قياس كفاءة الآليات الموضوعية، توجيه الشكر إلى الشركاء			

٢٢٨

الشكل ٦،٤: الإدارة والتنسيق

ملاحظة: في الأشكال من ٦،٤ إلى ٦،٨ المربعات المظلمة باللون الأخضر المناظرة لكل مهمة تدل على الفترة الزمنية التي تحدث فيها المهمة

التصميم	التطوير	التنفيذ	التصفية
تصميم المنافسات التي تحترم لوائح مالك الفعالية وسلطات الاتحادات			
تقييم الموارد اللوجستية الضرورية (الحكام، لجنة الحكام، المرافقون) والمواد (التوقيت والنشر)			
تنظيم وتجهيز مساحات الممارسة التي تلبي متطلبات الأحجام من الناحيتين الرقابية والأمنية			
تحديد شروط الدخول والمشاركة في البرنامج الرياضي (مستويات اختيار الرياضيين)			
التواصل مع مختلف الجمهور المحتمل (الأمم، الاتحادات، المنتخبات، المشاركون الرياضيون)			
تحديد شروط النقل، الاستقبال، السكن، التموين للرياضيين والوفود			
تجهيز مناطق التدريب، الراحة، المساعدة الطبية، التواصل بين الرياضيين والإعلام			
الترحيب بالرياضيين والوفود، إدارة النزاعات، نشر النتائج الرياضية			
تطوير العناصر الترفيهية (حفل الافتتاح، الفعاليات الأصغر، تسليم الميداليات والجوائز)			
تسهيل مكافحة المنشطات، تنسيق عمل المتطوعين			
تنظيم توزيع الجوائز، إيصال النتائج الرياضية إلى الإعلام			
توجيه الشكر والثناء إلى العاملين بأجر والمتطوعين على عملهم			

الشكل ٦,٥: إدارة العمليات الرياضية

التصميم	التطوير	التنفيذ	التصفية
العمل السكرتاري والتنظيمي			
تذكير الأفراد بواجباتهم ومهامهم المحددة لهم.			
الاستجابة إلى طلبات المعلومات من الجمهور، إدارة البريد/ البريد الإلكتروني			
الرد على الهاتف، توجيه الناس إلى الدائرة الصحيحة والموارد الصحيحة			
تقديم الدعم اللوجستي للدوائر (تولي أمر الدعوات، حالات الاعتماد، البريد، مذكرات الشكر)			
المشاركة في استقبال الجمهور والشركاء المحددين، إدارة عدد تسجيلات الرياضيين والوفود			
تقديم الشكر للناس على العمل المنجز			
الإدارة			
علاقات الأعمال مع مزودي الخدمة			
الاتصال بمزودي الخدمة والموردين (الصناعة الفندقية، التموين، النقل، الأجهزة/نظم المعلومات)			
طلب ودراسة التقديرات، المقارنة، إضفاء الصفة الرسمية لشروط التعاون، صياغة العقود			
إدارة ومتابعة الخدمات المقدمة			
المحاسبة			
الاحتفاظ اليومي بسجلات الحسابات، تعزيز العلاقات مع الموردين، الزبائن والشركاء			
معالجة إشعارات الرواتب والإقرارات الضريبية			
متابعة الموازنة من حيث النفقات والإيرادات استحداث وتحليل ملخصات الوثائق			
التذاكر والخدمات الإضافية			
تقييم السوق المحتمل مع دائرة التسويق، إعداد العروض للجمهور والشركاء			
تعبئة مختلف شبكات البث والشركاء لبيع المقاعد			
التواصل مع الجمهور المستهدف، استحداث أنشطة ترويجية تبعا لتغير مبيعات التذاكر			

الشكل ٦,٦: العمل السكرتاري والتنظيمي والإداري

التصميم	التطوير	التنفيذ	التصفية
تجهيز المساحات للممارسة، العمل، الاتصالات، الاستقبال			
تحديد إرشادات الفعالية، الأنشطة التخطيطية			
الأمن			
التسويق والاتصالات			
الإعلام والتلفزيون			
الأنشطة الرياضية			
التوجيه، التنظيم والإدارة			
إدارة وصيانة المرافق أثناء وبعد الفعالية			
ضمان تسيير الفعالية بسلاسة			
على المستوى التشغيلي، تنفيذ			
الأنشطة المجدولة			
مصاحبة ومتابعة الخدمات			
المستلمة من جميع مزودي			
الخدمة الخارجيين (الصوت،			
الأنشطة)			
توزيع المنشآت والتنسيق مع فرق عمل المقاولين من الباطن			
تقييم مستوى عمل الوظائف اللوجستية، قياس جودة الخدمات المتعاقد من الباطن بشأنها			

الشكل ٦,٧: اللوازم اللوجستية

٢٣٠

التصميم	التطوير	التنفيذ	التصفية
وضع استراتيجية تسويقية للفعالية			
جمع وتحليل البيانات الرئيسية المتعلقة بالسوق والتنافس والبيئة			
تجزئة السوق			
تحديد الأهداف			
تحديد الموقع			
إعطاء شكل تشغيلي للاختيارات الاستراتيجية			
الخلاص إلى عروض الأعمال ومتابعتها			
تحديد استراتيجية اتصالات وخطة عمل إعلامية			
تحديد الأهداف - تحليل صورة الفعالية			
تحديد الأهداف الاستراتيجية المحددة			
إعداد الرسائل الملائمة واختيار المنافذ الإعلامية			
إجراء البحوث حول الموارد والشراكات			
إعداد خطة العمل الإعلامي			
الترحيب بالإعلام وإدارته			
مراقبة وتعديل الأنشطة			
إجراء البحوث، وإدارة، ومتابعة، ومباشرة الشراكات			
إعداد مجموعة أدوات التسويق			
تحديد الشركاء المحتملين			
الاتصال التسويقي مع الشخص الملائم			
المتابعة والتأكد من وجود الدعم الملائم والمرئي ومساحات الاستقبال			
تحية ومرافقة الشركاء			
استخلاص المعلومات مع الشركاء - قياس النتائج وشكر الشركاء			

الشكل ٦,٨: الترويج والمبيعات



التسويق، والترويج، والمبيعات أجزاء أساسية في أي فعالية رياضية.

*** التوصيات الأساسية

- تأكد من حسن تصميم وتطوير الفعالية.
- تأكد من أن مجلس الإدارة ملتزم بمرحلة التصميم.
- خطط لمتابعة جميع المراحل الأربع بدءاً من مرحلة التصميم حتى مرحلة التصفية.
- تأكد من حدوث جميع المهام في أوقاتها المحددة.
- قم بتقييم أهدافك فور انتهاء الفعالية.

يُعتبر تخطيط المهام جانباً ضرورياً من جوانب تنظيم أية فعالية رياضية، وحتى إن كان التخطيط مبنيًا على أساس اللوائح الدقيقة للفعالية والخبرة السابقة للمنظمين الأمر الذي يعزز رؤيتهم الثاقبة، إلا أن التخطيط يعتبر ضرورياً من أجل التأكد من أن الخصائص المتفردة لكل فعالية قد تم وضعها في الحسبان حتى يستطيع المنظمون التكيف مع التحديات غير المتوقعة والاحتمية.

في التوضيح التالي يمكنك التعرف على كيف اتخذ منظمو بطولات العالم لألعاب القوى نهجاً تدريجياً أدى في نهاية المطاف إلى نجاح إقامة الفعالية.



تنظيم بطولات العالم لألعاب القوى لندن ٢٠١٧

التخطيط مع وضع التصميم النظري للفعالية والتقدير ببعض العناصر المقترحة ضمن إرشادات الاتحاد الدولي لألعاب القوى بخصوص صون البيئة والتنمية المستدامة.

مرحلة التخطيط

تضمنت هذه المرحلة تخطيط التنظيم الوظيفي والتشغيلي للفعالية، وبما أنها كانت المرة الأولى التي تقام فيها بطولات العالم لألعاب القوى وبطولات العالم لألعاب القوى للمعاقين بالتعاقب في نفس المدينة فقد تم إنشاء آليتين تنظيميتين رسميتين للوفاء بدور اللجنة المنظمة المحلية:

- لندن ٢٠١٧ المحدودة London 2017 Ltd لتولي بطولات العالم لألعاب القوى ٢٠١٧، و
- بطولات لندن المحدودة London Championships Ltd لتولي بطولات ألعاب القوى للمعاقين ٢٠١٧

اتحدت هاتان المؤسستان تحت الاسم التجاري لندن ٢٠١٧ (London 2017) لتولي أمر البطولتين من خلال هيكل تنظيمي ستم مناقشته أدناه.

عند بداية المشروع تم إنشاء هيكل وظيفي يتألف من خمس دوائر تمثل الأنشطة التنظيمية للفعالية (انظر الشكل ٦,١٠ في الصفحة التالية)، حيث كان فريق العمل التابع للإدارة العليا مسؤولاً عن هذه الدوائر، والمجالات الوظيفية التي كانت تشكل الهيكل التشغيلي للندن ٢٠١٧ موضحة في الشكل ٦,١١ (في الصفحة التالية)

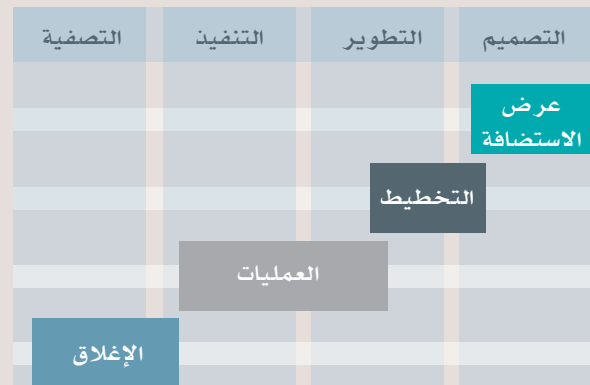
في إطار مرحلة التخطيط:

- تم تحديد المهام المالية والتسويقية والإدارية الضرورية.
- تم إعداد مخطط تنظيمي وهيكل هرمي كما تم توظيف كبار المدراء.
- تم تحديد المسؤوليات والواجبات الأولية لكل دائرة (رغم تغير بعض الواجبات خلال مرحلة التخطيط مثل الزيادة في أهمية وفعالية الأمن في أعقاب الهجمات الإرهابية التي وقعت في البلاد).
- تم تحديد المهام والتواريخ النهائية لتنفيذها لكل دائرة.
- تم تعديل الموازنات المعدة أثناء عملية تقديم عروض الاستضافة.
- تم تقييم احتياجات الهيئة من نظم المعلومات ثم تم بعد ذلك إعداد المناقصات وتوقيع العقود.

تعتبر بطولات العالم إحدى الفعاليات الكبرى التي يشرف عليها الاتحاد الدولي لألعاب القوى (المعروف حتى عام ٢٠١٩ بالرابطة الدولية لاتحادات ألعاب القوى) حيث تم اختيار لندن لتنظيم النسخة السادسة عشر التي اختير مكان إقامتها في استاد بداخل حدود حديقة الملكة إليزابيث الأولمبية التي استخدمت للألعاب الأولمبية لندن ٢٠١٢. تعتبر بطولات العالم لألعاب القوى ثالث أكبر فعالية رياضية من حيث أعداد المتفرجين بعد الألعاب الأولمبية وكأس العالم لكرة القدم، حيث جذبت بطولات العالم لألعاب القوى ٧٠٥,٠٠٠ من المتفرجين وشارك فيها ٢,٢٠٠ رياضي من ٢٠٣ دول.

اتبع المنظمون المراحل الأربع الموضحة في الشكل ٦,٩ (أدناه)، إلا أن هذا التوضيح يركز على المرحلتين الوسيطيتين، التخطيط والعمليات، وعلى الرغم من اختلاف المصطلحات إلا أنه من الممكن ملاحظة كيف أن كل مرحلة تتناسب مع الإطار المقدم في هذا الفصل.

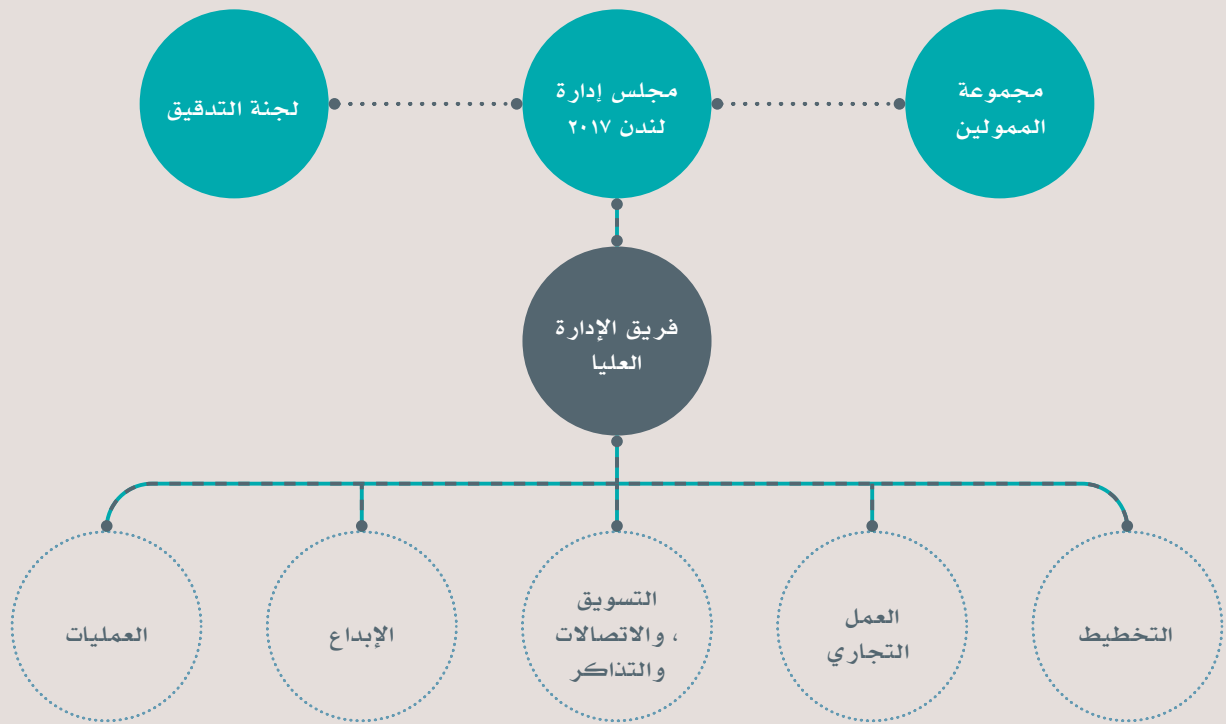
مراحل الإطار



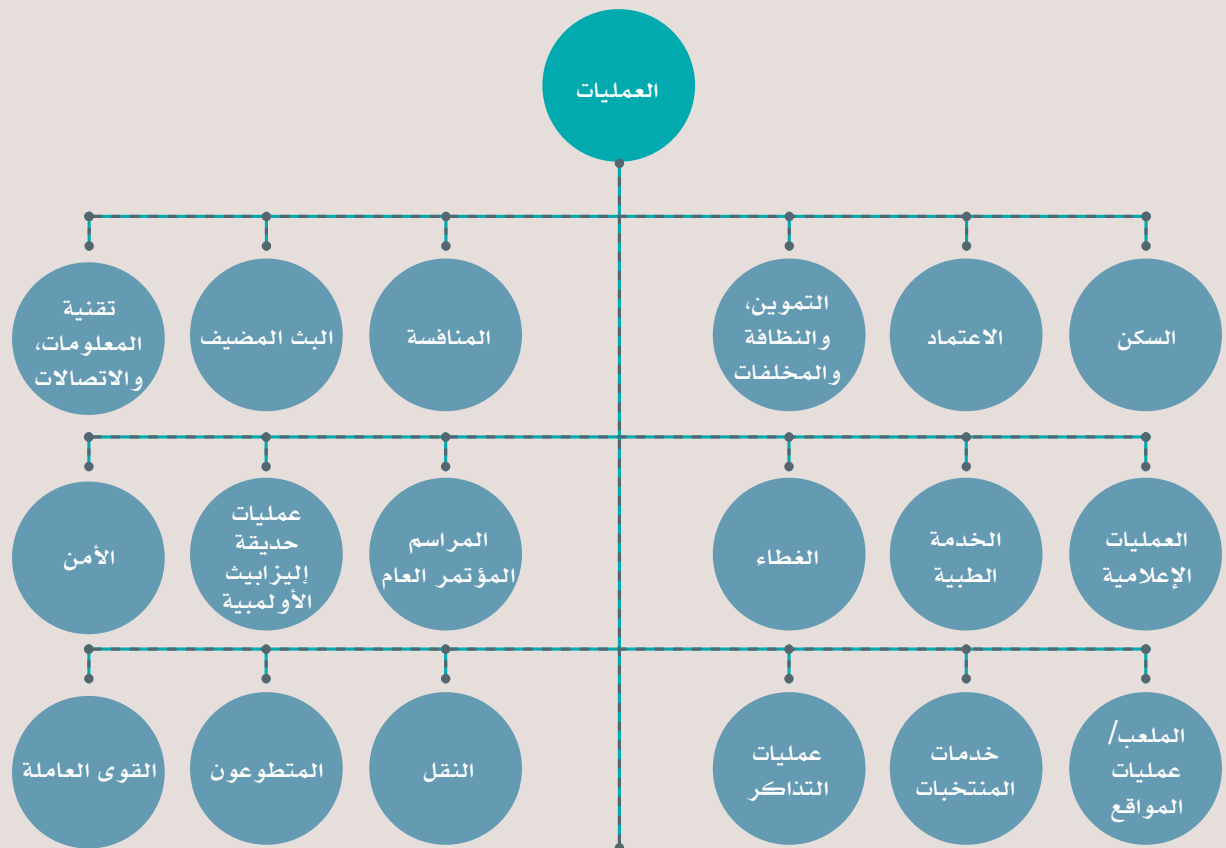
الشكل ٦,٩: مراحل تنظيم بطولة العالم لألعاب القوى لندن ٢٠١٧

مرحلة تقديم عرض الاستضافة

منحت لندن الفرصة لإقامة بطولة العالم لألعاب القوى ٢٠١٧ في أعقاب نجاح ملفها الخاص بالاستضافة خلال مرحلة تقديم العروض، وعلى إثر ذلك تم تشكيل فريق عمل للمشروع، وبعد قبول الاتحاد الدولي لألعاب القوى لملف لندن في عام ٢٠١١ انتقل المشروع إلى مرحلة



الشكل ٦,١٠: الهيكل التنظيمي للندن ٢٠١٧



الشكل ٦,١١: المجالات الوظيفية للندن ٢٠١٧



استفاد منظمو بطولة العالم لألعاب القوى ٢٠١٧ من تجربة المدينة في استضافة دورة الألعاب الأولمبية - لندن ٢٠١٢.

وإعادة العاملين بأجر إلى مواقع عملهم السابقة وكتابة التقرير الختامي.

الخلاصة

كانت بطولات العالم لألعاب القوى مشروعاً مخططاً بعناية تم فيه اتباع المراحل الموضحة أعلاه، ويجب ملاحظة أن تخطيط البطولات كان جزءاً من مرحلة التصميم ومرحلة التطوير وهو أمر مهم لأن العرض المقدم يجب أن يتضمن الخطط والتوقعات الأولية حول كيف ستسير الفعالية، كما يجب ملاحظة أن عملية التنظيم انتقلت إلى مرحلة العمليات قبل بدء البطولات مما سمح باختبار الإجراءات (وللرياضيين بالتدريب في المواقع المخصصة للمنافسات) قبل بدء الفعالية، وأخيراً يجب ملاحظة أن التقييم كان جزءاً ضرورياً من تصفية/إغلاق الفعالية.

يجب أن تُنظم بصورة منهجية جميع الفعاليات بصرف النظر عن نوعها أو حجمها، حيث يتطلب هذا الأمر المرور بمراحل التصميم والتطوير والتنفيذ والتصفية/الإغلاق هذا ويمكنك اختيار مصطلحات مختلفة لمراحل فعاليتك ولكن يجب أن تكون المهام المطلوبة مماثلة لتلك التي تم تقديمها هنا.

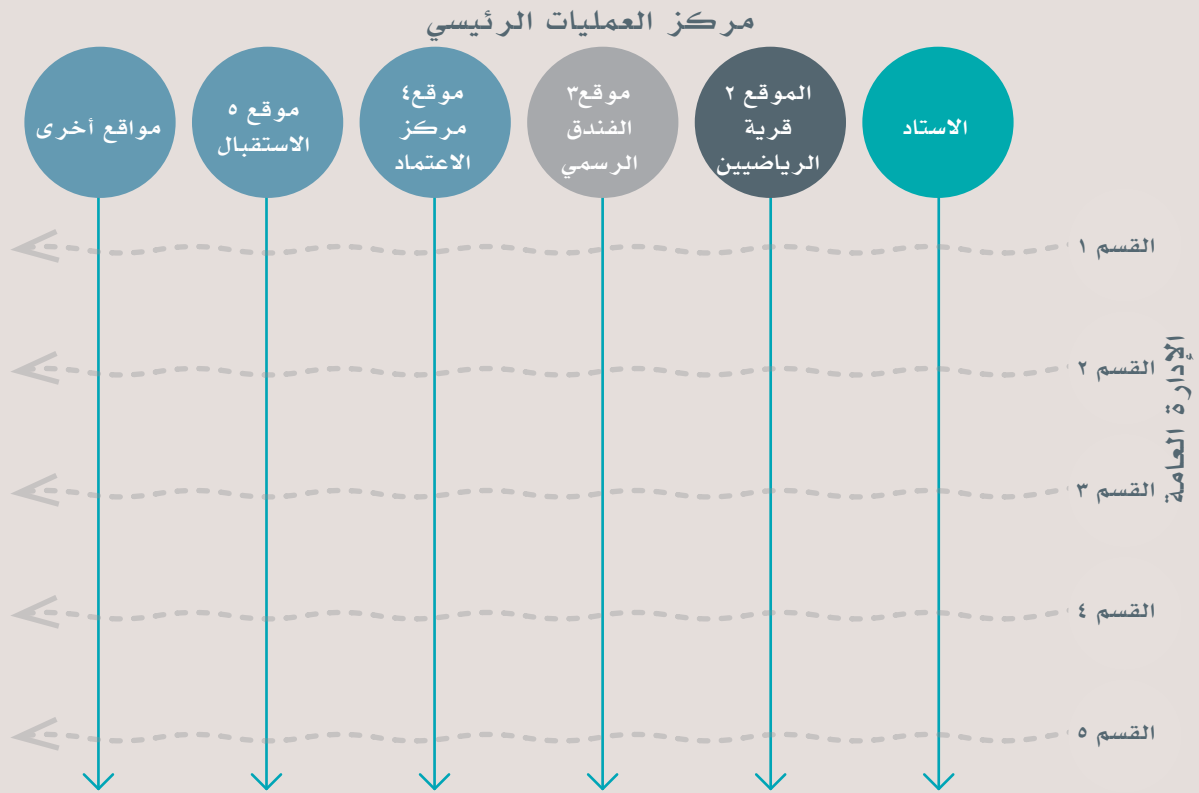
مرحلة العمليات

قبل بضعة أشهر من انطلاق الفعالية تبنى المنظّمون هيكلًا تنظيميًا قائمًا على أساس المواقع نتجت عنه المصفوفة الموضحة في الشكل ٦،١٢ (في الصفحة التالية) حيث تم تكليف مدراء الوظائف المختلفة بالمسؤولية عن أي موقع وعملياته التشغيلية، وتم إنشاء مركز العمليات الرئيسي لأغراض التنسيق العام حيث عمل مركز العمليات الرئيسي كسلطة لصنع القرار تستطيع استدعاء فرق الخدمة العامة الطارئة في حالة حدوث حالات طارئة مثل الحرائق والتهديدات الأمنية.

أدى ذلك إلى إعداد جدول زمني للمواقع، وعندما تغير الهيكل التنظيمي كان ينبغي على مدير التخطيط ضبط الجدول الزمني العام وتفصيل الخطوات التشغيلية اللازمة لكل موقع، والشكل ٦،١٣ (الصفحة التالية) يوضح المراحل الرئيسية والأطر الزمنية في تجهيز المواقع مما أتاح إمكانية التأكد من كفاءة إدارة الفعالية.

مرحلة الإغلاق

بعد الفعالية تقرر إغلاق العمليات مع استمرار كل من دائرة الإدارة والدائرة المالية في أداء عملهما المتمثل في إنهاء الموازنة وإغلاق الحسابات وتسريح اللجنة المنظمة



الشكل ٦، ١٢: مرحلة العمليات لندن ٢٠١٧

١. مرحلة التخطيط	٢. مرحلة العمليات
التنظيم الوظيفي	التنظيم حسب المواقع
١. التجهيز، وتركيب المنشآت، والتجهيزات التقنية، والطاقة	٢. الدخول - الاستقبال بالموقع، والتركيب، والتحقق من تحسينات المنشآت، والمعدات التقنية، واللافتات، والزينة
الإيجار بموجب عقد: مدة استخدام الموقع بعد أن يأخذ الطابع الرسمي بتوقيع اتفاقية مع المالك تنص على شروط الاستخدام (جرد بالموقع عند الدخول والخروج)	٣. الانتقال - المدة التي ينتقل خلالها الفريق فيما بين المواقع والمساحات المخصصة بغرض الوفاء بالمهام الوظيفية المحددة.
٤. ما قبل الفعالية - مدة الحلقات التدريبية النهائية، مراجعة المنشآت، الاختبارات والاجتماعات الإعدادية النهائية.	٥. الفعالية
	٦. الخروج - تفكيك جميع المعدات ونقلها من الموقع
	٧. إعادة التأهيل - إعادة تشكيل الموقع

الشكل ٦، ١٣: الجدول الزمني للمواقع لندن ٢٠١٧

إدارة الموارد البشرية لفعالية رياضية

التدريب

يختلف تنظيم كل فعالية عن أخرى، وغالبا ما يكون من الصعب للمنظمين إيجاد الموارد البشرية التي تتمتع بالمعرفة الضرورية؛ ولذلك فإن عملية التدريب تضمن أن الموظفين سيؤدون واجباتهم بأقصى ما لديهم من قدرات، كما أن الفرصة سانحة لإيصال ثقافة الفعالية وتشجيع روح العمل الجماعي وتنمية الشعور بالانتماء لدى كل من له علاقة بالفعالية.

الاتصالات الداخلية

للاتصالات الداخلية ثلاثة أهداف: تسهيل فهم فرق العمل، والمساعدة في التخطيط المتقدم لتجنب المشاكل وإجراء التحسينات، لتبادل المعلومات مع فريق عمل الفعالية، وتشجيع المشاركة الفردية والانخراط في الفعالية، وبدلاً من المضي في سلسلة من الخطوات غير المنسقة يجب على المنظمين تبني استراتيجية اتصالات داخلية توضح أهداف الاتصالات الداخلية وكيفية تحقيقها.

إدارة الأفراد

يجب على المنظمين إدارة فرق العمل طبقاً للتشريع الحالي الذي قد يشمل إبرام الاتفاقيات مع الجهات التي توفر الأفراد للمشروع والتفاوض بشأن العقود وصياغتها وتنفيذها مع مزودي الخدمة للموظفين العاملين بأجر وخطابات الالتزام الخاصة بالمتطوعين والاهتمام بالتأمين.

جدولة أنشطة الموارد البشرية

من المهم وضع خطة لكل مجال من المجالات المذكورة أعلاه (أنظر الشكل ٦،١٤، في الصفحة التالية)، على أن تتضمن كل خطة الأهداف والموارد البشرية، والمواد والموارد المالية التي تدعو الحاجة إليها لتلبية تلك الأهداف، والجدول الزمني، واسم الشخص المسؤول، وطرق ومراحل الإنجاز لعملية التقييم.

بعد تحديد المجالات التي ينبغي وضعها في الاعتبار في إدارة الموارد البشرية، من الضروري أن يحدد المنظمون إطاراً زمنياً بجميع المهام المطلوبة إذ تستمر الفعالية لفترة زمنية محددة جداً، حيث إن عملية الجدولة الزمنية هذه سوف تسمح للمنظمين بتحديد الزمن الذي ستستغرقه الأنشطة وكيفية تداخل المهام، واعتبار أي فترة ذات أهمية محورية، وما هو التنسيق المطلوب، وفور الانتهاء من هذه المتطلبات سيكون الجدول الزمني نقطة مرجعية لكل فرد مشارك في العملية، وفي مخطط جاننت Gantt Chart الموضح في الشكل ٦،١٣ (صفحة ٢٣٥) يتم تمثيل بداية ونهاية كل نشاط بالمناطق المظللة التي تعطي كل فرد صورة واضحة عن مهامه وتواريخها النهائية.

بجانب المنشآت والشؤون المالية تعتبر الموارد البشرية -لاسيما المتطوعون- عناصر لا غنى عنها في تنظيم أية فعالية رياضية حيث إن إدارة هذه الموارد البشرية له أهمية حيوية، وفي هذا القسم سوف نقوم بدراسة العناصر الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لأية فعالية مع التركيز بصفة خاصة على المتطوعين.

يبدأ القسم بتوضيح العمليات المطلوبة عند وضع خطة الموارد البشرية ويواصل مناقشة كيف يتم تحديد وتوظيف الموارد البشرية الضرورية، بجانب دراسة كيفية تعبئة وحشد وتحفيز الموارد البشرية، وينتهي القسم بتوضيح كيف تمت تعبئة واستقطاب عدد كبير من المتطوعين للألعاب الأولمبية الشتوية للشباب إنسبرك ٢٠١٢.

إدارة الموارد البشرية

كما هو الحال بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فإن الحاجة تدعو إلى القيام بعدد من الأنشطة لتنظيم الموارد البشرية لأية فعالية رياضية، حيث سيتم هنا بإيجاز مناقشة المبادئ التالية التي يجب أن تكون مألوفة لكم من الفصل الثالث ثم سيتم التوسع فيها لاحقاً في هذا القسم. تذكر أن الطبيعة قصيرة الأجل لمعظم الفعاليات، واعتمادها على المتطوعين يؤدي إلى عدة تحديات فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

تحديد متطلبات الموارد البشرية

لتحديد متطلبات الموارد البشرية لأية فعالية رياضية يجب عليك مراجعة قائمة المهام المطلوبة والتي يجب تضمينها في نهاية المطاف بإرشادات تسيير الفعالية، ويمكن للموارد البشرية أن تتشكل من عاملين بأجر ضمن الهيئة الرياضية الأولمبية أو عمال مؤقتين من جهات ذات علاقة أو أفراد من مزودي الخدمة الخارجيين أو متطوعين ومن الممكن أن يكونوا طلاباً أو متقاعدين أو أفراداً من عامة الجمهور.

التوظيف

يعتبر تنظيم الفعاليات عملية فريدة من نوعها تتطلب موارد بشرية محددة، يجب أولاً توظيف الأفراد الذين سيتولون المسؤولية عن تطوير وتنسيق تنظيم الفعالية الرياضية والمهام المترتبة بها، ثم يجب بعد ذلك

قد تتأثر قرارات المنظمين بمدى توفر التمويل المناسب، والخبرة الضرورية.

تحديد المتطلبات من الموارد البشرية

تتوقف المتطلبات من الموارد البشرية على طبيعة وحجم الفعالية، وبالنسبة للفعاليات التي تتطلب تنظيمًا أكثر اتصافًا بالطابع الرسمي سوف يحصل المنظم على مجموعة من لوائح الفعالية توضح حقوق ومسؤوليات اللجنة المنظمة.

وبالنسبة للفعاليات ذات تنظيم أقل رسمية، فإنه وبالرغم من ذلك من المهم تحديد جميع المتطلبات، حيث يستطيع المنظمون الاعتماد على الخبرات السابقة المماثلة لكن هذه المتطلبات يجب أن تكون مرتبطة بأهداف تحددها اللجنة المنظمة، فعلى سبيل المثال أحد أهداف تنظيم بطولة كبرى يمكن أن يكون جعل الشباب أكثر معرفة بالرياضة حيث يمكن تحقيق هذا الهدف باستضافة فعالية موازية لأطفال المدارس تتطلب أفرادًا إضافيين.

يجب على منظمي الفعاليات اتباع عدد من الخطوات عند اتخاذ قرار بماهية الموارد البشرية المطلوبة، حيث يمكن لقراراتهم في هذا الشأن أن تتأثر بمدى توفر التمويل والخبرة الضرورية، ويجب اتخاذ هذه القرارات على نحو أخلاقي وعادل وقانوني.

ابدأ بالخدمات المطلوبة

ابدأ باعتبار أي الخدمات المطلوبة لإرضاء مختلف المجموعات مثل الرياضيين والمسؤولين والمتفرجين وكبار الشخصيات والإعلاميين، وسوف تكون الخدمات المطلوبة في مجالات الاستقبال والأمن والتمويل والنقل، ويجب أن تتضمن الخطة جميع

المهام المتعلقة بالتنظيم العملي للفعالية مثل إنشاء المدرجات والتنظيف ونقل المواد.

قم بإعداد مخطط تنظيمي

يستخدم المنظمون المخططات التنظيمية لتحديد ماهية الموارد البشرية التي سيتم تخصيصها لكل وظيفة أو مجال أو مهمة، وهذه المخططات تمثل الهيكل الهرمي الفريد للهيئة الذي يمكن تحديده أيضًا ضمن الوثائق التي تتضمن التوجيهات والإرشادات.

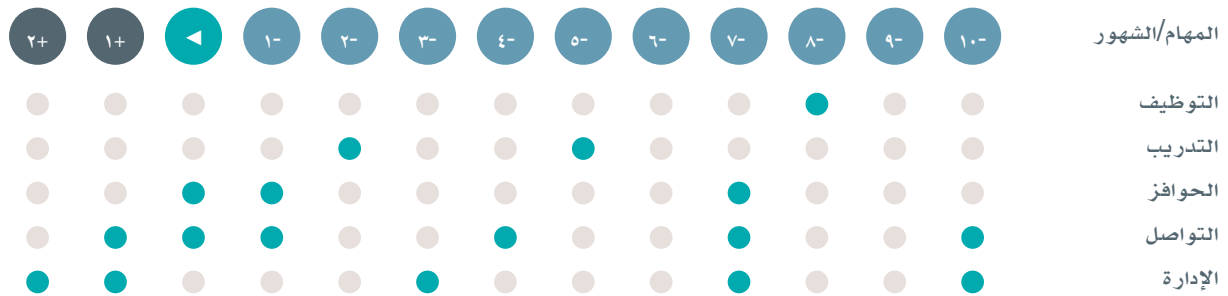
استحدث أوصاف وظيفية تفصيلية

يجب وضع وصف نوعي للوظائف يوضح المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة، حيث يجب أن يكون هذا التوصيف مصحوبًا بوصف وظيفي لكل وظيفة يشمل المهام المقترنة بالوظيفة والمؤهلات المطلوبة والمعرفة والخبرة والسيرة العامة للمتقدم.

يمكن أن تتضمن أوصاف الوظائف أيضًا تفاصيل الإجراءات والتوجيهات التي يجب على شاغل الوظيفة اتباعها ووثائق المرجعية التشغيلية مثل إرشادات تشغيل الموقع التي توضح الإجراءات التشغيلية المحددة، حيث يجب على كل وثيقة مرجعية أن ترتبط بوظيفة وأوصاف وظيفية، ويجب أن توفر تفاصيل الدعم التشغيلي مثل قنوات الاتصال والسلوك المتوقع.

يجب إعداد وثيقة موجزة بالعمليات (أنظر الجدول ٦،١ في الصفحة التالية) من هذه المكونات بإدراج المهام الواجب إنجازها ومتطلبات الموارد البشرية المقابلة لها، وبما أن هذه المتطلبات سوف تختلف

الفعاليات



الشكل ٦،١٤: الجدول الزمني لأنشطة الموارد البشرية

تبعاً لمرحلة الفعالية فيجب تضمينها بجدول زمني يومي مما يجعل العملية أكثر تعقيداً.

حدد الموارد البشرية

فور تحديد المتطلبات من الموارد البشرية يجب على المنظمين تحديد الأفراد المتوفرين الذين سيعملون بالمشروع وهو ما سيساعد على تحديد أي فجوات تدعو الحاجة إلى تجسيدها، ثم يجب على المنظمين البحث عن موارد إضافية مثل المتطوعين الذين يمكن أن يكونوا أعضاء بالأندية الرياضية أو أفراد من شرائح معينة في المجتمع، الذين قد تكون لديهم الرغبة في التطوع مثل الطلاب أو الأفراد من عامة الجمهور.

بجانب هؤلاء المتطوعين يحتاج المنظمون إلى الاستعانة بمقاولين لوظائف تخصصية مثل: الأدوار القانونية أو المالية، حيث إن هؤلاء الأفراد يمكن توظيفهم بواسطة شركات شريكة أو حكومة محلية أو يمكن أن يكونوا عاملين بأجر من مزودي خدمة متعاقد معهم، بيد أن الأمر الأهم بالنسبة للمنظمين هو إيجاد أناس قادرين يمكن الاعتماد عليهم لشغل الوظائف الهامة.

كما هو موضح في الجدول ٦،٢ (في الصفحة التالية) عادة ما يأتي المتطوعون العامون من مجموعة المتقدمين عموماً، حيث ليس مطلوباً من هذه النوعية من المتطوعين أن تكون لديهم مهارات تخصصية أو خبرة أو تراخيص بينما يجب أن تكون للمتطوعين المستهدفين مهارات تخصصية في مجالات مثل الخدمات الطبية وتقنية المعلومات/التقنيات والمنافسات الرياضية (مثل الخبرة عن الملاعب)، وقد تكون اللجنة المنظمة هي الجهة الرئيسية لتعيين وكيل لاستقطاب المتطوعين العامين والمتطوعين المستهدفين، هذا ويمكن أيضاً لمزودي الخدمات مثل: المستشفيات أو الشركات التقنية، التزويد ببعض المتطوعين المستهدفين ممن لديهم مهارات في مجالات محددة.

توظيف الموارد البشرية

يتوقف العدد المطلوب من الأشخاص على كل مرحلة من مراحل الفعالية، حيث يجب على المنظمين أن يعرفوا كم عدد الأشخاص الذين تدعو الحاجة إليهم في أي وقت، كما يجب عليهم الاحتفاظ بسجل بالمدخلات والمخرجات وذلك لتجنب إما حشد الموارد بشكل غير ضروري أو المعاناة من نقص في الموارد، ويجب على المنظمين أيضاً وضع الاعتبار في أن يكون معدل الاستنزاف هو بين ١٥-٢٠٪؛ علماً بأن هذا المعدل يزيد في تلك الدول التي يكون التطوع فيها غير مألوف ويكون فيها الاقتصاد ضعيفاً.

الاستعداد للتوظيف

وكما أوضحنا سابقاً يجب على المنظمين بداية استحداث الوظائف وأوصاف الوظيفة، ويجب بعد ذلك تبادل معلومات التوظيف باستخدام طرق تخصصية مثل الرسائل الإخبارية الداخلية أو مواقع الشبكة الداخلية (الإنترنت)

لكي يتم الوصول إلى الجمهور المستهدف، وإذا لم يتم توجيه المعلومات بشكل صحيح يمكن أن يتسبب ذلك في مشاكل أثناء عملية الاختيار مما سيؤدي إلى تلقي طلبات غير ملائمة أو عدد هائل من المتطوعين يفوق الحاجة.

توظيف المتطوعين

يعتبر توظيف المتطوعين ضرورياً لمعظم الفعاليات حيث أصبحت برامج المتطوعين مكوناً ضرورياً في تنظيم أية فعالية رياضية كبيرة، ويجب على المنظمين وضع الأسئلة التالية في الاعتبار عند توظيف المتطوعين:

- متى يجب توظيف المتطوعين؟
بالنسبة للفعاليات الكبيرة مثل الألعاب الأولمبية يمكن أن يبدأ التوظيف بالتزامن مع تقديم عرض استضافة الفعالية: على سبيل المثال بدأت الألعاب الأولمبية طوكيو ٢٠٢٠ دعوة المتطوعين على موقعها الإلكتروني بمجرد أن أصبحت مدينة مرشحة لاستضافة الفعالية، وبالنسبة للفعاليات الأصغر قد لا تدعو الحاجة للمتطوعين إلا بعد أن تبدأ الفعالية ولذلك يمكن ترك عملية التوظيف لوقت لاحق.
- كيف يجب أن يحدث توظيف المتطوعين؟
يجب أن يقرر المنظمون كيف يتمكنون من إيجاد وجذب المتطوعين وعليهم تحديد الإجراءات التي يمر بها المتطوعون لكي يتم النظر في توظيفهم مثل مراجعة الطلبات والخلفيات، ويمكن توظيف المتطوعين بالطريقة التقليدية باستخدام السير الذاتية وخطابات الطلبات والمقابلات الشخصية (عبر الهاتف أو سكايب أو شخصياً) ويجب على المنظمين تحديد توقعات واضحة حتى يفهم المتطوعون الالتزام المنوط بهم ومدى استعدادهم لتنفيذ الأدوار المطلوبة منهم.
- ما هي الاتفاقيات القانونية التي يجب إبرامها مع المتطوعين؟
يجب أن يتم تزويد المتطوعين بتفاصيل أدوارهم التي توضح الواجبات والسلوكيات المتوقعة منهم والتفاصيل الفنية ذات الصلة (على سبيل المثال اتفاقيات التأمين) والمعلومات حول أي مزايا سوف يحصلون عليها (قسائم الوجبات، الأزياء، السكن المجاني، شهادات التقدير، إلخ).

تدريب الموارد البشرية

قلما يحصل المنظمون على الموارد البشرية التي تمتلك المهارات المطلوبة لتسيير المنافسة الرياضية بنجاح؛ ولذلك يجب أن يسد التدريب هذه الفجوات، وعند تخطيط الأنشطة التدريبية، يجب على المنظمين أن يأخذوا في الحسبان توفر الأفراد وخاصة المتطوعين وأي نفقات تقترن بذلك.

الجدول ٦,١: الملخص التشغيلي

الوظائف	الخدمة	الخدمة من أجل	الموارد البشرية	عدد الناس	عدد الأيام	مجموع الأيام
النقل	المطار*	الرياضيون	السائقون	٣	٥	١٥
		الإعلاميون	المضيفون	٢	٥	١٠
		المسؤولون	المشرفون	١	٥	٥
الدخول	إجراءات الوصول	الرياضيون	المسؤولون	٣	٦	١٨
	الاعتماد	الوفود الإعلاميون	المسؤولون	٢	٢	٤
	التذاكر	المتفرجون	كتبة الكاونتر	٨	٥	٤٠
إدارة المشروع	إعداد وتنفيذ مهام المشروع	—	فريق المشروع	٥	٢٠	١٠٠

*يجب أيضا جدولة خدمات النقل لمواقع التدريب ومواقع المنافسات والسكن والمراكز الإعلامية

الجدول ٦,٢: متطلبات الموارد البشرية

المجال الوظيفي	المسمى	النوع	الإدارة	العدد	المصدر
التموين، والتنظيف، والمخلفات	أفراد التموين	مق		١٣٧	متغير
	مدراء التموين، والتنظيف، والمخلفات	أ.م	نعم	٥	م.ل
	عمال النظافة	مق		٥٨٨	متغير
	أصحاب امتيازات الأطعمة	مق		١,٠٧٧	متغير
	إدارة ودعم التموين، والتنظيف، والمخلفات	أ.م	نعم	٢	م.ل
	المجموع			١,٨٠٩	
الاحتفالات	احتفالات أعضاء الطاقم	مق		٢٥٠	م.خ
	احتفالات الإدارة والدعم	أ.م	نعم	٣	م.ل
	المجموع			٢٥٣	
الاتصالات، والعمليات الإعلامية	مباشرو العمليات الإعلامية	مت		١٩٠	عام
	الصحفيون المصورون	مق		٣٠	مستهدفون
	مدراء العمليات الإعلامية بالمواقع	أ.م	نعم	٢٨	مستهدفون
	إدارة ودعم الاتصالات والعمليات الإعلامية	أ.م	نعم	١٢	م.ل
	المجموع			٢٦٠	
أوراق الاعتماد	مساعدا أوراق اعتماد	مت		٢٤	عام
	أفراد طاقم أوراق الاعتماد	مق		٣٢	م.خ
	إدارة ودعم أوراق الاعتماد	أ.م	نعم	١	م.ل
	المجموع			٥٧	
خدمات الضيوف	مقدمو خدمات الضيوف	مت		٢٥٧	عام
	قادة فرق خدمات الضيوف	مت	نعم	٣٠	عام
	المضيفون	مت		٤٥٠	عام
	قادة فرق المضيفين	مت	نعم	-	عام
	مديرو خدمات الضيوف بالمواقع	مت	نعم	٣٢	مستهدفون
	إدارة ودعم خدمات الضيوف	أ.م	نعم	١	م.ل
	المجموع			٧٨٨	

*النوع حسب ما يلي: مق = مقاولون أ.م = مدفوعو الأجر مت = متطوعين

**المصدر حسب ما يلي: ل.م = اللجنة المنظمة م.خ = مزود الخدمة

يتوقف التحفيز على مدى شعور كل شخص بأنه عنصر مشارك ضمن الفعالية.

العوامل المتعلقة بالتحفيز

يتوقف التحفيز على مدى شعور كل شخص بأنه عنصر مشارك ضمن الفعالية وأن مشاركته تعتبر نتيجة لقوة الجاذبية التي تمثلها الفعالية وإحساسه بالانتماء إلى فريق عمل الفعالية، كما تتوقف على التقدير والاعتبار الذي يحظى به كل شخص. يمكن للمنظمين أن يكتسبوا من مطالبهم على المشاركين ولكن في المقابل يجب عليهم عدم التردد في تقديم أي فوائد وعدوهم بها كما يجب عليهم أن يظهروا اهتمامهم وإعجابهم بما يقوم به المشاركون والعمل على تشجيعهم وتوجيه الشكر لهم باستمرار.

يحدث التحفيز أيضا عن طريق القيادة، حيث يكون الهيكل الهرمي الواضح متوائما مع أسلوب الإدارة المبنية على المشاركة التي تتيح للأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات وهو أسلوب يُطبق بشكل جيد مع المدراء ذوي الكفاءة والخبرة أو الأسلوب الأكثر تقييدا الذي يُطبق بشكل جيد مع الأفراد الذين يتمتعون بقدر قليل من الاستقلالية أو الخبرة.

يجب على المدراء أن يضعوا في اعتبارهم أهدافهم

بالنسبة للفعاليات الكبيرة غالبا ما يقوم المنظمون بإعداد حزم تدريبية يمكن أن تشمل، على سبيل المثال، توجيه الفعالية والتدريب حسب الوظيفة والتعريف بمواقع المنافسات تستمر كل منها لمدة يوم أو نصف يوم من الأنشطة، حيث إن هذه الحزم تساعد الجميع على تعلم القيم والرموز المقترنة بالفعالية ومعرفة كيفية تخصيص الموارد وفهم مدى ملائمة الموارد مع فريق العمل أو الموقع وتقدير التفاصيل التشغيلية للفعالية، كما يجب الوضع في الاعتبار خيار التدريب عبر الإنترنت خاصة للمتطوعين الذين يقيمون خارج المدينة المضيفة.

تحفيز الموارد البشرية

يجب على مديري الفعالية التأكد من قيامهم بتخصيص الأفراد ذوي المهارات العالية لكل مهمة وأن كل فرد منهم على إلمام تام بما يجب عليه القيام به، ثم بعد ذلك يصبح من المهم تحفيز الأفراد للأداء بأفضل ما لديهم من قدرات والوفاء بالواجبات المسندة إليهم.

٣٤٠



تحفيز المتطوعين مهم جدا.

الجدول ٦,٣: الإدارة الناجحة للمتطوعين

عوامل النجاح	الأهداف	النهج	الأدوات
اعتمد على الخبرة السابقة	أكشف عن عوامل النجاح الرئيسية	• قم بإعداد قائمة بالممارسات الجيدة. • صحح الأخطاء السابقة	• العلاقات بين المنظمين • المقابلات
تأكد من أن كل موقع منظم بنفس الطريقة	قم بتسهيل عملية الفهم لجميع المشاركين	• ابدأ بنظام تنظيمي واضح وكفؤ • استخدم نفس مستوى الجودة ونفس القيم	• نموذج المخطط التنظيمي • دليل الإرشادات
قم بتقييم متطلبات الموارد البشرية بدقة	خطط مسبقا في أفضل الظروف	• استخدم الخبرات السابقة • خطط أثناء المرحلة التشغيلية	• توزيع الوظائف تبعا للمهام • الأوصاف الوظيفية
استخدم الاتصالات المستهدفة والمراقبة	تجنب عدم القدرة على الوفاء بالمتطلبات	• استخدم تفاصيل الوظيفة • افتح الاتصالات مع الساحات الرياضية • أدمج استراتيجية طويلة الأجل مثل استحداث مهن جديدة للقادة الرياضيين	• مجلة الهيئة الرياضية الأولمبية • المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي
استخدم إجراءات اختيار وتعيين دقيقة	تجنب المعاملة التفضيلية	• ابن الإجراءات على التوصيفات الصحيحة للوظيفة، والتوافر والتحفيز	• ملفات الطلبات • مقابلات الاختيار والتعيين
وفر التدريب المخصص والإلزامي	قم بتجهيز جميع الأفراد لمهامهم	• أشرح الرؤية والثقافة للفعالية • تأكد من أن الأفراد حديثي التوظيف فاعلون في الحال • ركز على جودة الخدمة وروح الفريق الواحد	• الوحدات التدريبية العامة • الوحدات حسب الوظائف • الوحدات التدريبية بالمواقع
الإدارة ذات الجودة الملائمة	أحشد الموارد البشرية	• درب فريق الإدارة ليتواءم أسلوبه مع الأسلوب المتبع لكل الفعالية • اضمن التحفيز عن طريق المشاركة في مشروع استثنائي • يجب أن تكون الإدارة مبنية على المشاركة والصفات البشرية	• إدارة المتطوعين (تنويرهم ومناقشة ملاحظاتهم، شجعتهم وأشكرهم وأشعرهم بتحمل المسؤولية) • ذكرهم بالمشروع ككل وما يجسده من رمزية وقيم
استخدم الاتصالات الداخلية الجيدة	شجع على التماسك	• التواصل بالصور تصاعديا وتنازليا وجانبيا	• البريد الإلكتروني • الرسائل النصية • المواقع الإلكترونية • الصيغ القياسية • الاجتماعات
ضع قواعد للأزياء على أن تكون هذه الأزياء متسقة وجذابة	عزز الشعور بالانتماء لدى المتطوعين وتقديرهم	• انتبه إلى قواعد الأزياء التي تعكس صورة الهيئة	• يجب احترام القواعد السارية بخصوص الأزياء (الملابس التي يتم ارتداؤها بعد الفعالية) والأزياء الموحدة أثناء الفعالية
تقدير وتحفيز المشاركين وتوفير الراحة لهم	تأكد من أن المتطوعين يحظون بالتقدير	• اهتم بالسكن والتموين والنقل • نظم الاحتفالات الخاصة بالمتطوعين	• الخدمات المقدمة من الشركاء • أسمح للمتطوعين بحضور بعض من الفعالية • مشاركة المتطوعين في المساء الختامي

فإذا أصبحوا محبطين وانخفض مستوى حماسهم يمكنهم مغادرة الفعالية، وهو ما من شأنه أن يتسبب في مشاكل إذا كانت الفعالية تعتمد اعتمادا كبيرا على دعم المتطوعين، بيد أنه لحسن الحظ غالبا ما يتم تحفيز المتطوعين بعوامل عدة مثل مجانية الأزياء والشارات والوجبات ودخول مواقع المسابقات وإمكانية الالتقاء بالرياضيين النخبة، وفي حالة الفعاليات الكبيرة فإن الجدول ٦,٣ (أعلاه) يوضح العوامل الرئيسية لنجاح برامج المتطوعين.

المركزية مع التكيف في نفس الوقت مع التحديات الجديدة وتعديل المسؤوليات الفردية وتجنب الإرهاق واللامبالاة وإدارة الضغوطات، وأثناء مرحلة التوظيف من المهم فهم توقعات الناس خاصة المتطوعين حيث لا يكفي أن تكون هناك لديهم الرغبة في الفعالية فقط .

يُعتبر تحفيز المتطوعين هاما بصفة خاصة لأنهم لا يعتمدون على الهيئة في الحصول على دخلهم،



يعد التواصل مع الموظفين والمتطوعين أثناء أي فعالية رياضية أمراً بالغ الأهمية.

٢٤٢

إلى موظفين والموظفين إلى متطوعين" مثلاً جيداً على المسار الذي يجب اتبعه. وفي بعض الفعاليات عالية الأداء مثل البطولات الوطنية، ويتم وضع المكانة الفردية جانباً، مقارنة بأهمية تقسيم الأدوار والمسؤوليات. حيث إن لكل شخص دور يجب أن يقوم به، والمعايير يجب أن لا تمايز بين المتطوعين والمهنيين.

الاتصالات الداخلية

إن الاتصالات المنتظمة والدقيقة والجذابة التي تنقل الصورة والقيم المقترنة بالفعالية من شأنها أن تساعد على حشد الموارد البشرية، كما تلعب الاتصالات الداخلية دوراً هاماً في دمج المتطوعين والعاملين بأجر من خلال الأنشطة الجماعية، وبالنسبة للفعاليات التي تقام لعدة أيام يمكن استخدام المجالات الداخلية لإحاطة أو تكريم أو شكر أفراد الفريق، وأما في الفعاليات الكبيرة فيتم إيصال المعلومات من خلال مواقع

العلاقات بين المتطوعين والموظفين العاملين بأجر

من الحتمي أن تؤثر العلاقات بين المتطوعين والموظفين العاملين بأجر على الفعاليات الرياضية، حيث يمكن أن تنشأ توترات بين المجموعتين، وقد يرى المنظمون الذين يتجاهلون هذه التوترات المحتملة ظهور نزاعات في الوقت الذي يعتمد فيه نجاح العملية على تماسك الفريق، ولذلك يجب على المدراء السعي لتوحيد الأفراد وخلق روح العمل الجماعي القائم على وحدة الهدف، فالفعالية الناجحة هي العامل الموحد الذي يجب أن يشكل النقطة المرجعية لأفراد الفريق.

يجب على المنظمين استخدام أي شيء يكون تحت تصرفهم لتحقيق هذا الهدف. وهذا يعني التأكيد على كل من الاحترام المتبادل، والطبيعة التكميلية للأدوار الفردية. ويعتبر الشعار "تحويل المتطوعين

أن يحتفظ المنظمون بفريق صغير لعدة أيام بعد الفعاليات الصغيرة ولعدة أشهر بعد الفعاليات الكبيرة مما يسمح بإكمال الأنشطة الموضحة أدناه، وقد يستحق الأمر تضمين أفراد جدد لم يشاركوا في المراحل السابقة من المشروع والذين تكون طاقتهم وحيويتهم في ذروتها.

تشمل مرحلة ما بعد الفعالية عدة أهداف:

- شكر أصحاب المصلحة والمشاركين وهذا أمر مهم بصفة خاصة للمحافظة على تحفيز الموظفين والمتطوعين الذين قد ترغب في إشراكهم في المشاريع المستقبلية.
- قياس رضا الأفراد المشاركين سواء باستخدام الاستبيانات أو بإجراء المقابلات.
- الاستفادة من الخبرة والدراية لدى المشاركين من أجل احتمالية تنظيم فعاليات في المستقبل وذلك بجمع ومعالجة وتصنيف وتحليل وتوسيع وتنظيم مختلف البيانات ذات الصلة.
- إبرام العقود مع الموظفين العاملين بأجر ومزودي الخدمة والكيانات الأخرى.
- إدارة القضايا المالية والمحاسبية ذات العلاقة بالموارد البشرية.

يعتبر الأفراد عاملاً ضرورياً في أية فعالية رياضية، ولذلك يجب إدارة الموارد البشرية مع الوضع في الاعتبار القيود مثل لوائح الفعالية والموازنة وقيود المساحات، إلا أنه يجب على المنظمين السماح باستقلال الأفراد وتقديم مبادراتهم الشخصية التي تعتبر في غاية الحيوية لنجاح أية فعالية.

يبين التوضيح التالي كيف يمكن تعبئة وحشد قوى عاملة كبيرة من المتطوعين من أجل إقامة فعالية ناجحة.

*** التوصيات الأساسية

- حدد المتطلبات من الموارد البشرية.
- قسم المتطلبات إلى موظفين والعاملين بعقد ومتطوعين ووظف العدد المطلوب لكل منهم.
- تأكد من تخصيص الأفراد المناسبين لكل مهمة.
- قم بتحفيز المتطوعين بفهم لماذا تطوعوا للفعالية.
- قم بإدارة مواردك البشرية على نحو نزيه ومنصف.

إلكترونية يتم تحديثها بشكل منتظم أو صفحات الفيسبوك حيث تتمتع بميزة سهولة الوصول إليها في جميع الأوقات، كما يمكن لشبكات الإنترنت الداخلية أن تساعد المنظمين على تكييف المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية بما في ذلك المتطوعين.

على الرغم من أن الاتصالات تُعتبر هامة في الفترة التي تسبق الفعالية؛ إلا أن دورها يُعتبر حاسماً أثناء الفعالية، ويجب أن يكون المنظمون وقادة فرق العمل قادرين على الوصول إلى كل شخص مشارك في تنظيم الفعالية بأسرع ما يمكن، وتقوم الهيئات الكبيرة بتحديد قنوات الاتصال مقدماً باستخدام إجراءات رسمية موضحة ضمن وثائق دقيقة، وقد تستخدم الطرق المزدوجة للاتصالات الداخلية، وعلاوة على ذلك يجب على المنظمين عقد اجتماعات تنويرية واجتماعات لاستخلاص المعلومات في بداية ونهاية كل يوم أو منافسة.

التقييم والمتابعة

يجب على منظمي الفعالية التأكد من توظيفهم الأفراد المناسبين مما يعني أنه يجب عليهم تقييم الإجراءات التي اتبعوها عند اختيار فريقهم، إذ إن التقييم يسلط الضوء على المجالات التي يؤدي فيها الأفراد مهام عظيمة ويحدد الأفراد الذين بحاجة إلى تدريب إضافي كما يحدد المجالات التي إما تشمل الكثير من الأعمال أو التي لا يكون فيها أعمال كافية. تساعد عمليات التقييم والمتابعة المنظمين على الاستفادة القصوى من الموارد البشرية.

المتابعة المستمرة

كلما كان المشروع أكبر وأكثر تعقيداً أصبحت عمليات التقييم والمتابعة المنظمة والمجدولة أكثر أهمية، وعلى الرغم من أنه يجب على المنظمين أن يركزوا على أهدافهم بالتقيد بالخطة المنظمة والجدول الزمني؛ إلا أنه يجب عليهم أيضاً أن يأخذوا في الحسبان ما هو غير متوقع عند تحليلهم للكيفية التي يمضي بها المشروع، وفيما يختص بسير الموارد البشرية يمكن للمنظمين استخدام العناصر التقليدية مثل عمليات التقييم ومجموعات النقاش ولكن من المهم أيضاً تحديد أي حالة عدم رضا بسبب التخصيص غير الملائم للموارد، وأخيراً من الضروري تحفيز الأفراد وذلك بتشجيعهم على المشاركة في الفعاليات الجماعية، وتتطلب عمليات المتابعة أن تكون الفعاليات الرسمية مجدولة زمنياً مسبقاً مع التركيز على الأنشطة اليومية.

التقييم النهائي

تعتبر المرحلة التي تلي الفعالية هامة وقد يكون يصعب إنجازها بنجاح إذا لم يتم التخطيط لها منذ بداية المشروع، ينخفض تحفيز الأفراد بشكل كبير فور انتهاء الفعالية وعودة الأفراد إلى حياتهم اليومية أو المشاركة في مشاريع جديدة، وعليه من الضروري

إدارة المتطوعين بدورة الألعاب الأولمبية الشتوية للشباب إنسبرك ٢٠١٢

بالجدول الزمني كما كان حال الوظائف التي لم تتطلب دعماً تطوعياً إما بسبب تنفيذها بواسطة جهات متعاقد معها أو بواسطة موظفين عاملين بأجر، ومن المهم تحديد جميع المهام وذلك للتأكد من عدم نسيان أية وظيفة حتى وإن لم تكن الحاجة تدعو إلى تنفيذ كافة الوظائف بواسطة المتطوعين.

توظيف وتعبئة المتطوعين

لتوظيف المتطوعين قرر منظمو دورة الألعاب الأولمبية للشباب إنسبرك ٢٠١٢ استهداف الطلاب المحليين وذلك بالترويج للفعالية من خلال المواقع الإلكترونية والصحف، حيث تم استلام أكثر من ٢,٥٠٠ طلب عبر الإنترنت.

تم إعداد برنامج للأحداث والأنشطة وهو مصمم لتحفيز المتطوعين قبل وأثناء الألعاب، بما في ذلك ثلاث ليال سينمائية وفعالية لحظة تجميد الضوضاء "1month2go" والفعاليات الشهرية "hotspot" في المطاعم المحلية وإنشاء صفحة على الفيسبوك للمتطوعين وحفل بالصالحة للمتطوعين أثناء الألعاب خلالها تم منحهم قسائم يومية للمعالم السياحية والمطاعم، كما تلقى المتطوعون دُبوس وشهادة تذكارية من مقاطعة تايرول.

تجدر الملاحظة بأن المنظمين وجدوا أن اكتساب الخبرة وتوسيع شبكاتهم والالتقاء بالناس كانت أهم الأسباب التي دعت الطلاب إلى التطوع، حيث إن فهم هذه الأسباب تمكن المنظمين من وضع برنامج للأنشطة مما أدى إلى تلبية هذه الرغبات، كما يجب ملاحظة أنه كانت للمنظمين فكرة واضحة عن عدد المتطوعين الذين كانوا بحاجة إليهم وقاموا بجدولة هؤلاء المتطوعين بعناية تبعاً للمهام المطلوبة لإقامة الفعالية، إن هذا التخطيط الممنهج كان يعني أن هناك مخاطر أقل للتعيين المفرط أو الناقص للمتطوعين، مما نتج عنه استخدام أكثر فعالية للموارد البشرية.

أقيمت أول دورة ألعاب أولمبية الشتوية للشباب على الإطلاق في مدينة إنسبرك بالنمسا في ٢٠١٢ بمشاركة ١,٠٢٢ رياضي من ٦٩ لجنة أولمبية وطنية.

التنظيم

تألف فريق الموارد البشرية المسؤول عن المتطوعين من موظفين إثنين عاملين بأجر تم توظيفهما قبل عام وعامين من الفعالية وكذلك مدرب واحد.

حدد الفريق ٢٢ وظيفة بحاجة إلى تخطيط وتنظيم وموازنة وكادر من الموظفين، حيث تبين في التقدير الأولي أن الحاجة تدعو إلى ١,٢٠٠ متطوع ولكن التقدير التفصيلي بعد ذلك (أنظر الشكل ٦,١٥، في الصفحة التالية) كشف عن الحاجة إلى ١,٤٠٠ متطوع مع إضافة هامش أمان بنسبة ١٠٪ تحسباً للإجازات أو الغياب أو المرض، وفي نهاية المطاف استخدمت الألعاب ١,٣٤٧ متطوع يمثلون نسبة ٢٨٪ من القوى العاملة.

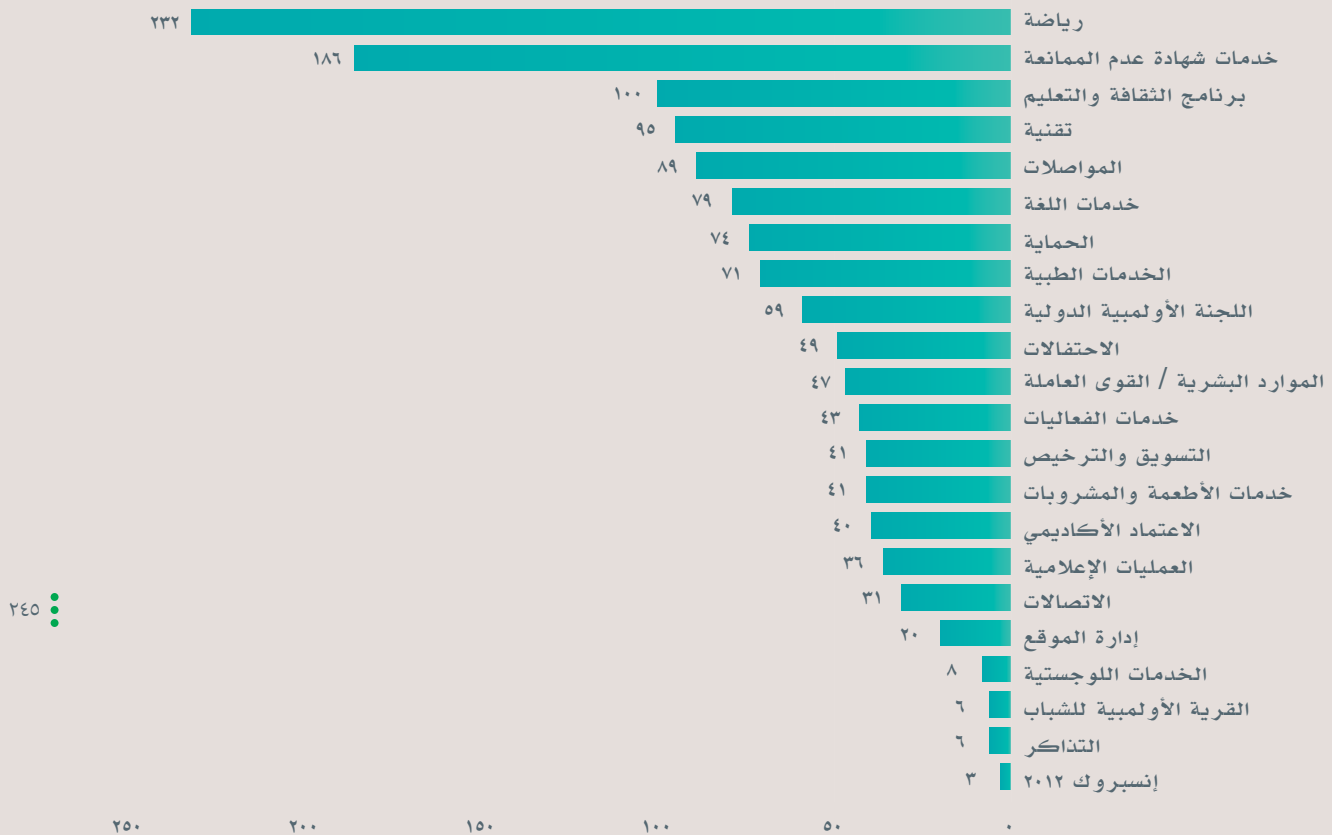
يوضح الشكل ٦,١٦ (في الصفحة التالية) أن عدد المتطوعين المطلوبين لن يظل هو نفس العدد طوال مراحل الفعالية، وكما هو الشأن بالنسبة للعديد من الفعاليات كان معظم المتطوعين مطلوبين عند مرحلة ما قبل بدء منافسات ألعاب القوى وينخفض العدد تدريجياً حتى نهاية الفعالية، وهو ما يسلط الضوء على أهمية المتطوعين كما يبين أنه من المستحيل توظيف العاملين بأجر للعمل لكل مدة الفعالية ثم بعد ذلك يتركون الهيئة، وعلاوة على ذلك فإن تشريعات التوظيف لدى العديد من الدول تجعل هذا التوجه مستحيلاً.

وضع جدول زمني للمتطوعين

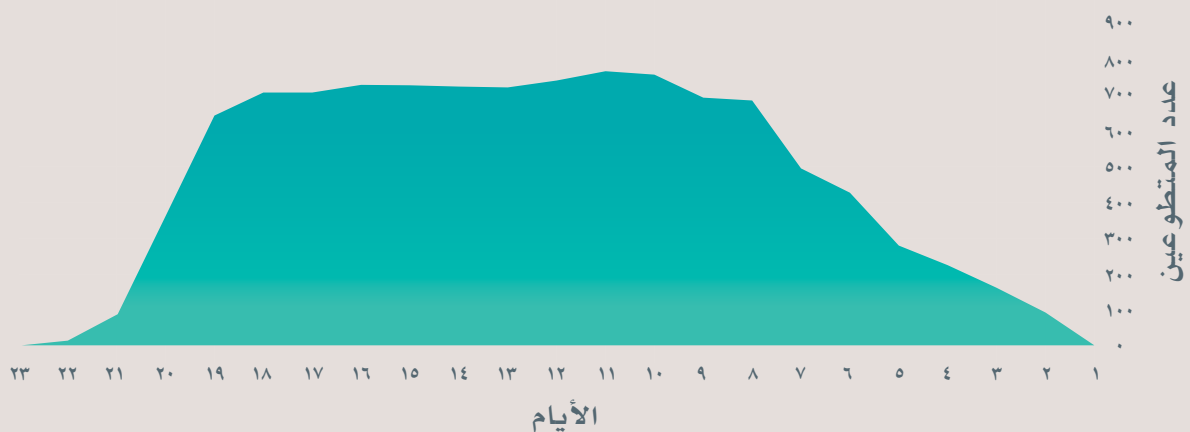
للتأكد من عدم قيام المنظمين بتوظيف عدد أكثر أو أقل للمتطوعين قامت اللجنة المنظمة بتحليل الجدول الزمني للموارد من المتطوعين حيث يوضح الجدول ٦,٤ (في الصفحة ٢٤٦) بعض المهام التي تم تكليف المتطوعين بها والمسؤوليات التي تتطلبها هذه المهام وتخصيص الموارد البشرية اللازمة لكل مهمة طوال فترة الفعالية.

يجب ملاحظة أن تدريب المتطوعين تم تضمينه

التخطيط الممنهج يقلل من مخاطر الزيادة أو النقص في التوظيف.



الشكل ٦,١٥: المتطوعين المطلوبين حسب المجال الوظيفي



الشكل ٦,١٦: الوضع العام للمتطوعين

الجدول ٦,٤: الجدول الزمني للتطوع

نوع الوظيفة	المواصفات	أقصى عدد من المتطوعين في اليوم	قادة الفرق	المجموع شخص/يوم
العمال	التوقيت والنتائج	٢٢	٢	٢٦٤
	الفيديو والصوت	٥	١	٧٢٠
	البنية التحتية المؤقتة	٤٠	٤	٢٣١
	الإعلانات	١٥	٢	٢٤٠
	حفلات الافتتاح	١٥	٢	٧٥
	الفعاليات الجانبية	-	-	-
مراقبة الدخول	الاعتماد	٩	١	١٥٤
	مراقبة الدخول	٧٠	٦	١,١٣٠
	الفريق	١٣٤	٤٧	٣,٣٥٠
الإدارة	اللجنة الأولمبية الدولية	٦٣	-	١,٢١٩
	مجموعة المتطوعين العامين	٥	٤	١٢٥
	الفندق الرسمي	-	-	-
	التمويل العام	-	-	-
التمويل	تمويل كبار الشخصيات	-	-	-
	سائق (من مجموعة المتطوعين العامين)	٢٠	٢	٣٤٠
السائقون	تنسيق النقل	٥	١	٩٥
	السكن	١٥	١	٢٧٩
المعلومات	المدارس	١٤	١	١١٦
	الضيافة	٢٠	١	١٨٠
	خدمة المعلومات	٢١	٢	٣١٥
	الدعم بتقنية المعلومات	٢٠	١	٣٤٠
الخدمات الطبية	مكافحة المنشطات	١٠	١	١١٠
	الرعاية الطبية العامة	٣	١	٤٢
	المطبوعات والإنترنت	٢٦	١	٣٣٨
الإعلام	العمليات الإعلامية	١٨	٢	٢٣٤
	العمليات الصحفية	٩	١	١٣٥
	التزلج على جبال الألب	٤٠	١	٥٦٠
الرياضات	التزلج عبر البلاد	١٥	١	٢١٠
	التزلج الاستعراضى	١٢	١	٧٢
	هوكي الجليد	١٨	١	٢١٦
	التزلج المشترك	-	-	-
	التزلج على الألواح	٣٠	١	٢٨٢
	الهيكل العظمي	-	١	-
	القفز التزلجى	١٥	١	٢٠
	التزلج السريع	٨	١	٢٧٠
	المسار القصير	٥	١	٨٠
	إدارة المخازن	٥	١	١٣٥
	المالية	٤	-	٦٤
	احتفالات توزيع الميداليات	١٠	٢	١١٠
المكتب الرئيسي	المكتب الرئيسي	٢٨	١	٥٣٢
	المجموع	٩٧	٩٧	١٢,٦٨٣



جانغ سو جي ممثلة كوريا الجنوبية في طريقها للفوز بالميدالية البرونزية في سباق التزلج السريع ٣٠٠٠ متر سيدات في دورة الألعاب الأولمبية الشتوية للشباب - إنسبروك ٢٠١٢.

المرافق، والمواقع، والمساحات

يركز هذا القسم على المرافق والمنشآت حيث يبدأ بمناقشة المنطقة الرياضية التي تشكل القلب النابض لأية فعالية رياضية، قبل أن ينتقل إلى المواقع المكملية ثم تأثير الفعاليات على البيئة، وينتهي القسم بتوضيح تخطيط المنشآت والمواقع والمساحات دورة الألعاب الأمريكية ٢٠١٥.

الدائرة ١: المنطقة الرياضية

الدائرة الأولى، المنطقة الرياضية، هي القلب النابض لأية فعالية رياضية، ويجب أن تكون لمنظمي الفعالية السلطة الكاملة والمطلقة داخل حدود المنطقة الرياضية ولكن يجب عليهم الانتباه إلى الترتيبات التعاقدية التي تحكم إعاره أو إيجار الموقع (المنطقة الواجب استخدامها وتواريخ استخدامها وتكلفة الاستخدام وأي تحسينات يجريها عليها المالك).

هذا ويمكن تقسيم المنطقة الرياضية إلى مناطق محددة.

ملعب ومناطق المنافسات

لا يمكن دخول المنطقة الوسطى إلا بواسطة المتنافسين والحكام والمسؤولين، حيث يتم تحديد أبعادها ولافتاتها وقواعد الدخول إليها والمتطلبات المحددة الأخرى ضمن لوائح الاتحاد الوطني و/أو الاتحاد الدولي الذي يشرف على المنافسة ذات الصلة، ومن المهم أن يكون هناك متطوعون أو موظفون لديهم المعرفة بالرياضة وملعبها.

المنشآت العامة

تتضمن المنطقة الرياضية أيضا مساحات للمتفرجين، حيث إن المنظمين غالبا ما يجدون أن استيعاب الجمهور يعتبر أمراً صعباً وبالتالي يجب عليهم إقامة توازن بين استخدام استاد بحجم يضمن النجاح التجاري والتعامل في نفس الوقت مع القيود التي يفرضها الأمن والتسويق والاستخدام المستقبلي للاستاد ("الإرث"). هذا وسوف تنشأ بعض القيود/المحدوديات من اللوائح التي يفرضها الكيان المشرف على الفعالية ومالك الاستاد الذي يتوقع منه أيضا أن يحترم قواعد النظام العام الذي يضمن الصحة والأمن.

المنشآت والمرافق الخدمية

يجب أن تشمل منشآت المنطقة الرياضية المساحات التي تم تجهيزها للأغراض التالية:

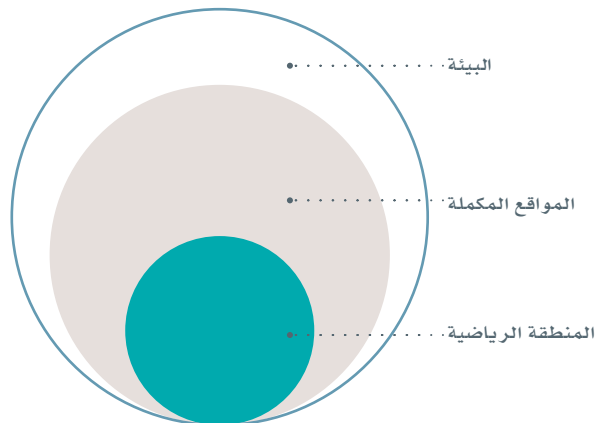
- الضيافة الشخصية، مثل: غرف تبديل الملابس والحمامات ومناطق الإحماء وغرف العلاج وغرف العناية بالمرضى والجرحى.
- الأمن، مثل: مناطق دخول الجمهور المخططة بوضوح والمناطق التي يحظر الدخول إليها إلا للمتنافسين والحكام ونقاط الإسعافات الأولية وطرق الإخلاء.
- الترويج والاستغلال التجاري، مثل: الغرف الإعلامية ومساحات الرعاية والمذيعين والمحلات التجارية وأماكن الطعام.

يتطلب تنظيم الفعالية الرياضية كميات كبيرة من المواد والمنشآت والمرافق بعضها يتعلق بالرياضة والبعض الآخر لا يتعلق بها، حيث إن مهمة تحديد هذه الاحتياجات تبدأ عند مرحلة التصميم، وتشمل تحديد المتطلبات الكلية للفعالية و/أو إجراء جرد ممنهج للمنشآت والمرافق المطلوبة لتنظيم فعالية ناجحة، وللقيام بذلك يجب أن يشير المنظمون إلى ما يلي:

- اللوائح الرياضية والفنية للاتحادات ذات الصلة.
- أي لوائح خاصة بالفعالية.
- التشريعات واللوائح المحلية بخصوص أمن المواقع العامة.

يجب على المنظمين في نفس الوقت إجراء جرد ابتدائي للموارد المتوفرة، حيث تشكل هذه الجزئية إحدى الخطوات الرئيسية لتقرير ما إذا كان ينبغي التقدم بعرض الاستضافة الفعالية.

يمكن للفعاليات الرياضية في مراحل نموها أن تتوسع من فعالية محلية إلى فعالية وطنية أو حتى عالمية، ولضمان نجاح الفعالية يجب على المنظمين النظر إلى أكثر من مجرد منشآت ومرافق خاصة بالفعالية بل عليهم بدلا من ذلك التركيز على ما يعرف بالدوائر الثلاثة للفعالية الرياضية (أنظر الشكل ٦,١٧، أدناه) عند النظر في مواقعها ومرافقها.



الشكل ٦,١٧: الدوائر الثلاث لأية فعالية رياضية

يجب أن يكون لمنظمي الفعالية السلطة الكاملة والمطلقة داخل حدود المنطقة الرياضية.

أن تشمل المكاتب وقاعات الاجتماعات والمخازن، ويتوقف حجم المنطقة على مختلف المراحل في تنظيم الفعالية الرياضية، كما قد تتغير نظرا لأن مرحلة التنفيذ تتطلب عدد أفراد أكثر بكثير من مرحلة التصميم.

مواقع الاستقبال للوفود الرياضية

هذه المواقع عبارة عن نقاط البداية للترحيب بالمتنافسين ووفودهم، وقد تكون هي نفس مواقع السكن (أنظر الصفحة ٢٥٠) مع إتاحة حق الدخول للوفود فقط؛ إلا أن مواقع الاستقبال بالنسبة للفعاليات الكبرى عادة ما تكون بالمطارات ومحطات السكك الحديدية، وعادة ما يكون المنظمون على علم مسبق بمواقع وأوقات الوصول لكل الأسرة الرياضية والمسؤولين الذين سيحضرون الفعالية. يُعتبر الترحيب بالوفود في الغالب مهمة جيدة يضطلع بها المتطوعون، ويمكن أن يتم تنظيم عملية تحويل الوفود إلى مواقع الاعتماد والسكن رغم أن الاعتماد قد يكون متوفرا بالمطارات بالنسبة للفعاليات الأكبر.

مواقع الاعتماد

يُقصد بطبيعة الاعتماد أن مختلف فئات المشاركين مثل المتنافسين والمدربين وأفراد الخدمات الطبية ومسؤولي الوفود وأعضاء الهيئات الرياضية الدولية سوف يتم منحهم حقوق مختلف لمناطق مختلفة، وغالبا ما يرغب الموفدون أن يتم منحهم حقوق دخول أكثر مما يستحقون بموجب مستويات اعتمادهم كما أن حقوق الدخول لأعضاء الوفود غالبا ما تكون مجالا حساسا باعتبار أن مستويات الاعتماد المختلفة هي التي تملّي حق الدخول الممنوح للموفدين إلى مواقع محددة مثل: المنطقة الرياضية وضيافة كبار الشخصيات، وأثناء عملية الاعتماد غالبا ما يُطلب من الموفدين أيضا دفع أية نفقات متبقية مقابل السكن والتموين/الإعاشة.

على الرغم من أن معظم المنظمين أصبحوا يستخدمون الآن نظم التسجيل عبر الإنترنت للحصول على المعلومات مقدما، إلا أن عملية الاعتماد تعطي أعضاء الوفود الفرصة للتعبير عن طلبات معينة أو خاصة في أول اتصال رسمي بين الوفود، وتقوم اللجنة المنظمة بتسليم مختلف التصاريح الرسمية التي قد تشمل الصورة الفوتوغرافية لحامل البطاقة، حيث تدعو الحاجة إلى وجود موقع مجهز تجهيزا ملائما مع حاسوب وطابعة لهذه العملية.

تتفاوت منشآت الضيافة العامة تبعا لكل فعالية، حيث يتم عادة تثبيت المدرجات والتي يمكن أيضا أن تكون متحركة أو قابلة للإزالة أو مؤقتة.

إقامة المنافسات في المساحات غير المخصصة

تقام الكثير من الفعاليات الرياضية في مواقع غير مخصصة بشكل دائم للرياضة، وفي هذه الحالة فإن تحديد المنطقة الرياضية يبدو أكثر صعوبة خاصة في فعاليات مثل سباقات الدراجات الهوائية على الطرقات وسباقات الزمن وسباقات المشي والمراثون وفعاليات السيارات التي تقام بشكل عام في الفضاء الرحب، وتخضع هذه الفعاليات إلى قواعد محددة تتطلب الموافقة المسبقة من السلطات الحكومية وقيود على حركة الدخول والخروج تغطيها بصورة عامة لوائح الاتحاد الوطني و/أو الاتحاد الدولي ذي الصلة.

يمكن تمثيل محيط المنطقة الرياضية بحواجز أو أشرطة أو رموز مع لافتات أو إشارات أو وجود عناصر الشرطة، وعلاوة على ذلك يمكن للمنشآت المؤقتة مثل المسارح أن تساعد على تحديد المنطقة الرياضية.

الدائرة ٢: المواقع المكتملة

يتم تخصيص المواقع المكتملة في أغلب الأحوال للترحيب بالمشاركين وإسكانهم، وهي تشكل الحلقة الثانية للفعالية الرياضية حيث تتوقف الأهمية التي تُعطى لهذه المواقع على ما يلي:

- طول الفعالية.
- عدد المتنافسين.
- الحجم والتوزيع الديموغرافي للجمهور.
- توقعات من يدعمون الفعالية كما هو موضح في اللوائح.
- التزام المنظم بجودة الضيافة.

هناك عدد من المواقع المكتملة المشتركة في معظم الفعاليات الرياضية.

رئاسة الفعالية والموقع الإداري

هذه عبارة عن مرافق تستخدمها الهيئة طوال فترة الفعالية، وهي تستخدم في أغلب الأحوال للإدارة ويمكن



التحية التقليدية للفرق المشاركة في القرية الأولمبية أثناء حفل الترحيب، وهنا يستمتع الرياضيون من غانا بالترحيب بهم - ريو ٢٠١٦.

مواقع السكن

مواقع السكن غالباً ما تكون الفنادق التي يديرها أفراد العاملون بها وتستخدم ببساطة من قبل اللجنة المنظمة، وتبعا لطول وحجم وجمهور الفعالية، فإن ضمان السعة الفندقية يعتبر أمراً في غاية الأهمية، ويجب على المنظم أن يضمن وجود السعة الاستيعابية الكافية وذلك بحجز الفنادق والغرف الفندقية مقدماً لأجل:

- الوفود الرياضية التي تتألف من المتنافسين وأفراد التدريب والمسؤولين.
- القضاة والحكام ومسؤولي المنافسة الآخرين.
- الأسرة الرياضية الأوسع مثل أعضاء الاتحادات الوطنية/الاتحادات الدولية والضيوف الآخرين.
- الإعلاميين المعتمدين.
- أعضاء الهيئات بما في ذلك العاملين بأجر والمتطوعين.

يمكن للمنظم أن يوصي ببعض الفنادق ومشغلي الرحلات للجمهور وهي عملية يمكن أن تؤدي إلى شراكة اقتصادية بين هذه الجهات واللجنة المنظمة.

المواقع الأخرى

يمكن للهيئة أن تؤمن مختلف المواقع الأخرى مثل:

- الأنشطة الثقافية.
- احتفالات الافتتاح والختام وتوزيع الميداليات.
- الاجتماعات مثل المؤتمرات والجمعيات العمومية للهيئات الرياضية الدولية.
- المناطق الرياضية المكملة أو المنشآت التدريبية.
- المرافق التي تمكن الإعلام أو الرعاية من الاستفادة من الفعالية مثل إنشاء قرية للرعاية والشركاء.

قرية الرياضيين

تم تطوير وتطبيق مفهوم قرية الرياضيين وتنفيذه بنجاح لعدد من الألعاب الرياضية المختلفة، وعندما تجمع الفعاليات الرياضية الوفود سويًا لوقت طويل لمدة أسبوع واحد أو أسبوعين على سبيل المثال، فإنه غالباً ما يسكن الرياضيون سويًا في موقع واحد، إذ أن الهدف الأساسي من ذلك هو تشجيع قيم الأخوة والعالمية والصداقة التي تمثلها الرياضة ولكنها أيضاً تحقق مزايا أخرى حيث تساعد في الأمن والنقل وتطبيق القواعد كما تسمح بتقديم مختلف الخدمات والأنشطة (الرعاية الشخصية والطبية والمحلات التجارية وأماكن الترفيه) كحزمة للرياضيين.

الربط بين المواقع

يجب على منظمي الفعاليات الصغيرة إيجاد روابط بين المواقع المزدوجة، وللتغلب على المشاكل اللوجستية المحلية التي يتسبب فيها هذا الأمر؛ فقد أضحت منظمو الفعاليات أكثر إبداعاً في تصاميمهم للمناطق الرياضية والمساحات المكملة، حيث إن الكثير من منظمي الفعاليات يعملون الآن على إنشاء مختلف المواقع على شكل مجموعات لجعل النقل أكثر سهولة للمشاركين والمتفرجين.

وعلى سبيل المثال، يمكن تجميع مواقع المنافسات ومسكن الرياضيين/المتفرجين لرياضة محددة سويًا في موقع واحد بينما يمكن تجميع مواقع المنافسات والمسكن لرياضة أخرى في موقع ثانٍ، وفي العديد من الحالات تتطلب هذه المجموعات إنشاء المساحات التي ستظل قائمة بعد الفعالية ويجب على المنظمين النظر في إمكانية استخدامها في المستقبل.

على المنظمين النظر في كيفية استخدام السكان المحليين لأي منشآت أو مواقع تم بناؤها خصيصا للفعالية، وفي هذا الإطار عليهم أن يسألوا أنفسهم الأسئلة التالية:

- هل سيكون للفعالية تأثيرا سلبيا أم إيجابيا على البيئة، وهل سيكون هذا التأثير مؤقتا أم دائما؟
- كيف يمكن التقليل من الآثار السلبية؟
- هل سيتم تحويل أي مبان جديدة إلى الاستخدام بواسطة السكان المحليين؟ إذا كانت الإجابة بـ "نعم"، هل تم الأخذ بالاعتبار نقل المسؤولية ونفقاتها التشغيلية؟
- هل يتطلب المشروع بنية تحتية جديدة للطرق؟
- هل تم الوضع في الحسبان تأثير الفعالية على الصرف ومعالجة المياه وجمع/معالجة المخلفات؟
- هل ستحسن الفعالية من مستوى المساكن المحلية؟
- هل ستعزز الفعالية هوية وصورة المدينة أو الدولة المضيفة؟

بالتركيز على الدوائر الثلاث للمنطقة الرياضية يضع المنظمون في اعتبارهم الكامل، المرافق والمواقع والمساحات المطلوبة للفعالية، وعليهم اعتبار القضايا البيئية في تصميم وتطوير الفعالية، وللأسف غالبا ما يتم تجاهل هذه الحلقة لاسيما في الفعاليات الصغيرة، ويجب على المنظمين أن يكونوا ملمين بتأثير الفعالية على البيئة المحلية حتى عندما لا تحدث تغييرات كبيرة مثل إنشاء مبان أو خطوط نقل جديدة.

يبين التوضيح التالي كيفية تخطيط المنشآت والمواقع والمساحات لألعاب عموم أمريكا تورنتو ٢٠١٥ بجانب كيف تم وضع إرث الألعاب في الاعتبار.

*** التوصيات الأساسية

- كن واضحا بشأن المتطلبات الفنية للمنطقة الرياضية.
- حاول تجنب الحاجة إلى تحركات جموع غفيرة من الرياضيين والمتفرجين.
- تأكد من عدم تأثير الفعالية سلبيا على البيئة.
- خطط بخصوص إرث الفعالية أثناء مرحلة التصميم.
- تأكد من أن إرث الفعالية سيفيد المجتمع المحلي.

يقوم المنظمون الآن بتحسين الروابط بين المواقع بطريقة مثلى من خلال شبكات نقل عالية الأداء سواء كانت شبكات عبور جماعية أو أساطيل من المركبات الخاصة، وفي الفعاليات الأكبر مثل الألعاب الأولمبية قد يقوم المنظمون بإنشاء حارات مرور مؤقتة يتم تخصيصها للسيارات المعتمدة، ويجب على المنظمين النظر في جودة خدمات النقل المحلية عند تقديم طلب استضافة فعاليات رياضية كبرى.

الدائرة ٣: البيئة

الدائرة الثالثة للفعالية الرياضية هي البيئة التي توجد بها مختلف المواقع، وفي هذه الحالة يجب على المنظمين أن يتذكروا البيئة في كل خطوة من المشروع؛ لأنه من المحتمل أن تلحق الفعالية الرياضية الضرر بالبيئة التي تقام بها، ومن مرحلة التصميم يجب تحديد المشروع حتى يمكن التغلب على أي مخاوف أو شكوك حول المشاكل إلى قد تسببها الفعالية، كما يجب الحصول على دعم جميع المتأثرين.

حماية البيئة

يوضح تحليل العروض المقدمة لاستضافة الفعاليات الرياضية الكبرى، مدى الأهمية الكبيرة التي يعلقها المنظمون والأجهزة المشرفة على موضوع حماية البيئة، حيث إن توافد أعداد كبيرة من الناس إلى موقع واحد يمكن أن يتسبب في مختلف المشاكل البيئية مثل الضوضاء والازدحام المروري والتلوث الكيميائي ونقص المياه وازدياد المخلفات، فعلى سبيل المثال يتعين على المدن المتقدمة لاستضافة الألعاب الأولمبية تضمين برامج مكملية تغطي الوعي العام وحماية البيئة.

التنمية المستدامة

تم استحداث مفهوم التنمية المستدامة للفعاليات الرياضية بواسطة اللجنة الأولمبية الدولية، ثم أخذ يتطور عن طريق عدد من اللجان الأولمبية الوطنية، ويهتم هذا المفهوم بتطوير الرياضة والهيئات الرياضية والقيام في نفس الوقت باحترام مصالح الأجيال القادمة، ويجسد هذا المفهوم فكرة الإرث وهو ما ستخلفه الفعالية وراءها فور انتهاء الفعالية، ويجب على المتقدمين للاستضافة تسليط الضوء على المزايا التي تنطوي عليها فعاليتهم من أجل السكان المحليين مثل تحسينات الإسكان والنقل وإنشاء منشآت جديدة ومفيدة.

تفكيك أو إعادة تحويل المواقع والمرافق

على الرغم من أن مرافق الفعالية لا يتم تفكيكها عادة حتى مرحلة تصفية الفعالية؛ إلا أن تخطيط عملية التفكيك يجب أن يبدأ من مرحلة التصميم، حيث تشمل هذه العملية استعادة جميع المنشآت والمواقع والمساحات الخاصة بالفعالية إلى حالة تصبح فيها قابلة للاستخدام من قبل السكان المحليين أو مجموعات المستخدمين الأخرى، ويجب

المنشآت، والمواقع، والمساحات لألعاب عموم أمريكا تورنتو ٢٠١٥

المواقع المكتملة

تكونت قرية ألعاب عموم أمريكا من ستة مبان على مساحة ٣٥ هكتارا تقع على مسافة قريبة من مركز المدينة خمسة منها كانت عبارة عن مبان سكنية متوسطة الارتفاع والمبنى السادس كان عبارة عن منشأة تدريبية، وبعد الألعاب تحولت خمسة أبراج سكنية لتشكل منطقة كناري Canary District وأصبح برج سكني واحد سكنا جامعيًا وتحولت المنشأة التدريبية إلى جمعية الشباب المسيحية.

اعتمادا على الدروس المستفادة من الألعاب الأولمبية الشتوية فانكوفر ٢٠١٠، قرر المطورون أن الوحدات السكنية الجديدة لن تكتمل تماما قبل وصول الرياضيين، وبما أن الرياضيين كانوا سيتناولون وجباتهم في الكافيتريات المركزية فإن الغرفة التي سوف تصبح في نهاية المطاف المطبخ في كل وحدة يمكن أن تستخدم كغرفة نوم إضافية، وبينما نصت الخطط على تركيب الخشب الصلب والبلاط والسجاد على الأرضيات بعد الألعاب فقد وجد أن الخرسانة المطلوبة أكثر ملائمة للرياضيين الذي يمكن أن يلطخوا السطح ذي الأرضية الباهظة بأحذيتهم المتسخة جراء مشاركتهم في المنافسات أو التدريبات.

تم بناء القرية على موقع سكك حديدية سابق وأراض صناعية، وبعد أن انتقلت صناعة اللحوم في الثمانينات من

تقام ألعاب عموم أمريكا كل أربع سنوات في السنة التي تسبق دورة الألعاب الأولمبية الصيفية حيث كانت تورنتو الكندية هي المدينة التي أقيمت فيها ألعاب عموم أمريكا ٢٠١٥ بمشاركة ٦,١٣٢ رياضي و ٢,٢٠٠ مسؤول منتخب و١٤ لجنة أولمبية وطنية واشتملت على ٣٦ رياضة، تلى هذه الألعاب مباشرة ألعاب عموم أمريكا للمعاقين التي شملت ١٥ رياضة و١,٦٠٨ رياضي و ٨٠٠ من أعضاء الوفود.

تم استخدام نفس المواقع والمنشآت الخاصة بالرياضة والمساكن لكلا الدورتين من الألعاب، وبذلك تم ضمان أعلى مستوى من الجودة مع الاقتصاد في نفس الوقت في المساحات والتكلفة، وتم تصميم مساكن الرياضيين والمسؤولين لتلبية احتياجات الأفراد ذوي الإعاقة.

البيئة

قبل نحو ثلاث سنوات من الألعاب قرر المنظمون إلغاء خطة العروض الأصلية التي كانت تنص على عدد ٥٠ موقع منافسات تقريبا منتشرة عبر المدينة وذلك لصالح نظام المجموعات.

بالتخلص من ٦٠٪ من المواقع المستقلة وإقامة الفعاليات في نفس الموقع، استطاع المنظمون توفير المال وتسهيل عمليات النقل والمساعدة في عملية التدقيق وتوفير مشاهدة أفضل للمعجبين.

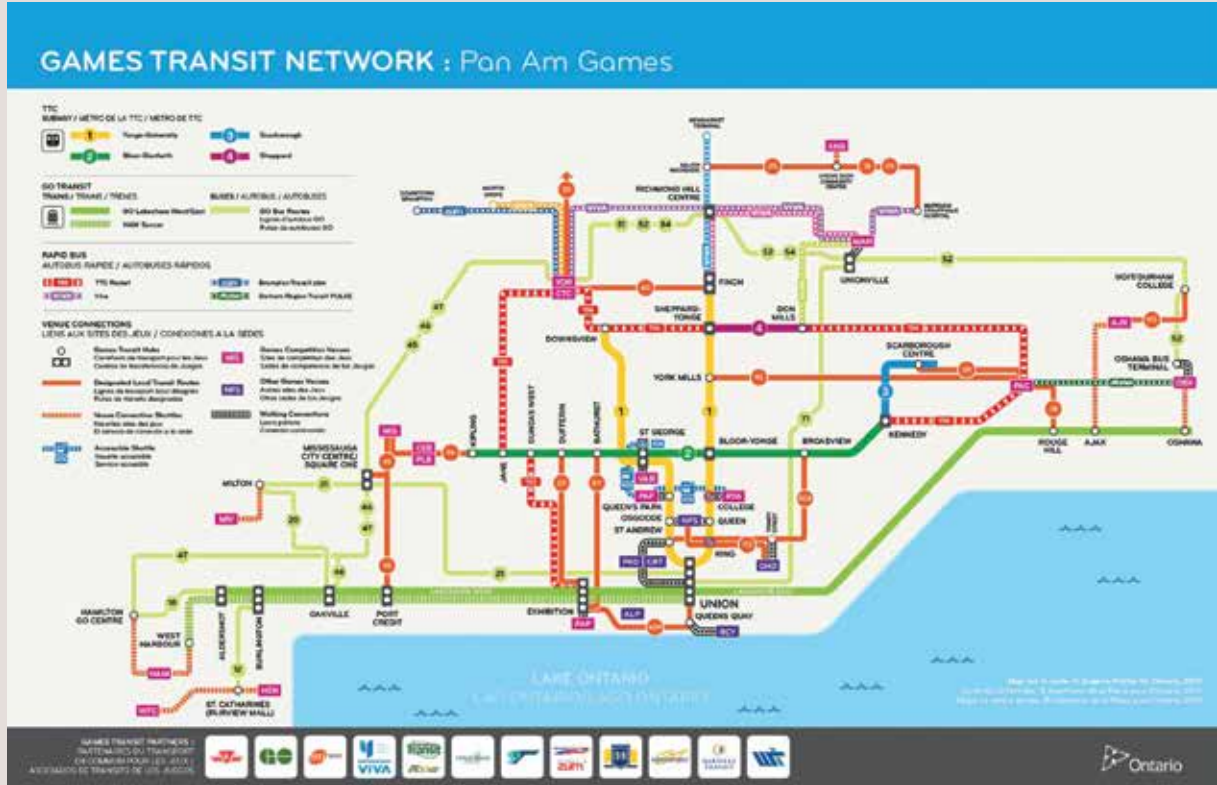
في المجموع تم استخدام ٣٠ موقع منافسات عبر ١٤ فعالية مزدوجة تم تقسيم معظمها إلى خمس مناطق، وكما هو موضح في الشكل ٦,١٨ (في الصفحة التالية) كانت معظم مواقع المنافسات متاحة لدخول وسائل النقل العامة، ومن المثير للاهتمام أنه لم تستخدم أكبر ساحة موجودة في تورنتو وهي مركز الطيران الكندي Air Canada Centre لأن اللجنة المنظمة كانت ترغب في ضمان اكتمال المواقع كما كانت ترى بأنه لم تكن هناك فعالية واحدة تتطلب سعة استيعابية قدرها ٢٠,٠٠٠.

من مجموع مواقع المنافسات الثلاثين تم بناء ١٠ مواقع حديثا وترميم ١٥ موقع لإقامة الألعاب بجانب خمسة مواقع كانت عبارة عن مواقع مؤقتة، واستمر استخدام بعض المنشآت الجديدة في الألعاب مثل مضمار الدراجات BMX بينما تم تخفيض حجم بعضها الآخر مثل مركز تورنتو لألعاب عموم أمريكا المفتوح الآن للجمهور ولجامعة تورنتو للتدريب فيه.



فاز العداء الكندي أندري دي جراس بميداليتين ذهبيتين - تورنتو ٢٠١٥.

يمكن للفعاليات الكبرى أن تحدث تغييرا جوهريا في البيئة المستضيفة لها.



الشكل ١٨: مخطط مواقع النقل (تورين٢٠١٥)

بالإضافة إلى إرث قرية ألعاب عموم أمريكا والتي هي الآن منطقة معيشية جديدة بالكامل، قامت سيسكو بإعداد خطة تُعنى بالإرث من البنية التحتية التقنية لدفع تطور هذا القطاع غير الربحي والنهوض بالتنمية الاقتصادية عبر أونتاريو بعد الألعاب حيث تضمن ذلك أيضا المزايا المستمرة لتقنية الشبكات المتقدمة التي وفرتها سيسكو بمختلف مواقع المسابقات، ويبين هذا التوضيح كيف تستطيع الفعاليات الكبرى إحداث فرق في بيئتها المضيفة من خلال وضع بصمتها وترك إرث إيجابي في المنطقة.

تطبق دراسة الحالة التالية الكثير من النقاط التي غطاها هذا الفصل بخصوص تنظيم فعالية إقليمية وهي دورة الألعاب الأفريقية للشباب، وسواء كانت الفعاليات كبيرة أم صغيرة فإن الدراسة تسلط الضوء على كيفية تطبيق المفاهيم التي تناولها هذا الفصل على أرض الواقع.

القرن الماضي تم استلام المنطقة من قبل الحكومة التي قامت بتخصيصها لمشروع سكني حكومي. توقف هذا المشروع لفترة؛ إلا أنه سرعان ما تم تنفيذه فور منح تورنتو إقامة الألعاب وذلك بتغيير خطة مدتها ١٢ سنة لإعادة تطويرها وتحويلها إلى خطة لمدة ست سنوات حيث تم بيع معظم الشقق في القرية إلى المشترين المحليين قبل بداية الألعاب.

الموقعان المكملان الآخران هما مركز البث الدولي والمركز الصحفي الرئيسي، حيث تم تحديد موقع هذين المركزين داخل مركز المعارض الذي استضاف أيضا المنافسة الرياضية، واشتمل المركز على استوديوهات للبث وغرف تحكم وأجنحة للتحرير اللغوي والمكاتب وصالة الاستقبال، وأثناء الألعاب أعيد تسمية المركز على شرف الراعي شركة سيسكو سيسستمز Cisco Systems.



تنظيم دورة الألعاب الأفريقية للشباب غابورون ٢٠١٤

إعداد ملف عرض الاستضافة مع توضيح لمنشآت غابورون وتقديم بتسوانا كدولة يرغب الناس في زيارتها لأغراض السياحة و/أو الأعمال.

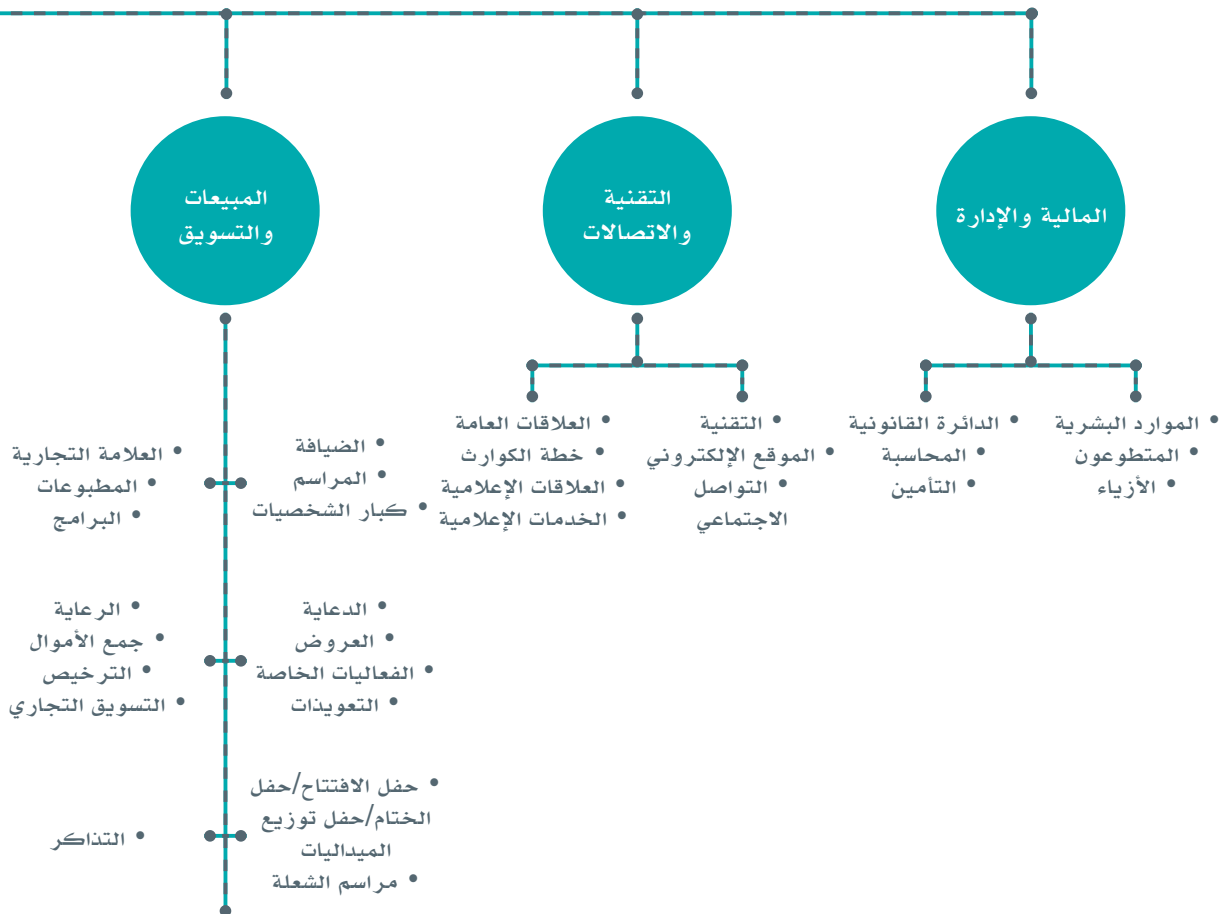
كان الهدف الرئيسي من إقامة الألعاب هو المساهمة في ترويج السياحة عبر الفعالية تماشياً مع استراتيجية التميز ٢٠١٦ الخاصة ببوتسوانا حيث كان يؤمل أن تساهم الفعالية في التنوع العام للاقتصاد بجانب إعطاء البلاد فرصة جيدة لتجربة استضافة إحدى الفعاليات الرياضية الكبيرة التي يمكن الاستفادة منها في استضافة الفعاليات الأكبر في المستقبل.

في أغسطس ٢٠١٢ تم تقديم العرض إلى اللجنة التنفيذية لاتحاد اللجان الأولمبية الوطنية الأفريقية،

أقيمت النسخة الثانية من الألعاب الأفريقية للشباب في مدينة غابورون، بتسوانا، في ٢٠١٤ حيث ضمت الألعاب ١,٩٨١ رياضي من ٥١ لجنة أولمبية وطنية بجانب ١,٠٠٣ مسؤولي منتخبات و١,٧١٩ متطوع.

اتخاذ قرار ما إذا كان ينبغي التقدم بطلب الاستضافة

درست بتسوانا فكرة التقدم بطلب استضافة دورة الألعاب الأفريقية في مدينة غابورون ٢٠١٤ للمرة الأولى في عام ٢٠١١ وتم إعداد تقرير شامل وضع المزايا والمخاطر حيث تم تقديم هذا التقرير أولاً إلى الحكومة التي وافقت على تقديم عرض الاستضافة في يناير ٢٠١٢، وبدأت على الفور مهمة



الشكل ٦,١٩: الهيكل القانوني والإداري

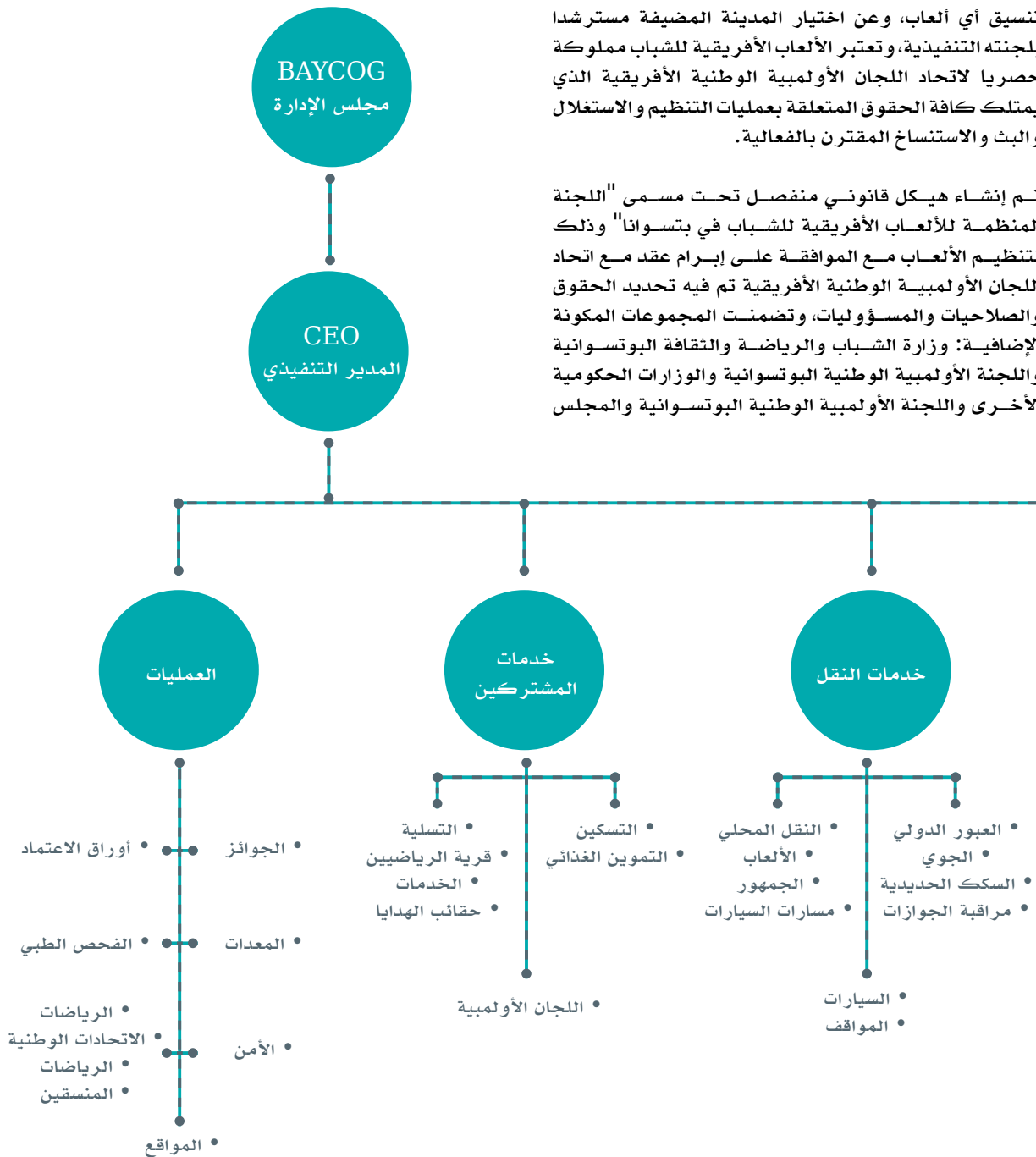
ثم تلى تقديم العرض سلسلة من تبادل المكاتبات بين وزارة الشباب والرياضة والثقافة البوتسوانية واللجنة الأولمبية الوطنية البوتسوانية واتحاد اللجان الأولمبية الوطنية الأفريقية، وفي مارس ٢٠١٣ تم منح تنظيم الألعاب إلى غابورون، حيث اعتبرت تلك الاستضافة لحظة تاريخية للرياضة في بتسوانا.

الهيكل القانوني والوظيفية

يُعتبر اتحاد اللجان الأولمبية الوطنية الأفريقية مسؤولاً عن تنسيق أي ألعاب، وعن اختيار المدينة المضيفة مسترشداً بلجنته التنفيذية، وتعتبر الألعاب الأفريقية للشباب مملوكة حصرياً لاتحاد اللجان الأولمبية الوطنية الأفريقية الذي يمتلك كافة الحقوق المتعلقة بعمليات التنظيم والاستغلال والربح والاستنساخ المقترن بالفعالية.

تم إنشاء هيكل قانوني منفصل تحت مسمى "اللجنة المنظمة للألعاب الأفريقية للشباب في بتسوانا" وذلك لتنظيم الألعاب مع الموافقة على إبرام عقد مع اتحاد اللجان الأولمبية الوطنية الأفريقية تم فيه تحديد الحقوق والصلاحيات والمسؤوليات، وتضمنت المجموعات المكونة الإضافية: وزارة الشباب والرياضة والثقافة البوتسوانية واللجنة الأولمبية الوطنية البوتسوانية والوزارات الحكومية الأخرى واللجنة الأولمبية الوطنية البوتسوانية والمجلس

٢٥٥





ما يقارب ٢٠٠٠ رياضي من ٥١ دولة يتنافسون خلال ١٠ أيام في دورة ألعاب الشباب الأفريقية في ٢٠١٤.

الهيكل الوظيفية

تم تقديم الجوانب التشغيلية/العملية للألعاب بواسطة دوائر العمليات، النقل، وخدمات المشاركين، وبسبب الحقيقة المتمثلة في أنه لم يكن لدى المنظمين سوى سنة واحدة للتخطيط للألعاب، ولم يسبق لبتسوانا أن قامت بتنظيم فعالية متعددة الرياضات، فقد طلب اتحاد اللجان الأولمبية الأفريقية واللجنة المنظمة لدورة الألعاب الأفريقية للشباب مساعدة من اللجنة الأولمبية الأمريكية (المعروفة الآن باللجنة الأولمبية والبارالمبية الأمريكية) من خلال برنامجها التوعوي الدولي، حيث قامت اللجنة الأولمبية الأمريكية بإيفاد خبير في

الرياضي الوطني البوتسواني ومجلس مدينة غابورون.

الإطار القانوني

كما هو موضح في الشكل ٦،١٩ (في الصفحة السابقة) يتألف الهيكل الأساسي للألعاب الأفريقية للشباب من ست دوائر هي المالية والإدارة، التقنية والاتصالات، المبيعات والتسويق، النقل، خدمات المشاركين، وإدارة العمليات، هذا وقد قامت وزارة الشباب والرياضة والثقافة باختيار سيدة أعمال لترؤس اللجنة المنظمة لدورة الألعاب الأفريقية للشباب في بتسوانا.

تتطلب جميع الفعاليات وجود منطقة رياضية، ومنشآت مكملّة، حتى وإن كانت الفعالية محدودة الحجم.

حلقتي تدريب، حلقة عامة واحدة وحلقة ثانية كانت تركز بشكل أكبر على الوظائف ومواقع المسابقات.

الاستعداد للتوظيف

أعد المتظمون كاتلوج (فهرس) عام بتفاصيل مؤهلات المتطوعين، وكما هو موصى به في القسم ٦،٤ يدرج كل وصف وظيفي المسمى الوظيفي والمسؤوليات ومؤهلات المتطوع وتفاصيل مركز العمليات والدائرة المقترنة به، ويقدم الجدول ٦،٥ (في الصفحة التالية) الوصف الوظيفي لمساعد المراسم.

مجال الفعاليات متعددة الرياضات والذي ساعد اللجنة المنظمة في تطوير جميع خطط العمليات الرئيسية للألعاب وأشرف على التخطيط والإدارة بدءاً من اجتماع مجلس الإدارة حتى نهاية الألعاب، حيث إن هذه المساعدة والتدريب بشكل مباشر أثبتت جدواها ليس فقط لهذه الألعاب وإنما أيضاً للفعاليات المستقبلية في بتسوانا.

قبل مرحلة التنفيذ مباشرة قام الرئيس بتعيين مجلس استشاري مكون من القادة الرياضيين الرئيسيين على المستويين المحلي والدولي، حيث ظل يجتمع المجلس الاستشاري والرئيس ونواب الرئيس بجانب عدد من الأفراد الآخرين في الصباح الباكر وفي المساء لمناقشة وحذف القضايا المتعلقة بالألعاب، والشكل ٦،٢٠ (المقابل) يوضح هذا الهيكل.

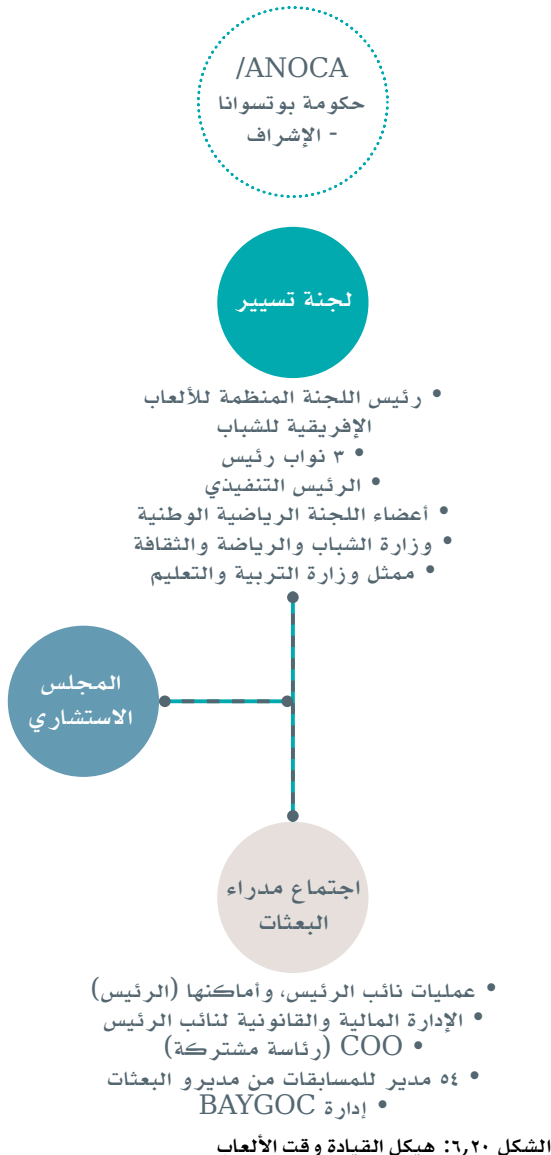
شركاء الفعالية

إن تنظيم فعالية بحجم الألعاب الأفريقية للشباب يعتبر مهمة معقدة تتطلب مهارات وموارد لا تكون دائماً متوفرة تحت تصرف المنظمين؛ ولذلك قامت اللجنة المنظمة باستخدام تشكيلة من الموارد تم الحصول عليها من الحكومة والرعاة المحليين ومقاولي الباطن:

- تم معالجة الاعتماد محلياً بواسطة اللجنة المنظمة باستخدام نظام زيوس Zeus System.
- تم توفير النقل محلياً من المشغلين بالقطاع الخاص والحكومة والأجهزة العسكرية حيث قامت الأخيرة بتوفير بعض الموارد البشرية والدعم اللوجستي.
- كانت إدارة النتائج إحدى أهم التحديات ويمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية في المستقبل.

إدارة الموارد البشرية

عُهد بتنظيم الألعاب إلى أفراد كانوا ممثلين في الهيكل التنظيمي الوظيفي (أنظر الشكل ٦،٢٠ المقابل) والذين كانوا تحت إشراف الرئيس التنفيذي للجنة المنظمة لدورة الألعاب الأفريقية للشباب مع قيام مجلس الإدارة (بقيادة الرئيس) بعملية الإشراف، وفي أثناء الألعاب تلقى موظفو ومتطوعو اللجنة المنظمة دعماً من قوات الأمن البوتسوانية. توقفت خطة الموارد البشرية الموضحة في العرض المقدم للاستضافة توقفت في معظمها على دعم المتطوعين الذين تلقوا تدريباً موجهاً للألعاب والذين تم توظيف معظمهم من جامعة بوتسوانا، حيث تم إخضاعهم إلى



الجدول ٦,٥: الوصف الوظيفي لمساعد المراسم (البروتوكول)

الوظيفة	المسؤوليات	المؤهّل	مركز العمليات	الدائرة ذات العلاقة
مساعد مراسم	الاستقبال لدى مكتب المراسم بالفندق الرسمي	مستوى متقدم في اللغات الأجنبية (إنجليزي أو فرنسي أو عربي) وإلمام بالمراسم	الفندق الرسمي	العلاقات مع اللجان الأولمبية الوطنية

هذه المواقع على البيئة محدودة، وتطلبت جميع الفعاليات تخطيطاً دقيقاً وهيكلًا للإدارة، بجانب تحديد المواقع واعتبار الإرث المرتبط بها حيث تتطلب جميع الفعاليات وجود منطقة رياضية ومنشآت مكملة حتى وإن كانت الفعالية محدودة الحجم.

لجميع الفعاليات تأثير بيئي والذي قد يتمثل ببساطة في التأثير الذي يحدثه موقف السيارات على المجتمع المحلي وزيادة الطلب على النقل العام؛ ولذلك يجب تخطيط الموارد البشرية بعناية - ويمكن القول بأن ذلك أكثر أهمية للفعاليات الصغيرة التي قد تجذب أعداداً محدودة من المتطوعين، ولذلك فإن حجم الفعالية لا يحدث إلا فارقاً طفيفاً من حيث الحاجة إلى اتباع هذه الإجراءات.

المرافق والمواقع والمساحات

أقيمت دورة الألعاب الأفريقية للشباب داخل منطقة نصف قطرها ٤٠ ميل من غابورون مع وجود معظم المنشآت في جامعة بوتسوانا، علماً بأن الحاجة لم تكن تدعو إلى مواقع مسابقات جديدة ولكن تم تعديل أو ترميم عدد من المواقع الموجودة، على سبيل المثال تم تركيب نظام تدفئة بحوض السباحة الموجود بجانب تصميم مواقع التجديف والزوارق في منطقة السد القريب، حيث إن هذا الموقع متوفر الآن للتدريب وبقي عدد من القطع الجديدة من المعدات الرياضية الممنوحة من قبل الاتحادات الدولية للألعاب داخل البلاد لاستخدامها بعد الألعاب، ويوضح الجدول ٦,٦ (في الصفحة التالية) مواقع المسابقات وجدولاً زمنياً مبسطاً.

المنشآت المكملّة

كان لدى جامعة بوتسوانا مساحة كافية لاستيعاب قرية الرياضيين بجانب أن غابورون نفسها كان لديها ما يكفي من الفنادق لتلبية احتياجات المتفرجين والمسؤولين والإعلاميين.

التأثير البيئي

من الحتمي لأي فعالية بهذا الحجم أن يكون لها تأثيراً على مدينتها المضيفة، ولحسن الحظ بالنظر إلى استخدام المواقع المتوفرة فقد كان تأثير



تنافس الرياضيون في ٢١ رياضة مختلفة خلال الدورة، ومن بينها رياضة ألعاب القوى.



توماس باخ - رئيس اللجنة الأولمبية الدولية - حاضرا لمنح الميداليات في دورة الألعاب.

الجدول ٦,٦: الجدول الزمني للمسابقات

الموقع	الخميس ٢٢ مايو	الجمعة ٢١ مايو	السبت ٢٤ مايو	الأحد ٢٥ مايو	الاثنين ٢٦ مايو	الثلاثاء ٢٧ مايو	الأربعاء ٢٨ مايو	الخميس ٢٩ مايو	الجمعة ٣٠ مايو	السبت ٣١ مايو
الاستاد الوطني	حفل الافتتاح ١٧:٣٠						العاب قوى ١٣:٣٠	العاب قوى ١٣:٣٠	العاب قوى ١٣:٣٠	العاب قوى ١٣:٣٠
الاتحاد البوتسواني لكرة الشبكة		كرة الشبكة ٠٩:٣٠	كرة الشبكة ٠٩:٣٠	كرة الشبكة ١٠:٠٠		كرة الشبكة ١٠:٣٠	كرة الشبكة ١٠:٣٠		نهائي كرة الشبكة ١٠:٠٠	
نادي الجولف					جولف	جولف	جولف	جولف	جولف	جولف
التنس					تنس	تنس	تنس	تنس	تنس	تنس
استاد جامعة بتسوانا		رجبي ١٠:٠٠	رجبي ١١:٠٠	كرة قدم ١٥:٠٠	كرة قدم ١٥:٠٠	كرة قدم ١٨:٠٠	كرة قدم ١٨:٠٠	كرة قدم ١٥:٠٠		نهائي كرة قدم ١٢:٠٠
حوض سباحة جامعة بتسوانا		السباحة ١٠:٠٠	السباحة ١٠:٠٠	السباحة ١٠:٠٠	السباحة ١٠:٠٠					
ملعب مجلس الشباب الوطني البوتسواني			كرة السلة	كرة السلة	كرة السلة	كرة السلة				
مركز الشباب		تنس الطاولة ١٠:٠٠	تنس الطاولة ١٠:٠٠	تنس الطاولة ١٠:٠٠	تنس الطاولة ١٠:٠٠	تنس الطاولة ١٠:٠٠		المبارزة	المبارزة	المبارزة
Biopuso		رفع الأثقال	رفع الأثقال				الكاراتيه ٠٨:٣٠	الكاراتيه ٠٨:٣٠		
صالة Ditsupo		الجودو ١٠:٠٠	الجودو ١٠:٠٠			تايكو نندو	تايكو نندو	تايكو نندو		
جامعة Botho				الملاكمة ١٤:٠٠	الملاكمة ١٤:٠٠	الملاكمة ١٤:٠٠	الملاكمة ١٤:٠٠			
السد			التجديف	التجديف	التجديف		الزوارق	الزوارق	الزوارق	الزوارق
OTSE	كرة الريشة ٠٨:٠٠	كرة الريشة ٠٩:٠٠	كرة الريشة ٠٩:٠٠	كرة الريشة ٠٩:٠٠	كرة الريشة ٠٩:٠٠	كرة الريشة ٠٩:٠٠	كرة الريشة ٠٩:٠٠	الثلثي الحديث ١٠:٠٠		

نُشر كتاب - إدارة الهيئات الرياضية الأولمبية - لأول مرة في عام ٢٠٠٧، ثم روجع في عام ٢٠٢٠. يُعتبر هذا الكتاب بمثابة منهج أساسي لدورات الإدارة الرياضية المتقدمة التي يتم تنظيمها كجزء من برنامج التضامن الأولمبي الخاص بإدارة اللجان الأولمبية الوطنية وتبادل المعرفة.

المحرر: ليغ روبنسون.

المساهمون: ليزا ديلي، ألين فيراند، لي فرو، كاثرين لافيللي، أندريس أوليتا، ليغ روبنسون وتريسي تايلور.

المنظمات المساهمة:

اللجنة الأولمبية الدولية www.olympic.org

الاتحادات الدولية والوطنية:

- الاتحاد الدولي لكرة الشبكة
<https://netball.sport>
 - الاتحاد الأرجنتيني للتنس www.aat.com.ar
 - الاتحاد البوتسواني للجودو
www.bnsco.co.bw/node/266
 - الاتحاد الفرنسي لكرة الريشة www.ffbad.org
 - اتحاد الجمباز النيوزيلاندي
www.gymnasticsnz.com
 - هوكي ويلز www.hockeywales.org.uk
 - التزلج السريع على الجليد، نيوزيلندا
<http://icespeedskating.org>
 - الاتحاد السلوفيني للجمباز <https://slogym.si>
- اللجان المنظمة:
- الألعاب الأفريقية للشباب غوبورون ٢٠١٤
 - بطولات العالم لألعاب القوى لندن ٢٠١٧
 - ألعاب المحيط الهادي بورت مورسبي ٢٠١٥
 - ألعاب عموم أمريكا تورنتو ٢٠١٥
 - الألعاب الأولمبية الشتوية للشباب إنسبرك ٢٠١٢

- اللجان الأولمبية الوطنية:
- بربادوس <https://olympic.org.bb>
 - البوسنة والهرسك www.okbih.ba
 - بوتسوانا www.botswananoc.org
 - الرأس الأخضر www.coc.cv
 - كرواتيا www.hoo.hr
 - فنلندا www.olympiakomitea.fi
 - غينيا بيساو www.cogb.gw
 - الأردن www.joc.jo
 - ملاوي www.moc.org.mw
 - هولندا <https://nocnsf.nl>
 - بابوا غينيا الجديدة www.pngolympic.org
 - سلوفينيا www.olympic.si
 - سويسرا www.swissolympic.ch
 - ترينيداد وتوباغو www.ttoc.org
 - أوغندا <http://nocuganda.org>
 - الولايات المتحدة الأمريكية www.teamusa.org

نتوجه بشكرنا الخاص إلى كل من ساهم في إعداد الطبعة الأولى من كتاب إدارة الهيئات الرياضية الأولمبية، الذين ظلوا على الدوام يشاركون في ترقية الماجستير التنفيذي في إدارة الهيئات الرياضية وهم: جيان كمي، ليغ روبنسون، ديك بالمر، عمار أدادي، جيرارد بارو، إيمانويل بيلي، لورانس بوير كولاس، لورنت بوير، أندرو كامبس بوفيل، جيان-لوب شابلت، باكياناثان شيلادوراي، مارك كلارك، جوان دنكن، ألين فيراند، غسان حداد، إيان هنري، نيكوس كارتكوليس، ميري ليروكس، دينس موسو، دامجان بنتار، لوك فاندبيوتي.

التصوير الفوتوغرافي: Getty Images (اللجنة الأولمبية الدولية)

التصميم الجرافيكي والطباعة: Touchline

© الحقوق محفوظة للجنة الأولمبية الدولية ٢٠٢٠

يجوز إعادة إنتاج هذا المنشور كليا أو جزئيا شريطة أن يكون الاستخدام المقصود للأغراض التعليمية غير التجارية مع الاعتراف الكامل بحق التضامن الأولمبي باللجنة الأولمبية الدولية.

ISBN 978-92-9149-178-0



OLYMPIC
SOLIDARITY

