

الدليل التوجيهي للمدراء الفنيين

FIFA®







باعتبار أن تطوير كرة القدم هو صلب مهمة الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA)، فمن الأهمية بمكان رفع إمكانيات كل اتحاد عضو في هذا المجال، وغالباً ما تأخذ التنمية المستدامة نهجاً طويل الأمد وتتطلب التفاني والثقة والصبر، إضافة إلى ديمومة واستمرارية الأدوار، ومثلما يكون منصب الأمين العام مهما للاتحاد الوطني لكرة القدم، فإن دور المدير الفني لا يقل أهمية عن ذلك، إذ أنه يضع حجر الأساس ويدير برامج التنمية الفنية الوطنية في بلده وبطريقته الخاصة.

أرسين فينجر
رئيس قسم تطوير كرة القدم في العالم

يعد التطوير الفني أمراً بالغ الأهمية في بناء مستقبل كرة القدم، وبالتالي فهو مبحث مهم لكل الاتحادات الوطنية لكرة القدم، ويتطلب تحقيق نتائج التطوير الفني وقتاً طويلاً، كما يتطلب الرؤية والثابرة والاستقرار والاستمرارية، ويلعب المدير الفني دوراً أساسياً في هذه العملية من خلال تحديده وقيادته لبرنامج التطوير الفني الوطني لبلاده، ويعتبر المدير الفني بالنسبة للجانب التقني كأمين العام بالنسبة للجانب الإداري، وترتكز نشاطاته ومسؤولياته الرئيسية في زيادة عدد اللاعبين، وتطوير كرة القدم للشباب والنساء، وتعزيز تكوين المدربين، إضافة إلى البحث والتوثيق، ومع إصدار برنامج التطوير الجديد للاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA ، Forward 2.0)، أصبح منصب المدير الفني للاتحاد العضو مهماً أكثر في الجوانب التحليلية والتخطيطية والتنفيذية، إضافة إلى أهميته في مراقبة المشاريع المختلفة، والهدف الأساسي لهذا الدليل هو مساعدة المدير الفني في التعامل مع القضايا اليومية، ورغم أنه ليس شاملاً، فإن هذا الدليل يوفر للقارئ إرشادات ومنهجيات للتعلم العصامي وتطوير الذات، وأنا أمل أن يساعد هذا الكتيب جميع المدراء الفنيين في أعمارهم اليومية وأن يساهم في زيادة تطوير كرة القدم في جميع أنحاء العالم.

جيانى إنفانتينو
رئيس الاتحاد الدولي لكرة القدم



هذا الكتيب هو نتاج عمل الاتحاد الدولي لكرة القدم في مجال التطوير الفني والتعليم خلال السنوات الأخيرة، وحرصت على صياغته لجنة مكونة من مدراء فنيين وخرراء في التطوير والقيادة الفنية من كل قارة، إذ نقلوا ثروة من المعرفة المستمدة من العمل المستمر في هذا المجال من أجل وضعه بين يدي المدراء الفنيين وكبار الموظفين في القسم الفني لاتحادات كرة القدم الوطنية.

مجال هذا الكتيب التوجيهي

إن الهدف الأساسي من هذا الدليل التوجيهي هو توفير أداة تمكن من التعلم العصامي وتطوير الذات. ولا يسعى هذا العمل إلى الشمولية أو الإجابة على جميع الأسئلة والقضايا التي قد تنشأ في كل اتحاد عضو، وإنما يقترح مجموعة من المناهج القيمة والمثبتة وعددًا من المراجع المختلفة (الخاصة بالاتحاد الدولي لكرة القدم وغيره من المصادر) التي ستزود القارئ بالإرشادات اللازمة كما ستساعده في العثور على مبتغاه.

أما الهدف الثانوي من هذا الكتيب فهو توفير مواد تعليمية لدورات وندوات الاتحاد الدولي لكرة القدم التدريبية التي تستهدف المدراء الفنيين على وجه التحديد، كما يمكن استخدام هذا الكتيب أثناء تحضير وتنفيذ ومتابعة الدورات والفعاليات، جنبًا إلى جنب مع ملفات PowerPoint وباقي المواد العلمية، ويخول تصميم هذا الدليل للمدراء الفنيين بتكييفه وتحويره إلى كتيب مفصل عن عملية التطوير من خلال إضافة موارد إعلامية تتعلق بهم وبسياقهم الخاص.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا الدليل يحدد الإطار العام للكتيبات التي طورها الاتحاد الدولي لكرة القدم في ما مضى والشاملة لجميع عناصر المجال الفني (كرة القدم للسيدات، والناشئين، والشباب، وما إلى ذلك).

وعلى الرغم من أن هذا الدليل لا يهدف للتعريف بمعايير التطوير الفني، فإن من نتائجه المتوقعة إنشاء مفاهيم مشتركة بين مختلف الاتحادات الأعضاء، وهذا ما سيؤدي إلى خلق نهج أكثر تجانساً لتطوير كرة القدم في أي منطقة من العالم.

كيفية استعمال هذا الكتيب

يتوفر دليل المدراء الفنيين في نسخ ورقية كما يتوفر في نسخ إلكترونية (مركز تدريب الاتحاد الدولي لكرة القدم)، وقد تم تصميمه كأداة عملية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة من خلال جدول مرجعي سهل الاستخدام، فعلى سبيل المثال، يمكن للمدراء الفنيين الذين يولون اهتماماً بإنشاء عمليات رصد وتقييم الرجوع بسهولة إلى الفصل الثامن وفهم محتواه دون الحاجة إلى قراءة الفصول السابقة.

كما يمكن قراءته كاملاً واتخاذ مصدره لمعرفة المزيد حول الموضوع كجزء من نهج التعلم النظامي، ورغم أن هذا يتطلب مزيداً من الوقت، إلا أنه يؤسس قاعدة صلبة للخوض في تفاصيل الموضوع.

يمكنك اتخاذ هذا الكتيب كمصدر تستعين به في تحديد احتياجاتك وبالتالي ينبغي تكييفه بالإضافة إليه والتعليق عليه (انظر مربعات الأدوات في نهاية كل فصل) ليرتبط بتقدمك الشخصي في مجال التطوير الفني وبسياق مهامك الموكلة إليك.

◀ نشجعكم على قراءة الفصل التاسع لتدعموا تطوركم المهني كمدراء فنيين.

محتوى هذا الكتيب التوجيهي

يتكون هذا الدليل من تسعة فصول، ترتبط فيها الفصول رقم 5 و 6 و 7 و 8 ببعضها بعضاً من حيث صلتها بالمرحلة الأربع لدورة المشروع، ويمكنكم العثور في نهاية كل فصل من هذه الفصول على مثال توضيحي بطريقة عملية تساعدكم في وضع النظرية في سياقها اليومي، كما يوجد في نهاية كل فصل صندوق أدوات يدعم عملية تطوركم يتعلق بتطوركم المهني وبمواردكم.

دور ومسؤولية المدير الفني

يحدد هذا الفصل دور المدير الفني وملفه الشخصي باختصار، كما يقدم مفهوم خطة التنمية طويلة المدى (تم تناولها بالتفصيل في الفصل السادس).

موقع المدير الفني داخل الاتحاد العضو

يحدد هذا الفصل الجوانب الرئيسية للموقع الهرمي للمدير الفني داخل اتحاد كرة القدم الوطني، وخاصة: موضعه في المخطط التنظيمي، وتفاعلاته مع باقي الإدارات وعلاقاته مع الأعضاء المنتخبين.

تأسيس إدارة القسم الفني

يشرح هذا الفصل الوظائف الإدارية للمدير الفني مقارنة مع وظائف إدارة القسم الفني، وقسم الموارد البشرية والإدارة المالية والمسؤوليات اللوجستية.

الاتصالات والعلاقات الخارجية

يتناول هذا الفصل تحليل العلاقة بين المدير الفني والشخصيات الفاعلة، كالمدرسين والأندية والاتحادات والروابط الإقليمية والسلطات الحكومية والمؤسسات الأخرى، كما يوفر بعض المعلومات الأساسية حول طبيعة علاقات العمل مع الاتحاد الدولي لكرة القدم وقسم التطوير به.

تحليل بيئة كرة القدم

يركز هذا الفصل على الخطوة الأولى من دورة المشروع (التحليل) من خلال تحديد العناصر الرئيسية لتحليل بيئة كرة القدم داخل بلد معين والعوامل التي يجب تُوخذ بعين الاعتبار.

الإستراتيجية والتخطيط

يركز هذا الفصل على المراحل الإستراتيجية لدورة المشروع، وبشكل خاص على تحديد الإستراتيجية طويلة المدى (أربع سنوات) وخطة العمل السنوية.

التنفيذ (مجالات النشاطات)

يحلل هذا الفصل مرحلة التنفيذ ويحتوي على قائمة مفصلة بجميع جوانب عمل المدير الفني، ويعطى الأولوية للتعليم ولتراخيص التدريب والفرق الوطنية للشباب والأكاديميات والمنافسات التطويرية،

الرقابة والتقييم

يتناول هذا الفصل الخطوة الأخيرة من دورة المشروع والمتمثلة في الرقابة والتقييم، كما يحلل آليات الرقابة قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى ويشرح الدور الإشرافي للجان الدائمة.

كيف تنموا مهنيًا

يركز هذا الفصل على حاجة المدير الفني إلى تطوير معارفه ومهاراته باستمرار من خلال التعلم العصامي والتواصل مع الأقران والتعليم الرسمي.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

ملخص المحتوى

2	مقدمة
6	1. الإستراتيجية الوطنية لكرة القدم والتطوير الفني
22	2. موقع المدير الفني داخل الاتحاد العضو
24	2.1 الهيكل التنظيمي للأمانة العامة
26	2.2 العلاقة بين الأمين العام والمدير الفني
27	2.3 العلاقة بين المدير الفني ومدرب المنتخب الوطني الأول
27	2.4 العلاقة بين المدير الفني ومدربي المنتخبات الوطنية لكرة القدم للشباب والسيدات
28	2.5 طريقة تعامل المدير الفني مع باقي الإدارات
35	2.6 العلاقات مع الأعضاء المنتخبين
42	3. التأسيس للتكوين الفني داخل الاتحاد العضو
44	3.1 هيكل إدارة القسم الفني
47	3.2 إدارة الموارد البشرية
54	3.3 المسؤوليات المالية
57	3.4 اللوجستيات
62	4. الاتصالات والعلاقات الخارجية
65	4.1 التواصل مع الأندية
69	4.2 التواصل مع الاتحادات والروابط الإقليمية
70	4.3 التواصل مع الحكومة والسلطات المحلية
72	4.4 الجامعات ومراكز الأبحاث
73	4.5 العلاقات مع باقي المعاهد
82	5. تحليل بيئة كرة القدم
86	5.1 تحليل مختلف مستويات كرة القدم
88	5.2 أنواع التحليلات
94	5.3 الأدوات التحليلية
100	5.4 نتائج التحليلات
102	5.5 أمثلة تطبيقية
106	6. التخطيط بعيد المدى
108	6.1 الحاجة إلى ترتيب الأولويات
109	6.2 الأولويات والأهداف الرئيسية والفرعية
111	6.3 الموافقة على المشاريع الفنية
111	6.4 خطط العمل
112	6.5 خطة العمل السنوية
120	7. التنفيذ
128	8. الرقابة والتقييم
130	8.1 مراقبة عملية التنفيذ
132	8.2 التقييم
134	8.3 مراقبة القواعد الشعبية
136	8.4 مراقبة برامج تعليم المدربين وتراخيص التدريب
137	8.5 مراقبة تطوير كرة القدم للشباب
139	8.6 مراقبة تطوير كرة القدم النسوية
140	8.7 المسؤوليات الإدارية والدور الإشرافي للجان
144	9. الطريق إلى النمو المهني

1. التطوير الفني والإستراتيجية الوطنية لكرة القدم

إن كل اتحاد عضو مختلف غيره، وهذا مبدأ من مبادئ الاتحاد الدولي لكرة القدم للتطوير، لهذا يجب على كل اتحاد وطني أن يجد طريقه الخاص لاحترام ماضي وواقع كرة القدم في بلاده وأن يسعى لاستقلال نواديه واتحاداته الإقليمية وكل شخصياته الفاعلة الأخرى.

عادة ما ينبغي أن تكون اللجنة التنفيذية للاتحاد العضو هي المحرك الرئيسي للعملية برمتها من خلال الموافقة على خطة إستراتيجية شاملة، ولذلك فمن الأهمية بمكان أن يشارك رئيس الاتحاد وأمينه العام ومديره الفني بشكل كامل في عملية التخطيط للجوانب الفنية للإستراتيجية.

إذا وجدت إستراتيجية أو خطة تنمية طويلة المدى (LTDP)، فإنه من الضروري أن يفهم المدير الفني الخطة الإستراتيجية والمراحل التي مر بها الاتحاد العضو من أجل تطويرها، كما يجب عليه أن يستثمر الوقت ليفهم ويناقش الخطة مع الأمين العام حتى يكون على اطلاع كامل بها، وذلك لأن هذا الأمر سيكون حيويًا في تطوير فلسفة اللعب والتدريب وباقي البرامج الفنية المستقبلية.

تطوير الاتحاد الدولي لكرة القدم للعبة

يجب على الاتحاد الدولي لكرة القدم بحكم التزامه بلوائحه وبمسؤولياته تجاه أعضائه أن تساهم في تطوير كرة القدم من خلال اتحاداتها الأعضاء، وقد ذكرت الأهداف الأساسية في (المادة 2 من لوائح FIFA).

أ. التحسين المستمر لكرة القدم، وتعزيز مكانتها على الصعيد الدولي في ضوء قيمها الموحدة، التعليمية والثقافية والإنسانية، خاصة من خلال برامج التطوير والشباب

ب. تنظيم منافساتها الدولية:

ج. تسطر اللوائح والقوانين الحاكمة للعبة كرة القدم أو المتعلقة بها كما تسهر على ضمان تنفيذها.

د. مراقبة جميع مؤسسات كرة القدم على اختلاف أنواعها من خلال اتخاذ الخطوات المناسبة لمنع التعدي على الأنظمة واللوائح والقرارات الصادرة عن الاتحاد الدولي لكرة القدم أو التعدي على قوانين اللعبة.

هـ. تبذل الاتحاد الدولي لكرة القدم قصار جهدها لتضمن إتاحة كرة القدم والموارد اللازمة لجميع الراغبين في المشاركة، بغض النظر عن أجناسهم و أعمارهم.

و. العمل على تطوير كرة القدم النسائية و الحرص على مشاركة المرأة الفعالية في إدارة كرة القدم على جميع المستويات،

ز. والحرص على النزاهة، الأخلاق واللعب النظيف قصد التصدي لكل الممارسات والأساليب المشينة مثل الفساد، المنشطات أو التلاعب في المباريات، والتي قد تهدد مصداقية المباريات كما تهدد نزاهة المنافسة للاعبين، المسؤولين والاتحادات الأعضاء، علاوة عن ذلك قد تؤدي إلى إساءة استخدام اللعبة.

وتعتبر هذه الأهداف أساس جميع نشاطات الاتحاد الدولي لكرة القدم، رغم أن لعبة كرة القدم هي صميم برامج الاتحاد الدولي لكرة القدم التطويرية، وتتمثل المسؤولية الرئيسية للاتحاد الدولي لكرة القدم في إنشاء إطار عمل ينظم العلاقات بين مختلف الشخصيات الفاعلة في كرة القدم، وتحديد هياكل كرة القدم العالمية، ودعم وتوجيه هذه الهياكل والشخصيات الفاعلة حتى تمكنهم من إدارة وتطوير مختلف جوانب لعبتهم بشكل أفضل.

الإستراتيجية الوطنية لكرة القدم والتطوير الفني

برنامج بناء القدرات FIFA

سيركز الاتحاد الدولي لكرة القدم بشكل استباقي على بناء قدرات الفاعلين داخل الاتحادات الأعضاء والذين يملكون دوراً رئيسياً في دفع عجلة تطوير كرة القدم، والهدف الرئيسي من هذه المبادرة هو وضع الاتحادات الأعضاء في مكانة أفضل تخوهم لعقد دورات تدريبية ينشطها خبراءهم (مدربو الاتحاد الدولي لكرة القدم أو الاتحادات القارية)، ويعتمد برنامج الاتحاد الدولي لكرة القدم لبناء القدرات الفنية على عماد أساسي يتمثل في تقديم الدعم بطريقة فعالة ومصممة خصيصاً لاحتياجات كل اتحاد عضو على حدة، ومن أجل تقديم هذا النهج الجديد، وضع الاتحاد الدولي لكرة القدم قائمة شاملة لنشاطات وخدمات كرة القدم الرجالية والنسائية، ابتداءً من الناشئين ووصولاً إلى المستويات النخبوية.

وتتبع هذه العملية نهجاً من ثلاث خطوات:

- النشاطات الإقليمية للأساتذة المدربين والقادة الفنيين للاتحادات الأعضاء (المدراء الفنيون، والمسؤولون عن التدريب، وكرة القدم للناشئين، وكرة القدم للسيدات)
- توفير استشارات فردية وتوجيهات وإرشادات لتلبية الاحتياجات المحددة لهؤلاء القادة الفنيين والأساتذة المدربين.
- دورات تكوينية حول بعض المواضيع المحددة، كحراسة المرمى وكرة القدم الخماسية وكرة القدم الشاطئية.

التخطيط الاستراتيجي

من الواضح جداً أن أهمية التخطيط الاستراتيجي لكل اتحاد عضو ترتبط بثلاث وظائف رئيسية له:

- إدارة كرة القدم داخل أراضيه (تحقيق الأهداف القانونية للاتحاد: تحسين كرة القدم والترويج لها وإدارتها ومراقبتها وحماية اللعبة).
- تطوير كرة القدم داخل أراضي الاتحاد العضو (بالتوجيه الفني الوطني، وتطوير المشاركة والأداء في كرة القدم).
- إدارة كرة القدم داخل أراضي الاتحاد العضو (بتمويل وإدارة أنشطة الاتحاد، والإدارة المالية، وتطوير النشاطات الإدارية والتجارية).

أدى نمو رياضة كرة القدم - بالإضافة إلى كونها حدثاً ونشاطاً ترفيهياً ومركزاً للنشاطات التجارية - في العقود الأخيرة من الزمن إلى جعل العمل اليومي للاتحادات الأعضاء أكثر تعقيداً، وأصبح من الضروري عليهم إدارة أنظمتهم الخاصة وإجراء إصلاحات في مجال الحوكمة كأي شركة ومؤسسة أخرى، وتعتبر الإستراتيجية أو خطة التنمية طويلة المدى أداة مهمة للغاية لتحقيق نتائج فعالة في تطوير كرة القدم.

وبأسلوب بسيط، يمكننا أن نقول بأن التخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها.



وستحدد الإستراتيجية أو برنامج التنمية طويل المدى أهداف الاتحاد وترسم خارطة طريق واضحة حول كيفية تحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد اللازمة، وكيف ومتى يتم استخدامها، وهذا ما يشبه إلى حد كبير أهمية مخطط البناء بالنسبة للمنشآت الجديدة، فتطوير خطة إستراتيجية يمنح الاتحاد الوطني أدوات إدارية أساسية تمكنه من تحسين جميع مجالاته ليصبح مخطط نجاح الاتحاد.

عادة ما يتأسس الإستراتيجية كبار المديرين التنفيذيين في الاتحاد، مع التركيز على تحديد مهام الشركة ورؤيتها وأهدافها الشاملة، ويبقى التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، حيث تداوم الإدارة على إعادة تخصيص الموارد للمبادرات ذات الأولوية.

يتمحور برنامج التنمية طويل المدى حول وضع الآلية التي ستحقق الخطة الإستراتيجية من خلالها، وذلك ليتلاءم مشروعك مع أهدافك الإستراتيجية ومع الأقسام الإدارية التي يتم التنسيق معها، بحيث تكون أهدافك متزامنة وجاهزة لتحقيق أهداف المنظمة، وعلى عكس التخطيط الاستراتيجي، عادة ما يتم إعطاء التخطيط طويل الأمد إطاراً زمنياً يصل في الغالب إلى خمس سنوات، وذلك وفقاً للهدف الاستراتيجي المحاول تحقيقه.

يجب أن يشرح التخطيط في كلتا الحالتين ما يريد الاتحاد العضو تحقيقه في كرة القدم الوطنية وكيفية تحقيقه لذلك (الرؤية والرسالة والأهداف وخطط التنفيذ)، إنه تعريف هوية كرة القدم وأرضية مشتركة لجميع الشخصيات الفاعلة في الاتحاد العضو.

- كأداة لصنع القرار، سيساعد في تقييم: الظروف والفرص مقابل رؤيتها وأهدافها، وتقييم كيفية التنقل وإدارة الظروف بحيث لا تؤثر على صحة الاتحاد على المدى الطويل؛ كما سيساعد في التعرف على ما إذا كان للاتحاد الموارد اللازمة (الأموال والموظفين) لإدارة الظروف أو متابعة الفرص، وما إذا كان هناك وقت كاف لتحقيق الأهداف، وذلك بعد النظر في جميع النشاطات الأخرى التي يتعين القيام بها لمتابعة هذه الأفاق الجديدة.

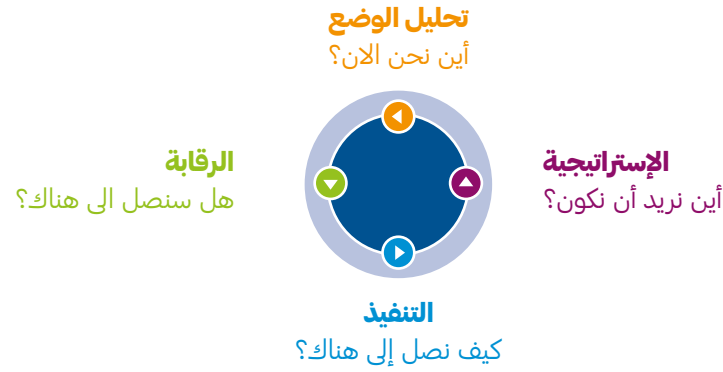
- خارطة الطريق، فإن خطة تطوير الاتحاد العضو هي الأساس ونقطة التوجيه لجميع المشاريع الأخرى، كالتطوير الفني، والإدارة، والتسويق، والرعاية، والتمويل، والاتصالات.
- يمكن أيضاً استخدام خطة التطوير كأداة اتصال قيّمة توضح للعالم طموح الاتحاد وقدراته ونقاط تركيزه.
- وفي النهاية، سيفتح أبواباً جديدة للاتحاد، ويعرض احترافيته، ومدار تركيزه، ويبين إدراكه لبيئته ولأدواره، مع رؤية وأهداف محددة بوضوح، وفهم لكيفية تحقيقها.

إن الانخراط في عملية التخطيط مفيد جداً للاتحاد، خاصة إذا ما تم بالشكل الصحيح، وفي الواقع، ستعزز عملية الانخراط فهم بيئة الاتحاد وتحدياته وفرصه وموارده وشخصياته الفاعلة، وتعتبر "حدود" هذه المعلومات أمراً بالغ الأهمية لتعزيز القدرة الإدارية العامة للاتحاد الوطني.

يلزم الاتحاد الدولي لكرة القدم جميع الاتحادات الأعضاء بتطوير إستراتيجية أو برنامج تطوري بعيد المدى واستخدامه كأساس لعمله لضمان التحسين والتطور، ويجب أن توافق لجنة التطوير بالاتحاد الدولي لكرة القدم على الأهداف المتفق عليها والمحددة لخطط تطوير كل اتحاد عضو على مدى سنتين إلى أربع سنوات، ويعتبر هذا الشرط هو المعيار الأول الذي يجب أن يدعمه برنامج تطوير كرة القدم للاتحاد الدولي لكرة القدم نحو الأمام (FIFA Forward).

دفع عجلة خطة تطوير الاتحاد العضو

يحتاج كل اتحاد عضو إلى خطة إستراتيجية، ولوضع هذه الخطة فإنه ينبغي معرفة كيفية التعامل مع عملية تطوير خطة تطوير بعيدة المدى قبل الوصول إلى النسخة النهائية، لهذا تقترح الاتحاد الدولي لكرة القدم على اتحاداتها الأعضاء تطوير خطة إستراتيجية بناءً على مفهوم دورة المشروع المكونة من أربع مراحل متداخلة: تحليل الوضع، الإستراتيجية، التنفيذ، والرقابة.



يوضح النص التالي هذه الخطوات المهمة، فكلها أساسية لضمان أن تكون خطة التنمية طموحة وقابلة للتحقيق، وغالبًا ما تكون الخطط الإستراتيجية غير دقيقة بما يكفي بالنسبة لتنفيذها وراقبتها، وخاصة فيما يتعلق بالإجراءات والموارد (المالية)، كما ينبغي أن تكون برامج، حتى يُتمكن من تحقيقها.

تتضمن الخطوة الأولى لتطوير الخطة الإستراتيجية للاتحاد مراجعة شاملة لبيئته وقدراته ومنافسيه وفرصه وتحدياته.

يزود هذا التحليل للاتحادات الأعضاء بالمعلومات الأساسية المتعلقة بما يلي:

- كيف تطورت كرة القدم في البلاد؟
- توقعات الشخصيات الفاعلة؟
- كيف يُنظر إلى الاتحاد العضو داخليا وخارجيا؟
- نقاط قوة وضعف منافسيك الرئيسيين
- ما هي الفرص المتوفرة حاليا أو التي ستتوفر مستقبليا لصالح إدارتك؟
- ما هي المخاطر أو التهديدات التي تستدعي حذرك؟
- مستوى وقدرات إدارتك وموظفيك.

إن كل اتحاد عضو مختلف غيره، يجب أن تكون الخطط الإستراتيجية فردية ومحددة بشكل أساسي. وهذا يعني أنه لا ينبغي تبني ونسخ ما قامت به الاتحادات الأعضاء الأخرى - قم بتطوير بنفسك! فهناك مخاطر كبيرة تكمن في محاولة تنفيذ خطة اتحاد آخر بدلاً من رسم خطة موجهة خصيصاً لاتحادك وملائمة لظروف بلدك. إن التخطيط طويل المدى جهد جماعي لا ينبغي أن يتم بمعزل عن الآخرين أو بشكل فردي، وإشراك ذوي الخبرة في اتحادك سيضمن أخذك جميع الجوانب الحاسمة للتطوير الناجح لمنظمتك بعين الاعتبار، علاوة على ذلك، فإن مشاركة الشخصيات الفاعلة في تطوير الخطة الإستراتيجية سيعزز علاقة الاتحاد بهم، ويشعرهم بدورهم الهام في تطوير المنظمة، ولتنجح الخطة الإستراتيجية يجب أن يفهم كل شخص ومجموعة فهما واضحا لأدوارهم ومسؤولياتهم في رسمها وتخطيطها وتنفيذها، كما هو موضح أدناه:

اللجنة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الاتجاه الاستراتيجي طويل المدى والموافقة على خطة التنمية • مراقبة الأداء مقابل الإستراتيجية
اللجان الدائمة	<ul style="list-style-type: none"> • عملية التخطيط بكفاءة متخصصة (أنظمة أساسية، تمويل، تسويق، اتصالات)
الرئيس	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مهام الاتحاد ورآه • التشاور مع الشخصيات الفاعلة • الإشراف على العملية الإستراتيجية والتنفيذية
الأمين العام	<ul style="list-style-type: none"> • مدير مشروع لكامل عملية التخطيط • التشاور مع الشخصيات الفاعلة • دعم تنفيذ ومراقبة الخطة • العلاقة بين اللجنة التنفيذية والإدارة
المدير الفني	<ul style="list-style-type: none"> • التشاور مع الشخصيات الفاعلة في المجال التقني - من القاعدة إلى النخبة • التعريف بخطة التطوير الفني والدفاع عنها • فلسفة اللعب والتدريب • تطبيق وتسيير خطة التطوير الفني • رفع التقارير للأمين العام عن التقدم المحرز في الخطة الإستراتيجية
موظفو إدارة القسم الفني	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير وتنفيذ خطط الأعمال التقنية • مراقبة وتقييم خطط الأقسام الإدارية • رفع التقارير للمدير الفني عن التقدم المحرز في الخطة الإستراتيجية

يلعب كل من الأمين العام والمدير الفني أدوارًا رئيسية في عملية التخطيط، إذ يكون الأمين العام مسؤولاً فيها عن دعم ومراقبة تطوير الإستراتيجية الوطنية لكرة القدم وتنفيذها وتقييمها، لذلك، فهو "البناء" والمسؤول عن توظيف وقيادة فريق عمل الاتحاد العضو وتخصيص الموارد، ويجب على المدير الفني تحديد وقيادة برامج التطوير الفنية الوطنية، وخاصة فلسفة اللعب والتدريب. فهو "المهندس" الذي يشكل مستقبل كرة القدم في البلاد، ومن المهم لكليهما معرفة أدوارهما في كل خطوة يخطوانها، ولزيد من التفاصيل، راجع الفصول (من 5 إلى 8).

سيرسم هذا التحليل المبدئي والمعلومات التي يتم جمعها حدود استراتيجية اتحادك طويلة المدى ونقطة البداية للخطوات التالية، والتي تشمل تطوير رؤيتك ورسالتك وقيمك وأهدافك وخطط عملك.

سيتمكن الاتحاد العضو بعد إجراء هذا التحليل من تطوير رؤية وأهداف طويلة المدى، كالتالي:

- واقعية وقابلة للتحقيق، بعد أن نظرت في وضعها الحالي ومواردها وقدراتها
- بدعم من الشخصيات الفاعلة
- تمت دراستها بعناية وعلى نطاق واسع.

تتضمن الخطوة التالية استخدام المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة للمساعدة في تطوير وصياغة رؤية طويلة المدى مع أهداف استراتيجية وغايات محددة، لتحديد الوجهة وآلية الوصول يرفعان من فرصة النجاح.

توجه الموارد إلى الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى، وأهداف الاتحاد هي أهداف إستراتيجية تترجم إلى إنجازات محددة، وتعرف أيضًا باسم "الأهداف الفرعية"، ولضمان إمكانية تحقيق الإدارة والموظفين هذه الأهداف كجزء من نشاطاتهم اليومية، فإنه يجب تطبيق مبدأ (SMART) لتطويرها.

ستشكل هذه العناصر الرئيسية أساسا لاتجاه الاتحاد وتركيزه، ولكيفية اتخاذه لقراراته المستقبلية، ومتى يتصرف من تلقاء نفسه ومتى يتجنب ذلك، فستكون بمثابة خارطة طريق لتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية، وبدونها سيستحيل تنفيذ الخطط، كما

سيستحيل قياس أداء الاتحاد مقابل استراتيجيته.

تتضمن الخطوة الثالثة صياغة التقنيات المؤدية إلى تحقيق الاتحاد العضو لأهدافه الإستراتيجية، وتكون هذه التقنيات في شكل خطط عمل، وفي تقسيم الأهداف والغايات إلى مهام يمكن للإدارة والموظفين أدائها يوميا، كما يتم تخصيص ميزانيات العمليات في هذه الخطوة، والأهم من ذلك، أخذ الميزانية في الاعتبار أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، ويمكن للاتحاد أن يستأنف في الحرص على التأثير المالي للأهداف طويلة الأجل وتنفيذها.

نظرًا لأن الأهداف تعمل كخارطة طريق لتحقيق رؤية الاتحاد وأهدافه، فإن خطط العمل ستفعل الشيء نفسه بالنسبة للأهداف المحددة داخل الاتحاد، وتحويلها إلى أنشطة تشغيلية ومهام MA يمكن للموظفين العمل على تحقيقها.

وبعد أن وضعت خطط عمل وصياغة للميزانيات، فإنه يتوجب عليك تقسيمها بين جميع الموظفين في جميع الإدارات لضمان تنفيذها الفعال، كما يجب دمج خطط العمل في الوصف الوظيفي لكل موظف ومراجعة أدائه، خاصة بالنسبة للإدارة العليا.

ولضمان استخدام الأمانة العامة وكبار الموظفين للخطة الإستراتيجية كأداة إدارة ديناميكية وعدم الاكتفاء بتخزينها في الأرشيف، فإنه يجب على الاتحاد استخدامها باستمرار كدليل وكخارطة طريق لكل نشاطاته.

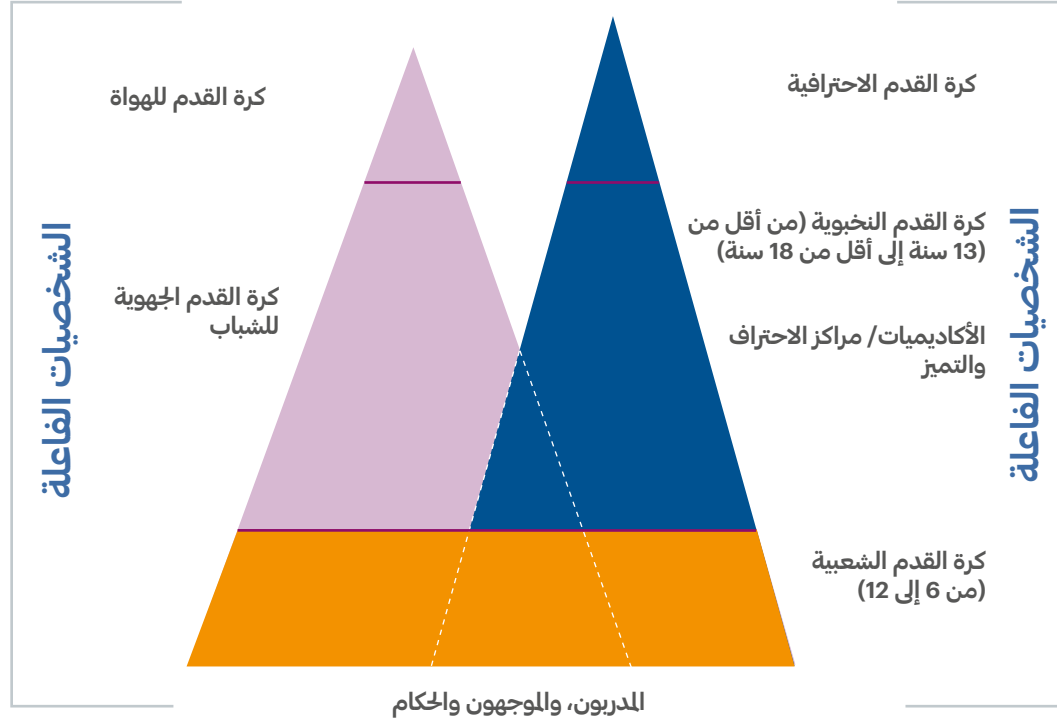
ترتبط وظائف المراقبة والتقييم ارتباطًا مباشرًا بالمراحل السابقة من دورة المشروع وستبقى الخطة مجرد وثيقة إذا لم تتم المراقبة المستمرة لعملية التنفيذ، ويجب أن تبدأ الإستراتيجية مع وضع الهدف النهائي في الاعتبار.

تتضمن هذه الخطوة القدرة على الاجتماع بانتظام للتدقيق النقدي في أداء المنظمة مقابل الأهداف وخطط العمل الموضوعية، وعلى هذا النحو، فإنه يجب على اللجنة التنفيذية للاتحاد ومعظم كبار الموظفين كالأمين العام والمدير التنفيذي مراقبة تقدم خطط العمل باستمرار وتفقد تنفيذ المسؤولين عنها لها.

عادة ما يجب على الاتحاد مراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية شهرية، ومع ذلك، لا بأس بمراقبة الاتحادات الأكثر تطورًا ومواردا لخطتهم بصفة ربع سنوية، وتقع مسؤولية التأكد من أن كل إدارة تنفذ مهامها وأنشطتها الإستراتيجية في الموعد المحدد على عاتق الأمين العام، وتضمن هذه العملية بقاء الهدف الاستراتيجي هو محور التركيز الأساسي للاتحاد، كما تضمن قوة التواصل والتفاعل فيما يتعلق بالإستراتيجية، وأن الأهداف الإستراتيجية لمؤسستك حاضرة دائمًا.

هناك العديد من المتغيرات التي يجب تؤخذ في عين الاعتبار عند تطوير رؤية مستقبلية، ويمثل التمثيل البياني أدناه، كهرم مزدوج، وصفا مبسطا للروابط المنطقية الموجودة بين المستويات والأهداف المختلفة لكرة القدم للرجال والسيدات ومجالات كرة القدم الأخرى، مثل كرة الصالات وكرة القدم الشاطئية.

هيكلية كرة القدم الوطنية



أمثلة من استراتيجيات بعض اتحادات كرة القدم

نؤكد مرة أخرى على اختلاف بيئة كرة القدم من بلد لآخر، وعلى حاجة كل اتحاد إلى تخطيط خاص به، وكما نعلم جميعاً، فبمجرد وجود قيادة جديدة، فإنه يمكن أن تتغير الخطط، كما أنه من المهم أن نتذكر بأن نشر وثيقة خطة إستراتيجية جميلة مع رسوم بيانية وصور ملونة لطيفة، لا يعني بالضرورة تبني الخطة وتنفيذها، وتمثل الأمثلة التالية نماذجاً تحفيزية جيدة للتدبر والتفكير الإبداعي، ومن المسلم به أنه لا ينبغي نسخها وتبنيها.

اتحاد عموم الهند لكرة القدم (AIFF)



الخطة الإستراتيجية لاتحاد عموم الهند لكرة القدم 2019-2022

اتحاد جنوب إفريقيا لكرة القدم (SAFA)



رؤية اتحاد جنوب إفريقيا لكرة القدم 2022 ملخص مفصل

اتحاد سانت لوسيا لكرة القدم (SLFA)



خطة عمل لوضع استراتيجية وطنية (2014)

أهمية التطور الفني

ربما يكون التطور الفني هو أهم مجال للنشاط داخل كل اتحاد عضو، وذلك لأنه يشكل مستقبل كرة القدم في البلاد، وما باقي العناصر الأخرى (النظام الأساسي والحوكمة، والإدارة والموارد البشرية، والاتصالات والتسويق، والمالية والتدقيق) إلا وسائل لتوليد الكفاءات المختلفة لصالح كرة القدم.

بناءً على الخطة الإستراتيجية (انظر أعلاه)، يقترح المدير الفني على الأمين العام والرئيس وعلى اللجنة التنفيذية رؤية طويلة المدى، ويطور خطة تطوير على مر السنوات من أجل تحسين مستوى اللعبة والمشاركة فيها داخل البلد وتحقيق الأهداف المحددة لها داخل وخارج أرضية الميدان، ويعني هذا الإحساس بكل من الهدف (الوصول إلى السماء) والنهج الواقعي (أساس راس في الأرض). كما يتضمن فهم جميع المتغيرات المترابطة والمتعلقة بتطوير كرة القدم.

إن هذه المشاريع معقدة، فإذا ركزنا على سبيل المثال على مشروع لتطوير دوري النخبة تحت سن 17 سنة، فإننا سندرك مع مرور الزمن أن هذا سيؤدي إلى طرح عدة أسئلة أخرى:

- من أين سيأتي اللاعبون؟
- من سيقوم بتجنيدهم واختيارهم؟
- أين سيلعبون بمجرد بلوغهم سن 18 أو 19؟
- من الذي سيتولى تدريبهم / تحكيمهم؟
- هل يعتبر المدربون والحكام مؤهلون لهذه المهمة؟
- يوجد عدد كافٍ من المكونين لتزويد المدربين بالتكوين المناسب؟
- توجد أندية يمكنها توفير الإطار المناسب للاعبين حتى تطورهم بالطريقة المثالية؟
- ما هي التسهيلات التي يمكن استغلالها؟
- من سيضمن عدم وجود غش في السن؟

من بين المجالات العديدة التي سيتم تحليلها في هذا الكتيب - لا سيما في الفصل السابع - مسؤوليات المدير الفني الرئيسية في ما يخص كرة القدم الرجالية.

كرة القدم الجماعية (المشاركة)

- للعمل على زيادة رقعة كرة القدم وتعزيز المشاركة فيها من قبل أكبر عدد ممكن من الناس (من القاعدة الشعبية إلى الكبار من الرجال والنساء)
- الدفاع عن القيم التربوية لكرة القدم;
- توسع كرة القدم النسائية وكرة القدم الشاطئية وكرة القدم داخل الصالات;
- أنماط تنظيم المنافسات مع الفئات العمرية، ومع بداية الموسم، والبنى الرياضية التحتية، ومستوى المهارة، إلخ.

تعليم المدربين والحكام

- تنظيم دورات للمدربين والحكام والمرين المعنيين
- نظام تراخيص المدربين (محترف، أ، ب، ت، ث، ج) بما يتماشى مع احتياجات الاتحاد والمعايير التي يضعها الاتحاد القاري;
- من أن الأندية تتقيد بالتزاماتها باتخاذ مدربين مؤهلين ومعتمدين (المرتبطين بنظام تراخيص الاتحاد العضو للنادي).

كرة القدم النخبوية (كبار + شباب)

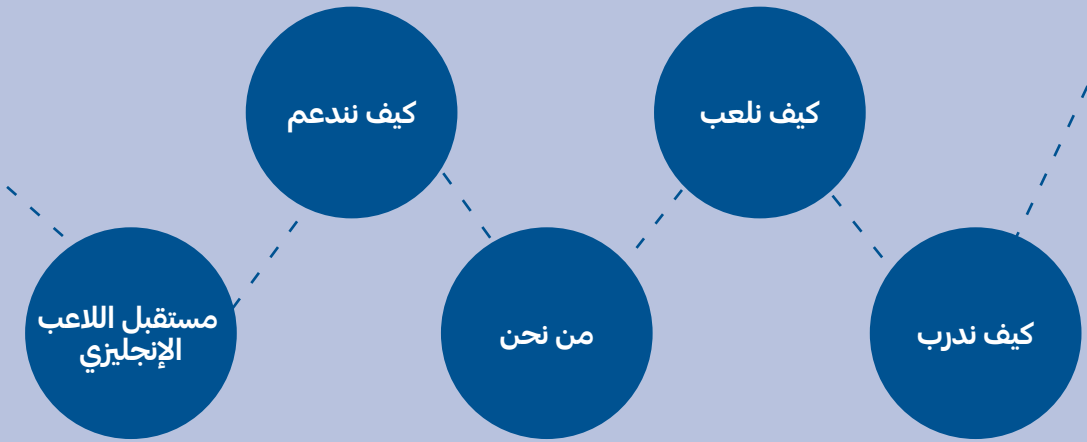
- رسم مستقبل علي المستوى لكرة القدم في الدولة والعمل على تحسين مستوى اللعب في المنافسات الوطنية
- تعزيز منافسات النخبة الشبابية وتنافسية المنتخبات الوطنية للشباب
- للمساعدة في اختيار وتدريب وحماية اللاعبين الموهوبين من الشباب
- اختيار ومتابعة المدربين لمختلف المنتخبات الوطنية للشباب
- مداخل لقواعد منافسات الأندية (اللاعبون الأجانب، اللاعبون الشباب، شكل المنافسة، عدد الفرق، إلخ).

البحث والتوثيق

- تعزيز التحليل الفني مع الجامعات على مختلف المستويات
- وإدارة أكبر قدر ممكن من المعلومات عن التنمية في مجال كرة القدم
- دراسة وتحليل المنافسات الكبرى وتنظيم الندوات الفكرية
- لإنتاج الوثائق والعروض السمعية والبصرية حول القضايا الفنية
- إنشاء مركز توثيق والخدمات السمعية البصرية.

سيحدد برنامج التطوير بعيد المدى الطريقة التي يمكن بها تحقيق الخطوات المختلفة على مر السنين وتعزيزها بشكل متبادل، فعلى سبيل المثال، يعلم الجميع أن كرة القدم للشباب هي عنصر أساسي لأي خطة تنمية طويلة المدى، لأن الشباب الموهوبين اليوم هم أفضل لاعبي الغد، ونأمل أن يدعم غير الموهوبين من اللاعبين كرة القدم في الاتحاد كاللاعبين الهواة أو مدربي الشباب أو الحكام أو المشجعين، ويتطلب الأمر كل هذه العناصر (وغيرها الكثير) لتحقيق إطار إنمائي متماسك، لذلك فإن برنامج التطوير بعيد المدى هو مجموعة متكاملة من النشاطات التي تتبع نهجًا متماسكًا وتعزز بعضها البعض على المدى الطويل.

يعتبر مشروع DNA الإنجليزي مثالاً ممتازاً على الإستراتيجية الفنية لتطوير كرة القدم: إستراتيجية التطوير الفني لكرة القدم:



ومع ذلك، فإنه من المهم أن يضع المدير الفني صوب عينيه عند تحديد الأولويات والرؤى الخاصة، التفاعل المعقد للعوامل التي تشكل أساس تطوير كرة القدم، بالضبط كحل أحجية الصور المقطوعة، فليس من المهم فقط تجميع قطعيتين معًا، ولكن أيضًا فهم موضعهما في الصورة النهائية.

دور ومسؤولية المدير الفني

إن المدير الفني هو المسؤول عن برامج التطوير الفني الوطني، وبالتالي رسم مستقبل كرة القدم داخل الاتحاد، كما أنه مسؤول أيضًا عن تنفيذ جميع النشاطات المتعلقة بالتطوير الفني، بالإضافة للمراقبة والرصد والتقييم. وبمعنى آخر فإنه يمثل للجانب الفني ما يمثله الأمين العام للجانب الإداري.

يجب أن يعلم:

- من أين سيأتي اللاعبون؟
- من سيقوم بتجنيدهم واختيارهم؟
- أين سيلعبون بمجرد بلوغهم سن 18 أو 19؟
- من الذي سيتولى تدريبهم وتحكيمهم؟
- هل يعتبر المدربون والحكام مؤهلون لهذه المهمة؟
- يوجد عدد كافٍ من المكونين لتزويد المدربين بالتكوين المناسب؟
- توجد أندية يمكنها توفير الإطار المناسب للاعبين حتى تطورهم بالطريقة المثالية؟
- ما هي التسهيلات التي يمكن استغلالها؟
- من سيضمن عدم وجود غش في السن؟

ملف تعريف المدير الفني

يجمع المدير الفني الجيد بين أربع كفاءات:

الشخصية

- الاعتراف والقبول به من قبل الشخصيات الفاعلة الوطنية لكرة القدم
- مهارات القيادة (صنع القرار، التخطيط، العصامية)
- الاعتراف به كنموذج يحتذى به المدربين والمكونون
- مهارات التواصل التي تمكنه من إقناع الشخصيات الفاعلة الرئيسية في كرة القدم بجودة مشاريعه.



المعرفة

- معرفة واسعة بكرة القدم على جميع المستويات
- نظرية التعلم
- التدريب والتوجيه
- اختيار المواهب والتعليم
- التسيير (التوظيف والمالية)
- تاريخ كرة القدم في البلاد.



المهارة

- المهارات التحليلية (المتعلقة باللعبة وبيئة كرة القدم بشكل عام)
- القدرة على وضع وتطوير الاستراتيجيات والمشاريع
- القدرات التنظيمية التي تمكنه من تنفيذ مجموعات معقدة من البرامج على الصعيد الوطني
- المهارات الإدارية التي تمكنه من التنسيق والتحفيز والإشراف على الإطار الفني
- مهارات التواصل وإعداد التقارير.



الخبرة

- الخبرة كلاعب كرة قدم (ليس بالضرورة على أعلى المستويات الوطنية)
- الخبرة كمدرّب وكمكون للمدربين
- الخبرة كقائد فريق
- مؤهلات في كرة القدم والرياضات المتعلقة بها (مثل رخصة التدريب الوطنية أو الدولية، والشهادة الجامعية في المجال).



هام

يعتبر الاتحاد الدولي لكرة القدم التطوير الفني وظيفة أساسية لكل اتحاد كرة قدم وطني، وقد دعا لفترة طويلة إلى تعيين مدراء فنيين مؤهلين وإنشاء قسم في كل اتحاد عضو، ويعتبر المدير الفني شخصية رئيسية في تخطيط وتنفيذ نشاطات التطوير التي يمولها الاتحاد الدولي لكرة القدم أو الاتحاد الوطني أو القاري.

ومن أجل التأكد من احترام هذه النقطة، تشترط الاتحاد الدولي لكرة القدم حصولها على نسخة من عقد المدير الفني طويل الأمد ووصف وظيفي لمسؤولياته وسيرته الذاتية كشرط مسبق لدفع المساعدة المالية السنوية عبر فيفا للمضي قدماً.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الجمع بين منصب المدير الفني والمدرب الوطني الأول، فهما وظيفتان مختلفتان تماماً: فالمدرب الوطني الأول يحضر للمباراة التالية، في حين يسهر المدير الفني على مستقبل كرة القدم في البلاد.



- عدم وجود خطة تطوير إستراتيجية شاملة أو طويلة المدى
- إقناع إدارة الاتحاد العضو بأهمية التطوير الفني
- بناء علاقة أفضل مع الأمين العام (الفصل الثاني)
- شرح مدى تعقيد تطوير كرة القدم للأشخاص الذين لا يمتلكون خلفية فنية
- إقناع الشخصيات الفاعلة الرئيسية (الأندية والاتحادات الإقليمية)
- النظرة العامة أثناء العمل اليومي

التحديات الأكثر تكرارا

- مهارات التعلم العصامي
- مهارات التخطيط
- متنوع المعارف والتخصصات
- الالتزام والإصرار على مواصلة خطة التطوير ومواجهة كافة المعوقات خلال مرحلة التنفيذ والمتابعة
- فن الإقناع

المهارات والمعارف اللازمة

- سيكون مستشارو الاتحاد الدولي لكرة القدم الفنيون الإقليميون تحت تصرف المدير الفني لتزويده بأية معلومات إضافية ونصائح حول كيفية التعامل مع دوره ومسؤولياته.
- منصة الاتحاد الدولي لكرة القدم: نقطة المشاركة (FIFA SharePoint)
- برنامج الاتحاد الدولي لكرة القدم للتوجيه الفني للقيادة (إرشاد فردي)
- دورات وورشات عمل القيادة الفنية التابعة للاتحاد الدولي لكرة القدم

دعم الاتحاد الدولي لكرة القدم

- الاستشارات الفنية

دعم الاتحاد القاري

إطار النمو المهني: التخطيط الاستراتيجي

خصص قدرا كبيرا من الوقت للتفكير في هذه المهمة الجوهرية. استخدم صندوق الأدوات ليساعدك في تأمل ومناقشة حلولك مع موجهك.

ما هي أو ماذا ستكون مهامك الرئيسية في الأشهر المقبلة حول هذا المشروع؟

(ما هي مهامك وتحدياتك؟)

ما هي المعارف أو المهارات التي ستساعدك على الأداء الجيد؟

(فكر في مكانك الآن وأين تريد أن تصل)

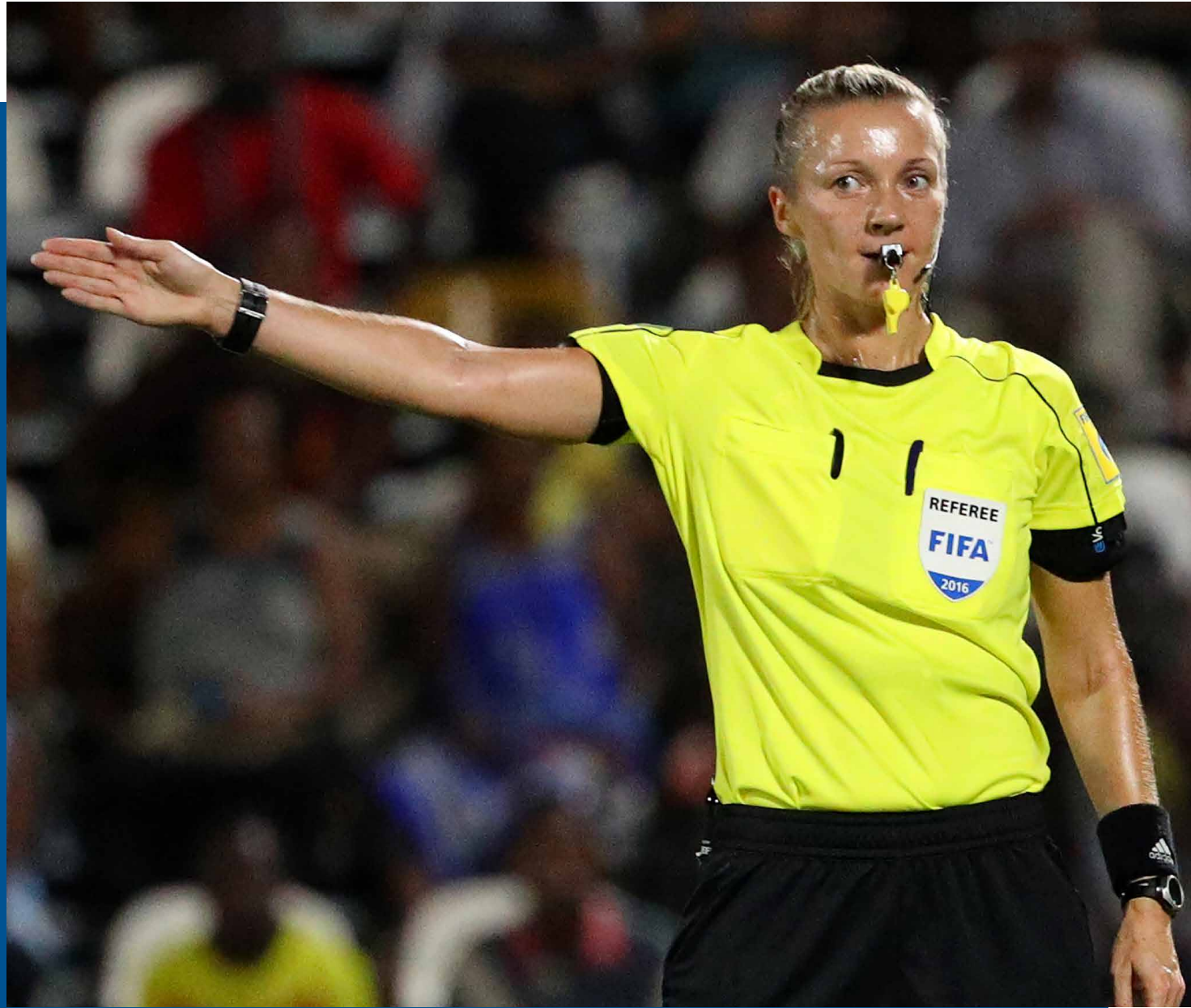
من يمكنه دعمك (الأمين العام/ المرشد / خلية القيادة / شبكة إضافية) وكيف؟

(من/ كيف/ وأي حلول؟)

تحديد المواعيد النهائية:

2. موقع المدير الفني داخل الاتحاد العضو

يتعين على الاتحادات الأعضاء إدارة أنظمتها الخاصة، وإذن لزم الأمر، إصلاح إجراءات الحوكمة الخاصة بها مع الاستمرار في دفع عجلة العمل والاستقرار من أجل تطوير كرة القدم كأي شركة أو مؤسسة أخرى، تسعى مستمرة دائما في سبيل ضمان اتيان أنشطتها الإدارية والتجارية بأكملها، مع الفهم الحديث للإدارة، إذ يجب احترام مبدأ "الهيكل يتبع الإستراتيجية"، وهذا يعني أنه يجب على هيكل الأمانة العامة وإدارة الاتحاد العضو أن يعكسا استراتيجية التنمية (التي نأمل أن تكون موجودة).



2

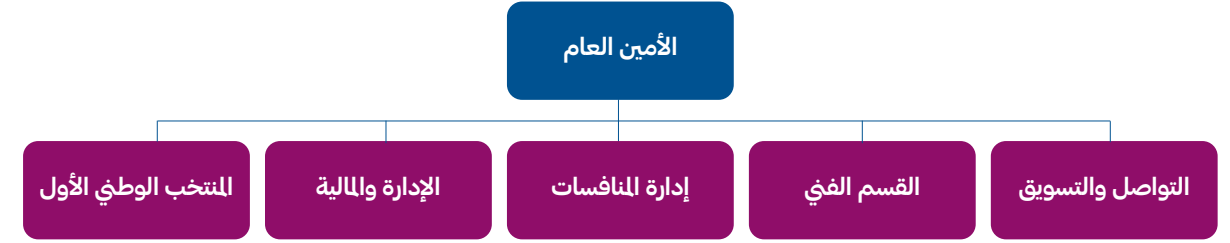
موقع المدير الفني
داخل الاتحاد العضو

وأياً كانت الهياكل التي يضمها الاتحاد العضو، فمن الواضح أن المشرف المباشر (والموجه) على المدير الفني هو الأمين العام، والذي يكون في غالب الأحيان رئيس جميع كبار الموظفين داخل الاتحاد العضو، ويكون المدير الفني مع باقي رؤساء الأقسام أعضاء في مجلس الإدارة، حيث يتم التنسيق والتبادل بين الإدارات والوحدات المختلفة.

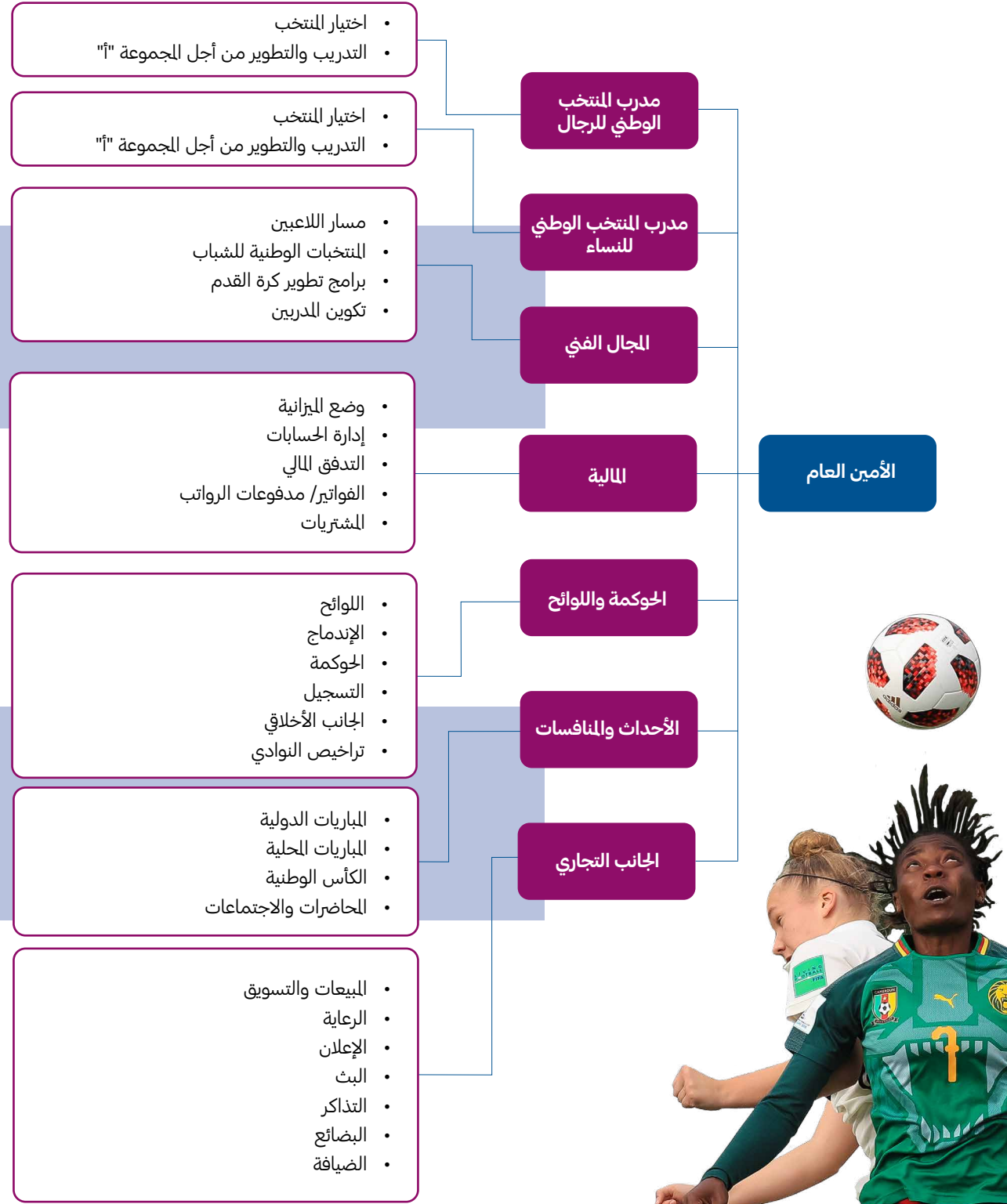
2.1 الهيكل التنظيمي للأمانة العامة

تتكون الأمانة العامة للاتحاد العضو من عدة أقسام إدارية، ويكون المدير الفني رئيساً للقسم الفني وبالتالي فهو أحد كبار الشخصيات في الاتحاد.

عادة ما يبدو المخطط التنظيمي للاتحادات الأعضاء الصغيرة والمتوسطة الحجم كما يلي:



قد يكون للاتحادات الأعضاء الكبرى والأكثر تطوراً أقساماً أكثر ويمكن تقسيم المسؤولية الفنية بين عدة أقسام - على سبيل المثال: قسم للأداء وآخر يهتم بالمشاركة في كرة القدم (انظر الفصل الثالث).



بعض المميزات الرئيسية لمجلس الإدارة

- ينتمي جميع رؤساء الأقسام إلى مجلس الإدارة ويحضرون اجتماعاته، وفي حالة غياب أحد الرؤساء، يجب أن يحل محله نائبه.
- في العادة يعقد اجتماع مجلس الإدارة أسبوعياً وفي نفس اليوم التوقيت (على سبيل المثال صباح كل يوم إثنين في الساعة 10:00 صباحاً).
- يعرض كل رئيس قسم الإجراءات السالفة والمستقبلية لإدارته بإيجاز.
- يدور اجتماع مجلس الإدارة حول القضايا التي تهم الأمانة العامة والمذكورة في جدول الأعمال.
- الخطة الإستراتيجية هي أساس صنع القرار.
- من الضروري أن يطلع المشاركون موظفي إدارتهم على القرارات المتخذة خلال الاجتماع في نفس اليوم، إما عن طريق البريد الإلكتروني أو من خلال اجتماع قصير منفصل.
- يتم توزيع محضر الاجتماع بعد وقت قصير من انتهائه.

مساهمة الأمين العام في التطوير الفني

- يضع التطوير الفني في قلب الخطة الإستراتيجية للاتحاد.
- يختار الشخص المناسب لشغل منصب المدير الفني.
- يضمن وجود هيكله متماسكة داخل الإدارة الفنية وروابط منطقية مع باقي الأقسام الإدارية الأخرى والمنتخب الوطني (مجلس الإدارة).
- توفير الدعم والموارد الكافية للتطوير الفني.
- تسهيل التواصل والتبادل المنتظم بينه وبين الرئيس والمدير الفني.
- تقييم المعايير ومعاملات النتائج للنشاطات الفنية والتطويرية مع فريق الخبراء.

2.3 العلاقة بين المدير الفني ومدرّب - المنتخب الوطني الأول والمدير ويجب الفني

لا يرفع مدرّب المنتخب الوطني تقاريره إلى المدير الفني في بعض الاتحادات الأعضاء، وتجدر الإشارة إلى أن دوره يتميز بمستوى عالٍ من الاستقلالية، وعادة ما يتم إدراجه في قسم إدارة المنتخب الوطني (إن وجد)، وهو المسؤول عن التخطيط وتقديم الدعم اللوجستي والإداري، وتشرف عليه حينها لجنة دائمة وتكون له علاقات مباشرة مع رئيس اللجنة أو رئيس الاتحاد.

ومع ذلك، يجب أن تكون العلاقة المهنية بين المدير الفني ومدرّب المنتخب الوطني الأول علاقة أفقية قائمة على التواصل والتعاون المستمر، وكما ذكرنا من قبل، فإن هدف المدير الفني هو بناء مستقبل كرة القدم في البلاد حتى - نتيجة عملية طويلة الأمد - يمكن المنتخب الوطني من التقدم مع مرور الزمن، وبهذا الصدد، وبصفته المسؤول عن كرة القدم النخبوية للشباب، فهو في أفضل وضع لتقديم مداخلات حول اللاعبين الشباب الموهوبين واستشارات كرة القدم في الوطن، كما أنه سيتلقى تعليقات من مدرّب المنتخب الوطني حول نقاط الضعف الفنية والتكتيكية والجسدية والنفسية التي سيتم معالجتها من خلال برامج التطوير والدورات التدريبية والتراخيص وإجراءات التدريب المخصصة على مستوى فرق النخبة الشبابية، وباعتبار خبرة مدرّب المنتخب الوطني الأول فإنه يعد أيضاً مصدرًا قيمًا لتقديم المشورة والتوجيه لجميع المدربين في البلاد.

2.4 العلاقة بين المدير الفني والمدربين الوطنيين لكرة القدم للشباب والسيدات (انظر الفصل الثالث)

العلاقة بين المدير الفني ومدربي فرق الشباب والسيدات هي علاقة عمودية (رأسية)، بمعنى أن المدير الفني هو المشرف المباشر عليهم، فينظم ويراقب عمل فرق الشباب الوطنية - وإن وجدت - فرق كرة القدم الشاطئية وفرق كرة الصالات، وضمن هذا الإطار، فإنه يزود المدربين الوطنيين بالأهداف والتعليمات وخطط البرنامج، فهو مسؤول عن كل ما يتعلق بفرق الشباب، وفي العادة لا يقوم بتدريب أي فريق بشكل مباشر، ولكن يمكنه المشاركة الفعلية في التخطيط ووضع الميزانية وتنظيم المعسكرات التدريبية والأعمال التحضيرية.

ومن الواضح أيضًا أن هناك صلة مباشرة وقوية بين العمل الذي يقوم به المدربون الوطنيون للشباب (على سبيل المثال لفتي أقل من 20 و21 سنة) ومدرّب المنتخب الوطني الأول، لأن من وظائف فرق الشباب الأساسية رعاية وتدريب اللاعبين الموهوبين لمستقبل المنتخب الوطني الأول، ويدير هذا التنسيق بين مدربي الأكاكبر والأصاغر المدير الفني، فهو الرابط الوظيفي بينهم.

2.2 العلاقة بين الأمين العام والمدير الفني

الوظيفة الأساسية لكل منهما هي تطوير كرة القدم داخل البلاد، وإلى جانب التصنيف الهرمي، فإنه يجب أن تكون العلاقة بين الأمين العام والمدير الفني متينة ومزدوجة الترابط، فمن الضروري أن يكمل كل منهما الآخر بثقة، فيتكاملان الأدوار ويتعاونان تعاونا وثيقا.

المسؤول



ومن ناحية أخرى، يكون المدير الفني هو محور كل ما يتعلق بتطوير كرة القدم، وذلك لامتلاكه المعارف الفنية والخبرة على أرضية الميدان والرؤية ولما له من مكانة بعد اعتراف أقرانه بكفاءته، فهو همزة الوصل المفضلة للمدربين ومكونيهم داخل الوطن، إذا يلجؤون إليه للحصول على التوجيه والمشورة.

القائد

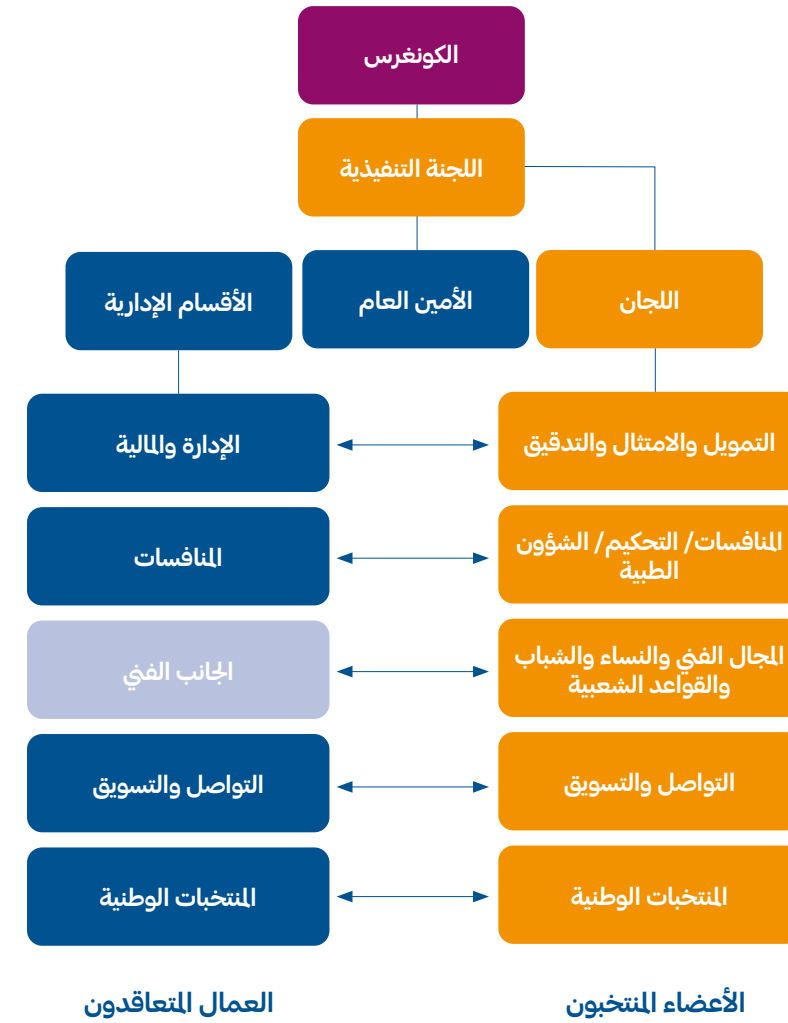


ومن ناحية أخرى، يكون الأمين العام مسؤولاً عن الشروط المسبقة لعمل المدير الفني، ويجب عليه توجيه الطاقة والموارد من أجل تحقيق التنفيذ السلس والفعال للاستراتيجية وللبرامج الفنية، فمن الواضح أن الأمين العام يحتفظ بوظائف الإشراف والمراقبة والتقييم كما يمكنه دعم التواصل المنتظم بينه وبين الرئيس والمدير الفني.

2.5 طريقة تعامل المدير الفني مع باقي الإدارات

يحافظ المدير الفني بصفته رئيس القسم الفني على علاقات أفقية منتظمة مع الموظفين الآخرين داخل الاتحاد العضو، وخاصة مع رؤساء الأقسام الأخرى، وكما ذكر أعلاه، فإن اجتماع مجلس الإدارة هو الملتقى النموذجي الذي تجرى خلاله المناقشات بين الأقسام الإدارية، ومع ذلك، يتفاعل المدير الفني مع الأقسام الإدارية المعنية بشكل منتظم، كما يعقد اجتماعات ثنائية مع زملائه لاستكشاف مزيد من التفاصيل حول القضايا ذات الاهتمام المشترك والعمل على التعاون بين الأقسام الإدارية.

فيما يلي نسخة مبسطة من المخطط التنظيمي للاتحادات بما فيه اللجان:



قسم إدارة المنافسات

إن التعاون الوثيق مطلوب بين المدير الفني وقسم إدارة المنافسات الذي عادة ما ينظم الدوريات العليا على المستوى الوطني، ويبقى كل من قسم إدارة المنافسات والمدير الفني على اتصال منتظم مع الأندية (رغم من اختلاف الأهداف وتكرارها)، ومن المهم التأكد من وجود اتصال جيد وتجنب التداخل والتدخل غير المربر بين الهيئتين.

وبالإضافة إلى ذلك، يوفر المدير الفني رؤية مفيدة ومداخلات من أجل دمج أفضل للمنافسات الوطنية في إستراتيجية الاتحاد العضو الشاملة، وفي الواقع، يجب مناقشة المتغيرات الرئيسية من المنظور التنموي كهيكل المنافسات، وعدد المباريات التي تم لعبها، والقواعد المطبقة على أهلية اللاعبين (العمر والجنسية على سبيل المثال) والمعايير المفروضة على الأندية والاتفاق عليها بين الإدارتين، فيمكن أن تؤثر قدرة المدير الفني في التأثير على طريقة تنظيم المنافسات تأثيراً قوياً على كيفية تطور كرة القدم المحلية مع مرور الزمن.

مثال

تتمثل إحدى المسؤوليات النموذجية للمدير الفني، عندما يتعلق الأمر بالمنافسات في تطوير تنسيقات تسهل اندماج اللاعبين الشباب في كرة القدم النخبوية، ومن بين الاحتمالات إدراج فرق تحت سن 21 من الأندية المحترفة في دوريات الهواة لكرة القدم لمنح لاعبي تحت سن 21 الذين لم يقتحموا الفريق الأول بعد فرصة اللعب على مستوى أرقى.

ومن بين نقاط التواصل الممكنة بين المدير الفني وقسم إدارة المنافسات زيادة أو إنقاص عدد الفرق في القسم الأول والثاني أو تغيير معايير تجنيد اللاعبين الأجنبي.

يعتبر نظام منح التراخيص للاعبين مصلحة مشتركة أخرى بين المدير الفني وقسم إدارة المنافسات الذي غالباً ما يدير تراخيص اللاعبين بشكل مباشر، وتمثل قاعدة بيانات نظام الترخيص - خاصة فيما يتعلق باللاعبين الشباب - أداة قيمة للمدير الفني وإدارته، فهي تحتوي على معلومات حول جميع اللاعبين الناشطين داخل الوطن، ويمكن استخدامها لرصد نتائج نشاطات كرة القدم الجماعية (على سبيل المثال: زيادة أو إنقاص بمرور الزمن)، وكذلك لتلقي المعلومات المتعلقة باللاعبين الفرديين قصد اكتشاف المواهب واستقطابها.

تدعم الاتحاد الدولي لكرة القدم الاتحادات الأعضاء من أجل بناء معيار عالمي لتراخيص اللاعبين باستخدام برنامج شبكة الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA Connect)، ولزائد من المعلومات، يرجى الرجوع لمستشار الاتحاد الدولي لكرة القدم الإقليمي (انظر القسم 4.4).

لمزيد من المعلومات حول تنظيم إدارة الحكم، يرجى الرجوع إلى
[اللوائح الخاصة بتنظيم التحكيم داخل اتحادات أعضاء FIFA](#)



وبصرف النظر عن تنظيم الاتحاد العضو، فإن المبادئ الرئيسية التي تهتم المدير الفني في مجال التحكيم هي:

- العمل بتآزر وتعاون كاملين وإقامة علاقة مثمرة مع الوحدة التشغيلية المسؤولة عن الحكم،
- التعاون بنشاط لضمان وجود عدد كافٍ من الحكام المؤهلين لجميع المنافسات (بما في ذلك كرة القدم للسيدات والشباب وكرة القدم الخماسية وكرة القدم الشاطئية):
التخطيط والتكوين الجيدان
- التأكد من أن النشاطات التعليمية للحكام (الدورات وبرامج الشهادات) تتماشى مع مسارات اللاعب والإطار التكويني للاتحاد العضو
- التأسيس لتعاون يوفر الحكام للمشاركة في النشاطات مع اللاعبين أو المدربين (على سبيل المثال لشرح قوانين اللعبة والمعايير المعتمدة في الدولة) أو يحضر المدربون في مستويات معينة من كرة القدم دورات تدريبية يلقيها الحكام (على سبيل المثال لشرح طريقة لعب الاتحاد العضو و فلسفة التدريب)،
- وشرح أي تعديلات على قوانين اللعبة ليتم تطبيقها على مستوى القاعدة الشعبية والهواة.

هام

يتم تنظيم منافسة النخبة (الدوري) من قبل هيئة مستقلة أو شبه مستقلة في بعض البلدان، في حين تشارك لجنة المنافسات بشكل كبير في الجوانب التنظيمية والتشغيلية لتنظيم منافسات الدوري في بلدان أخرى (لجنة المنافسات المكونة من أعضاء منتخبين ومرشحين)، وبصرف النظر عن المسؤول عن تنظيم المنافسات وكيفية إدارتها، فإنه يجب على المدير الفني إنشاء خط اتصال رسمي ومستمر مع المنافسات.

قسم إدارة المنتخب الوطني (الأكابر)

لا يتم دمج المنتخب الوطني الأول للرجال في القسم الفني في بعض الاتحادات الأعضاء، وفي هذه الحالة، يكون قسم إدارة الفريق الوطني (يتم استبدال هذا القسم بلجنة أو ببعض أعضاء اللجنة التنفيذية في بعض الاتحادات الأعضاء) مسؤولاً في الغالب عن تخطيط وتنظيم جميع النشاطات المتعلقة بالمنتخب الوطني الأول، بما في ذلك المباريات الرسمية، والمشاركة في البطولات والمباريات الودية، وإذا كان هذا هو الحال، فإنه يجب على المدير الفني إقامة علاقة عمل وثيقة مع هذه الإدارة أو اللجنة، ولا سيما مع مديرها أو رئيس مجلس إدارتها، والتأكد من أن التخطيط السنوي لأنشطة التطوير متكامل ومتوافق تمامًا مع التخطيط السنوي للفريق الوطني الأول، وعلى المدى الطويل، يجب أن يكون هناك ارتباط وظيفي قوي للتأكد من أن الفريق الوطني الأول يستفيد إلى أقصى حد من العمل الذي يتم إجراؤه على مستوى النخبة الشبابية (انظر القسم 2.3).

الحكام

لا يوجد معيارا محددا وضعه الاتحاد الدولي لكرة القدم بشأن المكان الذي يجب أن تظهر فيه هيئة إدارة الحكام داخل المخطط التنظيمي للاتحاد العضو، ففي بعض الحالات يكون قسما مستقلا فيها، ويكون تارة أخرى جزءا من قسم إدارة المنافسات، أو حتى جزء من القسم الفني نفسه، كما يمكن إدارة التحكيم بواسطة هيئة منفصلة يوقع الاتحاد العضو اتفاقية معها (كاتحاد الحكام).

الشؤون الطبية

على غرار التحكيم، يمكن للوحدة الطبية (إن وجدت) أن تكون إما مستقلة أو مدرجة في قسم المنافسات أو في القسم الفني.

فيما يلي بعض النقاط ذات الاهتمام المشترك بين المدير الفني والوحدة الطبية:

- الوقاية ضد إصابة اللاعبين: تحديد البروتوكولات ومعايير التدريب للأندية والأكاديميات لتقليل مخاطر إصابات اللاعبين.
- تعافي اللاعب: خاصة للمنتخبات الوطنية، ودعم اللاعبين لإعادة تأهيلهم بعد إصابة خطيرة أو عملية جراحية. البقاء في تواصل مع الأطباء الذين يعملون على مستوى النادي أو المستشفى
- النظافة والتغذية: تحسين النظام الغذائي للاعبين ووظيفة اعتنائهم بلياقتهم خارج الملعب، وخاصة على مستوى الشباب.
- التحضير للمباريات والبطولات الدولية في ظروف خاصة (مثل الحرارة والارتفاعات العالية والرطوبة).
- متابعة الفحوصات الطبية والإعداد البدني: التنسيق بين الطاقم الطبي ومدربي اللياقة البدنية على مستوى النادي أو المستوى الدولي (أي وفقاً للمعايير الدولية)
- خلق التعاون عبر توفير الأطباء خلال نشاطات تكوين المدربين ونشاطات الأندية والمدربين في المجالات المتعلقة بالتغذية والوقاية من الإصابات والفحوصات الطبية للاعبين.

التسويق

يعد القسم الإداري المسؤول عن تسيير الشؤون التسويقية قسماً أساسياً لدوره في السعي لجلب الإيرادات التي تمكن من تمويل نشاطات كرة القدم (الرعاية، التسويق، التذاكر، زيادة الدخل) ولإعطاء صورة إيجابية عن الاتحاد العضو(من خلال وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني، إلخ).

وفيما يتعلق بالتسويق، قد تمثل أنشطة التطوير أصلاً واضحاً، لأنها تتعلق بالفئات العمرية المرتبطة بمنتجات معينة تستهدف الشباب أو المستهلكين المستقبليين بشكل عام، وقد يكون لاتحاد العضو الذي ينشط بشكل خاص مع القواعد الشعبية وكرة القدم للشباب فرصة أفضل لتوقيع عقد رعاية مع شركة تعتمد بشكل كبير على الشباب في أعمالها، كما يمكن لبرامج التسويق المبتكرة أن تخدم مصالح جميع أعضاء "عائلة كرة القدم".

يجب اكتشاف ومناقشة أوجه التآزر بين المدير الفني ومسؤول التسويق، ويجب أن تؤخذ المداخلات من كلا الجانبين في الاعتبار أثناء تشكيل النشاطات التي تلي كلاً من الحاجة إلى تطوير كرة القدم ومتطلبات بيع المنتج للرعاة.

مثال: كأس كوكا كولا (Copa Coca-Cola)

تجري بطولة كأس كوكا كولا (أقل من 15 وأقل من 17 سنة) في العديد من دول العالم، ويتم تمويلها من قبل شركة كوكاكولا وتدعكها الحكومات المركزية والمحلية، وعادة ما تشمل البلد بأكمله، ابتداءً من المستوى الشعبي والإقليمي، وتأهل أفضل الفرق (النخبة الشبابية) لبطولات المقاطعات ثم إلى البطولات الإقليمية، وعندما تصل المنافسة إلى المستوى الوطني، عادة ما يتولى اتحاد كرة القدم المسؤولية (مدعوماً أحياناً من قبل الاتحاد الدولي لكرة القدم) وينظم دورات تدريبية وتحكيمية، فضلاً عن تقديمه للمساعدة في تنظيم الحدث النهائي، وهذا كله من أجل تحقيق أهداف متعددة الجوانب، لعل أهمها تطوير كرة القدم الجماعية للشباب والكشف عن المواهب الكروية الجديدة.



من أجل الحفاظ على كرة قدم خالية من المنشطات، وحماية وتحسين صحة كل من يلعب كرة القدم، من المستويات الشعبية إلى النخبوية، وفي جميع أنحاء العالم.

2.6 العلاقات مع الأعضاء المنتخبين

العلاقة مع رئيس الاتحاد العضو

ينتخب مؤتمر المجلس رئيسا للاتحاد العضو كل أربع سنوات، وعادة ما يدلي معظم أعضاء اللجنة التنفيذية (ExCo) بأصواتهم على أساس برنامج استراتيجي يجب أن يشمل القضايا المتعلقة بتطوير كرة القدم، ولذلك سيعتمد الرئيس على المدير الفني والأمانة العامة لتنفيذ برنامجه.

تُعد في بعض الاتحادات الأعضاء اجتماعات روتينية بين الرئيس والأمين العام والمدير الفني لمناقشة قضايا محددة تتعلق بالتطوير الفني والمنتخب الوطني، ونظرًا للأهمية المركزية لدور الرئيس في بعض الاتحادات الأعضاء، فمن المهم أن يحافظ المدير الفني على مستوى معين من التواصل المباشر معه دون تجاوز الأمين العام بأي شكل من الأشكال.

يملك الرؤساء أساليب عمل مختلفة قد تتقارب مع نشاطات التطوير الفني وقد تنأى عنها:

رئيس شرفي	رئيس تنفيذي	رئيس بأسلوب قيادة الشركات
بعيد جدا عن النشاطات	قريب من الإجراءات	يتبع نهج استراتيجيا
يملك خلفية سياسية أو ملكية في الغالب	يوجه الأعمال لغيره	نتائج محددة
يطلق العنان للأمين العام في بعض الحالات	التضييق على صلاحيات الأمين العام	الأمين العام كرئيس تنفيذي
لا يمكن الوصول إليه	يمكن الوصول إليه	سهولة الوصول المنظم إليه
معقد في صنع القرار	سرعة في اتخاذ القرار	صنع القرار المنظم

من المفيد أن يتفهم المدير الفني القيادة وأسلوب عمل الرئيس ليحسن التعامل معه، وليتقاسم جهد وضع الإستراتيجية (مع الأمين العام).

التواصل

من ناحية التواصل، تعتبر النشاطات التنموية أحد الأصول المحددة، إذ تمكن الاتحاد العضو من الحفاظ على شعلته حتى في الفترات التي لا تنشط فيها الفرق الوطنية، وكذلك خلال فترات الدوري، وعلاوة على ذلك، فإن النشاطات التنموية مثل تكوين المدربين وعقد الدورات الشعبية أو معسكرات للاعبين الشباب الموهوبين هي أحداث يمكن التحكم فيها بشكل كامل من قبل الاتحاد العضو ولا تمثل أي عنصر مفاجأة أو مخاطرة، على عكس نتائج المنتخب الوطني مثلا.

يجب أن يطور المدير الفني وعيا مناسباً لكيفية تقبل الجمهور العام لعمله والنتائج الإيجابية التي يمكن أن يحققها من خلال تحسين صورة الاتحاد العضو، كما يجب عليه أن يشارك في تعريف نهج تواصل مع الاتحاد العضو فيما يتعلق بالنشاطات التنموية، إضافة إلى وجوب تزويده هو وكبار موظفي الإدارة الفنية لموظفي التواصل بالمعلومات اللازمة والصورة عالية الجودة أو لقطات الفيديو لإنتاج مقالات أو منشورات على موقع الويب أو قنوات التواصل الاجتماعي للاتحاد العضو.

المالية والإدارة

كجزء من الأمانة العامة، يخضع المدير الفني إلى القواعد التي تنطبق على جميع الموظفين، لا سيما لوائح الموظفين والإجراءات المالية، وبصفته رئيس قسم، فإن لديه مسؤوليات تتعلق بالموارد البشرية (التوظيف، تعريف ومراجعة توصيف الوظائف، التقييمات السنوية، العقوبات، إلخ) وكذلك كيفية استثمار الأموال (مراكز التكلفة)، ويتعلق الفصل الثالث والقسم 3.2 على وجه التحديد بوظائف إدارة فريق الخبراء ويقدمان إرشادات بشأن المسؤوليات المشتركة المتعلقة بكبار الموظفين.

يعد إعداد الميزانية السنوية من المجالات التي يتعاون فيها المدير الفني بشكل وثيق مع رئيس الشؤون المالية والإدارية، لأن القسم الفني يرتبط عادةً باستثمارات للاتحاد العضو، وإذا لم يفهم المدير الفني التخطيط المالي ويؤثر في قراراته، فلن يتم تمويل قسمه بشكل كافٍ لتحقيق البرامج الفنية،

وسنقوم بتحليل مساهمة المدير الفني في سير الميزانية السنوية في القسم 3.3.



من بين الممارسات الجيدة: المداومة على دعوة الرئيس إلى افتتاح الدورات التدريبية والتفاعلات الرياضية للشباب والمنتخب الوطني للشباب والنساء والنشاطات التنموية الأخرى، وهذا ما سيساعد في بروز كل من الرئيس والنشاط من ناحية ويمكن المدير الفني من ناحية أخرى من الحفاظ على اتواصل غير رسمي مع شخص لديه سلطة اتخاذ القرار اللازمة لتوفير موارد إضافية ودعم التطوير الفني.

هام

يظهر الرئيس بشكل لافت للانتباه عندما يتعلق الأمر بنتائج المنتخب الوطني الأول ويكرس معظم اهتمامه بها، ويُقترح على المدير الفني أن يوضح أن النشاطات التنموية تمثل رصيّدًا أساسيًا من حيث التقدم على المدى الطويل وظهوره كمدافع عن التنمية يمكن أن يعوض بشكل كبير عن النتائج الضعيفة للمنتخب الوطني، ويجب تكرار هذه الرسالة بالقدر الكافي.

دور اللجنة التنفيذية

تعتبر اللجنة التنفيذية الهيئة التنفيذية لاتخاذ القرار بالاتحاد العضو، وتلقى تفويضها من مؤتمر المجلس الذي يضم جميع أعضاء الاتحاد، وتعقد اجتماعاتها بانتظام على مدار السنة وتعمل كحكومة للاتحاد العضو.

تتعلق اجتماعات اللجنة التنفيذية بجميع مجالات نشاطات الاتحاد العضو (التسويق والاتصالات والتمويل والمنافسات وتطوير كرة القدم، وما إلى ذلك)، ومن حيث المبدأ، يجب أن يحضر المدير الفني اجتماعات اللجنة التنفيذية، على الأقل أثناء طرحها للقضايا المتعلقة بالتطوير الفني، وينبغي أن يكون قادرًا على تقديم مداخلات المناقشة والمشاركة الفعالة في اجتماعاتها، ويستحسن دائمًا تقديم مساهمات مكتوبة (تقرير قصير أو عرض تقديمي) بالإضافة إلى المشاركة الشفوية، حتى تبقى مداخلاته مرفقة مع محضر الاجتماع ومحفوظة في السجلات.

من المهم الحفاظ على خط اتصال مفتوح مع الأمين العام والرئيس، وبهذه الطريقة، سيعلم المدير الفني بوقت مناقشة القضايا التي تهمه على مستوى اللجنة التنفيذية، وسيكون قادرًا على إعداد التقارير أو العروض التقديمية وفقًا لذلك.

يجتمع بعض أعضاء اللجنة التنفيذية في بعض الاتحادات الأعضاء بانتظام (أسبوعيًا في بعض الأحيان) في اجتماعات غير رسمية وبالتالي لا محاضر اجتماع لها، وفي هذا الوضع، يجب أن يكون المدير الفني قادرًا على الوصول إلى أعضاء اللجنة التنفيذية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (عبر الأمين العام)، وذلك يتيح للمدير الفني تقديم مداخلات متخصصة ومستنيرة في عملية صنع القرار، على سبيل المثال، فيما يتعلق بإدخال أشكال جديدة للمنافسة أو معايير تراخيص النوادي.

اللجان الدائمة

تتكون اللجان الدائمة من أشخاص منتخبين أو معينين، وتجتمع في غالب الأحيان مرتين أو ثلاث خلال السنة وعادة ما يرأسها أحد أعضاء اللجنة التنفيذية، وتمثل هذه اللجان منتدى تجرى فيه مناقشات السياسات كما يوافقون ويثقفون على العمل الذي تقوم به الأمانة العامة.

يعتمد عدد ونوع اللجان على حجم وتاريخ ومستوى نشاطات الاتحاد العضو، ولا يوجد معيار عالمي بشأن عدد واختصاصات اللجان التي ينبغي إنشاؤها، ويحتوي النظام الأساسي للاتحاد الدولي لكرة القدم على قائمة مقترحة لـ 16 لجنة، يتعلق بعضها بعمل قسم الإدارة الفني: التقنية والتطوير، النساء، الشباب، كرة الصالات، لجنة كرة القدم أو المنتخب الوطني،

ويجب أن يكون المدير الفني على دراية باللجان المنصوص عليها في النظام الأساسي للاتحاد العضو ونشاطات كل منها (فيمكن أن تكون هذه اللجان موجودة على الورق وليس فعليًا). وحينها يتمثل دوره فيما يلي:

- مناقشة جدول أعمال الاجتماع مع الرئيس
- تنظيم المحتوى الذي سيتم تقديمه (تقارير النشاطات والإحصاءات وأنواع مختلفة من المعلومات والعروض التقديمية)
- المشاركة في اجتماعات اللجنة وتقديم مداخلات في مجال اختصاصه أثناء المناقشات، بما في ذلك مقترحات حول النشاطات الجديدة أو تغييرات حول طريقة إجراء العمل،
- وتنفيذ القرارات التي تتخذها أو تصادق عليها اللجنة بعد الموافقة النهائية من قبل اللجنة التنفيذية عبر الأمين العام.

تقدم اللجان للمدير التنفيذي فرصة كبيرة للحصول على استراتيجيات التنمية وخطط العمل والمشاريع المحددة التي تمت الموافقة عليها رسميًا من قبل الجهاز المؤسسي لاتحاد، ويرتبط هذا عادةً بتخصيص (أو اقتراح ذلك للجنة التنفيذية) للموارد المطلوبة للتنفيذ، لذلك يجب أن يفهم المدير التنفيذي أساسيات الديناميكيات السياسية داخل الاتحاد العضو وأن يتفاعل مع اللجان من خلال توفير الدعم الفني وتعليل القرارات حتى تُتخذ، العلاقة مع رئيس اللجنة الذي غالبًا ما يكون عضوًا في اللجنة التنفيذية مهمة جدًا، ويعتبر تطوير رابط اتصال وثيق وشخصي سيمكن المدير الفني من نقل رسالته بطريقة فعالة والحصول على دعم لسياسات قراراته.

تضع بعض الاتحادات الأعضاء خططًا سنوية لمهام لجانهم مثل ما تفعل الاتحاد الدولي لكرة القدم ونظمون "أسابيع اللجان" التي تُعقد فيها معظم اجتماعات اللجان، ليلبها اجتماع اللجنة التنفيذية، وفي هذا السياق، يمكن للمدير الفني أن يخطط للأعمال المتعلقة باللجان وإشراك موظفيه في العمل التنظيمي المطلوب، وتجدر الإشارة إلى وجوب مشاركة موظفي قسم الإدارة الفنية العاملين على قضايا محددة (مثل المسؤولين عن كرة القدم للسيدات) في اجتماع اللجان المرتبطة بها (كجنة كرة القدم النسائية).

هام

ينبغي أن يكون المدير الفني في وضع يسمح له باقتراح التغييرات والتعديلات على عدد ونوع اللجان الفنية المتعلقة بنشاطاته كما قد يكون له رأي في ملف الأعضاء المرشحين، ويجب أن يكون قادرًا على التقرب من الأمين العام والرئيس من أجل تقديم مقترحات لتقديمها إلى اللجنة التنفيذية والكونغرس.

وكاقتراح عام، يجب على الاتحادات الأعضاء إنشاء عدد من اللجان في حدود قدرتهم التسييرية، وفي بعض الأحيان يستحسن وجود لجنة واحدة فقط مسؤولة عن جميع النشاطات التنموية وتجتمع بشكل دوري بدلاً من عدد كبير من اللجان ولكن لا تجتمع إلا نادراً أو لا تجتمع أبداً.



FIFA®

- فهم المتطلبات القانونية
- بناء علاقة جيدة مع الأمين العام (والرئيس)
- التعامل مع القرارات السياسية والمشاركة في اجتماعات اللجان ذات الصلة والمجلس التنفيذي
- شرح الأمور الفنية للأشخاص الذين لديهم خبرة قليلة في مجال كرة القدم
- تحقيق مستوى عالٍ من الاستقلالية مع احترام الخطوط الهرمية.
- الحصول على التعاون المطلوب من زملاء نفس مستوى الهرم الإداري.

التحديات الأكثر تكرارا

- الوعي الكامل والامتثال لمتطلبات الحوكمة والنظام الأساسي
- فهم الديناميكيات السياسية والقدرة على إنتاج مقترحات للبرامج التي تتماشى مع استراتيجية الاتحاد العضو وبيان حملة الرئيس. التواصل مع الأمين العام للمشاركة في اجتماعات اللجنة التنفيذية، وعلى الأقل المشاركة في النقاشات المتعلقة بالتطوير الفني
- القدرة على استخدام لغة بسيطة وتقديم الحجج الكافية للإقناع غير المتخصصين
- القدرة على التفاوض وإقناع الإدارة والشخصيات الفاعلة الخارجية.
- الموثوقية والكفاءة والعمل الجاد كمفاتيح لمزيد من الاستقلالية والقبول
- التنسيق وفتح خطوط الاتصال كوسيلة لشرح احتياجات القسم الفني مقابل الوحدات الوظيفية الأخرى

المهارات والمعارف اللازمة

- تتوفر مزيد من المعلومات حول الجوانب المؤسسية والقانونية للاتحادات الأعضاء على موقع الاتحاد الدولي لكرة القدم الإلكتروني.
- غالبا ما يكون مستشارو الاتحاد الدولي لكرة القدم الإقليميون تحت تصرف المدير الفني للحصول على معلومات ونصائح إضافية حول كيفية التفاعل والتواصل داخل الأمانة العامة والهيئات المنتخبة.

دعم الاتحاد الدولي لكرة القدم

- يمتلك كل اتحاد قاري مديرا فنيا وموظفي تطوير لدعم احتياجات قسم إدارتك الفني

دعم الاتحاد القاري

إطار النمو المهني: فهم تنظيم الاتحاد العضو

خصص قدرا كبيرا من الوقت للتفكير في هذه المهمة الجوهرية. استخدم صندوق الأدوات للمساعدة في التأمل. مناقشة حلولك مع موجهك.

ما هي أو ماذا ستكون تحدياتك الرئيسية في الأشهر المقبلة حول هذه المسألة؟

(ما هي مهامك وتحدياتك؟)

ما هي المعارف والمهارات أو الخبرة التي ستساعدك على الأداء الجيد في هذا الموضوع؟

(فكر في مكانك الآن وأين تريد أن تصل)

من يمكن أن يدعمك (الأمين العام/ المرشد / خلية القيادة / شبكة إضافية)؟

(من/ كيف/ وأي حلول؟)

تحديد المواعيد النهائية:

3. التأسيس للتكوين الفني داخل الاتحاد العضو

يكون المدير الفني بصفته واحداً من كبار موظفي الاتحاد العضو مسؤولاً عن القسم، وبالتالي يجب عليه تطوير القدرة التنظيمية اللازمة وفهم إدارة الموارد البشرية ومهارات التواصل، وقد تكون بعض هذه المهام جديدة بالنسبة إلى المدربين المعينين حديثاً، والذين ركزوا بشكل أساسي على كرة القدم سابقاً (التدريب والتكوين والتدريس)، ومع ذلك، فمن الضروري التركيز على هذه المجالات من أجل التطوير المهني والوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة.



3

التأسيس للتكوين
الفني داخل الاتحاد
العضو

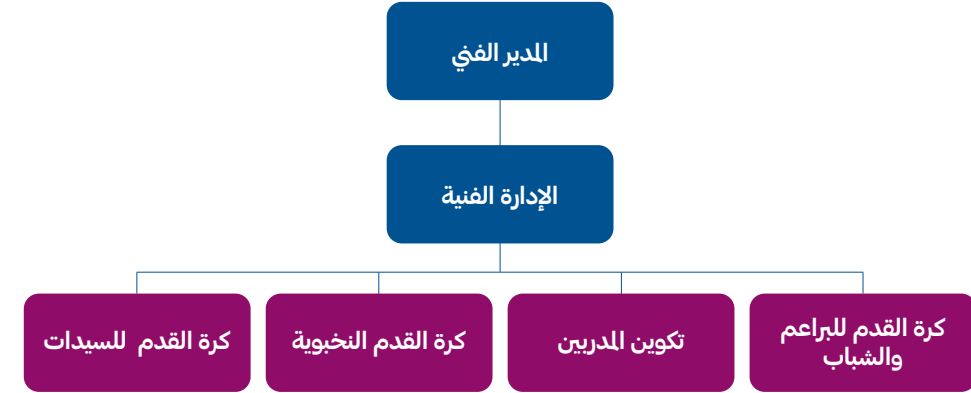
3.1 هيكل إدارة القسم الفني

كما ذكرنا في الفصلين الأول والثاني، يلعب القسم الفني دورًا محوريًا داخل اتحاد كرة القدم، من حيث أنه يتعامل مع عمله الأساسي في كرة القدم في العديد من الجوانب المختلفة.

الهيكل الفنية

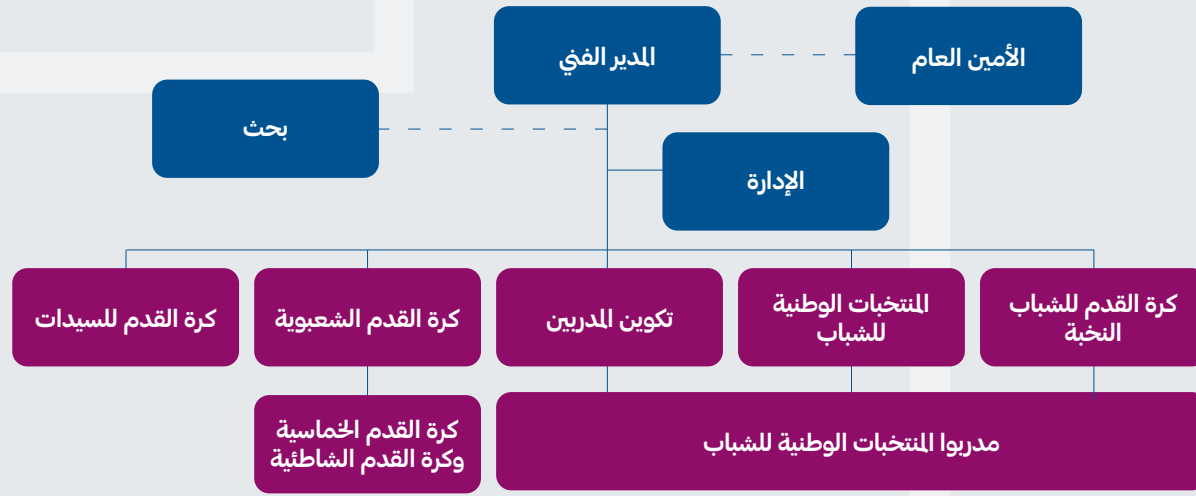
<p>نظرًا للمهام العديدة وأهمية التطوير داخل كل اتحاد كرة قدم، فإنه لا يمكن للمدير الفني أن يعمل بمفرده، وإنما يجب أن يكون مسؤولاً عن الهيكل الذي يمكنه من الوصول إلى الأهداف الفنية للاتحاد العضو وويقدم مساهمة شخصية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتختلف وظائف ومجالات نشاط المدير الفني بشكل كبير من اتحاد عضو إلى آخر، وتتأثر بإستراتيجيته طويلة المدى (وبمعنى آخر، يتبع الهيكل الإستراتيجية، والأولويات المحددة والموارد المتاحة.</p>

قد يشكل نقص الموارد المالية في انشاء هيكل فني احترافي و متكامل مع تعيين مسؤول واحد على الأقل لكل مهمة تحديًا للاتحادات الأعضاء الصغيرة جدًا، لذلك، سيتم دمج بعض الوظائف وتنفيذها بواسطة نفس الشخص.



إذا كانت الموارد محدودة للغاية، يجب على المدير الفني أن يحاول تطوير شبكة من المتطوعين الأكفاء ليتم تنسيق عملها من قبل الموظفين العاملين، وقد يكون الخيار الثاني هو الشراكة مع وزارتي الرياضة أو التعليم لتعزيز الموارد البشرية، لا سيما على المستوى الإقليمي وفيما يتعلق بالمعلمين على مستوى القواعد الشعبية، والمعلمين المدربين وكشافة المواهب، وفي هذه الحالة، يجب توقيع العقود مع الاتحاد العضو لتجنب الموقف الذي تقرر فيه الحكومة سحب الأشخاص وقتما تشاء.

قد يكون للاتحادات الأعضاء الكبيرة استنادًا إلى خطة التطوير الفني والموارد، جميع الوظائف المهمة التي يشغلها أكثر من شخص واحد.



من المهم الحرص على أن عدد الموظفين لا يصنع الفارق، وإنما جودة مساهمتهم (انظر "كيفية التوظيف في الصفحة رقم 50) فمن الأفضل أن يكون لديك شخصان جيدان مسؤولان عن وحدات وظيفية أكثر من أن يكون لديك عشرة أشخاص لا يفي أي منهم بالحد الأدنى من المتطلبات من حيث الكفاءة، كما يجب أن يكون عبء عمل كل موظف قابلاً للإدارة.

الهيكل الفنية على المستوى الإقليمي

رغم أن كثافة النشاطات غالباً ما تكون في العاصمة، إلا أن المدير الفني مسؤول عن كامل البلد، ومن أجل الاستفادة الدولية كاملة من إمكانات كرة القدم، خاصة في الدول ذات المساحات الكبيرة، فإنه من الضروري أن تكون قادراً على تنظيم تطوير كرة القدم بشكل منهجي في جميع أنحاء البلاد، ويجب على المدير الفني أن يحرص على الاتحاد العضو ليكون محور النظام النشاطات التنموية، وحيثما أمكن، جمع جميع العناصر وتقديم الدعم والتنسيق.

ولا يمكن القيام بذلك إلا إذا كانت الهياكل الفنية المناسبة متواجدة في المناطق ومتكاملة مع الاتحادات والرابطات الإقليمية، أو تم تنظيمها / تنسيقها في المقر الرئيسي.

قد تختلف الهيكل وفقاً للموارد المتاحة ودرجة التنظيم على المستوى الإقليمي، بين مكان توجد فيه نقطة محورية واحدة (موظف أو متطوع) وهيئة صغيرة تتضمن عدة وظائف، وعلى الرغم من مستوى تعقيد الهياكل على المستوى الإقليمي، فمن الأهمية بمكان أن تتبع أنشطتها إرشادات واضحة للغاية وأن يتم تنفيذ أعمال التطوير الفني بطريقة متماسكة في جميع أنحاء البلاد، ولتحقيق ذلك، فإن التواصل الممتاز أمر ضروري بين موظفي الإدارة الفنية للاتحاد العضو وموظفيه الفنيين الإقليميين وبرنامج الملاحظات والتعليق.



يوضح الجدول أدناه الوظائف التي يجب أن تتم تغطيتها بشكل مثالي على المستوى الإقليمي (في الغالب من قبل المتطوعين) وكيفية ارتباطها بموظفي قسم الإدارة الفنية في الاتحاد العضو:

الموظفون الفنيون الإقليميون	موظفو قسم الإدارة الفنية في الاتحاد العضو
<ul style="list-style-type: none"> مسؤول عن النشاطات الفنية الإقليمية (مثل مسابقات الشباب والنساء والهواة) شرح الأمور الفنية للأشخاص الذين لديهم خبرة قليلة في مجال كرة القدم تحقيق مستوى عالٍ من الاستقلالية مع احترام الخطوط الهرمية. الحصول على التعاون المطلوب من زملاء نفس مستوى الهرم الإداري. 	المدير الفني
<ul style="list-style-type: none"> القواعد الشعبية (من 6 إلى 12 سنة) كرة القدم للهواة الشباب والبالغين كرة القدم النسائية 	مسؤول القواعد الشعبية
<ul style="list-style-type: none"> مدرب المكوّنين والدورات التكوينية (إذا كانت الدورات الإقليمية متوفرة) النشاطات (مثال: منافسات الشباب والسيدات والهواة) 	رئيس التكوين التدريبي
<ul style="list-style-type: none"> فرق الشباب والأكاديميات الإقليمية (إن وجدت) 	رئيس المنتخب الوطنية للشباب

3.2 إدارة الموارد البشرية

الملفات الشخصية للموظفين

ترتبط كل وظيفة من وظائف القسم الفني بنوع معين من المعرفة والمهارة والخبرة الفنية والتنظيمية. سيكون للشخص المسؤول عن تراخيص التعليم والتدريب تجربة مختلفة وملف شخصي مختلف عن الشخص المسؤول عن كرة القدم الشعبية. يعد تحديد وتقييم المهام والمهارات الأساسية لكل منصب من مسؤوليات المدير الفني. وتجدر الإشارة إلى أنه وعلى الرغم من أن المعرفة الفنية أمر لا بد منه للموظفين الفنيين، إلا أنه يجب أن تتضمن مهاراتهم الإلمام بأبجديات الحاسوب، وأساسيات مهارات الصياغة (التقارير)، وزيادة القدرة التنظيمية، والحصول على فهم جيد للقواعد واللوائح الداخلية. علاوة على ذلك، ولكي يعمل القسم كفريق واحد، يجب أن تكون هناك روح الفريق وتكامل الأدوار والتواصل الداخلي الممتاز، ويلعب كل ما ذكر دوراً محورياً لضمان الكفاءة في أي قسم،

وعندما يتم تعيين المدير الفني حديثاً، يستوجب عليه إجراء نقاشات مع الموظفين العاملين تحت سلطته وتقييم أفضل طريقة تمكّن لملفاتهم الشخصية من المساهمة في جهود القسم. إذا كان لدى الموظف فجوات في ملفه الشخصي أو حول خبرته، فقد يكون من الممكن تحسين مهاراته من خلال التدريب أو العمل وسط فريق من الأقران المحترفين (انظر الفصل التاسع).

من الضروري أن يكون كل مسؤول عن وظيفة قادراً على الوفاء بمسؤولياته وعلى تلقي الدعم المناسب من المدير الفني، وإذا كان ملف تعريف الشخص لا يرقى إلى الحد الأدنى من المتطلبات ولا يُعتقد أن التدريب سيفيده، فيجب حينها التفكير في استبداله.

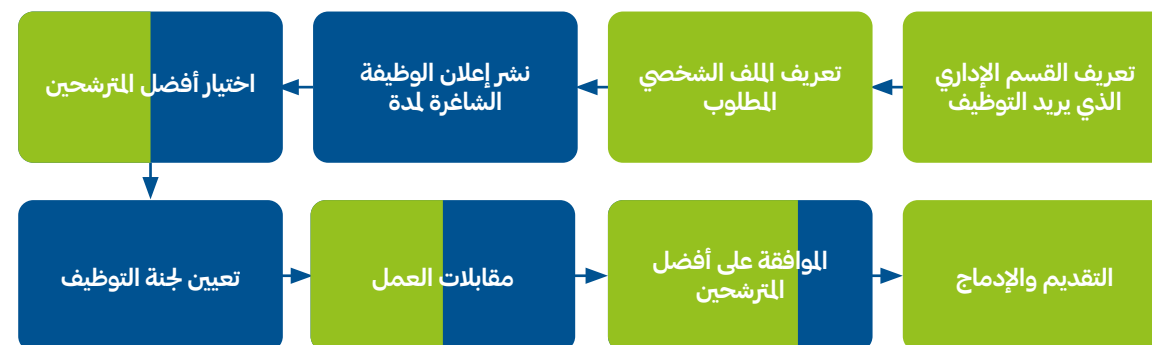
من الضروري المضي قدماً في تعيين موظفين جدد في حالة وجود وظائف شاغرة.

كيفية التوظيف

تتم عملية التوظيف عادة على مستوى الاتحادات، إما تحت مسؤولية مدير الموارد البشرية (في حالة وجود منصب مماثل) أو تحت إشراف الأمين العام، وبغض النظر عن المسؤول عن تنسيق العملية برمتها، يجب أن يشارك المدير الفني في مثل عملية التوظيف بصفته المسؤول الأول عن القسم الفني، لا سيما فيما يتعلق بما يلي:

- تحديد الملف الشخصي من حيث الكفاءة الفنية والاستقلالية وروح الفريق (الوصف الوظيفي وإعلان الوظيفة)
- المساهمة في وضع معايير التقييم
- المشاركة الفعالة في عملية الاختيار (قائمة مختصرة، مقابلات العمل)
- تقديم المداخلات المتعلقة بالقرار النهائي.

يمكن أن تختلف عملية التوظيف بشكل كبير اعتماداً على مدى تعقيدات هيكلية الاتحاد العضو وخصوصية الملف الشخصي المعين للوظيفة، ففي بعض الحالات، وبالنسبة للمناصب التي تتطلب خبرة ومهارات محددة للغاية، سيتم الاختيار بين مجموعة صغيرة جداً من الأشخاص الذين يمكن التعرف عليهم بسهولة (على سبيل المثال، كرئيس كرة القدم النسائية في بلد لا يوجد فيه سوى عدد قليل من لاعبي ومدربي النخبة السابقين). وتكون العملية أطول وأكثر تعقيداً إذا وجد العديد من أصحاب المهارات المطلوبة في الدولة. فيما يلي وصف تخطيطي لعملية التوظيف القياسية:



مسؤولية المدير الفني

مسؤولية مدير الإدارة العامة والموارد البشرية (أو الأمين العام)

أدارة الموارد البشرية

سيختلف مقدار الوقت والجهد الشخصي الذي يتعين على المدير الفني استثماره في إدارة الموظفين حسب حجم القسم الفني ومدى تعقيده، فكلما كانت المنظمة أكثر تعقيداً، زاد إشراف المدير الفني على التنفيذ بدل المشاركة الشخصية في النشاطات المختلفة، ويلخص كل ما سبق في ثلاث خطوات أساسية لإدارة الموظفين بكفاءة، وكلما زادت تعقيدات القسم الإداري، زادت الحاجة إلى أدوات الموارد البشرية

1 تتمثل نقطة بداية المدير الجيد في تحديد الهيكل المطلوب ليكون في أفضل وضع لتنفيذ استراتيجية الاتحاد العضو وتحقيق الأهداف المسطرة، ويعد تحديد المخطط التنظيمي الأمثل ومشاركته مع الإدارة و الأمين العام نقطة البداية لتوضيح التسلسل الإداري والمسؤوليات الإشرافية.

2 تتمثل الخطوة الثانية في الجلوس مع كل موظف ومناقشة أدواره ومسؤولياته بالتفصيل، وإلمامه علماً بالنتائج المتوقعة منه خلال الأشهر أو السنوات القادمة، وأفضل طريقة لإضفاء الطابع الرسمي على هذه المناقشة هي وضعها على الورق في شكل وصف وظيفي.

3 ومن الخطوات المهمة أيضاً، مراقبة وتقييم أداء الموظف مقابل الأهداف المسطرة في مرحلة الوصف الوظيفي، ويجب إجراء هذا التقييم بشكل غير رسمي وبانتظام وبشكل رسمي (كتابياً) مرة واحدة على الأقل كل السنة، ويستحسن إدراجها في عملية تطبق على كل موظفي الاتحاد العضو، ولزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الفصل التاسع.

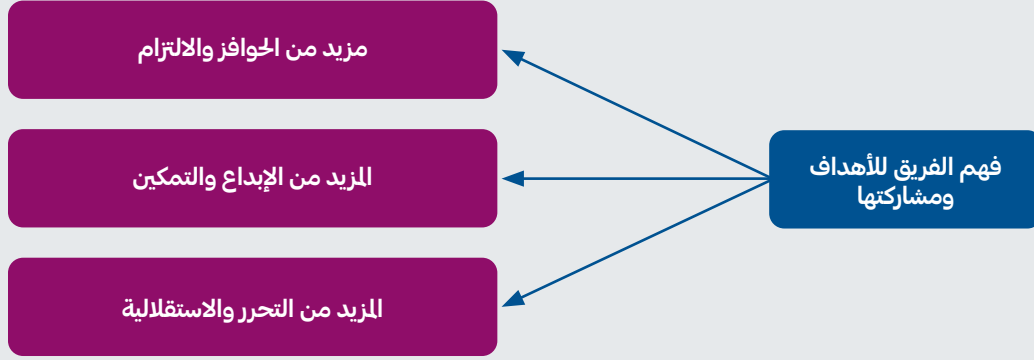
التواصل الداخلي

يعتبر التواصل الداخلي من مهام المدير في الأصل لأنه يتعلق بتعريف بيئة العمل وقواعدها، لذلك فهو مرتبط بشكل مباشر بإدارة الموارد البشرية. ولكن يجب على المدير الفني أن يقرر في كيفية تفاعل الموظفين معه ومع بعضهم البعض بصفته رئيساً للقسم.

وفيما يلي بعض الأسئلة الرئيسية التي يمكن أن تساعد في تكوين فهم أفضل للتواصل الداخلي داخل القسم الإداري:

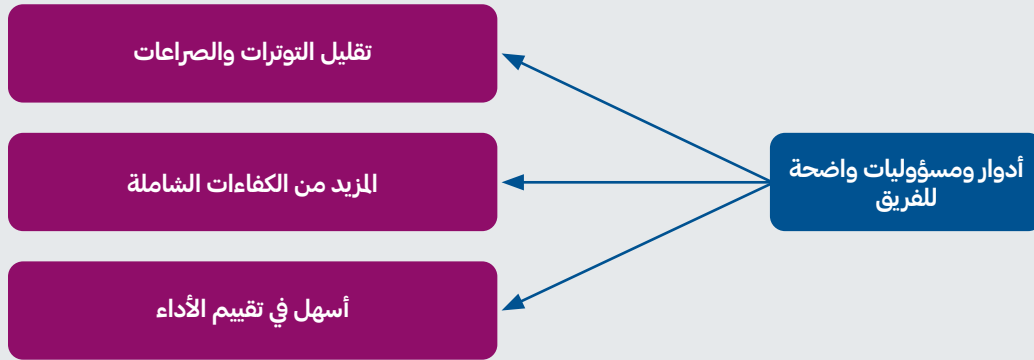
- هل يعمل السلم الإداري بكفاءة في كلا الاتجاهين (من أعلى السلم إلى أسفله ومن أدناه إلى أعلاه)؟
- هل العلاقات الأفقية بين الموظفين فعالة؟ ما هي قنوات التواصل المستخدمة؟
- كيف يفضل مختلف الأشخاص تبادل المعلومات (كتابياً أو شفويًا)؟
- هل هذا النهج فعال؟
- ما هي النكسات الأكثر شيوعاً من حيث التنسيق وتبادل المعلومات؟
- هل يعتبر التنسيق مع الأقسام الإدارية الأخرى فعالاً؟ كيف يمكن تحسينه؟
- أين يتمركز الأفراد (مثل الموقع الجغرافي) وما هي مشاكل البنية التحتية التي تعيق التواصل (الوصول إلى الإنترنت، والكهرباء، وتغطية الهاتف المحمول، وما إلى ذلك)؟
- ما هي الأدوات التي يتم استخدامها بشكل شائع وما هي مزاياها وعيوبها؟

ضمان قبول الأهداف المشتركة ومشاركتها



إذا شارك الأشخاص في هذه العملية، فمن المرجح أن يتبعوا ويؤتبعوا.

تحديد وتنسيق المسؤوليات



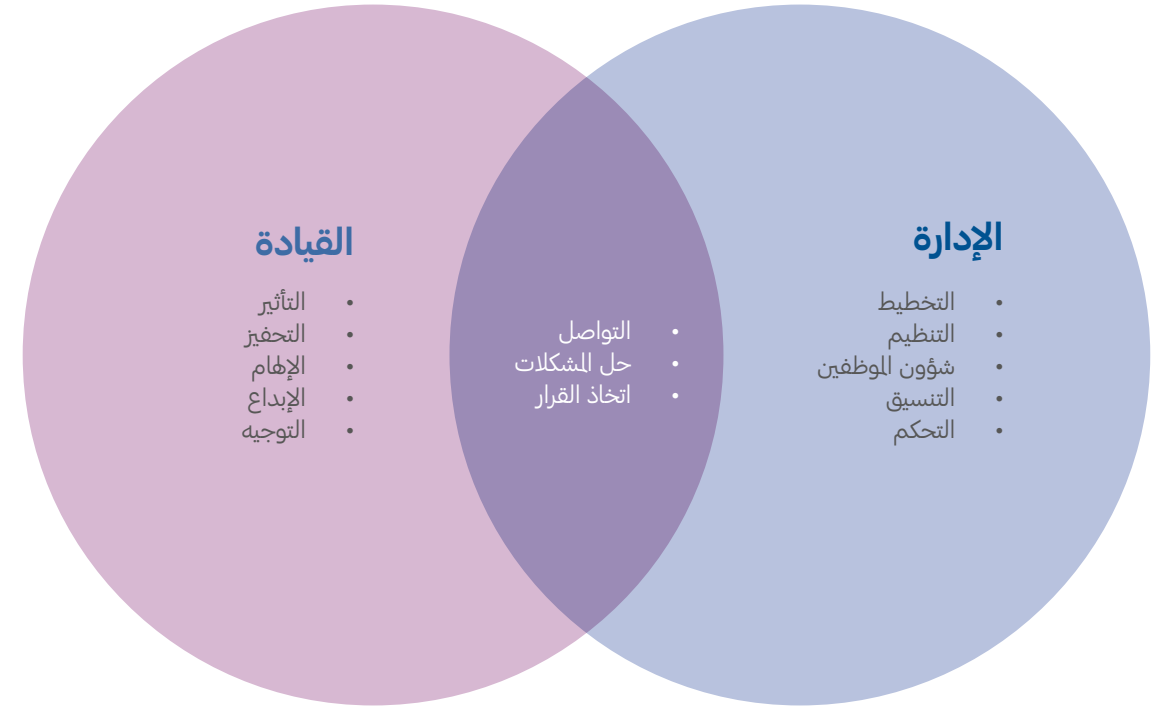
إذا فهم أعضاء الفريق المسؤوليات التي ينطوي عليها كل دور، سيسهل عليهم العمل معاً.

التعاون مع كبار الموظفين بالقسم

يعتبر المدير الفني في قلب أعمال تطوير كرة القدم داخل الاتحاد العضو، فلديه المعرفة الفنية والخبرة في المجال والرؤية كما يمتلك نظرة التقدير من أقرانه، وذلك كله لتطوير كرة القدم بشكل صحيح في جميع المجالات، ومع ذلك، فإنه يحتاج إلى موظفين أكفاء ومنظمين جيداً ويرجعون إليه كل مرة للحصول على مزيد من التوجيه والمشورة (انظر القسم 3.1)، فهم متخصصون في تطوير القواعد الشعبية، وتكوين فئات النخبة، والتدريب، وكرة القدم النسائية، وما إلى ذلك، فقد يكون لدى المدير الفني خبرة في واحدة أو اثنتين من هذه المجالات، ولكن من النادر أن يوجد من يمتلك الخبرة الكافية في كل منها. وعادة، ما يكون هو صاحب الاختصاص العام، إذ يجب أن يشرف على تطوير كرة القدم في الدولة ويفهم كيف تترابط مختلف المجالات ببعضها البعض،

يشبه النجاح فن قيادة القسم الفني النجاح في تدريب الفريق: ارفع من مستوى لاعبيك ووطن أفضل فريق ممكن.

يجب أن يكون المدير قادراً على لعب دوره كمدير وكقائد، ليسير القسم بنجاح، ويقصد بالإداري بصفة عامة: تنظيم الموظفين والقسم من أجل تحقيق الأهداف، في حين يقصد بالقيادي: قدرة المدير الفني على تحفيز الناس والتأثير عليهم وإلهامهم.



يمكن القول هناك شيان مهمان يجعلانك مديراً وقائداً ناجحاً، وهما أهمية خاصة لضمان أداء الموظفين بشكل جيد، وهما: التأكد من فهم الفريق ومشاركتها للأهداف المشتركة، والتأكد من حصول الفريق على أدوار ومسؤوليات واضحة.

العلاقة بين المدير الفني ومدربي - المنتخب الوطني للشباب

العلاقة بين المدير الفني ومدربي - المنتخب الوطني للشباب (ذكورا وإناثا) هي علاقة عمودية (رأسية)، بمعنى أن المدير الفني هو المشرف المباشر عليهم، فينظم ويراقب عمل المنتخبات الوطنية للشباب - وإن وجدت - فرق كرة القدم الشاطئية و فرق كرة الصالات، وضمن هذا الإطار، فإنه يزود المديرين الوطنيين بالأهداف والتعليمات وخطط البرنامج، فهو مسؤول عن كل ما يتعلق بالمنتخبات الوطنية للشباب، تتمثل النقطة المحورية لهذا التعاون في التنفيذ والمراجعة الدورية لفلسفة اللعب والتدريب داخل الاتحاد العضو.

وفي العادة لا يقوم المدير الفني بتدريب أي فريق بشكل مباشر، ولكن يمكنه المشاركة الفعلية في التخطيط ووضع الميزانية وتنظيم المعسكرات التدريبية والأعمال التحضيرية.

ومن الواضح أيضًا أن هناك صلة مباشرة وقوية بين العمل الذي يقوم به المدربون الوطنيون للشباب (على سبيل المثال لفئتي أقل من 20 و21 سنة) ومدرب المنتخب الوطني الأول، لأن من وظائف فرق الشباب الأساسية تنشئة وتدريب اللاعبين الشباب الموهوبين لمستقبل المنتخب الوطني الأول، ويدير هذا التنسيق بين مدربي الأكاابر والأصغر المدير الفني، فهو كرابط وظيفي بينهم.

الاجتماعات والنقاشات الثنائية

الاجتماعات هي طريقة نموذجية لنقل المعلومات واتخاذ القرارات، وهي قادرة على خدمة العديد من الأغراض، مثل:

- تقديم المعلومات
- التركيز على التحليل
- صناعة القرار
- إدارة النزاعات والخلافات غير المقصودة
- العمل معًا من أجل إيجاد حلول إبداعية ومشاريع جديدة (العصف الذهني التفكير الاستراتيجي).

يتطلب كل نوع من الاجتماعات نهجًا مختلفًا، وفي بعض الحالات قواعد مختلفة، وكافتراج عام، يستحسن دائمًا توزيع جدول الأعمال مسبقًا، والاحتفاظ بمحاضر الاجتماعات حتى لا تضيع المعلومات ويسهل نقلها بكفاءة إلى أي شخص لم يحضر الاجتماع، فكلما كان الاجتماع منظما بشكل أفضل، كانت فرص تحقيق أهدافه أعلى.

كيفية توجيه وتدريب الموظفين

إن من طرق ترقية معارف ومهارات موظفي القسم الفني هي تدريبهم ضمن المجالات التي تنقصهم، ومن بين إمكانيات التدريب المختلفة، يجب على المرء أن يختار الأكثر فعالية من حيث التكلفة، وبشكل عام، هناك خمسة أنواع من التدريب المتعلقة باتحاد كرة القدم (انظر الفصل التاسع):

- التعلم العصامي
- الإرشاد
- خلايا القيادة
- واحد مقابل الآخر
- التعليم النظامي

لا ينطبق الالتزام بالنمو المهني على المدراء الفنيين فقط (انظر الفصل التاسع)، وإنما على جميع الموظفين، فبناءً على التعليقات والتقييمات المنتظمة، يجب على مدير التدريب (أو رئيس قسم الموارد البشرية إن وجد) اقتراح وإيجاد حلول مصممة خصيصًا لتدريب الموظفين.





3.3 المسؤليات المالية

إن المسؤول عن الشؤون المالية داخل الاتحاد العضو هو مدير المالية والإدارة، وأحياناً يكون الأمين العام، ومع ذلك، لدى المدير الفني كواحد من كبار الموظفين بعض المسؤليات والواجبات المتعلقة بالإدارة المالية أيضاً.

الميزانية

تتضمن الخطوة الأولى في إعداد الميزانية تطوير الإيرادات المتوقعة خلال مدة الخطة الإستراتيجية (انظر الفصل الأول)، فلن تتحقق خطة التطوير الفني بدون خطة ميزانية طويلة المدى، ويجب أن يقوم القسم المالي للاتحاد بالتعاون مع الأقسام الإدارية الأخرى بجمع وتجميع توقعات التكلفة، والتي تستند إلى نشاطات الاتحاد المخطط لها، ومن المسؤليات الهامة للإدارة المالية، التحقق بعناية والمصادقة على دقة تدفق الإيرادات والتكاليف المقترحة قبل إدراجها في ميزانية الاتحاد العضو، وذلك بأخذ الميزانية بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، ويمكن للاتحاد أن يستأنف في الحرص على التأثير المالي للأهداف طويلة الأجل وتنفيذها. ويوصى بإدراج الميزانية طويلة الأمد في وثيقة التخطيط الاستراتيجي بمجرد إنهاؤها وتوقيعها، وذلك لاستخدامها كأداة مالية وإرشادية للاتحاد.

تعتبر الميزانية السنوية وثيقة مالية تُمكن الاتحاد من التخطيط لكيفية الإنفاق السنوي للأموال، وتعد مساهمة المدير الفني في وضع ميزانية قسم الإدارة الفني لضمان تمويله مهمة أساسية له.

- أساسية لتنفيذ البرامج والمشاريع الفنية.
- تزيد في فهم الأهداف السنوية للقسم.
- تعتبر تمريناً لبناء الفريق يمكن من تطوير الملكية.
- يعطي القسم فكرة واضحة عن الأموال المتاحة والنشاطات التي يمكنهم تنفيذها.
- توضح للمدير الفني مدى ما تستطيع الإدارة تحمله وفجوات التمويل.
- يسمح للمدير الفني بالتخطيط المسبق لتلبية احتياجاته.
- تشجع الطرق الفعالة في التعامل مع المال.
- يمكن أن تحفز الموظفين على الإبداع في البحث عن مصادر أخرى للتمويل ووفع مدخراتهم.
- تساعد على تجنب المفاجآت.

عادةً ما يرتبط القسم الفني بالمنتخبات الوطنية للأكابر التي تحصل على النسبة الأكبر من الإنفاق داخل اتحاد كرة القدم، وهذا يتطلب مستوى معيناً من المسؤلية المالية والتفهم من المدير الفني وطاقمه.

يجب مراقبة الإنفاق وتكليفه بمجرد تحديد الميزانية والموافقة عليها، ويتم إجراء هذه العملية بانتظام (على سبيل المثال مرة واحدة في الشهر) بالاشتراك مع مدير المالية أو الأمين العام.

تعتمد الاتحادات الأعضاء الصغيرة ذات الموارد المحدودة بشكل كبير على برنامج الاتحاد الدولي لكرة القدم للمضي قدماً نحو التطور لتمويلها (FIFA Forward Development) (تجد المزيد هنا: <https://www.fifa.com/football-development/fifa-forward>).

FIFA FORWARD Development Programme Regulations

FORWARD 2.0

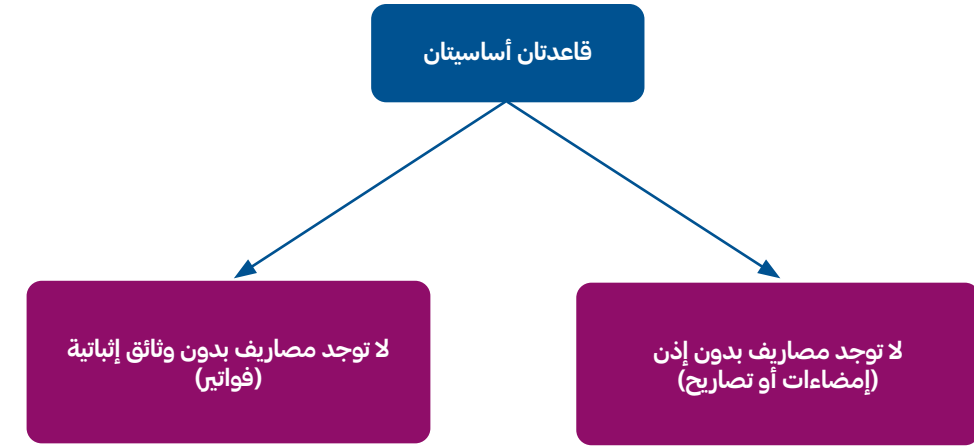
يقدم برنامج المضي قدماً (Forward) دعماً مخصصاً يتكيف مع متطلبات المتطلبات الخاصة لكل اتحاد عضو من خلال تحديد احتياجاته وأولوياته لتطوير كرة القدم بعد إجراء تحليل لوضع الكرة في أرضيه، ويعتبر الدمج الكامل للمدير الفني في هذه العملية أمراً منطقياً، ويجب عليه الدفاع عن الموارد المطلوبة بناءً على خطة التطوير الفني.

المحاسبة والإجراءات المالية

ترتبط الإدارة المالية ارتباطاً وثيقاً باللوائح والإجراءات المالية التي يجب على الجميع اتباعها والمتعلقة بكيفية تخصيص الأموال وإنفاقها وإدارتها، وتشمل هذه الإجراءات الجوانب التالية من بين عدة أمور أخرى:

- مراقبة الميزانية: من يمكنه الإنفاق وكم وعلى ماذا، وأي نفقات تحتاج إلى إذن خاص؟
- على الموارد البشرية: من يمكنه التوظيف ولأي منصب، وما هي التراخيص المطلوبة؟
- على الأصول المادية: من يمكنه أن يأذن ببيع وتأجير المباني أو المعدات؟

يجب أن يكون المدير الفني على دراية كاملة بهذا الأمر، حيث إنه مسؤول عن الميزانية الموجودة تحت تصرفه ويجب أن يبرر أي اختلافات بين الميزانية والتكاليف الفعلية (الإنفاق الزائد أو الإنفاق الناقص).



يجب على المدراء الفنيين ذوي الفهم المحدود للمسائل المالية سد هذه الفجوة المعرفية عن طريق طلب دورة تدريبية مكثفة من زملائهم في المالية من أجل تلبية الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والقدرة على الامتثال للوائح الاتحاد.

3.4 اللوجستيات

قد تتم إدارة الخدمات اللوجستية من قبل هيئة منفصلة أو قسم إدارة، وذلك حسب تقسيم المهام بين الإدارات، وعلى الرغم من أنها ليست جزءًا من مسؤوليات المدير الفني الأساسية، إلا أن بعض العناصر تستحق الذكر.

مساحة المكتب

قد تحدث بعض الشوشرة حول مكان مكتب المدير الفني في بعض الاتحادات الأعضاء التي يكون مقر المركز الفني فيها مختلف عن المقر الرئيسي، فمن ناحية سيقتضي عادةً وقتًا طويلاً في المركز الفني للإشراف على الدورات التدريبية - والألعاب ومعسكرات المنتخب الوطني والدورات، وباعتباره مديراً سامياً في اتحاد كرة القدم من ناحية أخرى، فإنه يتوجب عليه التواصل المستمر مع الأمين العام وباقي كبار الموظفين، فأين يجب أن يكون مكتبه؟

والصحيح هو أن مكتبه ينبغي أن يكون في كل من المركز الفني والمقر الرئيسي، فيكون المكتب الأساسي في المقر الرئيسي باعتباره مكان التنسيق مع باقي الإدارات، ومكان عقد الاجتماعات، وبالتالي مكان اتخاذ القرارات الأكثر أهمية، ومع ذلك، وبالنظر لمدار الوقت الذي يمضيه في المركز الفني، فإنه ينبغي أن يكون له مكتب فيه مجهز بالمعدات والأثاث الذي يمكنه من العمل من هناك أيضاً.

ومن حيث المبدأ، ينطبق نفس الأمر على باقي موظفي الإدارة الفنية بما فيهم المدربين، وبالطبع، كل من يعمل بشكل أساسي في المركز الفني (مثل - مدربي المنتخب الوطني للشباب)، فقد تكون مكاتبهم الرئيسية في المركز الفني، ويتمتعون بمكتب مشترك في المقر الرئيسي.

ويكون الوضع أسهل بكثير في الاتحادات الأعضاء التي يكون مركزها الفني ومقرها الرئيسي داخل نفس المبنى، وحينها يمكن للمدير الفني أن يقوم بأعماله داخل وخارج الملعب دون الحاجة إلى السفر.

وبغض النظر عن الإعداد الدقيق، فإن هناك دائماً حد أدنى من المعدات اللازمة للعمل، مثل أجهزة الكمبيوتر (أجهزة الكمبيوتر المكتبية والمحمولة على حد سواء) وتوفر شبكة الإنترنت والطابعات والهواتف وشاشة التلفزيون لتحليل الألعاب، وبعد التأكد من إمكانية بلوغ جميع الموظفين إلى هذه التجهيزات جزءاً من مسؤوليات المدير الفني كرئيس للقسم.

مراكز وأنواع التكلفة

سيكون هناك شرطان متكرران في الاتحادات الأعضاء ذات الأنظمة الحاسوبية المحدودة: مراكز التكلفة وأنواع التكلفة.

مركز التكلفة: قسم من الميزانية (عادة ما يتم تحديده برقم) يشير مباشرة إلى هيئة أو قسم إداري، ويتم ربط القسم الفني إما بمركز تكلفة واحد أو بعدة حسابات، وذلك حسب مدى تعقيد العمليات ونظام المحاسبة (يطلق عليها أحياناً اسم: أنواع المشاريع أو وحدات التكلفة) متعلقة بالنشاطات أو المشاريع المحددة (التعليم، كرة القدم للشباب، الفوائد الشعبية، إلخ)، وعادةً ما يكون المدير الفني مسؤولاً عن الموافقة على النفقات التي تقع ضمن مركز التكلفة والحسابات المرتبطة بنشاطاته.

نوع التكلفة: يتعلق بكيفية إنفاق الأموال (الإقامة، النقل، المواد، إلخ) وعادة ما يتم التعامل معها من قبل الإدارة المالية، ومع ذلك، يمكن أن تحتوي على معلومات مفيدة للمدير الفني من أجل فهم أفضل لكيفية إنفاق أموال التطوير وما إذا كان الوضع يتماشى مع الاحتياجات المسطرة.



FIFA®

التجهيزات

يجب أن يكون المركز الفني وأي مرفق آخر يُستخدم من أجل النشاطات التنموية - كمعسكرات تدريب المنتخبات الوطنية للشباب- مزودًا بالحد الأدنى من تجهيزات كرة القدم التي تتيح إجراء تمارين ومباريات محددة، وتشمل القائمة النموذجية للتجهيزات ما يلي:

- الكرات: يتطلب التدريب الجيد عددًا كبيرًا من الكرات عالية الجودة (قد تكون نفس جودة كرات المباريات الرسمية)
- المرايا المتنقلة: يمكن استخدام أحجام مختلفة (من العادي إلى الصغير)، مما يسمح بتقليص طول الملعب أو استغلال المساحة المتاحة عن طريق تبديل اتجاه اللعب.
- المرايل الملونة المختلفة: تمكن من تقسيم اللاعبين إلى مجموعات أو فرق مختلفة (مثل مجموعة المدافعين ضد المهاجمين)
- المخاريط والأقماع والأعمدة: تُستخدم لتقليل حجم الملعب ولإنشاء مسارات متعرجة، كما تستعمل في عدة تمارين رياضية أخرى
- الشباك: لتجنب فقدان الكرات وإضاعة الوقت في البحث عنها
- الدمى الثابتة: أجسام بلاستيكية أو معدنية بحجم الإنسان تُستخدم كحواجز صناعية للتدريب على الركلات الحرة
- السلم: عمود أفقي متحرك متصل بدعامتين عموديتين يستخدم للتدريب على القفز وفي جلسات الإحماء
- الطقم الطبي: صندوق يحتوي على أهم المواد الطبية وأكثرها استخداماً (مثل بخاخ الثلج)
- بوابات حساب التوقيت: تستخدم للحصول على بيانات دقيقة عن سرعة اللاعبين والحكام من مسافة معينة
- المعدات الإلكترونية لتحليل اللعب والأداء

القدرة على استخدام أحدث التقنيات والمعارف والمهارات والبقاء على اطلاع دائم بها مطلوب من أجل الإدارة الناجحة لقسم متعدد الوظائف، وينبغي على المدير الفني في العصر الحديث أن يفقه فوائده وطبيعة علوم الرياضة، وكيفية إدارة فريق الأداء، وأن يكون على إلمام كامل لكيفية استخدام المعدات الإلكترونية من أجل التواصل.

تسعى العديد من الاتحادات الأعضاء للحصول على راع فني، وقد لا تتوفر التجهيزات في بعض الدول أو يكون سعرها غال جداً، ولاستخدام الموارد بكفاءة، فإنه من المهم التخطيط وتحديد الاحتياجات مسبقاً حتى يتسنى تقليل التكاليف (انظر ميزانية التكلفة التشغيلية المستقبلية أو التكاليف في أي مقترح مشروع ضمن Forward).

من الضروري أيضاً الاعتناء بالتجهيزات وحفظها في مكان آمن، ويجب أن يعين مسؤول عنها، أو تلحق مسؤوليتها بوظيفة مدير المنشأة على سبيل المثال.

هام

ينبغي التأكد الدائم من وجود مزيل الرجفان الخارجي الآلي (AED) بالقرب من ملاعب التدريب، وينبغي ألا يستغرق الوصول إليه أكثر من عدة ثواني، فقد يساهم في إنقاذ الأرواح.

- تعريف الثقافة الإدارية داخل القسم الفني
- الجمع بين الخبرة الفنية الممتازة والمهارات الإدارية والقيادية الصحيحة.
- إدارة جوانب العمل التي لا ترتبط ارتباطًا مباشرًا بكرة القدم (الموارد البشرية، التخطيط والرقابة المالية، الخدمات اللوجستية، إلخ).
- التنسيق بين الأشخاص العاملين في مواقع مختلفة (مثل المركز الفني والمقر الرئيسي)
- ضمان الامتثال للوائح الداخلية
- الموارد المالية لتعيين موظفين مؤهلين
- الموارد المالية بشكل عام

التحديات الأكثر تكرارًا

- مهارات إدارية وقيادية ممتازة
- مهارات تواصل ممتازة
- مستوى جيد من التنظيم والإلمام بمهارات الحاسوب
- فهم أساسيات الإدارة المالية

المهارات والمعارف اللازمة

- ضع توقعات لإكمال المهام قبل الاجتماعات وبعدها
- قدم الدعم وتابع

مهارات البعثة

- مزيد من المعلومات حول الهيكل الفني للاتحاد عضو.
- سيكون مستشارو FIFA الفنيون الإقليميون تحت تصرف المدير الفني لتزويده بأية معلومات إضافية وتوجيهه حول كيفية بناء وقيادة قسم الإدارة الفني.

دعم الاتحاد الدولي لكرة القدم

إطار النمو المهني: قيادة القسم الفني

خصص قدرا كبيرا من الوقت للتفكير في هذه المهمة الجوهرية. استخدم صندوق الأدوات ليساعدك في التأمل، وناقش حلولك مع موجهك.

ما هي أو ماذا ستكون تحدياتك الرئيسية في الأشهر المقبلة حول هذه المفاهيم؟

(ما هي مهامك وتحدياتك؟)

ما هي المعارف والمهارات أو الخبرة التي ستساعدك على الأداء الجيد في هذا الموضع؟

(فكر في مكانك الآن وأين تريد أن تصل)

من يمكن أن يدعمك (الأمين العام/ المرشد / خلية القيادة / شبكة إضافية)؟

(من/ كيف/ وأي حلول؟)

تحديد المواعيد النهائية:

4. الاتصالات والعلاقات الخارجية

قمنا بتحليل تحركات المدير الفني داخل الاتحاد العضو في الفصل الثاني مع التركيز على علاقته مع الأمين العام، والإدارة العليا والأجهزة القانونية، ويكمل الفصل الرابع هذه النظرة العامة من خلال تحليل الاتصال والعلاقات مع جميع الشخصيات الفاعلة الخارجية، فهناك العديد من هذه العناصر التي يمكنها أن تسهل منهجية ولامركزية النشاطات التنموية، وبالتالي، تلعب دورًا مهمًا في التنفيذ الناجح لاستراتيجية التطوير الفني.



4

الاتصالات والعلاقات الخارجية

4.1 التواصل مع الأندية

التواصل مع مدربي النوادي

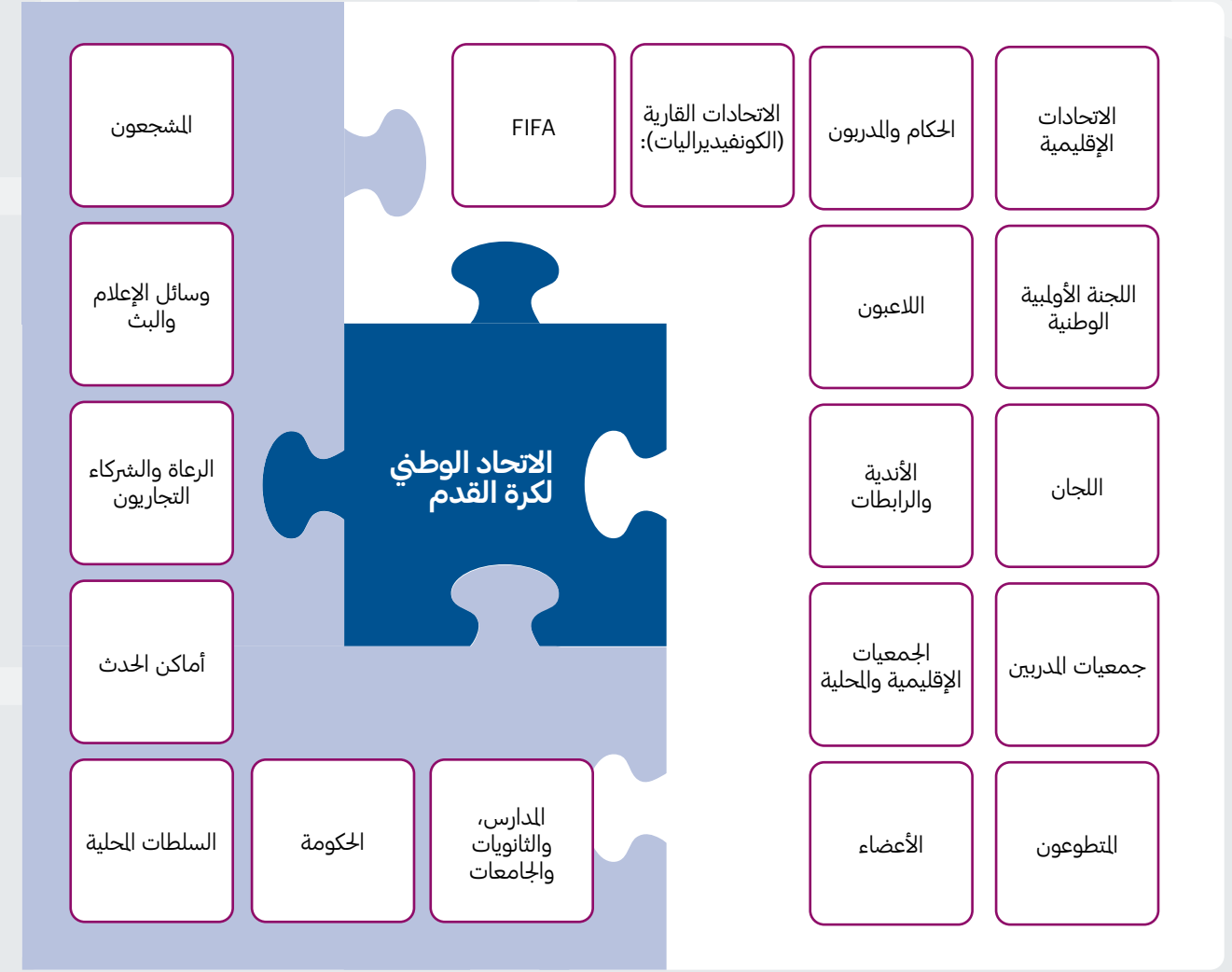
عادة ما يكون مدربي الأندية في كرة القدم النخبوية من أهم الشخصيات الفاعلة في القسم الفني بشكل عام، وبصفته المسؤول عن تحديد هياكل ومناهج تعليم المدربين إلى جانب رئيس تكوين المدربين، فإن المدير الفني يعتبر نقطة مرجعية لزملائه، وذلك من المنظور المهني والشخصي، ويجب عليه أن يستفيد إلى أقصى حد ممكن من أي فرص للتفاعل معهم.

وعادة ما تنشأ مثل هذه الفرص في دورات التدريب أو في ورشات العمل أو في مؤتمرات التدريب وندوات التحليل، ويستهدف كل حدث من هذه الأحداث نوعاً مختلفاً من الجمهور ويتعين حينها على المدير الفني تكييف مداخلته وفقاً لذلك، على سبيل المثال، يشارك في مراسم الافتتاح أو الاختتام، ويلقي محاضرات ويتفرغ لجلسات الأسئلة والأجوبة خلال دورة تدريبية حول تراخيص المستوى الابتدائي.

أو على مستوى أعلى، كندوات التحليل الفني لألعاب الدرجة الأولى أو لمنافسة دولية، فمن المحتمل أن يضم الجمهور بعض المدربين الأكثر خبرة في الدولة وستكون حينها العلاقة أفقية أكثر، كما هو الحال بين الزملاء والأصدقاء، وسيتمكن هذا المدير الفني من تلقي أفكار جديدة من مداخلات باقي المدربين، بالإضافة إلى عقد حوارات دائمة ومفتوحة معهم، ويكون دوره في هذا المستوى بمثابة مرشد للمدربين الأكثر إثارة للاهتمام في الأندية.

وبالإضافة إلى المنتديات متعددة الأطراف، فإنه يجب على المدير الفني أن يحافظ على تواصل مفتوح على المستوى الفردي، وقد يستغرق الحفاظ على العلاقات الثنائية وقتاً أطول من المشاركة في الفعاليات، وقد لا يتأتى ذلك باستمرار مع الجميع، ومع ذلك، فإنه من المهم الحفاظ على التواصل الشخصي مع المدربين الأكثر صلة عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني حتى يتمكن من الوصول إليهم إذا اقتضت الحاجة والعكس، فالنهج الإيجابي والمفتوح سيمكن المدير الفني من الحصول على أفضل المعلومات وتلقي الدعم من أقرانه عند الحاجة، ومن بين الموضوعات التي يجب مناقشتها معهم:

- تطبيق فلسفة كرة القدم الوطنية
- معلومات عن اللاعبين الشباب الموهوبين
- ردود الفعل حول الشباب ومباريات النخبة
- نقاط الضعف المتكررة الملاحظة على اللاعبين المحترفين الشباب
- التحديات المتكررة التي يواجهها المدربون داخل الملعب وخارجه (منهج تدريب المدرب)
- طرق استكشاف المواهب
- حالة البنية التحتية والمرافق والمعدات
- أشكال المنافسات (لل كبار والشباب)



يمكن أن يتم التحديد الشامل للشخصيات الفاعلة في الاتحاد العضو داخلياً بتوجيه من الأمين العام في شكل ورشة عمل، وبمجرد تحديدهم، يصبح من الضروري تصنيفهم وترتيبهم حسب الأولوية على مختلف المشاريع الفنية (انظر الفصل الخامس)

إن الشخصيات الفاعلة الرئيسية للخطط والبرامج الفنية هم أولئك الذين يملكون تأثيراً كبيراً على تنفيذ هذه المشاريع، كالمدرين والأندية والاتحادات أو الاتحادات الإقليمية والسلطات الحكومية والمحلية.

أما الشخصيات الفاعلة الثانوية فهم أولئك الذين قد لا يملكون تأثيراً كبيراً في تحديد اتجاه البرامج الفنية، ولكن يمكنهم أن يؤثروا تأثيراً كبيراً على الدعم وأداء العمليات الخاصة، ومن أمثلتهم: الاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحادات القارية واللجنة الأولمبية الوطنية والأولبياد الخاصة والجامعات أو مراكز البحث.

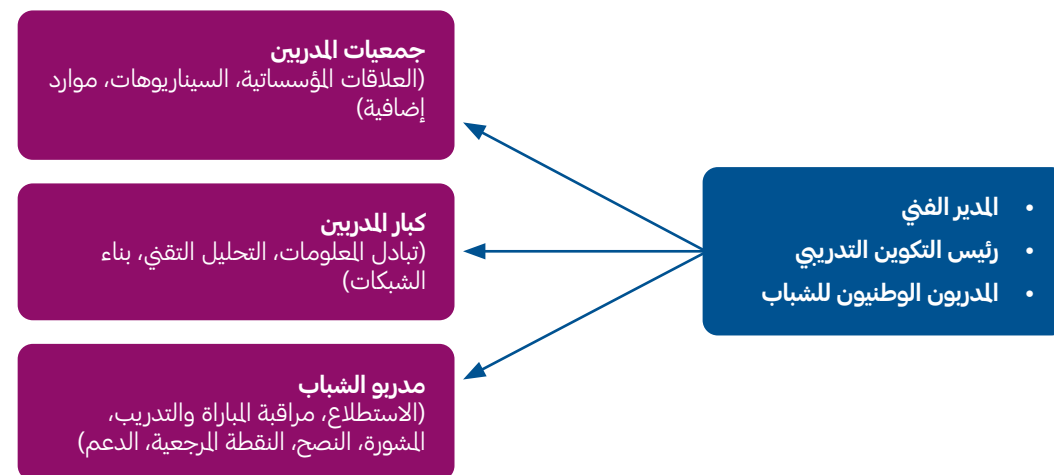
التواصل مع مسؤولي النوادي

يحافظ المدير الفني على تواصل منتظم مع الأندية والفرق المتعلقة بعمله، إضافة لعلاقاته مع المدربين، وأهم الشخصيات المثالية التي يرحى الحفاظ على تواصل معها هم مديرو الرياضة ورؤساء أقسام الشباب والأكاديميات (في حالة وجود هذه المناصب)، وبدلاً منهم، يمكن أن يكون أي شخص لديه سلطة في الجانب الفني (رؤساء الأندية أنفسهم في بعض الحالات)، ويحدث هذا في شكل اجتماعات متعددة الأطراف وعلاقات ثنائية كما ذكر من قبل، في حين تركز المناقشة مع المدربين بشكل أساسي على القضايا الفنية، فإن العلاقات مع الأندية قد تشمل جوانب أخرى أيضاً، وتعتبر هياكل الشباب من بين هذه الجوانب، فالأندية التي تمتلك هياكل شبابية قوية تحظى باهتمام كبير من المدير الفني، فليس من المرجح انتاجهم لأفضل اللاعبين الموهوبين للفرق الوطنية للشباب فقط (اهتمام الكشافة)، وإنما سيكونون في وضع أفضل لتقديم مداخلات بشأن القضايا المتعلقة بالتدريب والمنافسات والتكوين (مصلحة تطوير كرة القدم)، ومن الجدير بالذكر أن الأندية غالباً ما تقرر عدد الموارد التي يجب تخصيصها لفرق الشباب، ونوعية المدربين المشاركة والمنافسات التي يمكن للفرق المشاركة فيها، لذلك فإنه من المفيد أن يفهم المدير الفني عملية صنع القرار على مستوى النادي ويعرف بمن يجب أن يتصل ومع من يناقش هذه الأمور.

ومن الجوانب المهمة في العلاقات بين المدير الفني والأندية هو الاستثمار في كرة القدم النخبوية للشباب، ويعد هذا أمراً أساسياً لتطوير كرة القدم، ولكنه قد ينطوي على تكاليف قد تكون مرتفعة جداً على الأندية، وهذا أحد الأسباب التي تجعل بعض الأندية تفضل شراء لاعبين "أقل سعراً" من الخارج بدل رفع المواهب المحلية، كما يمكن تنظيم ذلك عبر برنامج ترخيص النادي من خلال الإصرار على أن لكل ناد أكاديمية و فرق شبابية مختلفة، ويشترط لذلك تنظيم الاتحاد العضو لمثل هذه المنافسات.

إن مهمة المدير الفني هي الحرص على محافظة واستمرارية الاتحاد العضو والنوادي الوطنية في الاستثمار في كرة القدم على مستوى القواعد الشعبية وكرة القدم للشباب (الهواة والنخبة على حد سواء)، ويجب عليه السعي للدفاع عن هذا الاستثمار قدر الإمكان، وقد يمكن في بعض الحالات فرض معايير على الأندية من خلال برنامج ترخيص النادي، مثل الالتزام بوجود فريق شبابي واحد أو تعيين حد أدنى من اللاعبين الشباب في الفريق الأول، ويتعلق الأمر بإقناع صناع القرار وكسب دعمهم في بعض حالات أخرى، كما يجب على المدير الفني إبلاغ الأندية بالزاي التي تأتي من الاستثمار في كرة القدم للشباب، ولا يقتصر ذلك على اكتشاف اللاعبين الموهوبين وتدريبهم، بل يشمل أيضاً الإيرادات التي يمكن تحقيقها من خلال بيع اللاعبين، وتجدر الإشارة إلى أن الأندية التي تدرّب اللاعبين الشباب يحق لها الحصول على تعويض تكلفة التدريب وآلية التضامن.

قد يكون هناك الآلاف من المدربين المرخصين وذلك حسب حجم البلد ومدى تعقيد المنافسات. من الواضح أنه يستحيل الحفاظ على العلاقات الشخصية معهم جميعاً أو حتى تذكر بعض الحقائق الأساسية حول معظمهم، وفي هذه الحالة، من الضروري إنشاء نظام يتم بموجبه إنشاء جهات اتصال ذات صلة والحفاظ عليها باستمرار، ويجب أن يشارك موظفو القسم الفني الآخرون في العلاقة مع مديري النادي، ويمكن للموظفين الفنيين في الاتحادات الأعضاء الإقليمية في البلدان الكبيرة أن يلعبوا دوراً في هذا الصدد.



يجب أن تكون هناك قاعدة بيانات تحتوي على الجوانب المرتبطة بمهنة المدرب (الأندية التي عمل فيها، وسنوات الخبرة، ومستوى الترخيص، والشهادات الجامعية، وما إلى ذلك) وعدد المدربين لكل مستوى، كما أن هذا مطلب من مطالب اتفاقية التدريب داخل الاتحاد القاري، ويمكن تطوير قاعدة البيانات هذه من خلال FIFA Connect التي توفر نظرة عامة على مستوى تعليم المدرب وخبرته العملية في الدولة بناءً على أرقام موثوقة، وهذا أحد الأصول الرئيسية في تحليل بيئة كرة القدم وقاعدة أساسية في التخطيط للتغييرات في إطار التكوين التدريبي (انظر الفصل الخامس لمزيد من التفاصيل حول التحليل والفصل السابع لمزيد من التفاصيل حول التكوين التدريبي).

وأخيراً وليس آخراً، يجب على المدير الفني إقامة علاقات رسمية مع الاتحادات التي تمثل المدربين، سواء على المستوى الوطني أو - إذا كانت موجودة - على المستوى الدولي (على سبيل المثال، تحالف الاتحاد الأوروبي لمدرّبي كرة القدم - AEFCA)، وتمثل اتحادات المدربين المرخص لهم داخل الدولة وتدافع على مصالحهم مع الأندية واتحاد كرة القدم والدوري، فتشبه هذه الاتحادات النقابات العمالية في نواح عديدة، وقد تكون لديهم في بعض البلدان علاقات وثيقة جداً مع اتحاد كرة القدم ولديهم حقوق التصويت أثناء المؤتمر كما قد يتم تفويضهم ببعض الوظائف التنظيمية من قبل اتحاد كرة القدم نفسه.

ويقرر المدير الفني وفقاً لأهمية ودور اتحاد المدربين في بلد معين في مدى ملاءمة مساهمته ومدى أهمية إقامة علاقات عمل وثيقة معه، ويتم اتخاذ هذا القرار في ضوء دور ووظيفة اتحاد المدربين (بما في ذلك على المستوى القانوني) وقدراته التشغيلية.



4.2 التواصل مع الاتحادات والروابط الإقليمية

الاتحادات الإقليمية

تعد جودة كرة القدم الإقليمية مؤشراً جيداً على إمكانات كرة القدم في البلاد، وبالنسبة لاستراتيجية التنمية، فإنه يجب أن تكون الاتحادات الإقليمية والتي تسمى أحياناً الرابطة الإقليمية أو رابطات المقاطعات، هي المحركات المحلية للاتحاد القاري، ويجب أن يضم الاتحاد منظمات كروية إقليمية ذات هياكل وموظفين راسخين كلما أمكن ذلك، لأن هذه المنظمات لها روابط أوثق مع المدارس والأندية والمجتمعات، ويمكن للهياكل اللامركزية التي يدعمها طاقمها الفني الخاص أن تتولى أو تساعد القسم الفني للاتحاد العضو في أي نشاط إقليمي أو محلي يتم تنفيذه (انظر الفصل الثالث).

وعلى المستوى السياسي واعتماداً على النظام الأساسي للاتحاد، فإنهم يتمتعون عادةً بحق التصويت أثناء المؤتمر كما يتمتعون من حين لآخر بتمثيل ثابت في اللجنة التنفيذية.

دوريات كرة القدم

إن دوري كرة القدم هو هيئة تنظم المنافسات داخل البلد، وعادة على المستوى الاحترافي، ويمكن أن يكون مستقلاً أو تابعاً أو مدمجاً بصفة كاملة في الاتحاد العضو، ويجب أن يكون لدى المدير الفني تواصل مباشر مع البطولات لعدة الأسباب منها:

- يجب أن تحافظ كل من دوريات كرة القدم والإدارة الفنية على تواصل منتظم مع الأندية.
- يلعب هيكل وشكل المنافسات دوراً مهماً في كيفية تطور اللاعبين فنياً وفي تطوير كرة القدم داخل الدولة. يجب أن يشارك المدير الفني في وضع القواعد الخاصة بالباريات الصغيرة في كرة القدم على مستوى القواعد الشعبية ويشارك في وضع اللوائح الخاصة بكرة القدم الإقليمية للشباب.
- يجب مناقشة المعايير المفروضة على الأندية والقواعد المطبقة على أهلية اللاعبين (العمر والجنسية على سبيل المثال)، فكلها متغيرات رئيسية من منظور تنموي يجب مناقشتها والاتفاق عليها.

تعتمد بطولات كرة القدم الإقليمية عادة على الاتحادات الإقليمية وقد تحمل نفس الاسم.

لوائح وضع وانتقال اللاعبين

المادة 20:

يجب دفع تعويض تكلفة التدريب إلى النوادي التي تدرّب اللاعبين: (1) عندما يتم تسجيل اللاعب لأول مرة كمحترف، و(2) وعندما يتم نقل لاعب محترف إلى غايو نهاية السنة التقويمية من عيد ميلاده الثالث والعشرين. [...]

المادة 21:

إذا تم نقل لاعب محترف قبل انتهاء عقده، فيحصل أي ناد ساهم في تعليمه وتدريبه على نسبة من التعويض المدفوع لناديه السابق (مساهمة تضامنية). [...]

لمزيد من المعلومات حول هذه الآليات، يرجى الرجوع إلى اللوائح الخاصة بوضع اللاعبين وتقلاتهم المتاحة على موقع www.fifa.com

كما يهتم موضوع الإفراج عن اللاعبين الأندية والمدراء الفنيين، إذ تحتاج الأندية إلى تسريح اللاعبين قبل مباريات المنتخب الوطني ويمكن أن يثير هذا بعض التوترات، خاصة مع فرق الدرجة الأولى (كالخوف من الإصابات)، وإنه جزء من دور المدير الفني ومدربي المنتخب الوطني للشباب أن يشرحوا للأندية كيفية عمل هذه الإصدارات وتفصيل القواعد المعمول بها، مع التركيز بشكل خاص على فرق الشباب التي تقع تحت مسؤوليتهم المباشرة، كما يجب على المدير الفني أن يشرح مزايا مشاركة لاعب شاب في مباريات المنتخب الوطني، من اكتساب خبرة اللعب على مستوى عالٍ والعائد الاقتصادي المحتمل للنادي (فكلما برز اللاعب، زادت قيمته التسويقية)، وبمعنى آخر، قد تفوق المكافآت المخاطر المحتملة.

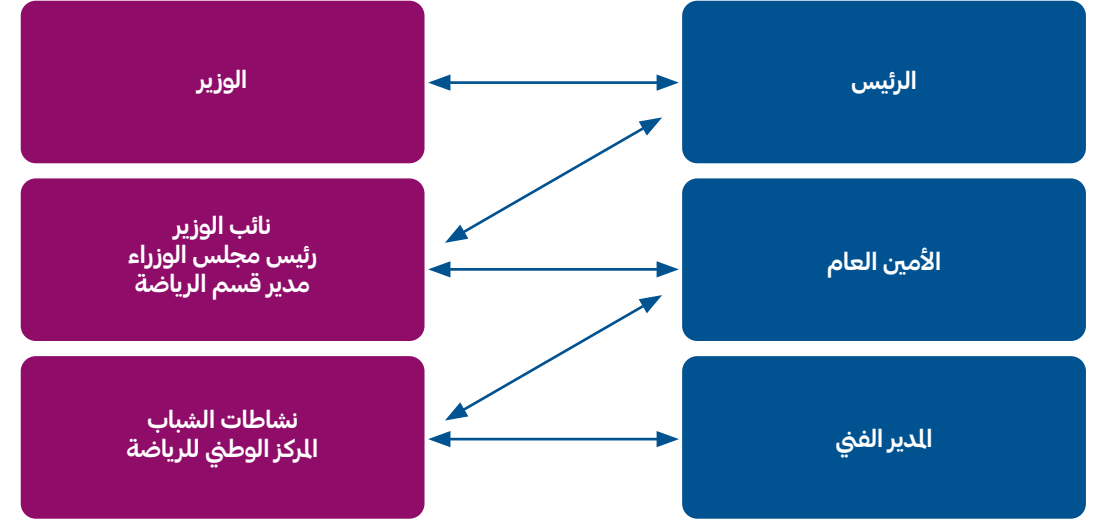
وأخيراً، تُعد المباريات الودية والدورات التدريبية مجالاً من مجالات اهتمام اللاعبين والأندية، حيث يحضر اللاعبون عادةً جلسات تدريب فرق مختلفة (كبار، شباب، سيدات)، وربما تكون هذه هي أفضل طريقة لفهم كيفية عمل الأندية والمدربين واللاعبين وتقييم إمكاناتهم الحقيقية، وغالباً ما يمكن تفويض هذا العمل إلى أعضاء آخرين في القسم الفني، كما يمكنه خلق فرص للتحدث مع مسؤولين آخرين في النادي.

4.3 التواصل مع الحكومة والسلطات المحلية

التواصل مع الحكومات

عادة ما توجد وزارتان مهمتان للغاية في تطوير كرة القدم: وزارة الرياضة ووزارة التعليم، وفي بعض الحالات، يمكن أن تلعب وزارة الصحة والسلطات الإقليمية دورًا مهمًا أيضًا.

وقبل الخوض في تفاصيل العلاقات معها، فمن المهم الانتباه إلى أن التواصل مع المؤسسات الحكومية هو من مسؤوليات الرئيس والأمين العام في الأصل، فهما المسؤولان عن التمثيل الرسمي للاتحاد العضو، ومع ذلك، يجب على المدير الفني، وبقية أعضاء الإدارة العليا للاتحاد الحفاظ على التواصل مع الحكومة بخصوص العمل الذي يمكنهم من تنفيذ برامجهم وتبادل المعلومات دون الحاجة إلى المرور الدائم عبر قنوات سياسية عليا، ويتضمن الرسم البياني أدناه وصفًا مرئيًا لكيفية ارتباط مختلف الجهات الفاعلة ببعضها البعض.



وزارة الشؤون الرياضية

من الواضح أن العلاقات مع وزارة الرياضة هو أمر استراتيجي، لما توفره هذه المؤسسة في الغالب من تمويل أساسي، كغطية التكاليف المتعلقة بالمنتخبات الوطنية أو دعم تنظيم المنافسات والأندية.

وتعتبر وزارة الشؤون الرياضية ي العديد من الدول - إلى جانب اللجنة الأولمبية الوطنية - الفاعل الرئيسي في تطوير الرياضة، ويمكنها استثمار مبالغ كبيرة في تحضير البنية التحتية والمعدات الرياضية والتدريب ودعم المنتخبات الوطنية المختلفة وتنظيم منافسات دولية، ومن منظور تطوير كرة القدم، يتركز الاهتمام بشكل أساسي على البنية التحتية للتدريب ودعم وتمويل كرة القدم الجماعية، بما في ذلك كرة القدم النسائية وكرة القدم للشباب والقواعد الشعبية، كما طورت بعض الاتحادات الأعضاء اتفاقيات بشأن إنشاء منهج محدد للتعليم العالي للمدربين.

وتجدر الإشارة إلى أنه إلى جانب الدعم المالي المباشر، فإن وزارة الشؤون الرياضية عادة ما توفر الهياكل والموارد البشرية التي يمكن أن تساعد بشكل كبير في تنفيذ استراتيجية الاتحاد العضو، ومن بين المقترحات الرئيسية هو إشراك الوزارة في المراحل الأولى لتحديد الإستراتيجية (انظر الفصل الأول)، بما في ذلك الجزء التحليلي (انظر الفصل الخامس). ويجب إضفاء الطابع الرسمي على العلاقة قدر الإمكان، ويكون ذلك في شكل اتفاقية مكتوبة أو مذكرة تفاهم تحدد المسؤوليات وتمنع النزاعات وتسهل دفع المساهمات المالية في الوقت المناسب.

ومن بين أدوار الأمين العام الإشراف على صياغة مذكرة التفاهم، وينبغي المدير الفني المشاركة في النقاشات الفنية وتقديم المداخلات اللازمة، كما يجب عليه أن يكون جهة الاتصال الرئيسية لأي شيء يتعلق بالتنفيذ العملي للاتفاقية، ويمكن إشراك الإدارات الأخرى (مثل قسم إدارة الشؤون القانونية) أو غيرهم من الموظفين في الإدارة الفنية في الحفاظ على علاقات عمل مع الوزارة في مجالات محددة (على سبيل المثال في مجال كرة القدم النسائية)، وكل ذلك حسب مدى تعقيد هيكله الاتحاد العضو وحجم ونوع العمل المراد تحقيقه.

وزارة التربية والتعليم

تعتبر وزارة التربية والتعليم شريكًا رئيسيًا لأي اتحاد كرة قدم، لأنها تتمتع بإمكانية الوصول إلى أصول كرة القدم الأساسية: لاعبي المستقبل، ولا يمكن لأي جمعية أن تجري برامج تنموية إذا لم تؤسس أنشطة شعبية تشرك الفتيان والفتيات وتخلق إطارًا لهم للمضي قدما في منافسات وتدريب أكثر تنظيماً، وبالتالي، فإن العمل مع المدارس يكاد يكون إلزاميًا، خاصةً إذا كانت شبكة النوادي الشعبية ضعيفة ولا توجد أنشطة محددة في المكان.

علاوة على ذلك، عادة ما تكون التربية البدنية مادة قياسية في المناهج الدراسية ويمكن لمعلمي التربية البدنية أن يصبحوا قوة عاملة كمدرسين على مستوى القواعد الشعبية، فلديهم خبرة كبيرة في التعامل مع الأطفال والشباب وبالتأكيد يمكنهم العمل في هذا المجال، ومن الأهمية بمكان لكل اتحاد عضو أن يكون له حق الوصول إلى كرة القدم المدرسية وإقامة تعاون معها، ويوصى بتوقيع مذكرات تفاهم محددة بين الاتحاد ووزارة التربية والتعليم، لا سيما فيما يتعلق بالوصول إلى كرة القدم المدرسية وتحديد المهام المتعلقة بها، وفي بعض الأحيان، يمكن اقتراح توقيع اتفاقية ثلاثية بين وزارتي الرياضة والتعليم لتأمين الدعم الكامل للنشاطات التنموية.

وزارة الصحة

إن الرياضة بشسكل عام وكرة القدم بشكل خاص هما أفضل وسيلة للدعوة إلى أسلوب حياة صحي، ومكافحة التبغ والكحول وتعاطي المخدرات والوقاية من الأمراض، ويتطلب هذا النشاط تعاونًا مكثفًا مع وزارتي الصحة والتعليم، وعلى الرغم من أن هذا الأمر ليس من المسؤوليات الأساسية للمدير الفني، إلا أنه قد يشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في جزء من التنفيذ ويجب أن يكون على دراية كاملة بالاتفاقيات المبرمة بين الاتحاد والوزارة.

السلطات المحلية والإقليمية

يمكن للسلطات المحلية (المحافظات والسلطات الإقليمية والمكاتب المحلية للوزارات المركزية والبلديات) أن تصبح شريكة في تنفيذ استراتيجية الاتحاد العضو على المستوى الإقليمي، وقد يشمل ذلك:

- التعاون على تحسين مرافق كرة القدم الحالية أو بناء مرافق جديدة
- استخدام الأراضي التابعة للتكتلات الاجتماعية أو المقاطعات
- توفير مساحات مكتبية وأثاث ومعدات للرابطات الإقليمية
- التعاون مع المدارس المحلية أو المراكز المجتمعية لتنظيم مهرجانات وبطولات شعبية.

وكلما كان المكون الفني لعمل الاتحادات الإقليمية أقوى، زادت أهمية الحصول على الدعم الكامل من السلطات المحلية، وعلى الرغم من أن معظم الاتصالات ستكون على المستوى المحلي بشكل مباشر، إلا أنه يجب على المدير الفني وطاقمه أن يكونا على دراية بكيفية حدوث ذلك وتمثيل الاتحاد العضو في الإشراف على تنفيذ الاتفاقيات.

4.4 الجامعات ومراكز الأبحاث

يمكن للجامعات ومراكز الأبحاث أن تكون شريكة مهمة للمدير الفني، وذلك لما تجرته من دراسات حول جوانب مختلفة من الأداء الفردي والجماعي وحول تطوير كرة القدم من منظور علمي وأكاديمي، ويمكن أن يساهم هذا بجد في رفع مستوى التحليل الفني وتطوير البرامج التي تتوافق أكثر مع الاحتياجات المحددة، وينطبق الشيء نفسه على المجالات الأخرى، كـ مجال الصحة والتغذية والوقاية من الإصابات وإعادة التأهيل، فضلاً عن التدريب العقلي والنفسي،

- ويمكن أن يساعد التواصل المنتظم مع المؤسسات الأكاديمية في:
- دعم ثقافة التقييم ورفع التقارير
 - توفير معايير موضوعية للنشاطات والنتائج مقابل الأهداف
 - ضمان جودة العملية وتحسينها
 - الاستفادة من معارف وخبرات الآخرين.

ليس من الصعب تطوير هذه العلاقات المفيدة جدًا إذا وجد تفاهم من كلا الجانبين حول التقدم للأمام، فعلى سبيل المثال، إمكانية إدراج طلاب الماجستير في المشاريع البحثية ذات الصلة، والتي ستمنحهم اعتمادات جامعية أثناء تقديم تحليل وبيانات مفيدة لبرنامج الاتحاد العضو، وفيما يلي بعض الأمثلة على الشراكات الممكنة:

- العمل المؤهل على المستوى العالي (التربية البدنية، وتكوين الأساتذة، وتكنولوجيا المعلومات، والطب، إلخ)
- الحصول على دبلوم يخول لتراخيص تدريب أعلى (مثل رخصة الاحتراف)
- العمل في مشاريع البيانات الداخلية (مع قسم تكنولوجيا المعلومات على سبيل المثال)

4.5 العلاقات مع باقي المعاهد

يحافظ المدير الفني على تواصل منتظم مع عدد من المعاهد داخل أسرة كرة القدم (الاتحاد الدولي لكرة القدم، والاتحادات القارية والاتحادات الأعضاء) وخارجها (الحركة الأولمبية، والجمعيات الرياضية الأخرى، والمنظمات غير الحكومية، إلخ).

الاتحاد الدولي لكرة القدم

نظرًا لأن تطوير كرة القدم في جميع أنحاء العالم هو أحد الأهداف الرئيسية للاتحاد الدولي لكرة القدم (انظر الفصل الأول)، فإن التواصل معها مهم جدًا للمدير الفني، والفرعان الرئيسيان لهذا الخصوص هما فريق الاتحاد الدولي لكرة القدم للتطوير الفني وقسم كرة القدم النسائية.



تقدم برامج ومشاريع الاتحاد الدولي لكرة القدم التالية دعمًا مباشرًا لعمل المدير الفني:

القيادة الفنية وبناء القدرات وتنمية المواهب

لتطوير كرة القدم في جميع المجالات، يحتاج كل اتحاد عضو إلى قسم في جيد التنظيم مع مدير فني قوي (انظر الفصل الثالث). تقدم الاتحاد الدولي لكرة القدم دورات وورش عمل وإرشادات فردية لمدراء الاتحادات الأعضاء الفنيين من أجل تطوير معارفهم ومهاراتهم القيادية (انظر الفصل التاسع).

مستشاروا الاتحاد الدولي لكرة القدم ومكاتبها الإقليمية

توجد مكاتب إقليمية للاتحاد الدولي لكرة القدم في جميع أنحاء العالم تقدم الدعم والمساعدة للاتحادات الأعضاء، ويرأس كل مكتب مدير تطوير، وتحتفظ الاتحاد الدولي لكرة القدم بشبكة من المستشارين الفنيين الإقليميين المسؤولين عن القضايا الفنية لمنطقة معينة، ويعتبر المستشار الفني الإقليمي جهة اتصال أساسية لكل مدير فني، ويجب أن تتم التبادلات بانتظام لطلب الدعم ولإطلاع الاتحاد الدولي لكرة القدم بمدى تطور الإستراتيجية الوطنية.

الدعم الداخلي

سيستخدم التطوير الفني للاتحاد الدولي لكرة القدم منصة Microsoft SharePoint كمحور مركزي لجميع المعلومات المتعلقة بمشاريع وبرامج الاتحاد الدولي لكرة القدم، وسيحصل المدراء الفنيون و الرؤساء والأمناء العامين ورؤساء تكوين المدربين وكرة القدم النسائية على رابط مباشر بالمنصة،

وسيمكن الاتحادات الأعضاء من خلال هذه المنصة من الوصول إلى الموضوعات التالية:

- رفع الأداء الأداء وتحديد المواهب.
- تطوير التدريب
- القيادة الفنية
- خدمات التطوير الفني.

كما يمكن العثور في المنصة على بعض معلومات الاتصال بموظفي قسم التطوير الفني والمستشارين الفنيين الإقليميين، وتحديثات عن المشاريع والبرامج، ونماذج التطبيقات، وتواريخ الفعاليات، والمواد التعليمية، وتسجيلات ورشات العمل والمنتديات والندوات عبر الإنترنت، والمنشورات، والرسائل الإخبارية وغير ذلك كثير.

الاتحاد الدولي لكرة القدم للمضي قدماً 2.0 (FIFA Forward 2.0)

يقدم برنامج الاتحاد الدولي لكرة القدم للمضي قدماً دعماً (مالياً) مخصصاً يتكيف مع متطلبات الاتحاد العضو من خلال تحديد احتياجاته وأولوياته لتطوير كرة القدم (انظر الفصل الأول)، وتماشياً مع خطة التنمية طويلة الأمد وتحليل وضع التطوير الفني، فإنه يجب على الاتحاد العضو أن يحدد أهدافه لفترة تمتد من سنتين إلى أربع سنوات.

ونظراً لتعلق معظم المعايير التي يجب أن يستوفيهها الاتحاد العضو بالتطوير الفني، وبدعم المستشارين الفنيين الإقليميين، فإنه يجب على المدير الفني للاتحاد أن يشارك بصفة تامة في تخطيط نموذج المشروع.

الكونفيدريالات (الإتحادات القارية)

إن الاتحادات القارية هي منظمات تجمع اتحادات كرة القدم على أساس جغرافي وليسوا أعضاء في الاتحاد الدولي لكرة القدم بحد ذاتهم، فهي اتحادات مهمة جداً على المستوى القاري، ولها أحجام وتواريخ مختلفة، ويجب على اللاعبين المعينين حديثاً أن يتعرفوا على إجراءات اتحاداتهم للترشح لبرامج التنمية وللمشاركة في المنافسات الإقليمية لكرة القدم لكبار السن والسيدات والشباب، ويعتبر المدير الفني للاتحاد القاري جهة اتصال مهمة جداً لنظرائه في الاتحادات الوطنية، وقد طورت بعض الاتحادات القارية أنظمة رقمية لتزويد أعضائها بمعلومات إضافية وتمكينهم من الوصول إلى وثائق معينة، على نفس طريقة عمل الاتحاد الدولي لكرة القدم، كما تحتوي مواقعهم الإلكترونية عادةً على إرشادات مفيدة ومعلومات عامة، بما في ذلك لوائح البطولة.

www.concacaf.com

www.conmebol.com

www.oceaniafootball.com

www.uefa.com

www.the-afc.com

www.cafonline.com



يمكن تقسيم مسؤوليات الاتحادات القارية إلى المجالات التالية:

- تنظيم المسابقات القارية: وتشمل مسابقات السيدات والشباب، بالإضافة إلى أنواع كرة القدم الأخرى، كرة القدم داخل الصالات وكرة القدم الشاطئية، ويدير كل اتحاد قاري المنافسات القارية للأندية
- الدور الإشرافي: فرض الامتثال للنظام الأساسي والتأكد من عدم تشكيل دوريات دولية أو أي جماعات أخرى من الأندية دون موافقتها وموافقة الاتحاد الدولي لكرة القدم.
- الوظائف التمثيلية: انتخاب أعضاء مجلس الاتحاد الدولي لكرة القدم، بما في ذلك السيدات الممثلات;
- البرامج القارية لتراخيص النوادي
- اتفاقيات التدريب القارية وبرامج الترخيص.

الاتحادات الأعضاء الأخرى

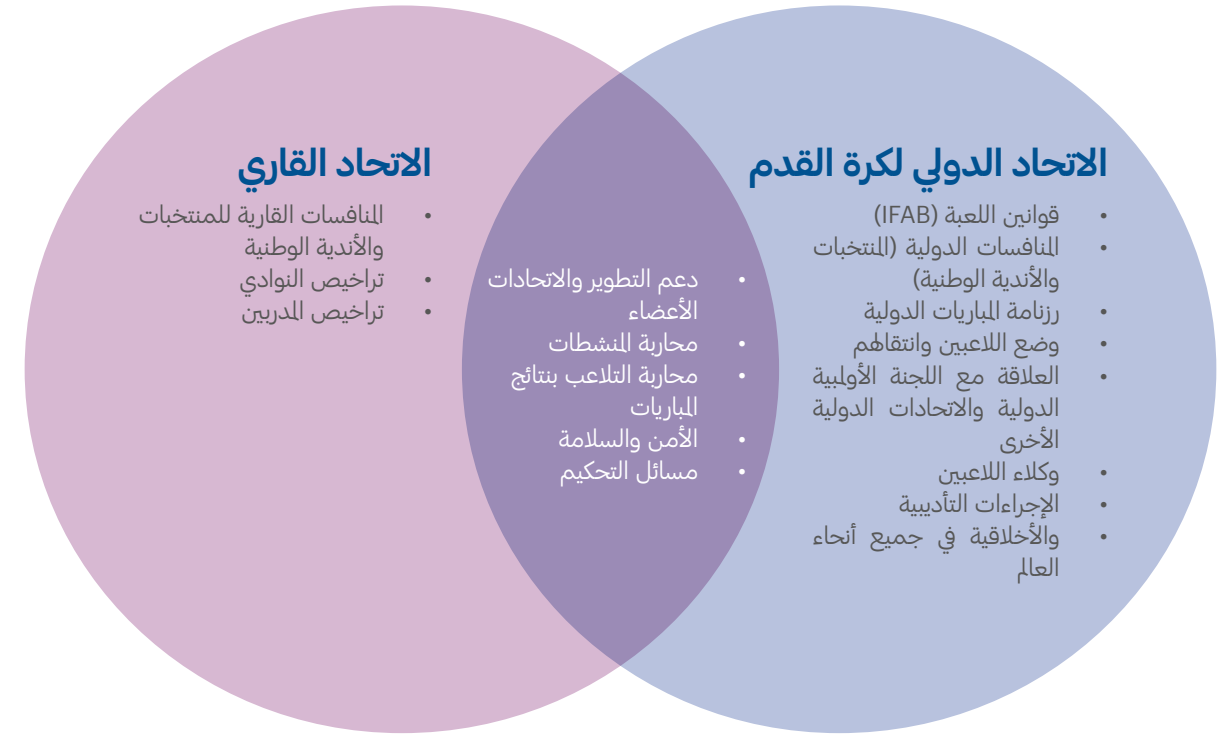
لا بد من التعاون والتواصل المستمر مع الزملاء من باقي البلدان، فقد توجد بعض التحديات التي تمس بلدا بعينه، ولكن غالبًا ما يواجه المدراء الفنيون أو الموظفون الفنيون تحديات مماثلة بغض النظر عن مكان تواجدهم، فعالبًا ما يكونون في وضع أفضل لفهم الصعوبات والتحديات المرتبطة بالوظيفة بشكل عام، ويمكنهم تقديم المشورة وتبادل الخبرات الشخصية أو ببساطة أن يكونوا متاحين للنقاشات غير الرسمية، وتنظم كل من الاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحادات القارية أنشطة وفعاليات منتظمة للاتحادات الأعضاء، ويختلف هذا من كونفدرالية إلى كونفدرالية، وفي الغالب يتم تنظيم المؤتمرات لجميع المدراء الفنيين في القارة، لذلك يُقدر أنه من السهل جدا مقابلة المدراء والموظفين الفنيين الآخرين والحفاظ على تواصل مستمر معهم.

اللجنة الأولمبية الوطنية والتضامن الأولمبي

اللجنة الأولمبية الوطنية هي المؤسسة التي تتسق وتدعم الاتحادات الرياضية المختلفة داخل بلد معين، وقد تكون منظمة قوية ومستقلة ذات موارد كبيرة، في حين قد تعتمد بشكل كبير على وزارة الشؤون الرياضية أو مؤسسات الدولة الأخرى، وبغض النظر عن حجم اللجنة الأولمبية الوطنية، فإن إقامة علاقات عمل معها والحفاظ عليها هو جزء من دور المدير الفني، وتجدر الإشارة إلى أن منظمة التضامن الأولمبي (هيئة اللجنة الأولمبية الدولية المسؤولة عن تطوير الرياضة) تقدم دورات مجانية ومنحاً دراسية للجمعيات الرياضية، ويمكن استغلال هذا الأمر لتكوين المدربين أو الحكام أو حتى موظفي الاتحاد العضو، ويجب تقديم الطلبات بعد المرور على اللجنة الأولمبية الوطنية.

المنظمات الرياضية الأخرى

إن كرة القدم هي الرياضة الأولى في معظم الدول، وعادة ما تتمتع بإمكانية الوصول إلى موارد أكثر من غيرها من الرياضات، ومع ذلك، فإن الوضع يختلف من مكان لآخر، وغالبًا ما تكون التحديات اليومية التي تواجهها الاتحادات الرياضية الأخرى متشابهة جدا مع تحديات منظمات كرة القدم، كتشابه البنية التحتية لرياضة الرجبي وكرة القدم الأمريكية مع بنية كرة القدم، وتشابه الإعداد البدني لرياضي ألعاب القوى مع الإعداد البدني في كرة القدم، وعليه، فإن معظم الرياضات تتطلب تنظيم دورات وندوات لتكوين المسيرين والمدربين والحكام، ويمكن أن يؤدي تحديد أوجه التآزر الحالية مع الرياضات الأخرى إلى إنشاء فرص غير مكتشفة وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد الحالية، وقد يشمل ذلك على سبيل المثال: تبادل الخبرات والمعلومات، والتكوين العالي للمدربين، ومعسكرات التدريب المشتركة على مستوى الشباب، والبرامج المدرسية المشتركة للأكاديميات.



تتميز العلاقة بين الاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحادات القارية بالتعاون من أجل تحقيق نفس الهدف وهو تطوير اللعبة، ولتحقيق هذه الغاية، تحاول الاتحاد الدولي لكرة القدم تنسيق نشاطاتها بطريقة مكملة لما تقدمه الاتحادات القارية.

قد تقدم الاتحاد الدولي لكرة القدم أو الاتحادات القارية (أو معا) بعض الخدمات والبرامج التنموية التي تدعم الاتحادات الأعضاء، وذلك وفقا لموارد وقدرات الاتحاد القاري، وكإقتراح عام، ينبغي أن يحاول المدير الفني دمج الدعم المقدم من كلا المنظمين بطريقة متماسكة إلى أقصى حد ممكن.

المنظمات غير الحكومية

غالبًا ما تستفيد المنظمات غير الحكومية من المساعدات من الدولة أو المنظمات الخارجية (اليونيسف، واللجنة الدولية للصليب الأحمر، والاتحاد الأوروبي، وما إلى ذلك) وتتصرف نيابة عن الحكومة في قطاعات محددة للغاية، وخاصة في مجال التنمية ومساعدة المشاريع، وتمتلك هذه المنظمات أهدافًا يمكن أن ترتبط بأنشطة تطوير كرة القدم، وعلى سبيل المثال:

- دعم موجه لكرة القدم لذوي الاحتياجات الخاصة من قبل الأولياد الخاصة
- تعليمات الإسعافات الأولية من قبل اللجنة الدولية للصليب الأحمر خلال الدورات التكوينية للمدربين والأساتذة ومعلمي المدارس.
- حملات اليونيسف الصحية (مثل التثقيف حول الملاريا) المرتبطة بالمباريات بين المؤسسات المدرسية.
- شراكات مالية مع الاتحاد الأوروبي لبرامج التنمية الرياضية والتعليمية.

التواصل مع أولياء أمور لاعبي المنتخبات الوطنية للشباب

رغم أنهم ليسوا من الشخصيات الفاعلة، إلا أن أولياء اللاعبين الوطنيين الشباب هم مجموعة من الأشخاص الذين ينبغي أن يوليهم المدير الفني الاهتمام المطلوب، وترتبط الفئات العمرية بين 13 و 20 بسمة خاصة جدًا يجب معالجتها من خلال التواصل الجيد، وسيؤدي إنشاء تواصل مباشر مع عائلات اللاعبين إلى حماية اللاعبين أنفسهم وطمأنة عائلاتهم، ومن بين المواضيع التي يجب تناولها عند التحدث مع أولياء أمور اللاعبين الشباب هي:

- شرح مزايا ومخاطر مسيرة كرة القدم الاحترافية وأهمية التعليم المستمر الذي سيسمح للاعب بممارسة مهنة أخرى غير كرة القدم إذا توقف يوما ما عن ممارستها.
- الاستماع إلى مخاوفهم وطمأنتهم وشرح كيفية رعاية ولدهم من قبل النادي وموظفي المنتخب الوطني للشباب.
- احتواء التوقعات حول المسار الوظيفي المحتمل لولدهم والتأكد من أن أي قرار تتخذه الأسرة يعتمد على اعتبارات واقعية.
- شرح دور وكلاء اللاعبين وتجنب تأثيرهم المفرط.

- عدم وجود اتصال مباشر مع موظفي كرة القدم المعنيين (مسؤولو الأندية، الاتحادات الإقليمية، إلخ).
- الحصول على أعلى تقدير مهني وشخصي من الأقران (المدرين)
- عدم توفر الوقت للحفاظ على قوة التواصل مع المدرين والأندية والمؤسسات الأخرى.
- شرح الاحتياجات الفنية لكل من الجماهير الخبراء وغير الخبراء وتكييف الشكل والمضمون.
- دمج الفهم الجيد للديناميكيات السياسية مع البقاء على أرضية فنية بحتة وغير سياسية.
- فهم معايير برامج التنمية التي تضعها الاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحاد القاري
- فهم مجموعة الخدمات التي يقدمها الاتحاد الدولي لكرة القدم والشخصيات الفاعلة الأخرى.
- بناء فهم مشترك بين الشخصيات الفاعلة (إدارة التوقعات)

التحديات الأكثر تكرارا

- اقتران مستوى الخبرة الفنية العالي بتعليم رسمي جيد (إذا لزم الأمر، من خلال برامج تعليم الكبار)
- يتيح التنظيم الممتاز إدارة للوقت بشكل مثالي
- استفد من كل فرصة تجتمع فيها المجموعات المستهدفة (مثل دورات التدريب أو الندوات) لمقابلة الناس وجهًا لوجه.
- القدرة على فهم لوائح المنافسة الدولية التي تمت صياغتها باللغة القانونية.
- مستوى عالٍ من مصادر المعلومات وبناء العلاقات.

المهارات والمعارف اللازمة

- كتيب الاتحاد الدولي لكرة القدم: "بناء القدرات وتنمية المواهب"
- منصة الاتحاد الدولي لكرة القدم: نقطة المشاركة (FIFA SharePoint)
- دائمًا ما يكون المستشارون الفنيون الإقليميون تحت تصرف المدير الفني.

دعم الاتحاد الدولي لكرة القدم

إطار النمو المهني: التواصل والعلاقات الخارجية

خصص قدرا كبيرا من الوقت للتفكير في مسيرتك المهنية، وناقش حلولك مع موجهك.

ما هي أو ماذا ستكون تحدياتك الرئيسية في الأشهر المقبلة حول هذه المفاهيم؟

(ما هي مهامك وتحدياتك؟)

ما هي المعارف أو المهارات التي ستساعدك على الأداء الجيد في هذا الموضوع؟

(فكر في مكانك الآن وأين تريد أن تصل؟)

من يمكن أن يدعمك (الأمين العام/ المرشد / خلية القيادة / شبكة إضافية)؟

(من/ كيف/ وأي حلول؟)

تحديد المواعيد النهائية:

5. تحليل بيئة كرة القدم

تجربة اتحاد جزر فارو لكرة القدم

يقول المدير الفني لاتحاد جزر فارو لكرة القدم (FSF)، بايتر كليمنتسن: "لقد بدأت في سنة 2016، وكان الوقت حينها مبكراً جداً بالنسبة لطبيعة عملي المتعلق بالتخطيط على المدى الطويل، ولكي أكون صادقاً، لم أشارك في مناقشة الصورة الأكبر للاستراتيجية، وبما أنه قد تم قبول الإستراتيجية من قبل اللجنة التنفيذية وأنديتنا، فقد بدأنا في التخطيط المفضل لكيفية تحقيق أهدافنا وغاياتنا الفنية، ففي البداية وضعنا خطة تطوير كرة القدم للأطفال والشباب، فطورنا هذا وفقاً لمفهوم دورة المشروع، مع تركيزنا بشكل خاص على تحليل المواقف وإشراك الأشخاص المناسبين وجعلهم يشعرون بأنهم جزءاً من العملية، فكانت مشاركة جميع الشخصيات الفاعلة أمراً بالغ الأهمية في الحصول على قبول واسع للاستراتيجية بين أنديتنا والمدربين ومجلس الإدارة، إلخ.



تحليل بيئة كرة القدم

تقدم التخطيط

تُظهر تجربة اتحاد جزر فارو لكرة القدم أن للتخطيط أهمية أساسية ومطاب خاصة من المدير الفني، إذا ينبغي على المدراء الفنيين أن يكونوا قادرين على التقدم بكرة القدم في اتحاداتهم الأعضاء، ولا يمكن القيام بذلك إلا من خلال بالاستخدام الأمثل للمعرفة أدوات التخطيط، ويتمثل دور كل مدير فني كمهندس لكرة القدم داخل التخطيط في العمل على خطة فنية شاملة وعلى تفاصيل المشاريع الصغيرة التي تشكل جزءًا من هذه الخطة.

ويكون المدير الفني في الوضع المثالي مسؤولاً عن خطة فنية شاملة مع جميع مكوناتها وعلى جميع موظفيه من أجل وضع خطط لمشاريع أصغر (تحت إشرافه)، ولأن المدراء الفنيين غالبًا ما يكونون بمعزل عن التجهيزات والعدد الكافي من الموظفين المؤهلين، فإنه يتعين عليهم القيام بأمرين معًا، وعليه فإن الواقع يعتمد إلى حد كبير على حجم ومدى تطور الاتحاد العضو، وإذا كان المدير الفني يشتغل لصالح اتحاد عضو ذي موارد جيدة وموظفين للمساهمة في مختلف مهام القسم، فقد يتأني للمدير الفني الوقت والقدرة على اتخاذ نهج أكثر استراتيجية، وخال من التداخلات، كما قد يتسنى له التركيز على تحليل ما يتم استلامه وتقديمه من خلال برنامج مراقبة فعال، وأما إذا كان للمدير الفني فريقًا صغيرًا وكانت ميزانية الاتحاد العضو محدودة، فمن المرجح أن تتعدد مهامه وتزداد أعماله، مع تخصيصه وقتًا أقل بكثير للتحليل والتخطيط والمراقبة، وهذا لا يعني أن التخطيط أقل أهمية، وإنما يعني حقيقة واقع الوظيفة مع إمكانيات تطور محدودة للاتحاد العضو.

لذلك، فإن الفصول (من 5 إلى 8) مهمة للغاية، فبدون القدرة على التخطيط (مثل إعداد الميزانية)، لن يكون فريق المساعدة في وضع يمكنه من تلبية التوقعات، وليس من الضروري أن يكون المدير الفني خبيرًا في هذا المجال، وإنما يجب عليه أن يدرك نقاط قوته وضعفه كعناصر لإطار القيادة، ويجب أن يتعلم أن الخطة الجميلة قد لا تؤتي ثمارها في غياب القيادة الجيدة (انظر الفصل التاسع)، فإذا لم يكن دليل المدير الفني نفسه وورشات العمل المقابلة كافية لمساعدته شخصيًا، فيمكنه تغطية العجز بدعم الاتحاد الدولي لكرة القدم وبتوجيه من مستشاريه الفنيين الإقليميين.

مفهوم دورة المشروع

لقد رأينا في الفصل الأول أن الاتحاد الدولي لكرة القدم توصي جميع الاتحادات الأعضاء بتطوير خطة إستراتيجية تتألف من أربع مراحل مترابطة بناءً على مفهوم دورة المشروع: تحليل الوضع والتخطيط والتنفيذ والمراقبة، ولا يرفع هذا من قيمة الإستراتيجية الشاملة فقط، وإنما يرفع قيمة جميع الخطط متوسطة وطويلة المدى، ووفقًا لذلك، فإن المدير الفني هو المهندس المعماري وبالتالي يجب يُلم بالمعرفة اللازمة للتخطيط للمشاريع الصغيرة والكبيرة.

ظهرت أبرز التحديات بعد الانتهاء من صياغة وثيقة الإستراتيجية وبدء العمل الحقيقي من خلال جعل أعضاء فريق العمل يعملون لتحقيق الأهداف المشتركة وجعل الإستراتيجية وثيقة حيوية، فمن السهل الضياع في خضم مهام العمل اليومية، ويصعب تحقيق التوازن بين الحفاظ على التركيز المنضبط على الوصول إلى أهداف الإستراتيجية، وفي الوقت نفسه، الانفتاح على أفكار الموظفين الإبداعية الجديدة، والتي قد تكون جيدة جدًا - إن كانت تتماشى مع أهدافنا الإستراتيجية؟ وقد يكون عدم الانفتاح على الأفكار الجديدة أمرًا مزعجًا، رغم أنه قد يساعدنا في تحقيق أهدافنا،

ومن بين التحديات أيضا هو إحاطة جميع الموظفين وفي جميع الأقسام الإدارية علما بالإستراتيجية وقبول أهدافنا، فحتى في الاتحادات الصغيرة، يصعب توجيه جميع الأقسام الإدارية المختلفة بموظفيها للعمل على نفس الهدف، وسبب ذلك هو عدم إعطائنا الأولوية بأخذ الوقت الكافي لمناقشة "الصورة الأسمى"، فنحن مشغولون جدًا بمشاريعنا الخاصة لدرجة أننا نميل إلى الضياع وفقدان مسار ما نحاول تحقيقه كمؤسسة موحدة، لذلك، فإنه من المفيد جدا الحرص على عقد اجتماعات عرض حال منتظمة ندرس فيها مدى تقدمنا ونقيم عملنا وفقًا للإستراتيجية، وذلك ما سيخول لأعضاء فريق العمل بالحصول على نظرة شاملة عن جميع نشاطاتنا، ويساهم في تطوير تعاون أفضل بين الأقسام الإدارية، وعليه فقد كانت مراحل التنفيذ والمراقبة المتعلقة بمفهوم دورة المشروع التحدي الأكبر."

خطان شائعان

هناك خطان شائعان يرتكبهما المديرين الفنيون المعينون حديثًا، أولهما هو اعتقاده بأنه ملم بكل شيء عن البلد وكرة القدم، فعلى الرغم من تمتع المدراء الفنيين بخبرة ومعرفة واسعة النطاق، إلا أن هناك دائمًا ما يتطلب مزيدًا من التحليل والفهم، كما قد توجد العديد من الشخصيات الفاعلة (داخل وخارج عالم كرة القدم) التي ينبغي التواصل معها للحصول على صورة كاملة عن الفرص المحتملة.

وأما الخطأ الثاني فهو الإحراج والضغط على النفس، فغالبًا ما تميل الرغبة البشرية إلى تسليم أعمالها في مدى قصير، وهذا ما يدفع البعض إلى تخطي المرحلة التحليلية فهي مضيعة للوقت بالنسبة إليهم، وغالبًا ما يؤدي الاندفاع نحو النشاطات دون تفكير ولا وتحليل ودون تطوير مستند إستراتيجي إلى إهدار الموارد وعدم إنجازه بكفاءة، فالوقت المخصص للتحليل هو استثمار له عوائد طويلة المدى.



5.1 تحليل مختلف مستويات كرة القدم

تتمثل الخطوة الأولى لأي مشروع في تحليل الوضع الحالي، فمن المستحيل معرفة الوجهة دون معرفة المنطلق الحالي، وعليه فإنه يجب على المدير الفني أن يفهم نظام كرة القدم في البلاد وأبجديتها وهيكلها، وما هي الروابط الرئيسية بين عناصرها المختلفة.

تحليل الوضع (الفصل 5) أين نحن الآن؟



المراقبة (الفصل 8) هل سنصل إلى هناك؟

الإستراتيجية (الفصل 6) أين نريد أن نصل؟

التنفيذ (الفصل 7) كيف سنصل إلى هناك؟

يمكن أن تساعد بعض الأسئلة عند التخطيط لأي مشروع في بدء العملية، وكمثال، إذا أردت العمل على خطة تنمية على مستوى القواعد الشعبية، فيمكنك طرح الأسئلة التالية والإجابة عليها:

- كيف ولماذا ومتى وأين يبدأ الأطفال بلعب كرة القدم؟
- هل يمكن زيادة عدد القواعد الشعبية؟
- ما هو موقف الفتيات وعائلاتهن من كرة القدم؟
- من ينظم النشاطات والبطولات والمنافسات؟
- ما هي الفئات العمرية أو المستويات المعنية؟
- كم عدد الفرق المشاركة في كل نشاط / حدث؟
- كم عدد النشاطات والمباريات التي يلعبها الفريق على مدار الموسم؟
- ما هو شكل الألعاب والمهرجانات والمنافسات؟
- في أي فترة من السنة يتم تنظيم النشاطات؟ ما عواقب ذلك؟
- ما هي التسهيلات المستخدمة (ألعاب، منافسة، تدريب)؟ ما مدى توفر هذه التسهيلات؟
- هل هناك ملاعب إضافية لتطوير كرة القدم على مستوى القاعدة (بما في ذلك ملاعب التدريب)؟
- ماهو كم ونوع الحكام المتاحين؟
- من هم المدربون؟ ما هو مستوى التدريب؟
- كيف يستمر لاعبي القاعدة الشعبية في اللعب الفعلي، ومع أي أندية وفي أي منافسات؟
- ما هو الرابط بين القواعد الشعبية ومنافسات الشباب؟

وتجدر الإشارة إلى أن مستويات ومختلف قواعد كرة القدم يمكن أن تكون تحت مسؤولية أو سيطرة مختلف لاعبي كرة القدم. وبشكل عام، هناك ثلاثة أنواع من الإعداد:

1 النشاطات والألعاب التي يديرها اتحاد كرة القدم إدارة كاملة (على سبيل المثال، القواعد الشعبية التي تنظمها الإدارة الفنية مباشرة).

2 النشاطات والألعاب التي تديرها الهيئات التابعة (مثل: بطولات الهواة، والاتحادات الإقليمية، ودوريات كرة القدم الشاطئية، وما إلى ذلك).

3 النشاطات والألعاب التي يديرها الممثلون الخارجيون (كالأكاديميات الخاصة).

رغم اختلاف درجات المشاركة ومدى المسؤولية المباشرة، يحتفظ اتحاد كرة القدم بالصلاحيات التنظيمية الكاملة، وهو مسؤول عن التنسيق الشامل واللواءمة بين مختلف المجالات.

تعريفات

مستوى كرة القدم: يدل مصطلح "مستوى كرة القدم" في هذا الدليل على نوع المنافسة (على سبيل المثال: إقليمية أو وطنية)، ووضع الفريق (مثل فرق هواة أو محترفين) والفئة العمرية للاعبين.

قواعد كرة القدم: يدل مصطلح "قواعد كرة القدم" في هذا الدليل على الطرق المختلفة التي يمكن أن تلعب بها كرة القدم، خاصة الأحد عشر لاعبا (ذكورا وإناثا)، وكرة القدم الخماسية، وكرة القدم الشاطئية، وأشكال أخرى من اللعبة المستخدمة أثناء التدريب.

5.2 أنواع التحليلات

هناك متغيران أساسيان يتعلقان بتحليل كل مستوى من مستويات كرة قدم، أولهما هو المعرفة الدقيقة لكيفية تنظيم النشاطات والألعاب والمنافسات، وثانيهما هو معرفة المزيد عن جودة كرة القدم، وقد تتغير العوامل التحليلية الأساسية وفقًا لمستوى كرة القدم، فعلى سبيل المثال، من الضروري التركيز على الجوانب العملية المرتبطة بالتكرار والتوزيع الجغرافي للنشاطات ومهرجانات وبطولات القواعد الشعبية وكرة القدم للهواة، حيث تكون المشاركة أكثر أهمية من النتائج وجودة اللعب، وذلك لما لها من تأثير على عدد اللاعبين الذين يمكنهم الوصول إليهم.

المعايير الكمية

من المهم الاحتفاظ بسجل مختلف النشاطات المتاحة في جميع أنحاء البلاد، ويمكن لجدول بسيط مثل جدول نشاطات القاعدة الشعبية أدناه مفيدًا جدًا:



المعايير النوعية

قد يكون تحليل جودة اللعبة أكثر ملاءمة في المستويات الأخرى، وهذا مهم بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بنخبة الشباب وكرة القدم الاحترافية وتكوين المدربين، وتكون جودة الأداء هنا متغيرًا رئيسيًا إضافة لعدد المباريات الملعوبة والدورات التدريبية التي تم عقدها، خاصة بالنسبة للشباب وكرة القدم الاحترافية، وسيوفر التحليل الفني لألعاب القسم الأول مؤشرًا جيدًا جدًا لنوع وجودة برامج التدريب (للشباب)، ويرتبط هذا التحليل النوعي ارتباطًا وثيقًا بفلسفة اللعبة التي يريد المدير الفني تطويرها داخل الاتحاد العضو، ومن بين الأسئلة التي يجب مراعاتها:

- كيف تدافع الفرق عن مرامبيها؟
- كيف تهاجم الفرق ضد منافسيها؟
- كيف تغير الفرق مجرى اللعب (كلا الاتجاهين)؟
- ماذا عن الكرات الثابتة (الركلات الحرة، الركنية، إلخ)؟
- ما هي نقاط القوة والضعف الفنية والتكتيكية والبدنية والعقلية للفرق؟
- ما هو مستوى اللاعبين الفردي؟
- ما هو مستوى حراسة المرمى؟
- كيفية تطوير قدرات اللاعب؟
- ما هو مستوى التدريب؟

المعايير

المنظم	سن المجموعة	شكل اللعبة وعدد اللاعبين	عدد الفرق (في كل مجموعة)	عدد المباريات لكل فريق في الموسم	فترة النشاطات (بالأشهر)
أمثلة من الإجابات المحتملة					
الاتحاد الإقليمي أ	أقل من 12 سنة	300 (9*9)	10-12	18-22	5-6 / 8-10
الاتحاد الإقليمي ب	أقل من 12 سنة	500 (11*11)	10-12	10-11	5-6 / 9-10
الاتحاد الإقليمي ج	أقل من 10 سنوات	425 (7*7)	8-10	14-18	5-6 / 9-10
الاتحاد الإقليمي د	أقل من 10 سنوات	100 (7*7)	8	7	5-7

كلما زاد عدد المشاركين وعدد المباريات الملعوبة في كرة القدم الشعبية - مع استثناءات قليلة جدًا - كان ذلك أفضل، ويمكن استكمال الجدول بعد ورشة عمل أو مكالمة جماعية أو وفق استبيانات مكتوبة.

مثال على الرسم البياني التحليلي لأداء الفريق في منافسات النخبة لكرة القدم للشباب

جودة الألعاب (أقل من 15 و 16 سنة)

X = الفرق أقل من 15 و 16 سنة
O = المنتخب الوطني للشباب أقل من 17 سنة

المستوى: 4 = ممتاز
2 = متوسط
3 = جيد
1 = ضعيف

1	2	3	4
		X	O
	X	O	
	OX	OX	
	OX	OX	
	X	O	
	X	O	
X	X	O	
	OX		
		OX	

- الحافز، والقيادة، وروح الفريق
- السرعة والحيوية
- بناء اللعب، تمرکز الكرة واستغلال المساحات
- الهجوم على الأجنحة
- تغيير اتجاه اللعب (أثناء الهجوم)
- منطقة الدفاع والضغط (كلا الاتجاهين)
- منطقة الدفاع والضغط
- الضغط في وضوح واحد ضد واحد
- الحركات الفنية

يجب أن تستند معايير مراقبة اللعبة إلى فلسفة كرة القدم الوطنية وأسلوب اللعب المعتمد.

إذا لم تتوفر فلسفة وطنية لكرة القدم، فيمكن استخدام معايير الاتحاد الدولي لكرة القدم المختلفة في مجموعات الدراسات الفنية (مجموعات الدراسة الفنية FIFA).

يمكن للمدير الفني إنشاء آليات استكشافية وإعداد تقارير لاختلاف الفئات جنبًا إلى جنب مع مدربي المنتخب الوطني الشباب أو مع مراقبي الألعاب المتخصصة، كما يمكن للتقييم السنوي أن يؤدي إلى نتائج مثيرة للاهتمام فيما يتعلق بجودة اللعب والتدريب على المستويات المرصودة.

تحليل الأداء الشخصي

قد يكون من المفيد للمدير الفني وموظفيه في بعض الحالات - خاصة بالنسبة لمنافسات النخبة لكرة القدم للشباب ومنتخباتهم الوطنية - التحقق من الأداء الفردي للاعبين، ويعد هذا ضروريًا لتحديد مواهبهم ومساعدتها في الحكم على تأثير برنامج تكوين المدربين وجودة التعليم في أكاديميات الشباب ومراكز التدريب.

وقد تشمل المعايير التي ينبغي التحقق منها:

- السمات الشخصية (الدافع، والقدرة على التعلم، ومتوسط العمر، وما إلى ذلك)
- المهارات الفنية (مثل التعامل مع الكرة)
- السلوك التكتيكي (في الدفاع والهجوم)
- القوة البدنية (السرعة، البنية، إلخ.)
- البيئة (مثل الدعم من الوالدين)

مثال عن الرسم البياني التحليلي للأداء الفردي في كرة القدم النخبوية للشباب

عوامل الكفاءة والأداء	ملف تعريف الأداء ¹			
	4	3	2	1
المهارات الفنية				
المهارات الأبجدية				
المهارات الفنية تحت الضغط				
التكتيك				
الهجوم 1*1				
الدفاع 1*1				
السلوك في المباراة الهجومية				
السلوك في المباراة الدفاعية				
التحضير البدني والقدرة الجسمية				
السرعة والروح				
قوة العضلات وتفجير الطاقات				
قوة عضلات البطن				
قدرة التحمل				
المتانة والصحة				
الشخصية والقوة الذهنية				
القيادة				
متوسط العمر				
العدوانية وروح الفوز				
التركيز				
التفكير الإيجابي				
اللعب الجماعي				

¹ 4 = ممتاز، 3 = جيد، 2 = متوسط، 1 = ضعيف.

تحليل تكوين المدرب

يعتبر فهم تكوين المدرب وتدريب اللاعبين متغير آخر مهم لتحليل بيئة كرة القدم، وكما سترى في الفصل السابع، يعد تطوير إطار عمل لتكوين المدربين لصالح البلد بأكمله أحد المسؤوليات الرئيسية للمدير الفني، وقبل إجراء أي تغييرات، فإنه من الضروري تقييم مدى نجاح البرنامج الوطني لتعليم التدريب، ولا ينبغي أن يركز التقييم على الأرقام فحسب، وإنما يجب التعمق في المنهج الدراسي وكيفية تعلم المدربين ومدى تطبيقهم لمعارفهم على أرضية الملعب، فلن يؤثر وجود آلاف المدربين المرخصين تأثيراً ملموساً إلا إذا كانت جودة تدريبهم بمستوى عالٍ والتمروا بتطبيقهم للتقنيات المكتسبة من قبل المدربين أثناء التدريب وأيام المباريات،

مثال على الرسم البياني التحليلي لتعليم المدرب ونشاطاته على مستوى النادي:

المعايير	أدوات الرقابة	المسؤولية
جودة تكوين المدربين (مختلف المستويات)	تقارير مكتوبة من مكوبي المدربين والمشاركين بعد كل دورة (اجتماع سنوي مع مكوبي المدربين)	رئيس تكوين المدربين (المدير الفني)
عدد المشاركين (مختلف المستويات)	الاحصائيات (سنوية)	قسم إداري للاعبين / تسجيل المدرب
نشاطات المدربين في النوادي	قواعد ولوائح نشاطات المدرب. على سبيل المثال: الرخصة ب لأقل من 16 سنة	المدير الفني أو قسم إدارة المنافسات
جودة التدريب والتدريب في النوادي	زيارات مدربي منتخبات الشباب للأندية، تقارير مكتوبة للمدير الفني اجتماعات نصف سنوية لجميع مدربي المنتخبات الوطنية للشباب (رجال ونساء)	المدير الفني / مدرب - المنتخب الوطني / المدربين الوطنيين للشباب

إن وجود عدد من المدربين المؤهلين (والمطورين) القادرين على الاستجابة بسرعة وبدقة لفلسفة اللعبة على مستوى التدريب هو المفتاح لنظام فعال لتعليم المدربين (انظر الفصل السابع)، ويجب تحليل مؤهلات المدرب وخبراته ودوافعه وعلاقاته المهنية مع اتحاد كرة القدم، لأن أي من نقاط ضعف المدربين ستعكس تلقائياً على برنامج تكوين المدربين.

تحليل تدريب اللاعبين

إن أفضل طريقة لفهم الرابط العملي بين تكوين المدرب وأثر ذلك في أرضية الملعب هي مراقبة المباريات الرسمية والدورات التدريبية بانتظام على مستوى النوادي الأولى (الكبار والشباب على حد سواء)، وينطبق هذا بشكل خاص على الأندية التي تحوي بعض لاعبي المنتخب الوطني الشباب، لأنهم يمثلون مستقبل المنتخب الوطني ويقضون معظم أوقات تدريبهم مع نواديهم،

لذلك يجب المداومة على إجراء التحليل، ويمكن تفويض هذا الأمر إلى مدربي - المنتخب الوطني للشباب أثناء زيارتهم للنادي.

ومن بين المعايير التي يجب تحليلها هي:

- هيكل وجدول الجلسة (الأهداف والمراحل);
- المنهجية (التنظيم، العرض، التدريب، الملاحظات والتعليقات);
- نشاط اللاعبين (الدافع، التركيز، المسؤولية، التحسن);
- التجهيزات والبنية التحتية.

يركز التحليل على كيفية إجراء الدورات التدريبية ويتطلب مراقبة متكررة ومنظمة للدورات التدريبية لأندية الشباب من قبل موظفي الإدارة الفنية.

مثال على الرسم البياني التحليلي لمراقبة جلسة تدريب نادي تحت 17 سنة

الرقابة ²	البناء المنهجي للدورات التدريبية وتقنيات التدريب
	التناوب المنهجي بين اللعب والتدريب: تطبيق منهجية مباراة-نشاط-مباراة (GAG)
	عرض وشرح: فهم اللاعبين هدف التدرّب
	تحديد المجموعات واستغلال المساحة والتجهيزات: مجموعات صغيرة ومتجانسة، مستوى عالي في لمس الكرة المتكرر
	التعزيز والتصحيح: ملاحظات موجهة ودقيقة للاعبين
	نشاط اللاعبين
	الحافز والمسؤولية: اللعب والتدرّب بتركيز (الجودة)
	التمثيل المعرفي: اكتساب الحركات الرئيسية
	المنشآت والتجهيزات (البنية التحتية)
	البنية التحتية / أرضية الملعب
	التجهيزات: كرات عديدة وجيدة، مرامي منقولة ومرابيل وأقماع، إلخ.

² 4 = ممتاز، 3 = جيد، 2 = متوسط، 1 = ضعيف

بالإضافة إلى جلسة التدريب، يجب أيضًا تحليل مختلف الخطط الأسبوعية ووفقًا للفئات العمرية، ويمكن إجراء هذا النوع من التحليل عبر الإنترنت وتقييمه في اجتماعات مع ممثلي النادي أو الدوري.

تحليل هياكل النادي

ومن بين التحليلات الفنية المهمة تحليل مستوى هيكله وتنظيم ممثلي كرة القدم المشاركين بشكل مباشر أو غير مباشر في كرة القدم للشباب، بما في ذلك المشاركين في أقسام الشباب على مستوى الأندية ومدارس كرة القدم والاتحادات الإقليمية والأكاديميات الخاصة أو المنظمات المحلية، فلا يمكن ضمان تحسن اللاعبين المحترفين في مستقبلا (فتيان وفتيات)، إلا من خلال ضمان الجودة الشاملة لعمل المشاركين في تدريب الشباب.

وأهم الأسئلة التي يجب الإجابة عليها في هذا الخصوص:

- هل يملكون اللاعبين المناسبين (تحديد المواهب وهيكل التوظيف)؟
- هل يملكون المدربين المناسبين (خبرة وتعليم المدربين والموظفين)؟
- هل يملكون البرنامج التعليمي الصحيح (أولويات التدريب لكل فئة عمرية ولكل مباراة)؟
- هل قاموا بتكييف البرامج اليومية والأسبوعية (التوازن بين الرياضة والمدرسة والترفيه)؟
- هل تتوفر لهم بنية تحتية كافية (مرافق ومواد)؟

يمكن العثور على أمثلة أخرى في دليل تدريب كرة القدم للشباب (ص 244) أو في معايير ترخيص النادي على مستوى الاتحاد العضو.

5.3 الأدوات التحليلية

يمكن استخدام أدوات تحليلية محددة ومساعدة في إجراء تحليل دقيق للوضع، ويمثل كل من التحليل الأولي والمعلومات المجموعة حجر الأساس لمشروعك ونقطة البداية لخطوات التخطيط والتنفيذ التالية، فستتمكن من تطوير خطة مشروع من خلال إجراء مثل هذا التحليل:

- واقعي وقابل للتحقيق: بعد أن حلت وضعك الحالي ومواردك وقدراتك
- بدعم من الشخصيات الفاعلة
- تمت دراستها بعناية وعلى نطاق واسع.



التحليل الرباعي (SWOT)

إن التحليل الرباعي (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) هو الأداة الأكثر شيوعًا لبدء عملية التخطيط، إذ يبنى على تحديد وتقييم نقاط القوة في مؤسستك (من أجل مزيد من التطوير) وتحديد نقاط ضعف أي مشروع (من أجل معالجتها وتقوية أسس المشروع).

ستكون المعارف المتولدة والمعلومات المجموعة والوثائق المفصلة في سياق الأساليب المذكورة أعلاه في تحليل الوضع (الكمية والنوعية) نقطة بداية التحليل الرباعي، وعليه فلن يمثل التداخل والتكرار أي عائق، بل العكس، فكلما كانت التحليلات السابقة أكثر اكتمالاً، كان التحليل الرباعي أسهل، والأهم من ذلك، أن الأمر لا يتعلق هنا بإدراج نقاط مختلفة فقط، وإنما بتقييم أثرها على الاتحاد، فعلى سبيل المثال، سيؤدي الوصول المحدود إلى مرافق كرة القدم إلى إعاقة تطوير كرة القدم على مستوى القواعد الشعبية أو مستوى النخبة.

مثال على التحليل الرباعي لخطة التنمية على مستوى القواعد الشعبية

التحليل الرباعي (SWOT)			
نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص المتاحة	التهديدات المحدقة
يلعب الأطفال في جميع أنحاء البلاد وفي جميع المقاطعات والمناطق أحيانًا بسيطة بعد المدرسة	هياكل كرة القدم الإقليمية والمحلية ليست متطورة بما يكفي	علاقات جيدة وتعاون مع الحكومة (وزارة التربية والتعليم)	تتعامل الرياضات الأخرى (كرة السلة، الكرة الطائرة) مع الحكومة للحصول على الدعم
يمتلك الاتحاد العضو علاقات ممتازة مع الشخصيات الفاعلة رغم صغر حجمه	عدد محدود من المدربين والحكام المؤهلين	دعم من الاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحاد الكونفدرالي للمشاريع الشعبية	لا يوجد استثمار من الرعاة الرئيسيين للقاعدة الشعبية وكرة القدم للشباب
يعمل مدير كرة القدم على مستوى القاعدة الشعبية تحت إشراف المدير الفني وهو مسؤول عن قسم كرة القدم على مستوى القاعدة الشعبية	لا توجد دورات تعليمية كافية لمدربي القواعد الشعبية	كرة القدم الشعبية هي كرة قدم للجميع، ومن قبل الجميع وفي كل مكان	فقر المرافق المتوفرة في جميع القطاعات، وخاصة في المناطق الريفية باستثناء المدارس الابتدائية

يجب أن تفكر في إجراء ورشة عمل لإجراء التحليل الرباعي، ويجب أن تشمل تمثيلاً واسعاً للمشاركين من مختلف الأقسام الإدارية وحسب أقدمية الموظفين في الاتحاد العضو حتى يمكنهم النظر في النتائج ومناقشتها، وتعد مشاركة أعضاء فريق العمل أمرًا بالغ الأهمية لموضعهم الجيد للمراقبة اليومية لنقاط القوة والضعف في الاتحاد العضو.

تحليل الموارد

ومن بين النشاطات المفيدة والمفتاحية لرفع فرص التنفيذ الناجح لمشاريع التطوير الفني هي تحليل موارد وقدرات الاتحاد العضو، بالإضافة إلى تحديد الفرص الجديدة للحصول على موارد إضافية، وكخطوة أولية، ينبغي - إجراء تقييم ذاتي للموارد المالية للاتحاد ولوظيفه وبنيته التحتية (بما في ذلك التجهيزات والمركبات...) والأصول الأخرى (تكنولوجيا المعلومات وقاعدة البيانات...) لفهم ما يمكن تحقيقه بشكل واقعي بالموارد الموجودة وتجنب تسطير أهداف يستحيل تحقيقها.

مثال على تحليل الموارد من أجل خطة التنمية على مستوى القواعد الشعبية

تحليل الموارد		
أنواع الموارد	الموارد (أمثلة)	التعليق عليها (أمثلة)
الموارد المالية	<ul style="list-style-type: none"> السيولة المتوفرة لتطوير القواعد الشعبية (20.000 دولار أمريكي) برنامج الاتحاد الدولي لكرة القدم للمضي قدماً لتطوير القواعد الشعبية (50.000 دولار أمريكي) الميزانية السنوية (10.000 دولار أمريكي من 40.000 دولار أمريكي) 	<ul style="list-style-type: none"> بنيت خلال السنتين الماضيتين بالاعتماد على برنامج التطوير الفني بعيد المدى سياسات اللجنة التنفيذية 25% من الميزانية الموجهة لإدارة القواعد الشعبية الجديدة من أجل خطة التنمية
الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> مسؤول بدوام كامل عن القواعد الشعبية مسؤول مشروع عن القواعد الشعبية بدوام جزئي مسؤولون إقليميون عن القواعد الشعبية (متطوعون) 	<ul style="list-style-type: none"> الموظفون الجدد يكون 20% من العمل المنجز مع قسم القواعد الشعبية (طلبت الماستر) عدد محدد من الموظفين الإقليميين (المؤهلين) جزء من مخطط تطوير القواعد الشعبية
البنية التحتية	<ul style="list-style-type: none"> المركز الفني للاتحاد العضو الحافلات الصغيرة قاعدة تكنولوجيا البيانات للقواعد الشعبية الكرات للأطفال القمصان 	<ul style="list-style-type: none"> للاجتماعات والدورات ومهرجان الافتتاح الكبرى حافلة مجهزة للمهرجانات الإقليمية (تحتاج إلى إصلاحات كبيرة) العمل الدبلوماسي في الثانوية مشروع الاتحاد الدولي لكرة القدم النداشات جارية مع الشخصيات الفاعلة الخارجية

غالباً ما تشكل ندرة الموارد والقدرات عائقاً رئيسياً أمام تحقيق الأهداف المسطرة، لهذا يجب تطوير كيفية تحليل الموارد لكل مشروع جديد مع رئيس الشؤون المالية وبدعم من الأمين العام.

تحليل الشخصيات الفاعلة

ركز الفصلان الثاني والرابع على أهمية علاقات المدير الفني الداخلية والخارجية مع الشخصيات الفاعلة بشكل عام، وعلى الرغم من أن تنسيق المرحلة التحليلية للمشاريع الفنية هو مسؤولية المدير الفني وكبار موظفيه، إلا أنه يجب أن تشمل العملية برمتها الشخصيات الفاعلة المعنية وممثلي كرة القدم في كل مشروع،

لذلك عليك أن تقرر في إدراج الشخصيات الفاعلة في تحليل كل مشروع وكيف ومتى يتم ذلك، ويمكن القيام بذلك بتوجيه من الأمين العام وبدعم من مجموعة أساسية من الأشخاص المشاركين في ورشة عمل تحديد الشخصيات الفاعلة، فكلما زاد عدد المشاركين، زادت دقة المعلومات وزاد الدعم الذي في المستقبل، خاصة من أجل مرحلة التنفيذ (انظر الفصل السابع).

الممثلون داخل الاتحاد العضو

يجب أن يبلغ المدير الفني الأمين العام والرئيس وكبار موظفي الاتحاد عند شروعه في تحليل مشروع في، ففي بعض الحالات، سيسهلون عليه التواصل مع الجهات الخارجية، وفي حالات أخرى سيقدمون معلومات مفيدة حول المتغيرات التي تتعلق بمجال خبراتهم، ومن الأمثلة النموذجية على ذلك امكانية مدير التسويق تقييم إمكانات خلق دخل من المنافسات الشعبية أو النسائية، كما يمكن للمدير المالي تقديم أرقام عن التكاليف الفعلية للمنافسات والبطولات الحالية، ويجب إبلاغ موظفي القسم الفني، ويجب أن يساهم الأعضاء المشاركون في التحليل بشكل مباشر، وبالتالي تعزيز الملكية وربما زيادة مستوى التزاماتهم وتحفيزهم للنشاطات المستقبلية،

الممثلون الخارجيون

يجب على المدير الفني كما ذكرنا من قبل أن يشارك جميع الشخصيات الفاعلة في كرة القدم في تحليل المشاريع الكبرى، بما في ذلك الأندية والمدربين والاتحادات الإقليمية والأكاديميات الخاصة، وعلى الرغم من أنه قد يختلف وضعهم داخل اتحاد كرة القدم اختلافاً كبيراً، إلا أنه يجب على المدير الفني أن يؤسس لتواصل عملي مفتوح ومباشر لتمكين التبادل المستمر للمعلومات معهم، وسيمكن إشراك ممثلين حكوميين في عملية التحليل من تحديد الفرص الحالية ويُحتمل أن يسهل تخصيص الأموال والبنية التحتية، ومن الأمثلة النموذجية على ذلك تطوير أنشطة شعبية واسعة النطاق تستهدف المدارس بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم.

نوصي باختيار وتصنيف الشخصيات الفاعلة حسب:

- توقعاتهم تجاه مشروعك
- ما يجب عليهم تقديمه، سواء أكان ملموساً (مثل المشاركين، والمرافق، والتمويل، والموارد البشرية، وما إلى ذلك) أو غير ملموس (مثل الاتصالات، والملاحظات، شبكة العلاقات، والدراسة الفنية، وما إلى ذلك).

مثال على تحليل الموارد من أجل خطة التنمية على مستوى القواعد الشعبية

تحليل الشخصيات الفاعلة				
الشخصية الفاعلة التصنيف 3 = مرتفع 1 = منخفض	دور الشخصية الفاعلة	توقعات الشخصية الفاعلة من الاتحاد العضو	تحديات الشخصية الفاعلة	مصادر الشخصية الفاعلة
الاتحادات الإقليمية 3	تنظيم المهرجانات الشعبية والمنافسات والبطولات مع المدارس والمدارس تجنيد المتطوعين وتعليمهم التواصل مع المجتمعات والمدارس	الدعم المالي الدعم الإداري تعليم المتطوعين و المدرسين والحكام	ندرة الموارد شؤون الموظفين الضغط والتواصل مع المجتمعات والمدارس تجنيد ومكافأة المتطوعين	التواصل المباشر مع النوادي والمدارس والمجتمعات المهرجانات الإقليمية للقواعد الشعبية
النوادي 3	تنظيم نشاطات القواعد الشعبية التواصل مع الأولياء توظيف مدربي وحكام القواعد الشعبية	تكوين مدربي ومسؤولي القواعد الشعبية التجهيزات الإدارة	مدربو القواعد الشعبية البنية التحتية	التواصل المباشر مع اللاعبين والمدربين والمطوعين هيكل الفريق
التجمعات الشعبية 3	البنية التحتية	النشاطات الترفيهية المنظمة للأطفال	دعم مختلف الرياضات	البنية التحتية
الحكومة 2	دعم المشروع تكوين الأساتذة	النشاطات المتعلقة بالتربية والصحة	رياضات استقلالية الاتحادات الرياضية	المنهج الدراسية تكوين الأساتذة
المدارس العامة 1	البنية التحتية منهج كرة القدم	النشاطات المنظمة بشكل جيد	تحفيز الأساتذة دعم مختلف الرياضات	التواصل مع الأطفال والأساتذة البنية التحتية
الممولون 1	الترويج التجهيزات والهدايا	العملاء المستقبليين التنظيم الجذاب	ميزانية التسويق المسير المناسب للمشروع الصبر	العلامات التجارية التجهيزات منح التمويل

يجب عليك التواصل مع الشخصيات الفاعلة المختارة عند إعداد تحليلك، وفي أقرب وقت ممكن لإبلاغهم بالعملية وسماعهم لشرحك الدقيق لماذا وكيف ومتى سيشاركون.

عادةً ما يكون الشكل الأكثر فاعلية في التشاور مع الشخصيات الفاعلة كما يلي:

- الاجتماعات الفردية
- اللقاءات الهاتفية
- المنتديات والورشات الجماعية
- الاستبيانات (عبر الانترنت أو البريد الإلكتروني أو الهاتف)

وبعض النظر عن نموذج الاستشارة، فإنها ستسمح لك بمقارنة تصور الشخصيات الفاعلة للموقف مع انطباعك عنه من خلال مراحل التحليل السابقة، كما ستساعدك ستساعدك عملية التشاور على فهم موقف الشخصيات الفاعلة والتحديات الرئيسية التي يواجهونها، وأخيرًا، تعد الاستشارة فرصة لك لفهم تصور الشخصيات الفاعلة عن أدائك كما تتمكنك من جمع وجهات نظرهم حول خطتك، وسيخولك كل هذا إلى تحليلهم بشكل أفضل.



يحتوي الجدول أدناه على تفاصيل أكثر متعلقة بالرسم البياني أعلاه، والغرض منه هو إظهار الأصول والخصوم المحتملة في بلد ما، إذ يختلف وضع كرة القدم اختلافاً كبيراً من سياق إلى آخر، ويجب أن يكون التحليل محدداً ومصمماً قدر الإمكان.

مستوى كرة القدم	التحليل	الاستنتاجات
القواعد الشعبية	تتمتع البلاد بتاريخ طويل وقوي من النشاطات الشعبية في جميع المناطق، وتنظم جميع المدارس أنشطة كرة القدم (للأطفال من سن 6 إلى 12 سنة) ويلعب غالبية الصبيان كرة القدم بانتظام، في حين يلعبها حوالي 30% من الفتيات، وهناك دعم كبير من وزارة التربية والتعليم ووزارة الرياضة وكذلك جمعيات أولياء الأمور.	مستوى جيد جداً وأصول محددة
كرة القدم الجهوية للشباب	لا توجد إلا بطولة واحدة للشباب الأقل من 17 سنة هناك 10 فرق كلهم من العاصمة هناك عش كبير في موضوع السن لا توجد فئة شبابية على المستوى الشعبي تمكن اللاعبين من التحسن ويضيع العديد من اللاعبين الموهوبين.	مستوى ضعيف للغاية ومسؤولية محددة
كرة القدم للهواة البالغين	يعكس عدد بطولات الدوري للهواة الشغف الكبير للعبة في البلاد، فهي منظمة في ثلاثة أقسام مختلفة وبشكل جيد نسبياً في جميع أنحاء البلاد، وعلى الرغم من أن بعض اللاعبين المحترفين يشاركون أحياناً في بطولات الهواة (وهو ما يعد انتهاكاً للوائح النافسة)، إلا أن طبيعة البطولات تظل للهواة في جوهرها وإن كان ذلك على مستوى في عالي، وينضم العديد من اللاعبين الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و 17 عامًا إلى فرق الهواة لندرة وجود مكان آخر للعب والتدريب.	مستوى جيد
كرة القدم لنخبة الشباب	تشارك الدولة بانتظام في البطولات الدولية لا تحت سن 17 و20 سنة، وتقدم للنتائج الوطنية للشباب أداءً جيدًا نسبيًا وتنجح أحياناً في التأهل للمراحل النهائية لبطولات الاتحاد، ومع ذلك، يعيق اختيار وتدريب اللاعبين الشباب للموهوبين عدم وجود منافسات جيدة التنظيم للشباب.	مستوى المتوسط وتحسينات مطلوبة
كرة القدم الاحترافية	إن الدوري الممتاز ومعظم الأندية والمستوى الفني - للبلاد منظم ومرتفع جدًا، ويعكس ذلك من خلال النتائج الجيدة للمنتخب الأول، ومع ذلك، فإن العدد المتزايد من اللاعبين الأجانب يدل على أن هناك عددًا أقل من اللاعبين المحليين في المنتخب الوطني، ومن الصعب العثور على حراس مرمى ومدافعين جيدين ممن اعتادوا أن يكونوا مصدر فخر للبلاد، وتميل الأندية إلى شراء لاعبين من الدول المجاورة بدلاً من الاستثمار في اللاعبين الشباب المحليين، وهذا ما سيشكل تحدياً على المدى الطويل.	المستوى المتوسط، تم تحديد بعض المخاطر الجسيمة
تكوين المدربين	مستوى جيد نسبياً من تدريس التدريب على المستوى المهني (مدرب تربيوي جيد)، ولكن لا توجد معايير لمنافسات الهواة والشباب حيث يوجد عدد من المدربين غير المؤهلين، ولا توجد رخصة لتدريب الشباب في البلاد، بل إن حتى مدربي المنتخب الوطني للشباب غير مؤهلين، وبالنسبة للمدربين على مستوى القاعدة، فقد أنشأت وزارة الرياضة برامجها التدريبية الخاصة، ولكن تم إدارتها بشكل مستقل (لا يتحكم فيها الاتحاد العضو تحكم وهذا أمر غير مقبول).	مستوى ضعيف ومسؤولية محددة
التحكيم	تتمتع البلاد بتاريخ مميز في التحكيم وقد أنتجت أحد أفضل الحكام الدوليين على مستوى الاتحاد، كما يتخرج عدد لا بأس به من الحكام الشباب بانتظام من دورات الاتحاد العضو، ولكن ولسوء الحظ، ونظرًا لعدم وجود منافسات منظمة بشكل جيد لصالح الشباب، فإن الحكام الشباب يبدؤون في غالب الأحيان في منافسات الهواة البالغين حيث يكون فارق السن مع اللاعبين كبيراً، وهذا ما قد يؤدي بالحكام الشباب إلى الشعور بالخوف الشديد ويترك بعضهم التحكيم في وقت باكر.	مستوى ضعيف جداً، ولكن احتمال التدارك لا يزال ممكناً
كرة القدم للسيدات	تتمتع المنتخبات الوطنية للشباب بسجل جيد على المستوى الدولي بفضل قاعدة اللاعبين العريضة والكشافة الجيدين، وللأسف، يتوقف اللاعبون عن اللعب في سن مبكرة للغاية بسبب غياب دوري النخبة القوي وبسبب الحاجة إلى متابعة دراستهم، كما أن نتائج المنتخب الوطني الأول لا تتماشى مع الإمكانيات الحقيقية للبلاد.	مستوى المتوسط وتحسينات مطلوبة

تتضمن المرحلة الأخيرة في تحليل الشخصيات الفاعلة في تلخيص وتنظيم المعلومات التي تم جمعها بعد استشارتهم، وستؤكد هذه الخطوة الأخيرة برؤى مهمة يمكنك الرجوع إليها من أجل خطوات أخرى في عملية تخطيط المشروع وللقيام بذلك، ينبغي أن تنقل المعلومات المجموعة وكل ملاحظات الشخصيات الفاعلة في جدول، كما هو موضح أعلاه.

5.4 نتائج التحليلات

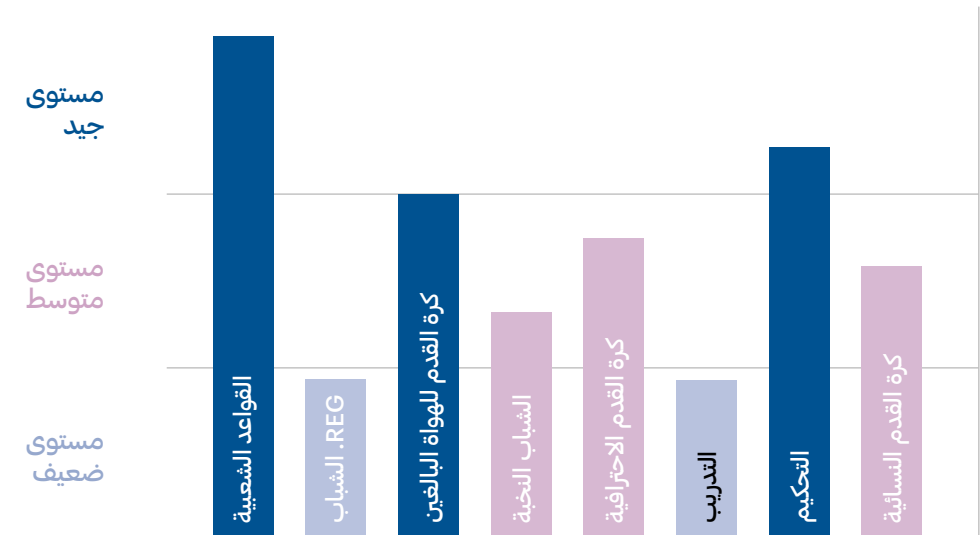
إن تحليل الوضع الحالي لموضوع معين ليس تمريناً أكاديمياً بحثاً، وإنما يتم ذلك بهدف تشغيلي واضح، ويجب أن يكون أساس مرحلة التخطيط والتنفيذ للمشروع.

وعادة ما يتم جمع كمية معينة من المواد الأولية بعد اجراء التحليل (على سبيل المثال: الإحصاء، والتحليل النوعي، والبيانات الكمية، وما إلى ذلك)، ويجب ترتيب هذه المواد وتصنيفها بطريقة منظمة، وقد يفتح وجود كم كبير من البيانات المعقدة فرصة للتعاون مع الجامعات، ويتطلب التحليل في بعض الحالات تحديثاً وتقييماً مستمرين ليتحول تدريجياً إلى أداة مراقبة محدثة باستمرار (لمزيد من المعلومات حول المراقبة، انظر الفصل الثامن).

وثائق التحليل الفني

بجانب الوثائق الفنية المفصلة، يُقترح دائماً التأسيس لتحليل وصفي بسيط لوضع كرة القدم، بحيث يمكن مشاركته مع الأمين العام، والرئيس، واللجنة التنفيذية. ويجب أن تكون الوثيقة التحليلية قصيرة وبسيطة وأن تصبح أساساً للمناقشات المتعلقة بتطوير الإستراتيجية طويلة المدى،

ويوجد أدناه مثال مرئي مبسط عن التحليل الفني الشامل للاتحاد العضو من أجل تطوير استراتيجية تنمية وطنية.



5.5 أمثلة تطبيقية

يوجد أدناه مثال عملي لما يعنيه استخدام إطار دورة المشروع لتنفيذ أنشطة محددة، فهو دراسة حالة تنظيم منافسة لمن هم تحت سن 17 سنة ودمجها مع كل ما يتعلق بمستويات كرة القدم، وسيتم التوسع في هذا المثال بمزيد من التفصيل في الفصول 6 و 7 و 8.

تنظيم منافسة للعبة المحلية لأقل من 17 سنة

يكون التحليل هو نقطة البداية، ويتضمن التقييم كما هو مبين في الجدول أعلاه، ولتنظيم منافسة للعبة المحلية لأقل من 17 سنة، فإنه من الضروري مراعاة الوضع الحالي، وهو:

لا توجد إلا بطولة واحدة للشباب الأقل من 17 سنة هناك 10 فرق كلهم من العاصمة هناك غش كبير في موضوع السن لا توجد فئة شبابية على المستوى الشعبي تمكن اللاعبين من التحسن ويضيع العديد من اللاعبين الموهوبين.

ولفهم المشكلة بشكل أفضل، فمن الضروري النظر في الإجابات على بعض الأسئلة الرئيسية.

1 لماذا يشارك في البطولة فرق العاصمة فقط؟ تكلفة النقل تصعب من تنقل الفرق الأخرى لمسافات بعيدة.

2 هل يمكن تنظيم المنافسة في مقاطعات أخرى؟ هل حدث هذا من قبل؟ إذا لم يحدث، فلماذا؟ أغلب ما يلعب من كرة القدم في المقاطعات الأخرى يكون في المدارس وعلى مستوى التكتلات الشعبية، ولكنه ليس منظماً من الرابطة الجهوية، وهذا بسبب نقص الموارد في بعض الحالات، ونقص التنظيم في حالات أخرى.

3 هل تدعم السلطات الجهوية كرة القدم؟ هل يمكنهم بذل جهد أكبر؟ تدعم معظم السلطات الجهوية كرة القدم ولكنها لا تستطيع بالضرورة تغطية تكاليف سفر الفرق المملوكة ملكية خاصة، فيفضلون تنظيم منافسات محلية بدل ذلك.

4 لماذا يحدث الغش في السن؟ يحدث الغش في السن لسببين: يأمل اللاعبون اكتشافهم من طرف المنتخب الوطنية وتركز الأندية على الفوز بأي ثمن.

5 هل يوجد نظام فعال لتسجيل اللاعبين يمكن أن يقلل من مخاطر الغش في السن؟ لا يوجد، لكن توفر الاتحاد الدولي لكرة القدم نظام (FIFA Connect) الذي يمكن تبنيه بسهولة ويمكن أن يقلل بشكل كبير من الغش.

6 كم عدد اللاعبين الذين يمكن أن يشاركوا في منافسات تحت 17 سنة؟ تشير التقديرات إلى أن هناك حوالي 20.000 شاب يلعبون على مستوى المدارس، ومن المحتمل أن يوجد 3000 لاعب مهتمين بالانضمام إلى المزيد من منافسات أندية الشباب المنظمة والتدريب بانتظام.

7 ما هو وضع البنية التحتية المتوفرة؟ البنية التحتية بشكل عام في حالة سيئة، ولكن هناك ملاعب مملوكة لمنظمات دينية يمكن استخدامها لرابطة الشباب، وهي بحالة جيدة وبها غرف لتغيير الملابس.

- التوازن بين ضغط تحقيق النتائج على المدى القصير والحاجة إلى التخطيط على المدى البعيد.
- الضغط المؤدي إلى المضي قدما في النشاطات على حساب التحليل الجيد.
- توفير إحصائيات متوقعة عن اللاعبين والفرق والمباريات والمدربين والحكام والمسؤولين.
- صعوبة التواصل والتعاون مع باقي إدارات الاتحاد العضو (ترخيص اللاعبين، والمنافسات، والاتحادات الجهوية) ومع أهم الشخصيات الفاعلة (الاتحادات الجهوية، والسلطات المحلية، والرعاة)

التحديات الأكثر تكرارا

- استخدام الأساليب التحليلية الموحدة (مثل التحليل الرباعي، وتحليل الموارد وتحليل الشخصيات الفاعلة، وتحليل الإحصاءات الوطنية)
- القدرة على الحفاظ على الاتصال والتواصل وخلق شبكات مع الشخصيات الفاعلة
- القدرة على التواصل مع الجهات المتخصصة والمهتمة في الجامعات
- القدرة على استخدام نظام الترخيص الإلكتروني للاعبين والمسؤولين
- الإدارة الجيدة للوقت لضمان تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات والعمل التحليلي

المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة

- نظام تراخيص اللاعبين من FIFA Connect
- الدعم من مستشاري الاتحاد الدولي لكرة القدم الإقليميين
- تقارير مجموعة الدراسات الفنية بالاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA's Technical Study Group)
- كتيبات الاتحاد الدولي لكرة القدم الإرشادية
- الاستشارات الفنية المتخصصة

دعم الاتحاد الدولي لكرة القدم

إطار النمو المهني: تحليل مشروع

فكر مطولا في عملك ووضعتك المهني. وناقش حلولك مع موجهك.

ما هي أو ماذا ستكون تحدياتك الرئيسية في الأشهر المقبلة حول هذه المفاهيم؟

(ما هي مهامك وتحدياتك؟)

ما هي المعارف أو المهارات التي ستساعدك على الأداء الجيد في هذا الموضع؟

(فكر في مكانك الآن وأين تريد أن تصل؟)

من يمكن أن يدعمك (الأمين العام/ المرشد / مستشارو الاتحاد الدولي لكرة القدم/ خلية القيادة / شبكات إضافية)؟

(من/ كيف/ وأي حلول؟)

حديد المواعيد النهائية:

6. التخطيط بعيد المدى

بعد انتهائك من تحليل الوضع وتحديد حجر الأساس لمشروعك من خلال تحليل بيئة كرة القدم من حولك، فإنك تعرف الآن نقاط القوة والضعف والشخصيات الفاعلة والموارد والفرص والتحديات المرتبطة بمشروعك، كما أنك حددت التدابير الممكنة وبدأت في التفكير في المسؤوليات والأولويات، فقد آن الأوان لتحديد ما يريد الاتحاد العضو تحقيقه من خلال مشروعك، ولماذا وكيف سيتم ذلك، فهذه هي الخطوة الثانية من دورة المشروع.

تحليل الوضع (الفصل 5)
أين نحن الآن؟

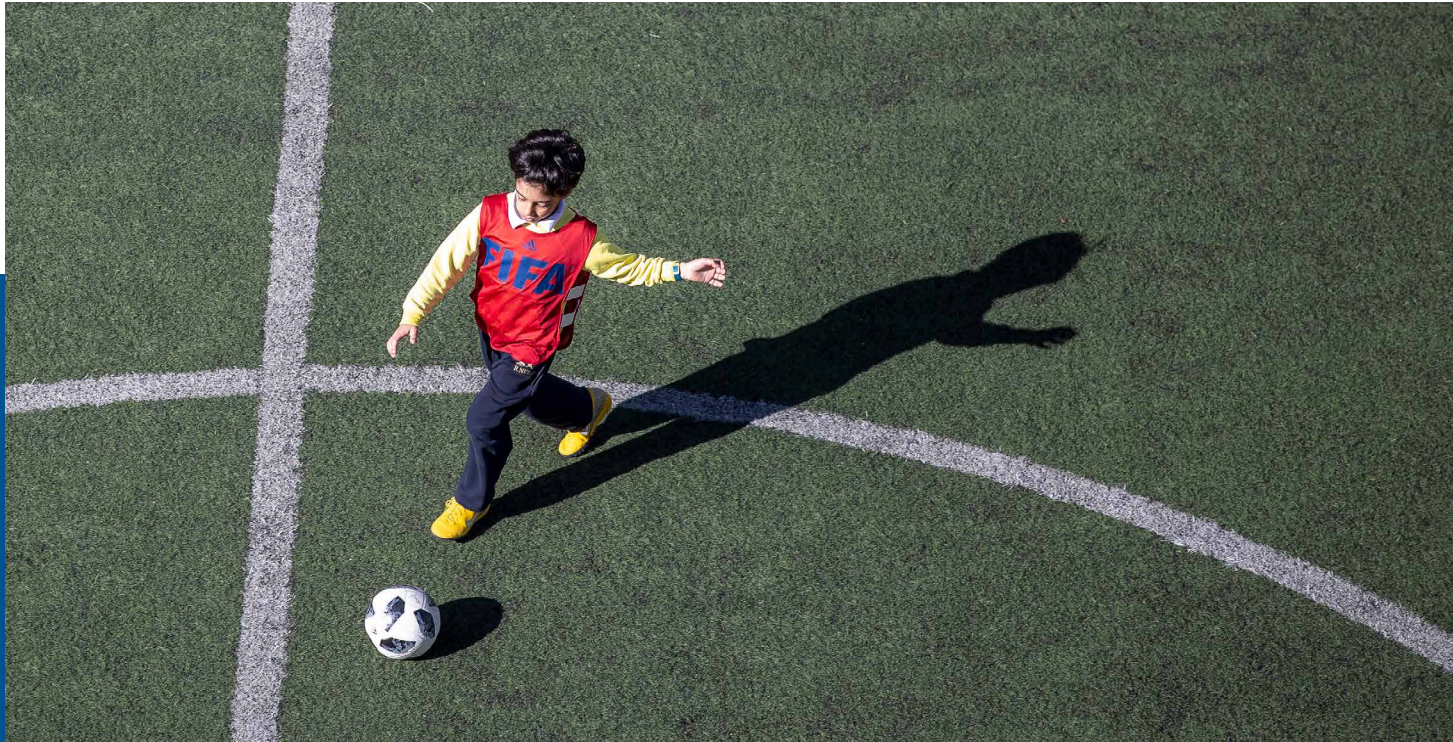
المراقبة (الفصل 8)
هل سنصل إلى هناك؟



الإستراتيجية (الفصل 6)
أين نريد أن نصل؟

التنفيذ (الفصل 7)
كيف سنصل إلى هناك؟

ستكون لديك من خلال صياغة أهداف مفصلة أداة إدارة واتصال قوية تمكّنك من تحفيز كل الشخصيات الفاعلة للسعي وراء هدف وخطة مشتركين، ولكن يتعين عليك تحديد الأولويات قبل كل شيء.



6

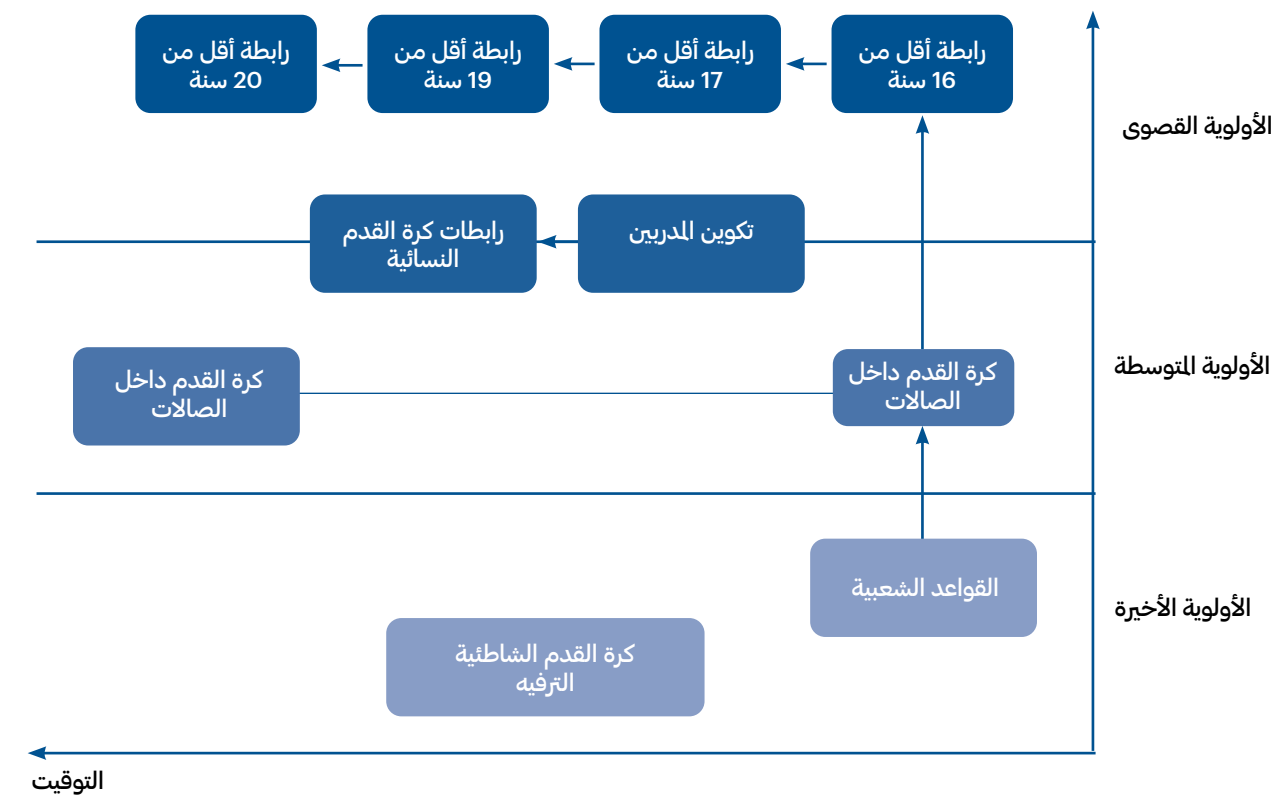
التخطيط بعيد المدى

6.1 الحاجة إلى ترتيب الأولويات

وكما رأينا في الفصل الثالث، فإن إدارة القسم الفني مسؤولة عن عدة مجالات كل منها مهم، ومع ذلك، فإن هناك عدد قليل جداً من اتحادات كرة القدم في العالم التي تملك يكفي من الموارد المادية والبشرية لتكون قادرة على المنافسة في جميع تخصصات كرة القدم وقادرة على الاستثمار باستمرار في جميع المجالات المتعلقة بتطوير اللعبة، وتواجه أغلب الاتحادات الأعضاء نقصاً مستمراً في الموارد المالية والبشرية، ولا يسمح لهم وضعهم بالاستثمار في جميع مجالات ومستويات كرة القدم في نفس الوقت، ويتوجب عليهم إجراء محادثات حول المكان الذي ينبغي استثمار الموارد المتاحة فيه أولاً ولماذا، ومن الأخطاء الشائعة تطوير مشاريع مفرطة الطموح تثبت في النهاية عدم جدواها في مرحلة التنفيذ بسبب نقص الموارد.

وتسمى هذه العملية بتحديد الأولويات وتحديد الأهداف التي يتم منحها أسبقية على غيرها، ويساعد تحديد الأولويات المدير الفني في تحديد النشاطات الأساسية والحفاظ على نهج واقعي أثناء عملية التطوير بمرور الوقت.

فيما يلي مثال مبسط عن إعطاء الأولوية لمجالات التنمية في دولة ذات بنية قاعدية قوية:



يرجى الانتباه إلى أن المثال المذكور أعلاه ما هو إلا مجرد طريقة واحدة لتحديد الأولويات ولا يمثل نموذجاً قياسياً بأي شكل من الأشكال، وقد تظهر القواعد الشعبية أو كرة القدم الشاطئية في سيناريو مختلف أعلى بكثير في الجدول، وتختلف طريقة ترتيب أولويات التنمية من دراسة تقييمية إلى أخرى، وذلك لأنها تعتمد إلى حد كبير على الوضع الخاص بالبلد، فعلى سبيل المثال، لن تحتاج دولة بقاعدة كروية شعبية قوية إلى الاستثمار بكثافة في هذا المجال، بل ستركز على جوانب التنمية الأخرى، وبغض النظر عن هذه التفاصيل، يجب أن تترجم الخطة الإستراتيجية الوجهة المقصودة.

6.2 الأولويات والأهداف الرئيسية والفرعية

إن المدير الفني مسؤول عن تحديد وتشكيل مشاريع التطوير الفني بالتوافق مع استراتيجية الاتحاد، وتقع على عاتقه مسؤولية اختيار الأهداف (الأولويات) العريضة وتوسيعها في خطة واضحة على مدى عدة سنوات، وقد يكون من الضروري للقيام بذلك ترجمة كل هدف رئيسي إلى سلسلة من الأهداف الأساسية أو الفرعية وتطويرها في مجموعة متكاملة من النشاطات،

وفيما يلي مثال مبسط لما يمكن أن تبدو عليه أولوية "تطوير كرة القدم للسيدات":

تطوير كرة القدم النسوية

الأولوية

الأهداف الأساسية

الأهداف الفرعية

المنتخب الوطني الأول	فريق أقل من 17 سنة	رابطة الفتيات الصغار	القواعد الشعبية
<ol style="list-style-type: none"> التخطيط للمشاركة في المنافسات والباريات الودية تسهيل مرور أفضل اللاعبين في فرق الشباب رفع مستوى المدربين توفير الرؤية ظهور أكثر مع جمهور أكبر (قسم إدارة التواصل) 	<ol style="list-style-type: none"> استكشاف أحسن اللاعبين الموهوبين في الرابطة تنظيم المعسكرات التدريبية التخطيط للمشاركة المستقبلية في المنافسات والباريات الودية ظهور أكثر مع جمهور أكبر (قسم إدارة التواصل) 	<ol style="list-style-type: none"> تأسيس رابطة أقل من 16 سنة بالتنسيق مع النوادي والمدارس تكوين المدربين والحكام دعم الأندية بالتجهيزات تحسين المنشآت الرياضية ضمان المتابعة الطبية 	<ol style="list-style-type: none"> مختلط (فعاليتان الفتيان والفتيات) أفكار جديدة لإدماج وجذب فتيات أكثر توعية الأسر ومعلمي المدارس زيادة عدد ومواقع تفاعلات القواعد الشعبية



مبدأ سمارت (يدل كل حرف على كلمة مختلفة)

تُذكر الأهداف الرئيسية والفرعية في المثال أعلاه كجملة مبسطة من النتائج المرجوة أو النشاطات المقترحة، وأنت مدعو الآن لتطوير هذه الأهداف وتعريفها بالتفصيل الممل وبطريقة تمكّن المدير الفني وطاقمه من استخدامها لأغراض التنفيذ والتقييم، وللقيام بذلك، يوصى باستخدام مبدأ SMART، ويقصد به:

- **محددة (Specific):** أهداف مفصلة من حيث ماهية وكيفية تنفيذ النشاطات (ماذا وكيف)، ويجب أن يكون "تصور" العمل الذي سيتم إجراؤه ملموساً بوضوح عند قراءة وصف الأهداف، فالأهداف المجردة والتي يغلب عليها الطابع النظري ليست مناسبة للتنفيذ.

■ مثال: إنشاء دوري للفتيات أقل من 16 سنة الموسم القادم

- **قابلة للقياس (Measurable):** يمكن قياس الأهداف بأساليب محددة أو قابلة للقياس الكمي، فيجب على المدير الفني أثناء تحديد الهدف أن يحدد كيفية تقييم النجاح أيضاً كما يحدد معايير قياس قابلة للقياس ومؤشرات أداء واضحة، وهذه هي المتطلبات الأساسية للتقييم الفعال والمراقبة كما هو موضح في الفصل الثامن.

■ مثال: يتكون دوري أقل من 16 سنة من ثمانية فرق من 25 لاعب كحد أقصى. سيلعب كل فريق 28 مباراة (ذهاباً وإياباً)، بالإضافة إلى المباريات الفاصلة (نصف النهائي والنهائي).

- **قابلة للتحقيق (Achievable):** يجب أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق في الإطار الزمني المتاح، فلا جدوى من الأهداف الطموحة جداً في المنظور العملي، لأنها تتعلق أكثر بمجال التطلعات والأحلام بدلاً من الواقع، ويجب وضع الأهداف في سياقها وتحديدها وفقاً للموارد المالية والبشرية المتاحة ووفقاً للخبرات السابقة والعقبات الشائع مواجهتها في الحياة العملية اليومية.

■ مثال: سيتم اختيار الفرق الثمانية المشاركة من بين أندية السيدات التي تملك نظاماً لتحديد المواهب وأقامت علاقات مع المدارس.

- **واقعية (Realistic):** يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ويعتمد تحقيق هذه الأهداف على الأشخاص المناسبين الذين يتماشون مع مسؤوليات محددة، ولزيت من المعلومات حول الموارد البشرية، انظر الفصل الثالث.

■ مثال: يكون القسم الفني مسؤولاً عن دوري الشباب، وتحديداً رئيس كرة القدم النسائية، السيدة أليس جرين.

- **محددة زمنياً (Time-bound):** تحديد تاريخ إنجاز واقعي للهدف، وينبغي النظر في نفس المتغيرات المذكورة في خاصية "قابل للتحقيق" من حيث احترام المواعيد النهائية، وعادة ما تكون الخبرة نقطة مرجعية جيدة عندما يتعلق الأمر بتقييم الوقت اللازم لتحقيق هدف معين.

■ مثال: سيبدأ الدوري في 30 سبتمبر وينتهي في 30 أبريل. وسيكون من ثمانية فرق في السنة الأولى، ويوسع إلى عشرة و 12 فريق خلال الموسم التاليين، مع إدراج أندية من مناطق أخرى.

6.3 الموافقة على المشاريع الفنية

يجب أن تصادق الهيئات المعنية في الاتحاد العضو على المشروع قبل أن ينتقل إلى مرحلة التنفيذ.

تتمثل الخطوة الأولى في موافقة اللجنة المعنية (على سبيل المثال الفنية أو التطوير). ويجب على المدير الفني أن يشرح برنامجه بالتفصيل لأعضاء اللجنة وأن يكون قادراً على الاستشهاد بالحجج الصحيحة لإقناعهم بتبنيه، ويُقترح دائماً أن تتضمن الاستعدادات للاجتماعات الاقتراب من رئيس اللجنة بشكل غير رسمي ومشاركته المحاور الرئيسية للاستراتيجية، بحيث يكون لديه الوقت الكافي لاستيعابها ويكون في وضع يسمح له بفهمها ودعمها أثناء المحادثات.

وقد تطلب اللجنة مصادقة أخرى على قرارها من قبل اللجنة التنفيذية، وفي هذه الحالة سيلعب رئيس اللجنة (المدير الفني إذا كان يملك حق الوصول) دور المقرر خلال اجتماع اللجنة التنفيذية، وإذا كان رئيس اللجنة هو من يقدم المشروع، فمن المهم إطلاعها عليه بشكل مفصل وقدم إليه جميع المعلومات المرتبطة به من أجل العرض الأمثل للمشروع، وقد يمهّد الطريق اجتماع ثنائي مع الأمين العام أو حتى مع الرئيس للفوز بدعمهم للمشروع خلال المناقشة.

6.4 خطط العمل

يحين وقت اتخاذ الإجراءات اللازمة بعد تحديد المكان الذي يصوبوا إليه الاتحاد العضو، وتعتمد عملية تطوير خطط العمل على تقسيم الأهداف الإجمالية إلى أهداف ونشاطات فرعية، وللقيام بذلك، فإنه يجب عليك صياغة خطط عمل لكل منها، ونظراً لأن الأهداف التي طورتها تعمل كخارطة طريق للتنفيذ، فإنه يمكن استخدامها كأساس للنشاطات والمهام التشغيلية التي يمكن لموظفيك العمل على تحقيقها.

تحسن خطط العمل كفاءة وفعالية موظفي الاتحاد العضو والشخصيات الفاعلة من خلال توثيق ما يجب القيام به ومن يقوم به وكيف ومتى، ويترجمون هذه الأهداف إلى أداة تسيير قوية وقصيرة المدى.

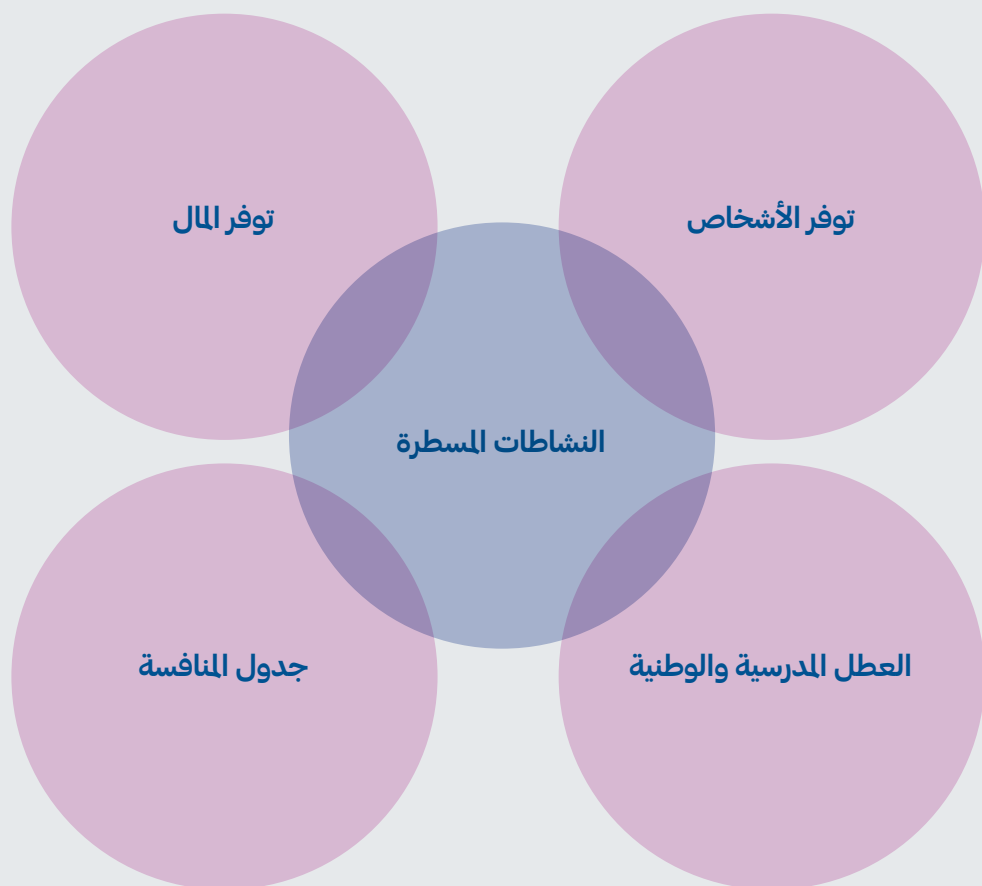
ويوصى بإشراك الموظفين ومناقشة واقعية خطط العمل والجدول الزمني، وما إذا كانت هناك تكتيكات أخرى يمكن استخدامها بشكل أكثر فعالية، وإشراكك للموظفين في هذه العملية، فإنك تزودهم بالمعلومات قبل النشاطات التي سيشاركون فيها، وهذا يزيد من تكاملهم كمساهمين في المشروع ويحفزهم على القيام بدور أكثر حيوية في السعي لتحقيق أهداف الاتحاد العضو.

يمثل الجدول أدناه أداة بسيطة للغاية يمكن استخدامها لتحديد الأهداف الرئيسية وتقسيمها إلى نشاطات ومسؤوليات.

الهدف	النشاطات	الموعد النهائي	الشخص المسؤول	مؤشر النتيجة
تطوير كرة القدم على مستوى القواعد الشعبية (مثال)	تنظيم حدث على مستوى القواعد الشعبية في العاصمة	20**.**. (سنة)	جون سميث، مسؤول القواعد الشعبية وكرة القدم للشباب	يشارك 1000 فتى وفتاة في حدث خارجي

الخطة السنوية: نقطة البداية

بالإضافة إلى نوع وعدد النشاطات المخطط لها، فإن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مخطط النشاط السنوي.



جدول المنافسة

على الرغم من أن برامج التطوير الفني لا يستهدف كرة القدم النخبوية عادةً، إلا أن جدول المنافسات (على الصعيدين الوطني والدولي) له تأثير كبير على عملية التخطيط، وعلى سبيل المثال، تتم تعبئة الاتحاد العضو بأكمله عندما يلعب المنتخب الوطني الأول، بما في ذلك الأمين العام، والإدارة المالية، إلخ.

يجب أن يؤخذ جدول مباريات الاتحاد الدولي لكرة القدم في الحسبان عند تسطير الخطة السنوية، خاصة فيما يتعلق بفترات إطلاق سراح اللاعبين من قبل أنديةهم من أجل الانضمام إلى منتخبهم الوطني، وتحدد تواريخ الاتحاد الدولي لكرة القدم بأربع سنوات مسبقاً.

يجب اعتماد نهج مماثل في جدولة أهم مباريات المنافسات الوطنية (نهائي الكأس المحلية، ديربيات كبيرة) والتي يمكن أن تستهلك الكثير من موارد الاتحاد العضو وتعد مهمة تنظيم نشاطات أخرى (ألعاب المنتخب الوطني للشباب، الدورات، القواعد الشعبية، إلخ).

الهدف	النشاطات	الموعد النهائي	الشخص المسؤول	مؤشر النتيجة
تطوير كرة القدم على مستوى القواعد الشعبية (مثال)	تنظيم حدث على مستوى القواعد الشعبية في العواصم الجهوية الكبرى	20**.**.* (سنتان)	جون سميث، بالتنسيق مع الرابطات الجهوية	يشارك 1000 فتي وفتاة في الحدث ويحدد 100 مكوّن محتمل
تنظيم كرة القدم المدرسية وخلق منافسات بين المدارس	تنظيم كرة القدم المدرسية وخلق منافسات بين المدارس	20**.**.* (ثلاث سنوات)	جون سميث، بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم	يلعب 30.000 فتي وفتاة كرة القدم بانتظام - على الأقل مرتين أسبوعياً.

(يمكن العثور على مثال عملي آخر في نهاية هذا الفصل.)

6.5 خطة العمل السنوية

أهمية التخطيط السنوي

تحدد المشاريع طويلة المدى النتائج المتوقعة والنشاطات الصغيرة المرتبطة بها على مدى فترة أطول (من سنتين إلى أربع سنوات)، ويجب ترجمتها في النهاية ودمجها بحيث تصبح دعمًا لجميع النشاطات التشغيلية، وعادة ما يكون هذا النموذج هو خطة العمل السنوية التي تحدد ما سيحدث خلال فترة الاثني عشر شهرًا القادمة.

تتبع الخطة السنوية التقييم السنوي في معظم الاتحادات الأعضاء وبالتوازي مع السنة المالية (من يناير إلى ديسمبر)، كما يمكن تحديدها بالتوازي مع الموسم الكروي، بشرط أن يتم ذكر ذلك بوضوح.

وبغض النظر عن كيفية تحديدها، فإن المبدأ لا يتغير، وهو التسطير المسبق للنشاطات التي يجب القيام بها، بطريقة يوزع فيها عبء العمل بالتساوي على مدار العام وتمكن من التنسيق الجيد للأنشطة المترابطة.

يجب أن تتضمن الخطة السنوية من وجهة نظر المدير الفني ما يلي:

- المنشآت الكبرى للقواعد الشعبية
- دورات للمدربين ومكونيهم
- ندوات ودورات تنشيطية
- لقاءات مع مدربي - المنتخب الوطني (الأول للرجال والنساء والشباب)
- التفاعلات الشعبية الوطنية
- مباريات لدوري (دوريات) الشباب (النخبة)
- مباريات لدوري السيدات
- المعسكرات التدريبية للمنتخبات الوطنية للشباب (فتية وفتيات)
- مباريات (بما في ذلك المباريات الودية) - المنتخب الوطني للشباب (فتية وفتيات)
- مباريات - المنتخب الوطني الأول (للمعلومة)
- دورات للحكام والطاقم الطبي (على الأقل للمعلومة).

العطل المدرسية والوطنية

يجب مراعاة أيام العطل الدينية والمصرفية عند التخطيط للنشاطات السنوية، خاصة إذا كان من المتوقع أن ينظم أغلب الناس إلى عائلاتهم من أجل مشاركة الاحتفال، فمن المهم جدولة نشاطات التطوير بعد أيام قليلة من نهاية العطلة، بحيث يمكن إجراء الأعمال التحضيرية بدعم كامل من فريق عمل الاتحاد العضو.

توفر الأشخاص

تعتمد النشاطات التنموية على المعلمين والمدربين والحكام والخدمات الطبية ومعلمي المدارس واللاعبين، كما تعتمد أحياناً على دعم مختلف إدارات الأمانة العامة وحقى المنظمات الخارجية (الحكومية وغير الحكومية والرعاة)، وستضمن الخطة السنوية المفصلة والمعقولة تمكُّن الأشخاص المعنيين من حجز تواريخ لنشاطات التطوير المسكرة، وتسهل حضور أصحاب جداول الأعمال المزدحمة، كرئيس الاتحاد العضو ووزير الرياضة (في حفل الافتتاح مثلاً)، وتعد الخطة السنوية من منظور إداري أداة تمكن من إدارة إجازات الموظفين وغياباتهم الأخرى باحترافية (كالغياب للتكوين أو لمهام الاتحاد الدولي لكرة القدم وما إلى ذلك).

توفر المال

لا تجب معرفة قيمة الأموال المتاحة لنشاطات التنمية فقط، وإنما يجب أيضاً معرفة تاريخ توفرها عند تسطير الخطة السنوية، ويجب أن يكون المدير الفني على دراية بالاحتياجات المالية للاتحاد وينسق بشكل وثيق مع الأمين العام ومدير الشؤون المالية ليتأكد من حصول نشاطاته المسطرة على الدعم المالي الكافي، ويتعرض للبحث التالي للتخطيط المالي بمزيد من التفصيل.

التخطيط المالي

تمثل الميزانية السنوية المكون المالي للخطة السنوية للاتحاد، وبالنظر إلى أهمية المال لتنظيم أي نشاط، فإنه يجب على المدير الفني أن يكون على دراية تامة بالقيود المالية للاتحاد العضو وأن يشارك في تعاون وثيق مع الأمين العام ورئيس الشؤون المالية عندما يتعلق الأمر بتخصيص الأموال للإدارة الفنية.

ولتسهيل عمل قسم إدارة المالية والحصول على فكرة دقيقة عن المكون المالي لنشاطات التطوير، فإنه يجب على المدير الفني أن يحتفظ بسجلات تبين تكلفة النشاطات في العادة (مثل دورات التدريب وألعاب المنتخب الوطني للشباب والفعاليات الشعبية ومعسكرات التدريب).

ويُقترح بالنسبة للميزانيات التي تبدأ في شهر يناير أن يتم رسم خطة العمل وأي مساهمة إضافية في موعد أقصاه أكتوبر (اعتماداً على إجراءات التخطيط في الاتحاد العضو)، وسيتيح ذلك وقتاً كافياً لإجراء المحادثات المطلوبة ودمج ميزانية القسم في الميزانية الإجمالية للاتحاد العضو.

عادة ما تقسم الميزانية السنوية إلى أنواع ومراكز التكلفة التي تشير إلى المجالات تُنفق فيها الأموال وإلى القسم الإداري المسؤول عن ذلك، وينبغي أن يكون المدير الفني على دراية بالقواعد المالية المتعلقة بمراكز تكلفتها وأن يحترم الإجراءات المالية للاتحاد العضو.

اقتراح

لن يتوفر أبداً مال كاف، ومن النادر وجود موارد تغطي كل الاحتياجات، وعلى الرغم من أن جلب الإيرادات ليس جزءاً من المسؤوليات الأساسية للمدير الفني، إلا أنه ليس من الخطأ أن يبحث على موارد إضافية لتمويل النشاطات التنموية، بل يصب هذا في مصلحته الشخصية، لذلك، فإن إقامة تعاون وثيق مع مدير التسويق والتوصل إلى أفكار ومقترحات لجلب موارد إضافية من خلال الوسائل المتاحة هي استراتيجية موصى بها، ويمكن في بعض الحالات تكييف منافسات الشباب أو النساء لجعلها أكثر إثارة للاهتمام في منظور الرعاية أو التلفزيون.

الاقتراح المبدئي

يقترح المدير الفني (مع كبار موظفيه) خطة سنوية للنشاطات بناءً على الخطة الإستراتيجية ومشاريع التنمية المسطرة حديثاً.

التقييم المالي

يُرسل المستند إلى رئيس الشؤون المالية ليقوم بدوره بإجراء تقييم مفصل للتكاليف الإجمالية المرتبطة بالخطة السنوية، ومن المرجح أن يتبع المستند نقاشات تتعلق بالتغييرات المطلوبة.

المصادقة

سيصادق الأمين العام على الخطة المالية (عادةً بعد حصوله على الضوء الأخضر من الرئيس أو اللجنة التنفيذية أو اللجنة المختصة).

مثال عملي: وضع خطة عمل لمنافسة محلية تحت سن 17 (تابع للفصل الخامس)

الهدف: إنشاء منافسة لن هم تحت سن 17 سنة مع تمثيل إقليمي على مدى ثلاث سنوات نظراً لتعقيد هيكل منافسة لن هم تحت سن 17 سنة وتوسيعها لتشمل عشرة أقاليم وطنية، فإن الاتحاد العضو يختار تطوير الخطة على مدى ثلاث سنوات من أجل الحصول على وقت كافٍ لتدريب المدربين، وإنشاء روابط بين الرابطة الجهوية والسلطات المحلية، وتعيين همزات وصل لتكون مسؤولة عن التنظيم على المستوى الجهوي.

النشاطات	الموعد النهائي	الشخص المسؤول	مؤشر النتيجة
السنة الأولى			
خط مسودة لوائح المنافسة والمصادقة عليها	أيار	جون سميث، مسؤول القواعد الشعبية وكرة القدم للشباب	تم وضع لوائح المنافسة وصادقت عليها اللجنة المختصة وأصبحت مفهومة لدى الجميع.
دعم النوادي في مجال التدريب وتحديد المواهب	أيار	دعم من الاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحاد الكونفدرالي للمشاركين الشعبية	تعرف الأندية كيفية التعامل مع اللاعبين الشباب واحتياجاتهم. تحديد معايير الكشافة والتدريب واحترامها.
إدخال نظام تسجيل اللاعبين	حزيران	آن وايت، المسؤولة عن وضع اللاعبين في قسم إدارة المنافسات	يتم تسجيل جميع اللاعبين المشاركين في المنافسة قبل انطلاق المباراة. يتم إجراء فحوصات ممنهجة للعمر.
اختيار الحكام وتدريبهم	تموز	بول غرين، المسؤول عن التحكيم في قسم إدارة المنافسات	تم تحديد وتكوين مجموعة من 15 فتي وفتاة معروفون بالترامهم وتلقوا تعليماً خاصاً. تُصدر شهادة لمن يستوفي المعايير الجسمانية والفنية.
بدء المنافسة في العاصمة بعشرة فرق تنتمي إلى أفضل أندية الدوري	سبتمبر	جون سميث، مسؤول القواعد الشعبية وكرة القدم للشباب	تنطلق جميع المباريات في وقتها المحدد وتجرى المنافسة دون انقطاع. يُعلن عن البطل في نهاية الموسم.

السنة الثانية			
تسجيل اللاعبين في أربع مقاطعات من عشر	أيار	آن وايت، بالتنسيق مع الرابطة الجهوية	تم تسجيل حوالي 800 لاعب جديد.
دروس للمدربين والحكام	أغسطس	إدارة القسم الفني وقسم التحكيم	يتلقى 50 مدرباً تدريباً مطابقاً لرخصة ج (C) تم تدريب عشرة حكام جدد.
انطلاقاً من كرة القدم المدرسية، نظم منافسات جهوية في أربع من المناطق العشر	سبتمبر	جون سميث، بالتنسيق مع الرابطة الجهوية. تأمين تمويل إضافي من خلال ترعات الاتحاد الدولي لكرة القدم ودعم السلطات المحلية	يتم تسجيل جميع اللاعبين المشاركين في المنافسة قبل انطلاق المباراة. يتم إجراء فحوصات ممنهجة للعمر.
اختيار الحكام وتدريبهم	تموز	بول غرين، المسؤول عن التحكيم في قسم إدارة المنافسات	تنطلق جميع المباريات في وقتها المحدد وتجرى المنافسة دون انقطاع. يُعلن عن بطل كل مقاطعة مع نهاية الموسم.
السنة الثالثة			
تسجيل اللاعبين في كل المقاطعات	أيار	آن وايت، بالتنسيق مع الرابطة الجهوية	تم تسجيل حوالي 1,000 لاعب جديد.
دروس للمدربين والحكام	أغسطس	إدارة القسم الفني وقسم التحكيم	يتلقى 60 مدرباً تدريباً مطابقاً لرخصة ج (C) تم تدريب 12 مدرباً جديداً.
تنظيم منافسات في المناطق العشر بالإضافة إلى العاصمة	سبتمبر	جون سميث، بالتنسيق مع الرابطة الجهوية. تأمين تمويل إضافي من وزارة الشؤون الرياضية	تنطلق جميع المباريات في وقتها المحدد وتجرى المنافسة دون انقطاع.
السنة الرابعة			
تنظيم مرحلة الإقصائيات في العاصمة بين الفائزين في كل منافسة جهوية	أبريل	تمويل إضافي للقسم الفني من عند الرعاية	تنطلق جميع المباريات في وقتها المحدد ويُعلن عن البطل

- كثرة الاحتياجات تصعب تحديد الأولويات
- الافتقار إلى أدوات التخطيط على مستوى الاتحاد العضو (لا توجد استراتيجية أو لا توجد ميزانية سنوية) وسوء في تنظيم التدفق المالي
- إشراك الأشخاص المعنيين في عملية التخطيط
- نقص المعلومات عن الموارد المالية المتاحة
- تتخذ اللجنة التنفيذية أو الحكومة القرارات في اللحظة الأخيرة
- عدم الاستقرار السياسي داخل الاتحاد العضو أو الدولة

التحديات الأكثر تكرارا

- القدرة على تحديد وتشكيل مشاريع التطوير الفني بالتوافق مع استراتيجية الاتحاد العضو.
- الخبرة على تصنيف الأولويات وتحويلها إلى أهداف SMART ووضع خطة واضحة على مدى عدة سنوات.
- القدرة على شرح تحديات المشروع بالتفصيل لجمهور غير خبير وإقناعهم بالنهج الراسخ الذي سيتم اعتماده
- القدرة على تصور الأهداف واستشعار صحة مسار العمل
- القدرة على مقاومة الضغط الخارجي وعدم اتخاذ قرارات متسرعة وبناء عملية صنع قرار على حقائق وأرقام بعد تحليل الوضع
- القدرة على التنبؤ بالاحتياجات والمشكلات ومناقشتها مع الزملاء أو المؤسسات المختصة
- فهم العمليات السياسية ومعرفة كيفية تقديم المداخلات في الوقت المناسب لإحراز التقدم

المهارات والمعارف اللازمة

- برنامج الاتحاد الدولي لكرة القدم للمضي قدما (2.0 FIFA Forward)
- الدعم من مستشاري الاتحاد الدولي لكرة القدم الإقليميين
- برنامج الاتحاد الدولي لكرة القدم للتوجيه الفردي للمدراء الفنيين من أجل تطوير مهارات ومعارف قيادية مخصصة.

دعم الاتحاد الدولي لكرة القدم

- برنامج تراجع القيادة، الاتحاد الأوروبي لكرة القدم

دعم الاتحاد القاري

إطار النمو المهني: التخطيط لمشروع

خصص قدرا كبيرا من الوقت للتفكير في عملك مسيرتك المهنية، وناقش حلولك مع موجهك.

ما هي أو ماذا ستكون تحدياتك الرئيسية في الأشهر المقبلة حول دورة تخطيط المشروع؟

(ما هي مهامك وتحدياتك؟)

ما هي المعارف أو المهارات التي ستساعدك على الأداء الجيد في هذا الموضع؟

(فكر في مكانك الآن وأين تريد أن تصل)

من يمكن أن يدعمك (الأمين العام/ المرشد / مستشارو الاتحاد الدولي لكرة القدم/ خلية القيادة / شبكة إضافية)؟

(من/ كيف/ وأي حلول؟)

تحديد المواعيد النهائية:

7. التنفيذ

بعد انتهائك من تحليل الوضع وتحديد حجر الأساس لمشروعك من خلال تحليل بيئة كرة القدم من حولك، فإنك تعرف الآن نقاط القوة والضعف والشخصيات الفاعلة والموارد والفرص والتحديات المرتبطة بمشروعك، كما أنك حددت التدابير الممكنة وبدأت في التفكير في المسؤوليات والأولويات، فقد آن الأوان لتحديد ما يريد الاتحاد العضو تحقيقه من خلال مشروعك، ولماذا وكيف سيتم ذلك، فهذه هي الخطوة الثانية من دورة المشروع.

تحليل الوضع (الفصل 5)

أين نحن الآن؟

الإستراتيجية (الفصل 6)
أين نريد أن نصل؟



المراقبة (الفصل 8)
هل سنصل إلى هناك؟

التنفيذ (الفصل 7)
كيف سنصل إلى هناك؟

ربما يكون التنفيذ هو أصعب جزء في دورة المشروع، فكل الأهداف وخطط العمل التي طورتها ستعمل كخارطة طريق نحو التنفيذ، فقد حددت المسؤوليات بوضوح والمواعيد النهائية بدقة وقدرت التكاليف ووثقت، ويمكن للموظفين الآن أداء نشاطاتهم بوضوح أكبر، ولكن يجب أخذ جملة من المتغيرات والتحديات التي يصعب التنبؤ بها بعين الاعتبار.

إن تنفيذ المشروع هو عملية تعلم، وقد يستدعي العمل على مشروع ما ترك العمل اليومي جانباً واستكشاف مجالات جديدة قد تكون مفيدة جداً، وتشمل الفوائد المتوقعة من تنفيذ خطط العمل داخل اتحادك العضو ما يلي:

- الموظفون الذين يملكون دوافعاً لتحقيق أهداف مسطرة
- تحسين قدرة الإدارة على تطوير وتنفيذ الخطط
- الكفاءة وتحسين إدارة الوقت
- تعاون وتواصل أفضل داخل الإدارة الفنية مع باقي الأقسام الإدارية
- تحسين تركيز الإدارة على أهدافها وعملياتها
- تمكين موظفي القسم للقيام بدور فعال في تطوير كرة القدم.
- غرس الشعور بالمساءلة والمسؤولية داخل القسم
- تحسين التخطيط المالي والمسؤولية
- تحسين كيفية قياس مدى التنظيم وأداء الموظفين.

كما يجب عليك دمج خطط العمل في الوصف الوظيفي لكل منصب ومراجعة الأداء السنوي للموظفين.



التنفيذ

أهمية اتباع نهج واقعي للتنفيذ (R.E.A.L.I.S.M.)

يجب أن يرفع المدير الفني من تطلعاته مع المحافظة على ثباته عند تنفيذه لمشروع ما، ويعد تطوير برامج جديدة مهمة صعبة خاصة على الاتحادات الأعضاء التي تفتقر إلى الموارد البشرية والمالية، وغالبًا ما يكون تحقيق النتائج أصعب بكثير مما كان متوقعًا في البداية، لذا يجب على المدير الفني أن يكون على دراية بالعقبات العملية التي سيواجهها أثناء التنفيذ ويحاول توقعها، فالواقعية أمر مطلوب.

إن الواقعية مبدأ مهم جدا في عملية التنفيذ ويمكن تعريفها كما يلي:

- خبرة متجددة: يجب أن يبدأ المدير الفني عملية التنفيذ بناءً على ما يعرفه وجربته أو بناء على ما تعلمه من تجارب الآخرين، فيجب وضع حجر الأساس (الميزانية، عدد النشاطات، إلخ) وفقًا للمعلومات الواردة من التحليلات وخطوات التخطيط السابقة.
- النتائج النهائية (End results): إن العنق الحقيقي لتنفيذ المشروع هو تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس الكمي (انظر مبدأ سمارة في الفصل السادس)، ويكون التنفيذ قليل الفائدة إذا لم يحقق النتائج المتوقعة.
- قابلة للتعديل (Amendable): يجب تكييف التنفيذ إذا تغير الوضع أو ظهرت تحديات غير متوقعة، فيجب في الكثير من الحالات تحديث خطة المشروع الأصلية نتيجة لمثل هذه المتغيرات.
- طويلة المدى (Long-term): يجب وضع إطار طويل المدى لعملية التنفيذ.
- دمج كل المتغيرات (Integrate all variables): يجب مراعاة جميع العوامل الرئيسية المؤدية إلى النجاح أو الفشل، ومن المهم أن تكون موضوعيًا في التقييم الأولي وإيلاء اهتمام خاص لعدم المبالغة في الفرص أو التقليل من المخاطر.
- قصير المدى (Short term): يتكون التخطيط طويل المدى من مجموعة من النشاطات قصيرة المدى، وإن التكامل الهادف بين ما هو قصير المدى وطويله هو مفتاح النهج الواقعي والتنفيذ الناجح.
- الرقابة (Monitor): هل سلكنا الطريق الصحيح؟ ما الذي يدل على أننا نفعل صوابًا؟ هل كان تقييمنا الأولي صحيحًا؟ ما الذي تغير؟

تنبأ بالتحديات المتوقعة

يمكن أن يساعد الحذر خلال فترة تنفيذ خطة المشروع على التصدي للصعوبات الناشئة، ومن المفترض أنك قد توقعت أثناء التحليل الرباعي وتحليل الموارد في بداية دورة المشروع العديد من الصعوبات والتحديات، ولكن لن يظهر لك غير الواقع ما تفهمه الشخصيات الفاعلة وكيفية قيامهم بعملهم، وما إذا كان من الممكن الوفاء بخطة ميزانيتك.

تعرف أدناه على ما يمكن أن يحدث في مشروع إنشاء منافسة لن هم تحت سن 17 سنة (تابع للفصلين الخامس والسادس).

لوائح المنافسة (مثال)

هناك نقص في الكفاءات داخل الاتحاد العضو فيما يخص صياغة اللوائح، ويعتبر جون سميث شخصًا تقنيًا جيدًا للغاية، ولكنه لم يُوفق في صياغة اللوائح ويبدو أنه ضائع، فنحن في شهر أيار ولا أثر لأي مسودة، وحينها يقوم المدير الفني بالاتصال بزميل له في دولة مجاورة كان قد أنهى تنفيذ مشروع مماثل ليطلب منه اللوائح التي صاغها، فيمكن استخدامها لنفس الغرض مع بعض التعديلات، ويجتمع المدير الفني مع رئيس لجنة المنافسات الذي يقوم بمراجعة المسودة والمصادقة عليها في اجتماع اللجنة المقبل، وعلى الرغم من التأخر، فإن اللوائح جاهزة في النهاية، ويحضر السيد سميث اللقاء مع أندية الدوري في العاصمة ليشرح لهم المشروع ومراحله، فهناك اهتمام من 12 ناديًا من أصل 16 بالمشاركة في منافسة تحت 17 سنة، وحينها يحدث نقاش طويل حول عدد الفرق المسموح بها، ليتقرر في النهاية أن العدد سيرتفع من عشرة إلى 12.

نظام التسجيل (مثال)

تم نشر نظام FIFA Connect لتسجيل اللاعبين، لكن آن وايت المسؤولة عليه في إدارة المنافسات في إجازة أمومة، وللأسف ليس هناك من يحل محلها، ويمر الوقت ولا يحدث شيء، وبعد اجتماع بين الأمين العام والمدير الفني ومدير المنافسات، تقرر العثور على بديل لها، وعلى الرغم من أن البديل لن يكون مؤهلًا مثل السيدة وايت، إلا أن عملية التسجيل ستنتقل،

وبعد تسجيل جميع اللاعبين، تقدم العديد من النوادي شكاوى حول تعاطي المخدرات، وتؤكد بعض الرقابات العشوائية أن هذا الأمر صحيح، فقد استخدم المسؤول عن التسجيلات المستندات المقدمة من الأندية دون أي تدقيق، وهذا، يجب أن تُستأنف عملية التسجيل برمتها، إنه بالفعل شهر أغسطس ومن المقرر أن تبدأ المنافسة في غضون أسبوعين، وبعد المحادثات بين الأمين العام وإدارة المنافسات، تقرر تأجيل موعد الانطلاق إلى تشرين الأول للتحقق الصحيح من العمر، ويُطلب حينها من سميث دعم إدارة المنافسات والتواصل مع جميع مدارس اللاعبين للتحقق من تواريخ ميلادهم المسجلة، وبعد الفحوصات، استبعد 35 لاعبًا وفرضت غرامات على ستة أندية وفقًا للوائح المنافسة.



بداية المنافسة (مثال)

على الرغم من أن فرض الغرامات واضح في اللوائح ومذكور في الاجتماع الذي عُقد مع نوادي الدور الممتاز، إلا أن ستة منهم قرروا الانسحاب من المنافسة احتجاجًا على ذلك، بل ويعلن مالكو النوادي الستة عدم التصويت لصالح رئيس الاتحاد العضو في الانتخابات القادمة، وهذا ما أغضبه ودفعه إلى طلب توضيحات من المدير الفني بخصوص ذلك، وحينها يلتقي المدير الفني مع الرئيس والأمين العام لتقديم كافة التفاصيل حول المشاكل التي تواجهه، ويتم دعمه من قبل رئيس لجنة المنافسات (باعتباره صديق مقرب للرئيس) كما أنه قاض في المحكمة الدستورية ويعرف بصرامته عندما يتعلق الأمر باحترام اللوائح، وحينها يتصل الرئيس بمالكي الأندية مرة ثانية ليفوز باعتذار اثنين منهم في نهاية المطاف، ويدفعان الغرامة ويشاركان في المنافسة، أما الأربعة الآخرون - الذين لظلمًا عارضوه - فقد أصروا على عدم المشاركة فيها، وبالتالي انخفض عدد المشاركين في المنافسة إلى ثمانية، ولتعويض النقص العددي للمباريات، تمت إضافة مرحلة خروج المغلوب في دوري نصف النهائي والنهائي إلى برنامج المباريات،

وبعد تأخير لمدة شهر واحد، تقام المباراة الأولى: فاز فريق الأسود النباتية على فريق الفهود بنتيجة 3-2، وحضر المباراة أكثر من 500 طالب من المدارس المجاورة، وأرسلت القنوات التلفزيونية والإذاعية الوطنية الصحفيين لتغطية الحدث الذي يوصف بأنه "أول مباراة شبابية للنخبة يتم لعبها في البلاد".

تطوير خطة العمل

يجب تقاسم خطط العمل والميزانيات المسطرة بين جميع موظفي المشروع لضمان التنفيذ الفعال له، ويجب مراقبة التطوير وتقييمه بانتظام واستمرار، ويرتبط هذا بالخطوة القادمة من دورة المشروع (انظر الفصل الثامن)، ويجب توثيق نتائج التنفيذ في ورقة تطوير خطة العمل، والتي يجب أن تتضمن على الأقل النشاطات والمسؤوليات والنتائج الخاصة بالمشروع،

وفيما يلي مثال عملي يتعلق بمرحلة تنفيذ مشروع منافسة تحت سن 17 سنة (تابع للفصلين الخامس والسادس). ستركز على السنة الأولى فقط.

وثيقة تطوير خطة العمل			
مؤشر النتيجة	الشخص المسؤول	الموعد النهائي	النشاطات
السنة الأولى			
تم وضع لوائح المنافسة وصادقت عليها اللجنة المختصة وأصبحت مفهومة لدى الجميع.	جون سميث، مسؤول القواعد الشعبية وكرة القدم للشباب	أيار	خط مسودة لوائح المنافسة والمصادقة عليها
تعرف الأندية كيفية التعامل مع اللاعبين الشباب واحتياجاتهم. تحديد معايير الكشافة والتدريب واحترامها.	المدير الفني	أيار	دعم النوادي في مجال التدريب وتحديد المواهب
يتم تسجيل جميع اللاعبين المشاركين في المنافسة قبل انطلاق المباراة. يتم إجراء فحوصات ممنهجة للعمر.	آن وايت، المسؤولة عن وضع اللاعبين في قسم إدارة المنافسات	حزيران	إدخال نظام تسجيل اللاعبين
تم تحديد وتكوين مجموعة من 15 فني وفتاة معروفون بالتزامهم وتلقوا تعليمًا خاصًا. تُصدر شهادة لمن يستوفي المعايير الجسمانية والفنية.	بول غرين، المسؤول عن التحكيم في قسم إدارة المنافسات	تموز	اختيار الحكام وتدريبهم
تنطلق جميع المباريات في وقتها المحدد وتجرى المنافسة دون انقطاع. يُعلن عن البطل في نهاية الموسم.	جون سميث، مسؤول القواعد الشعبية وكرة القدم للشباب	سبتمبر	بدء المنافسة في العاصمة بعشرة فرق تنتمي إلى أفضل أندية الدوري



- تحديد أولويات واضحة تتماشى مع فلسفة كرة القدم الوطنية ودمج النشاطات بشكل متناسق في المشروع
- الحصول على الموارد المطلوبة والحفاظ على التمويل طوال فترة تنظيم النشاط
- تطبيق خطة العمل وفقا لخارطة الطريق المسطرة
- التنسيق مع مختلف الفاعلين داخل وخارج المشروع
- ضمان قيام موظفي القسم الإداري بدور فعال في تطوير مشاريع كرة القدم
- تعزيز التعاون وتحسين التواصل داخل القسم ومع الإدارات الأخرى
- إدارة الاتحادات الجهوية بكفاءة
- التأكد من فهم الأندية للمحتوى التنظيمي
- التعامل مع العقبات والصعوبات غير المتوقعة

التحديات الأكثر تكرارا

- مزيج من المهارات الفنية والإستراتيجية والتحليلية والعملية التي تمكن من إجراء النشاطات وتحقيق النتائج
- مهارات التنظيم والتواصل التي تمكن من التنسيق بين مختلف الممثلين
- الإدارة الجيدة للوقت
- علاقة طيبة مع الأمين العام ورؤساء اللجان الدائمة المعنية
- تقديم ملاحظات فعالة: مدح الأداء الجيد وتقديم اقتراحات تصحيحية

المهارات والمعارف اللازمة

- الكتيبات حول المواضيع الفنية وأقراص DVD: كرة القدم للشباب، كرة القدم النسائية، تطوير القواعد الشعبية، كرة القدم الشاطئية، كرة القدم داخل الصالات، حراسة المرمى، اللياقة البدنية
- برنامج الاتحاد الدولي لكرة القدم للقيادة الفنية
- الدعم الفني والتنظيمي على المستوى الإقليمي (مستشارو الاتحاد الدولي لكرة القدم الفنيون الإقليميون)
- الدعم الفني والتنظيمي عبر خبراء واستشاريين خارجيين
- المشاركة في تمويل المهرجانات الشعبية والمنافسات المحلية للشباب والنساء

دعم الاتحاد الدولي لكرة القدم

- الدعم المالي
- برامج تراخيص النوادي

دعم الاتحاد القاري

إطار النمو المهني: تنفيذ المشاريع

خصص قدرا كبيرا من الوقت للتفكير في مسيرتك، وناقش حلولك الخاصة مع موجهك.

ما هي أو ماذا ستكون تحدياتك الرئيسية في الأشهر المقبلة حول هذه المفاهيم؟

(ما هي مهامك وتحدياتك؟)

ما هي المعارف أو المهارات التي ستساعدك على الأداء الجيد في هذا الموضوع؟

(فكر في مكانك الآن وأين تريد أن تصل)

من يمكن أن يدعمك (الأمين العام/ المرشد / خلية القيادة / شبكة إضافية)؟

(من/ كيف/ وأي حلول؟)

تحديد المواعيد النهائية:

8. الرقابة والتقييم

يركز الفصل الثامن على المرحلة الأخيرة من دورة المشروع وهي مرحلة الرقابة والتقييم، ورغم أهمية وثيقة التخطيط والتنفيذ لخطّة المشروع، فإنها لا تعد أن تكون ورقة شكلية إذا انعدمت الرقابة والتقييم.

تحليل الوضع (الفصل 5)

أين نحن الآن؟

الإستراتيجية (الفصل 6)

أين نريد أن نصل؟



المراقبة (الفصل 8)

هل سنصل إلى هناك؟

التنفيذ (الفصل 7)

كيف سنصل إلى هناك؟

ومن منظور المدير الفني، تضمن الرقابة والتقييم احترام مستوى جودة النشاطات المنظمة للأهداف المسطرة وتلقّي الملاحظات المتعلقة بها بناءً على نتائج النشاطات المذكورة، وذلك من أجل التخطيط لدورة المشروع التالية، وتعتبر مهمة عامة ومهمة جدًا للمدير الفني وجزء لا يتجزأ من أي مشروع ونشاط رئيسي داخل القسم الفني، ويجدر النظر في إنشاء مراقبة منهجية لمراجعة مدى التقدم السنوي.

وكما يتضح من الرسم البياني أعلاه، تعتبر الرقابة نقطة البداية لتحليل المرحلة التالية من التخطيط طويل المدى، وتوفر مداخلات عملية ودراسات ما حدث بشكل صحيح وما حدث بشكل خاطئ.



يشمل هذا المصطلح مفاهيم متشابهة وتكميلية ومتراصة مثل مراقبة الجودة وتحليل النتائج وتقييمها، فالمرقابة هي عملية مستمرة لمعرفة ما إذا كانت النشاطات تسير على المسار الصحيح، ويتم التقييم بصفة دورية لقياس مقدار النجاح مقابل الأهداف.

8

الرقابة والتقييم

8.1 مراقبة عملية التنفيذ

كيف يمكنك معرفة ما إن كنت قد حققت أهداف المشروع؟ ينبغي أن تحدد كيف تتابع أهدافك وتعرف الأثر الرئيسي لمشروعك بمجرد تقسيم أهدافك إلى نشاطات أساسية، وهذا ما يسمى بالرقابة ويجب أن تتم منذ البداية، فهي نشاط يضمن أن تنفيذ المشروع والتقدم المحرز فيه مصحوبان ومدعومان، وتضمن على المستوى الشخصي القيادة والمسؤولية الدائمة لدى الأطراف المعنية بتنفيذ خطة العمل.

تتمثل فوائد الرقابة في:

- ضمان تنفيذ خطط عمل المشروع كما هو مسطر
- التعزيز المستمر للمشروع بين الموظفين
- العمل كمنبه مسبق لتحديد وتوقع المشاكل والمخاطر المحتملة، مما يتيح الوقت للإدارة والتنقل
- يجب تحديد المشاكل المواجهة بوضوح وتحليلها بتفصيل. لا يمكن تفادي العقبات في المستقبل إلا من خلال تحديدها
- تقديم إرشادات للتعافي والعودة إلى المسار الصحيح بعد ظهور المشاكل
- تحسين التواصل داخل الإدارة الفنية للاتحاد العضو ومع الشخصيات الفاعلة
- غرس ثقافة قوية من الانضباط والمساءلة والمسؤولية بين الموظفين
- العمل كأداة لمراجعة أداء الموظفين.

يتمثل الجانب الأول من الرقابة في ضمان استخدام خطة المشروع كأداة إدارة ديناميكية وليست مجرد الاحتفاظ بها في الرف، ويجب استخدامها باستمرار كدليل وخارطة طريق للأنشطة، ويعد استخدام الخطة أمرًا بالغ الأهمية لعملية التنفيذ، إذ من أهم أسباب فشل المشاريع هو غياب الرقابة في غالب الأحيان.

أما الجانب الثاني الذي يجب مراعاته فهو عدد مرات تنفيذ المراقبة، إذ تجب مراقبة أداء خطة مشروعك بشكل منتظم، ويعتمد تكرار نشاطات واجتماعات المراقبة على طبيعة المشروع، وقد يكون ذلك بشكل ربع سنوي بالنسبة لمنافسات الشباب المحدث، وبشكل سنوي بالنسبة لبرنامج تكوين مدرب جديد، ولضمان فعالية منافسات أو اجتماعات المراقبة، فإنه يجب أن تكون مخصصة لمناقشة المشروع وألا تتضمن محادثات حول مسائل أخرى أو أن تكون بندًا في جدول أعمال اجتماع آخر.

إن النقاشات والاجتماعات هي الأدوات الأساسية لتابعة ودعم التنفيذ، ويجب أن تكون منظمة كما ينبغي، فيجب على كل رئيس قسم إكمال وثيقة التقييم وإرسالها إلى المدير الفني أو المسؤول عن مراجعة المشروع قبل عقد اجتماعات مراقبة خطة المشروع، ويطلب من رئيس المشروع الإشارة إلى النسبة المتوقعة لإكمال المهمة في ورقة عمل المشروع هذه، كما قد يسجل كل ما يتعلق بالقضايا الناشئة.

وثيقة مراقبة المشروع

الاتحاد العضو:		تاريخ التقييم:		
القسم الإداري أو مجال الوظيفة الرئيسية:		رئيس القسم الإداري:		
الهدف:				
الهدف المسطر:				
خطة عمل	تاريخ أسطوري (تاريخ الانتهاء المتوقع)	المسؤولية	القياس/KPI	حالة الإكمال (الدوائر الأولى أو اكتب بشكل مختلف)
				100% 75% 50% 25% 0%
				100% 75% 50% 25% 0%

كل هدف يمكن وصفه بأنه "مكتمل" هو درجة إضافية تحتسب في سجل الاتحاد العضو من حيث الأهداف المحققة، ويمكن للإدارة أن تسجل كل نجاح كبير بشكل رسمي وتبلغ الشخصيات الفاعلة المعنية بذلك.



8.2 التقييم

من أحد الأهداف الرئيسية للخطوة الرابعة من دورة المشروع هو تقييم النتيجة الفعلية مقابل النتائج المتوقعة، فيجب أن يقارن التقييم نتائج التنفيذ مقابل أهدافه وغاياته، ومن خلال المقارنة بين ما تم التخطيط له بما حدث في الواقع، فإننا نتوصل إلى تحديد كل ما يعمل بشكل جيد وما يجب تغييره في المستقبل.

من بين المبادئ الأساسية الكامنة وراء تمارين التقييم ما يلي:

- التفكير في النتائج المتوقعة قبل تنظيم النشاط
- عدم المبالغة أو التقليل من الأرقام أو النتائج لا يُقصد بالتقييم ترديد أداء الفرد تجاه الرؤساء المباشرين. إنه بمثابة أداة إدارة استراتيجية وهو أساس القرارات المستقبلية، لذلك يجب أن يستند على الحقائق.
- يجب تحديد المشاكل المواجهة بوضوح وتحليلها بتفصيل. لا يمكن تحسين النشاطات في المستقبل إلا من خلال تحديد العقبات
- جعله قصيرا ومباشرا: التقييمات تخدم غرضًا تشغيليًا
- ترك سجل مكتوب للرجوع إليه مستقبلا، وإلا فسيتم نسيان التمرين وفقدانه.

يجب أن تجتمع الشخصيات الفاعلة المشاركة في تنفيذ الخطة، والإدارة العليا المسؤولة عن تنفيذها في ورشة عمل لمراجعة خطة المشروع وتقييم تنفيذها، ويجب مراعاة ما يلي لكل هدف خلال ورشة العمل:

- ألا تزال الأهداف والخطط مناسبة وواقعية؟
- ما هي القضايا والقيود الناشئة والتي قد تمنع تحقيق الهدف؟
- هل يجب مراجعة الأهداف سواء من حيث المحتوى أو الوقت؟
- ما هي المهام المنجزة لتحقيق هذا الهدف؟
- ما هي الموارد المالية المستخدمة حتى الآن؟
- ما الذي يجب عمله لاستكمال المشروع ضمن إطاره الزمني؟

يجب تدوين نتيجة هذه المناقشة في سجل خاص، ويمكن عرضه لاحقا في اجتماعات اللجنة أو اللجنة التنفيذية، كما يمكن استخدامه في التقرير السنوي للاتحاد العضو.

مثال عملي: خلق منافسة لن هم تحت سن 17 سنة (تابع للفصل السابع)

يتم في مرحلة تقييم مشروع خلق منافسة لن هم تحت سن 17 سنة مقارنة النتائج المتوقعة والمحددة في مرحلة التخطيط بما حدث في أرض الواقع، كما هو مبين في المثال أدناه.

مؤشر النتيجة	الرقابة	التعليق
تم وضع لوائح المنافسة وصادقت عليها اللجنة المختصة وأصبحت مفهومة ومحترمة من طرف الجميع.	مكنت اللوائح عالية الجودة من حل النزاعات والحفاظ على مستوى جيد في المنافسة. كان هناك بعض التأخير في الصياغة ولكن دون تأثير سلبي كبير.	نقص قدرات الاتحاد العضو فيما يتعلق بالمسائل التنظيمية: يُقترح معالجة هذه القضية في المستقبل عن طريق التعاقد مع خبير خارجي.
يتم تسجيل جميع اللاعبين المشاركين في المنافسة قبل انطلاق المباراة. يجب إجراء فحوصات عمرية منهجية وشاملة	أدى التأخير في عملية التسجيل وغياب الضوابط تهديدا خطيرا للمشروع كما تسبب في تأخير وتوتر شديد مع بعض الأندية،	يجب على إدارة المنافسات تعيين شخص مختص. يجب وضع قواعد جديدة بشأن تسجيل اللاعبين لمنع الغش
تنطلق جميع المباريات في وقتها المحدد وتجرى المنافسة دون انقطاع	أدى تأخر انطلاق المباريات والحاجة إلى تغيير شكل المنافسة في اللحظة الأخيرة إلى حدوث بعض المشاكل، ورغم ذلك فقد احترمت المباريات ووجدت مشاكل بسيطة فقط.	لا يتوقع وجود عقبات كبيرة على مستوى المنافسة في العاصمة في السنة القادمة

عناصر إضافية ينبغي أن تُراقب وتُقيم

مستوى وجودة الحكام (يتم تقييمهم بالتعاون مع إدارتي التحكيم والمنافسات): فيشكل عام لم يكن الحكام مستعدين للمستوى العالي للمنافسة، وكانت هناك العديد من القرارات المتنازع عليها، كما لم يكن لدى بعض الحكام القدرة على إدارة المباريات تحت ضغط من الجمهور.

تم اتخاذ الإجراء التالي: يجب التوظيف وجدولة تكوين إضافي للعام التالي.

مستوى اللعبة واللاعبين (يتم تقييمهم من قبل الإدارة الفنية وأساتذة المدربين): تم تقييم غالبية المباريات باستخدام مخطط تحليلي لأداء الفريق (انظر القسم 5.2)، وقد أدرجت النتائج في قاعدة بيانات وأظهرت نقاط قوة واضحة في المهارات الفنية وقصورا واضحة في بناء اللعب والاستحواذ على الكرة.

تم اتخاذ الإجراء التالي: إدخال تغييرات على محتوى تعليم المدربين.

مستوى التدريب (تم تقييمه من قبل الإدارة الفنية وأساتذة المدربين): وقد تم تقييم بعض الدورات التدريبية، وأسفرت النتائج عن درجات متفاوتة في قدرات الجهاز الفني على مستوى النادي، كما لم يكن بعض المدربين مؤهلين لشغل مناصبهم على مستوى النخبة الشبابية.

تم اتخاذ الإجراء التالي: تحديث متطلبات نظام تراخيص المدربين وتنظيم دورات استدرائية قبل بداية الموسم القادم لهذه الفئات.

مفهوم التواصل (يسره قسم إدارة التواصل): تغطية ممتازة للمباريات من الإذاعة المسموعة، وقد غطى التلفزيون المباراة الأولى ومرحلة الإقصائيات، مع بث للمباراة النهائية على الهواء مباشرة، وقد جلبت المباريات اهتماما واضح من قبل وسائل الإعلام المطبوعة وكان هناك نجاح كبير على مستوى وسائل التواصل الاجتماعي ، خاصة على Facebook و Twitter، وبشكل عام ، كان ظهور المنافسة الإعلامي جيداً جداً.

الإجراء المتخذ: تتصل إدارة قسم التسويق بالرعاة المحتملين لاستغلال المستوى العالي للمشاهدة.

8.3 مراقبة القواعد الشعبية

ترتبط المراقبة والتقييم ارتباطاً مباشراً بالمرحلة السابقة من دورة المشروع (التحليل والإستراتيجية والتنفيذ) كما ترتبط بالمواضيع التي كانت محورا للنشاطات، وقد يختلف هذا من اتحاد عضو لآخر، ويعتمد بشكل كبير على خطة التنمية طويلة المدى، ومع ذلك، فإن بعض المواضيع تشكل الأعمال الأساسية لكل مدير في وستحتاج إلى التقييم الدائم، وتشمل تطوير القواعد الشعبية، وبرنامج تعليم المدربين، وكرة القدم للشباب.

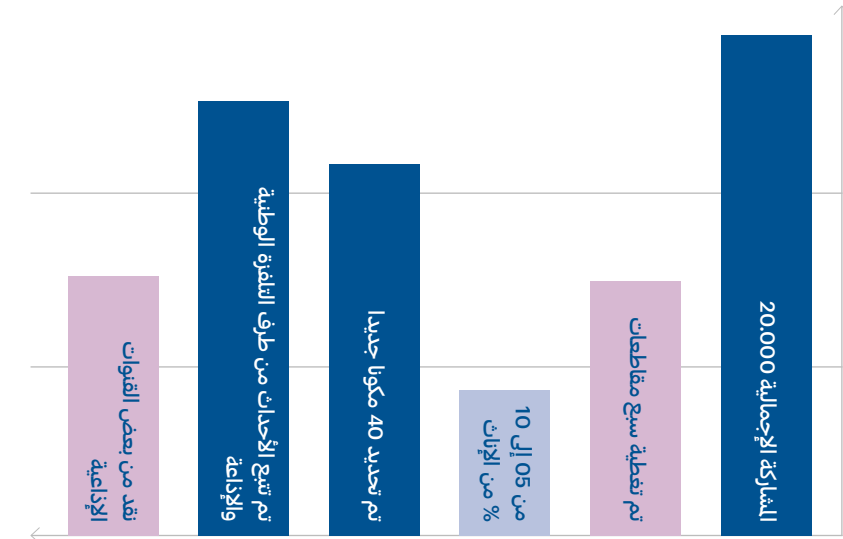
وكما كررنا الذكر من قبل في هذا الكتيب، فإن النشاطات الشعبية هي مصب اهتمام يومي لكل مدير في، وتقييم نتائج المهرجانات والبرامج الشعبية الأخرى كل سنة هو أحد مهامه الأساسية، وكما رأينا في القسم 5.2، فإن المستوى الشعبي يرتبط بمؤشرات الكمية بشكل أساسي، وتعتبر الأرقام معياراً جيداً للنجاح لأنها تشير إلى المشاركة (عدد اللاعبين) والفرص (عدد المباريات والمهرجانات) والتوزيع الجغرافي (عدد المناطق والمقاطعات).

يوجد أدناه رسم بياني مبسط يمكن استخدامه لمراقبة وتقييم النشاطات الشعبية:

تحقيق كامل للهدف

تحقيق جزئي للهدف

عدم تحقيق الهدف



مثال لتقييم المهرجانات الشعبية على الصعيد الوطني

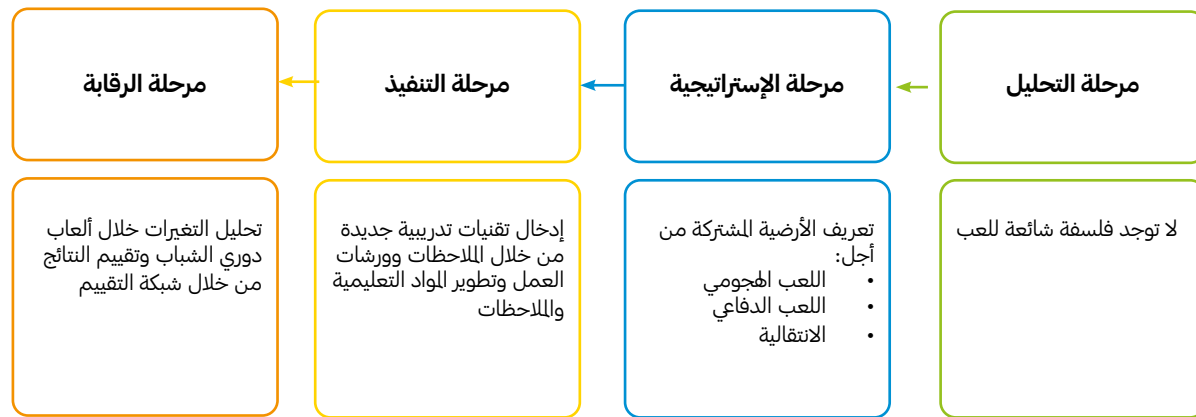
عدم تحقيق الهدف	تحقيق جزئي للهدف	تحقيق كامل للهدف	الأهداف		
			التعليقات	الحصيلة	الهدف المبدئي
الهدف الأساسي					
		X	تسببت المشاركة العالية جدا في بعض المشاكل التنظيمية البسيطة.	شارك ما مجموعه 20000 فتي وفتاة.	المهارات الفنية تحت الضغط بالنسبة لمهرجان الأيام الثلاث للقواعد الشعبية
	X		عائق الطريق (سوء الاحوال الجوية) حالت دون إقامة الحدث في منطقتين. بسبب مشكلة في التواصل مع وزارة التربية والتعليم، لم تشارك منطقة أخرى	تم تغطية سبع مناطق من أصل عشرة. شاركت حوالي نصف المدارس في كل منطقة	تغطية المناطق العشر وحوالي 50% من المدارس الابتدائية
X			منعت العائلات الفتيات من الانضمام إلى المهرجانات الشعبية رغم رغبتهم بذلك.	تراوحت مشاركة الفتيات بين 05 و 10 %	ضمان مشاركة الفتيات بنسبة 30% على الأقل
		X	اهتمام كبير من المعلمين. حوالي عشرة منهم من ذوي الخبرة وقد سبق لهم وأن شاركوا في الدورات ينبغي مزيد من التدريب للآخرين قبل أن يتمكنوا من العمل باستقلالية.	أبدى 40 معلما استعدادهم لتنظيم النشاط على مستوى بلدياتهم.	اختيار 30 معلماً لتكرار النشاط على المستوى المحلي
الأهداف الثانوية					
		X	مشاركة شعبية كبيرة وتغطية ممتازة من قبل المذيعين المحليين والوطنيين، فقد كانت الحملة الإعلامية للاتحاد فعالة جدا.	قامت جميع محطات الإذاعة الإقليمية ببث برامج خاصة عن الحدث، وعرض الحدث على التلفزيون الوطني.	زيادة مستوى الظهور الإعلامي لبرامج التنمية
	X		عكف بعض المذيعين المحليين على ذكر النتائج السلبية للمنتخب الوطني الأول.	مشاركة النجاح مع وزارة التربية والتعليم.	تحسين صورة الاتحاد العضو

وتجدر الإشارة إلى وجوب تماشي مستوى الدورة التدريبية مع الاحتياجات المحددة، لذلك، فعندما نتحدث عن الجودة، فهذا لا يعني ضرورة كون كل المناهج من مستوى تراخيص المحترفين، ويجب تقييم محتوى كل دورة وفقاً للأهداف المبدئية وخبرة المشاركين، بالإضافة إلى مستوى ترخيص المدرب (أ، ب، ج...)، فالجودة تعني الكفاءة في تقديم محتوى الدورة وتكييفه مع نوع الجمهور وقدراتهم على التعلم.

وغمن البديهي أن يتمتع المسؤول عن تقييم نتائج البرامج التعليمية بدرجة معينة من الاستقلالية ولا ينبغي أن يكون هو نفسه من نظم النشاط.

8.5 مراقبة تطوير كرة القدم للشباب

هناك مجال نموذجي آخر يتطلب مراقبة وتقييماً ممنهجين وهو تطور جودة اللعبة على مستوى شباب النخبة (أقل من 17 وأقل من 19 سنة)، ويرتبط هذا النوع من النشاط ارتباطاً مباشراً بالتقييم الذي تم إجراؤه خلال المرحلة الأولى من دورة المشروع (انظر الفصل الفصل)، فبينما يحدد التقييم الأول بعض نقاط الضعف الفنية والتكتيكية والبدنية أو العقلية التي يجب معالجتها، فإن التقييم الثاني (خلال مرحلة المراقبة) يحدد مستوى التحسن بعد الإجراء المتخذ (بعد مرور موسم واحد).



إن ما ورد أعلاه، ما هو إلا مجرد مثال مبسط وتحدد المراقبة وفقاً لنوعية النتائج والنشاطات المتوقعة المتعلقة بها، وستتداخل مرحلتا المراقبة والتحليل بشكل كبير على المدى الطويل، وبالإضافة إلى ذلك، سيقدر المدير الفني في إنشاء آلية مراقبة مستمرة لتقييم وضع القضايا الفنية الرئيسية.



من الواضح في المثال أعلاه أن النشاط قد حقق النتائج المتوقعة بشكل عام، ومع ذلك، فإن نسبة مشاركة الفتيات كانت أقل من الهدف المسطر، وهذا أمر أساسي يجب معالجته قبل الجولة القادمة من المهرجانات الشعبية، كما يمكن أخذ قضايا ثانوية أخرى في الاعتبار، مثل مشاكل التواصل مع وزارة التربية والتعليم وإصرار المحطات الإذاعية على ذكر النتائج الضعيفة للمنتخب الوطني، أما مشكلة (انقطاع الطريق) فهي كانت خارجة عن سيطرة الاتحاد العضو.

ما ورد أعلاه هو مجرد مثال يمكن تكييفه حسب نوع النشاط وخصوصية البلد، ويمكن استخدامه مع التغييرات الضرورية في تقييم النشاطات المماثلة (مثل كرة القدم للهواة).

8.4 مراقبة برامج تعليم المدربين وتراخيص التدريب

تدل عدد الدورات التدريبية وتراخيص المدربين داخل الدولة على الحافز والعمل الذي تقوم به الإدارة الفنية، فالإتحاد العضو الذي ينظم 20 دورة في السنة يكون أكثر حيوية وديناميكية من من الإتحاد الذي ينظم دورتين أو ثلاثة، ومع ذلك، فإن الكمية وحدها (مثل عدد المعلمين، وعدد الدورات المنظمة، وعدد المدربين المرخصين على مختلف المستويات) لا تعد ضماناً للنتائج وإنما يجب قياسها مقابل جودة التدريس.

ستضمن مراقبة الجودة تعلم المشاركين للمفاهيم الأساسية في مناهج الدورة واستخدامهم وتطبيقهم اليومي لهذه المعارف الجديدة أثناء التدريب في النوادي أو المدارس.

ويمكن قياس الكمية والجودة من خلال الإحصائيات والتقييمات الخاصة، وفيما يلي بعض المقترحات حول المعايير الرئيسية وأدوات التقييم التي يجب أخذها بعين.

المعايير	الأدوات	الشخص المسؤول	الشكل
جودة الجلسات التعليمية في الدورات التدريبية	الملاحظات والتقارير والتعليقات من مكوثي المدربين والمشاركين و- على المدى الطويل- الأندية	مسؤول تكوين المدربين أو المدير الفني	التقارير المكتوبة أو الإلكترونية مع عروض PowerPoint التقديمية المستخدمة أثناء التدريب
عدد ومستوى وملف تعريف المشاركين على مختلف المستويات	إحصاءات دقيقة وإنشاء ملفات التعريف (من الأحسن استخدام قاعدة البيانات)	مسؤول تكوين المدربين أو الوحدة المسؤولة عن أنظمة تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات	التقارير المكتوبة أو الإلكترونية مع عروض PowerPoint التقديمية المستخدمة أثناء التدريب
تطبيق نظام ترخيص الحافلات	مراقبة الشهادات	الإدارة الفنية والدوري أو إدارة تراخيص النوادي	عبر التحقق من المعلومات (قاعدة بيانات ومعلومات من الأندية)
نشاطات المدربين على مستوى النادي	التقييم خلال الزيارات المختارة أو العشوائية للأندية	المدير الفني، ومسؤول تكوين المدربين أو أي شخص آخر لديه الخبرة الكافية	يمكن تنظيم قوائم المراجعة على شكل إحصائيات أو أي داعم آخر بناءً على فلسفة كرة القدم داخل الإتحاد العضو.

8.6 مراقبة تطوير كرة القدم النسوية

عادة ما تعتبر كرة القدم للسيدات مجالاً مختلفاً من مجالات التطوير الفني التي يراقبها ويقيمها المدير الفني بانتظام،

وفيما يلي بعض المقترحات حول المعايير الرئيسية وأدوات التقييم التي يجب أخذها بعين الإعتبار.

المعايير	الأدوات	الشخص المسؤول	الشكل
تقييم نتائج - المنتخب الوطني للشباب في ضوء الهدف المسطر للمباراة ومستوى المنافسين	نتائج المباريات، وترتيب الاتحاد القاري متى تسنى ذلك.	المدير الفني والشخص المسؤول عن المنتخب الوطني للشباب ومدربي المنتخبات الوطنية	تقرير تحليلي يحوي أرقاماً مشروحة
جودة لعب المنتخب الوطني للشباب من منظور فني وتكتيكي	تحليل اللعب الذي يأخذ أسلوب لعب الاتحاد العضو في الحسبان	المدير الفني والشخص المسؤول عن كرة القدم النسائية ومدربي المنتخبات الوطنية	التقارير والتحليل الحيوي
جودة اللعب خلال منافسات النخبة (أقل من 15 و17 و19 سنة)	تحليل اللعب الذي يأخذ أسلوب لعب الاتحاد العضو في الحسبان	المدير الفني، الشخص المسؤول عن مسابقات النخبة الشبابية، ومدربي المنتخبات الوطنية للشباب ومسؤول تكوين المدربين	التقارير والتحليل الحيوي
الحالة البدنية للاعبين الشباب (المنتخب الوطني ومستوى الأندية)	الاختبارات البدنية المتعلقة بالمنافسة	كفاءة الموظفين في قسم الإدارة الفني وفي الأندية	نتائج الاختبارات مع الملاحظات
عدد اللاعبين الشباب اللواتي تم تجنيدهن من قبل أندية النخبة	قاعدة بيانات حول تراخيص اللاعبين	كفاءة الموظفين في قسم الإدارة الفني بالتنسيق مع قسم إدارة المنافسات	الإحصائيات مع التعليقات

وفيما يلي بعض المقترحات حول المعايير الرئيسية وأدوات التقييم التي يجب أخذها بعين.

المعايير	الأدوات	الشخص المسؤول	الشكل
تقييم نتائج - المنتخب الوطني للشباب في ضوء الهدف المسطر للمباراة ومستوى المنافسين	نتائج المباريات، وترتيب الاتحاد القاري متى تسنى ذلك.	المدير الفني والشخص المسؤول عن المنتخب الوطني للشباب ومدربي المنتخبات الوطنية	تقرير تحليلي يحوي أرقاماً مشروحة
جودة لعب المنتخب الوطني للشباب من منظور فني وتكتيكي	تحليل اللعب الذي يأخذ أسلوب لعب الاتحاد العضو في الحسبان	المدير الفني والشخص المسؤول عن المنتخب الوطني للشباب	التقارير والتحليل الحيوي
جودة اللعب خلال منافسات النخبة (أقل من 15 و17 و19 سنة)	تحليل اللعب الذي يأخذ أسلوب لعب الاتحاد العضو في الحسبان	المدير الفني، الشخص المسؤول عن مسابقات النخبة الشبابية، ومدربي المنتخبات الوطنية للشباب ومسؤول تكوين المدربين	التقارير والتحليل الحيوي
الحالة البدنية للاعبين الشباب (المنتخب الوطني ومستوى الأندية)	الاختبارات البدنية المتعلقة بالمنافسة	كفاءة الموظفين في قسم الإدارة الفني وفي الأندية	نتائج الاختبارات مع الملاحظات
عدد اللاعبين الشباب الذين تم تجنيدهم من قبل أندية النخبة (الدرجة الأولى والثانية)	قاعدة بيانات حول تراخيص اللاعبين	كفاءة الموظفين في قسم الإدارة الفني بالتنسيق مع قسم إدارة المنافسات	الإحصائيات مع التعليقات

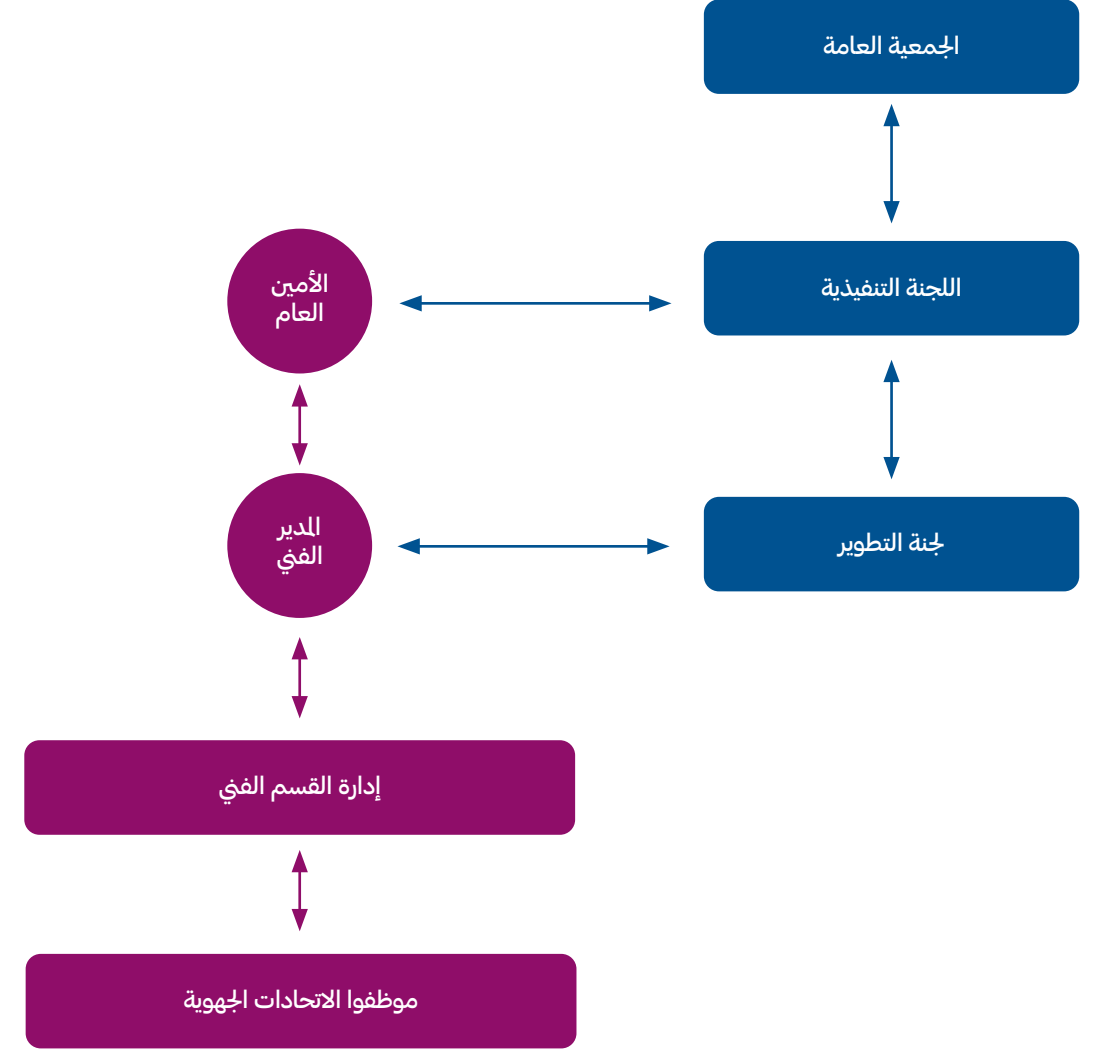
- وتشمل المعايير الأخرى ما يلي:
- عدد الدورات في مختلف المستويات ونسبتهم بالمقارنة مع عدد المدربين الإجمالي،
 - عدد اللاعبين الشباب اللواتي تم تجنيدهن من قبل أندية النخبة (العديد من اللاعبين يتوقفن عن مسيرتهن المهنية في سن مبكرة نسبياً).

- وتشمل المعايير الأخرى ما يلي:
- عدد اللاعبين المنظمين إلى المنتخب الوطني للشباب (لتقييم مستوى كل أكاديمية كرة قدم)
 - مستوى تطور فرق الشباب داخل الأندية المحترفة
 - تحصيل الدخل من خلال بيع اللاعبين المحليين
 - مستوى التدريب حول حراسة المرمى.
 - نسبة مدربي نخبة الشباب المؤهلين مقارنة بإجمالي عدد المدربين في الدولة
 - هيكل دوري الشباب النخبة ودوري القواعد الشعبية.



8.7 المسؤوليات الإدارية والدور الإشرافي للجان

لا تتعلق مرحلة مراقبة دورة المشروع بالإشراف الإداري الذي تجريه الإدارة الفنية والأمانة العامة فحسب، بل ترتبط بشكل مباشر مع الأدوار الإشرافية التي تؤديها اللجنة التنفيذية واللجان المختصة التي يمكننا وصفها بـ "الإشراف القانوني"، ويصف المخطط البياني أدناه التفاعل بين "الإشراف الإداري" (الصف الأزرق) و "الإشراف القانوني" (الصف الأسود).



وكما ترون، فإن المدير الفني مرتبط بثلاثة أسهم: يجب عليه تقديم تقرير إلى اللجنة المختصة (الإشراف القانوني)، ويشرف عليه الأمين العام، في حين يشرف هو على الطاقم الفني (إشراف إداري على كليهما)، وستوفر مرحلة المراقبة مداخلات ومواد لهذه الروابط الرئيسية الثلاثة.

الدور الرقابي للجان

كما رأينا في الفصل الثاني، فبالإضافة إلى تقديم المشورة والمساعدة للجنة التنفيذية في أداء واجباتها، فإنه يجب على اللجان الدائمة والمتخصصة أن تلعب دورًا فاعلاً في الموافقة والإشراف على العمل الذي تقوم به الأمانة العامة وباقي الإدارات ولكن من دون تدخل في عملهم اليومي، وقد يوجد في كل اتحاد عضو عدد من اللجان الفنية المتخصصة، لذا يجب على المدير الفني أن يكون على دراية كاملة بواجباته تجاه إعداد تقاريره.

تجتمع اللجان من مرتين إلى ثلاث مرات سنويًا، وبالتالي يكون دورها الإشرافي عامًا، ويتعلق الأمر في جوهره بمعرفة مدى تنفيذ خطط المشروع المسطرة وإن كان العمل اليومي يتم بشكل جيد، ويعتمد دور المراقبة والتقييم في الغالب على التقارير والعروض التقديمية للجنة (إحصائيات، تحليل، بيانات كمية ونوعية، إلخ).

الإشراف الإداري

إن الإشراف الإداري هو أحد المسؤوليات الأساسية للأمين العام ويتعلق بتقييم مدى التقدم الإجمالي للإدارة العليا للأمانة العامة في تحقيق الأهداف المسطرة، ويعرف الإشراف الإداري بأنه عملية معرفة مدى تنفيذ الهدف المسطر وفروعه وفقًا للخطة، وعادة ما تتضمن مؤشرات التقييم ما يلي:

- التوقيت: هل تم احترام المواعيد النهائية؟ إذا كانت الإجابة بلا، فلماذا؟
- الجودة: هل تتماشى الحصيلة المجنية مع ما تم توقعه؟ إذا كانت الإجابة بلا، فلماذا؟
- الكفاءة: كيف نُقِّد النشاط وما هي تحدياته التنظيمية (التواصل الداخلي والخارجي، عملية المفعول، التواصل مع أطراف ثالثة أو مع الاتحادات الجهوية، إلخ)؟

الإشراف على القسم الفني

يعتبر الإشراف على موظفي القسم الفني ومراقبتهم وتوجيههم إحدى المسؤوليات الأساسية للمدير الفني (انظر في الفصلين الثالث والتاسع)، وفي حالة تمتع الموظفين بمستويات عالية من الاستقلالية، فإنه يتم تقييمهم بناءً على النتائج الإجمالية المتعلقة بالأهداف المسطرة لهم، ويجب ذكر ذلك بوضوح في توصيفاتهم الوظيفية (مثل تنظيم دوري الشباب، وتنمية القواعد الشعبية، وتنمية كرة الصالات، وما إلى ذلك)، كما قد يتم تقييمهم وفق معايير ثابتة تتعلق بكفاءتهم (مثل القدرة على الوفاء بالمواعيد النهائية، والصرامة في تنفيذ المهام، والقيادة، والالتزام الشخصي، وما إلى ذلك).

وتجدر الإشارة إلى أن العملية تهدف لأن تكون أداة تعلم وتطوير ومساعدة للموظفين على تكييف وتحسين أساليب عملهم في المستقبل (انظر الفصل التاسع)، ولا يرتبط الفشل أو التنفيذ الجزئي لنشاطات معينة بالأخطاء الفردية فقط، ولتحليل الأسباب الجذرية، فإنه ينبغي النظر في بعض مما يلي:

- هل كانت المهام واضحة ودقيقة بما فيه الكفاية (كميتها ونوعيتها) لتوفير التوجيه الوافي للموظفين أو لتمكين التقييم الموضوعي؟ هل تم إضفاء الطابع الرسمي عليها (كتابيا)؟
- هل تعرّض النشاط للخطر بسبب العوامل الخارجية غير المتوقعة (مثل تخفيضات في الميزانية، وإسحاب الفرق، وما إلى ذلك)؟ كيف يمكن الحد من هذا في المستقبل؟ كيف يمكن تحسين تحليل الوضع؟
- يمكن أن يؤدي التواصل الداخلي الأفضل ووضوح الأدوار إلى تحسين الكفاءة. كيف يجب أن يتواصل الأشخاص؟
- إذا كان النشاط جديدًا، فهل كانت هناك ثغرات متوقعة في تدريب ومعرفة الموظفين؟ كيف يمكن معالجة هذه الجوانب في المستقبل؟
- كما سيوفر التحليل المذكور أعلاه معلومات قيمة لتقييم أداء الموظفين الفنيين ونموهم المهني (انظر في الفصل التاسع لتقنيات المراقبة بهذا الخصوص)

- شرح أهمية المراقبة والتقييم المستمر لجميع الموظفين المعنيين
- اختيار الموظفين مع الأهداف ومؤشرات الأداء
- أخذ الوقت الكافي في مراقبة المهام
- رسم خط واضح بين "الإشراف الإداري" و "الإشراف القانوني" وتحديد تقسيم واضح للمسؤوليات بين الإدارات الفنية واللجان المتخصصة
- العمل على مناقشة أسباب الفشل وأسباب عدم إنجاز الأهداف بطريقة موضوعية دون لوم شخصي.
- تحديد ومتابعة الأدوات بوضوح لتتبع مستويات المساءلة (إدارة المهام)

التحديات الأكثر تكرارا

- استخدام المنهجية الصحيحة (مثل قوائم المراجعة وأدوات التحليل الملائمة لنوع التقييم)
- توفر خبرة عملية تخول للتحسن المستمر كل سنة، وتمكن من إنشاء عمل مؤسسي،
- القدرة على تفويض المهام غير الأساسية (كالمهام الإدارية) والتركيز على الأعمال الأساسية (مثل زيارات الأندية والاتحادات الجهوية والعلاقات مع المدربين)
- تفويض المسؤولية للموظفين مع مرور الزمن
- التواصل والتعاون مع المهنيين المتخصصين (مثل الجامعات ومراكز الأبحاث)
- القدرة على تقديم العروض بطريقة فعالة وموجزة إلى الرئيس، واللجنة التنفيذية، والأمين العام والجمهور العام (بما في ذلك العروض التقديمية للجان، والتقارير السنوية، والمواد الإعلامية، وما إلى ذلك)

المهارات والمعارف اللازمة

- مستشاروا الاتحاد الدولي لكرة القدم الفنيون الإقليميون
- برنامج الاتحاد الدولي لكرة القدم لبناء القدرات والإرشاد الفردي

دعم الاتحاد الدولي لكرة القدم

- المدير الفني للاتحاد القاري أو المسؤول الجهوي

دعم الاتحاد القاري

إطار النمو المهني: رقابة وتقييم المشاريع

خصص قدرا كبيرا من الوقت للتفكير في عملك مسيرتك المهنية، وناقش حلولك مع موجهك.

ما هي أو ماذا ستكون تحدياتك الرئيسية في الأشهر المقبلة حول رقابة المشاريع؟

(ما هي مهامك وتحدياتك؟)

ما هي المعارف أو المهارات التي ستساعدك على الأداء الجيد في هذا الموضع؟

(فكر في مكانك الآن وأين تريد أن تصل)

من يمكن أن يدعمك (الأمين العام/ المرشد / مستشارو الاتحاد الدولي لكرة القدم/ خلية القيادة / شبكة إضافية)؟

(من/ كيف/ وأي حلول؟)

تحديد المواعيد النهائية:

9. كيف تنموا مهنيًا

يعتمد المدير الفني كأي مدير آخر على معارفه ومهاراته وخبراته ليصبح خبيرًا حقيقيًا في الوظيفة.

فأولا وقبل كل شيء ، يجب أن يكون هناك التزام مهني بالتحسين، فكرة القدم المحلية والعالمية تتغير باستمرار، إذا يمكن لكل متابع للمباريات منذ 20 أو 30 سنة - حتى ولو كان غير خبير بها - أن يرى بوضوح الاختلاف اللافت في لعبة اليوم من حيث السرعة والتكتيكات واللعب الجماعي والتقنيات الفردية، كما بلغت النشاطات التنموية إلى مستويات لا تضاهي، ككرة القدم الشعبية في النوادي أو المدارس أو المجتمعات.



9

كيف تنموا مهنيًا



كما أن تخصصات كرة القدم البديلة ككرة الصالات وكرة القدم الشاطئية في تزايد مستمر، وعلو على هذا التقدم، فإن كرة القدم لا تزال تنمو بشكل احترافي كل يوم، وأضحت مساعدات الاتحادات الأعضاء والجهوية والنوادي وموظفيهم على النمو المهني والتعاون مع الفروع الأخرى (المعاهد الأكاديمية والبحث العلمي والدراسات النفسية) أكثر كثافة من أي وقت مضى، وبشكل عام، أصبحت كرة القدم أكثر تعقيداً وديناميكية على جميع المستويات، وأصبح الجميع ملزم بالحصول على فهم جيد للجوانب الرئيسية، كالإدارة والتسويق والشؤون المالية والتواصل ووسائل التواصل الاجتماعي... إضافة للجوانب الفنية البحتة. وكل ما سبق يتطلب جهداً مستمراً من المدير الفني من أجل الاستمرار في تعلمه ومشاركة معارفه مع موظفيه ومعاونيه، وإشراكهم في عملية التعلم.

وثانياً، يجب أن يكون للمدير حافزاً شخصياً يدفعه للتحسن، فالمدرب الفني هو قائد ركن في الاتحاد العضو وينبغي أن يسعى دائماً للكمال، كما يسعى كل لاعب ومدرب، لذا يجب على كل مدير فني أن يصبو إلى تحسين قدراته وفعاليتها ويمسك بزمام تطوره في لعبتنا المتغيرة باستمرار،

سيقدم هذا الفصل بعض الأفكار والاقتراحات حول كيفية النمو مهنيًا، سواء من الناحية الفنية أو ناحية المهارات والمعارف الأخرى المتعلقة بالمنصب، فعلى الرغم من أن يوم المدير الفني قد يبدأ مبكراً، إلا أنه قد يقضي عطلة نهاية الأسبوع في الاستاد أو في الملاعب الجهوية، وفي خضم كثافة المهام، تبقى القدرة على تخصيص وقت مناسب وكاف للتعلم والتطوير الذاتي أمراً أساسياً، لذا فإن مهمة المدير الفني تعتبر مهمة صعبة لضرورة جمعها بين الخبرة الفنية الممتازة ومهارات القيادة السليمة والتواصل المتميز، ويكون الوضع مثالياً إذا تحصلت على خطة عمل شخصية للنمو مهنيًا، وبدعم من الأمين العام، فقلة قليلة من الناس يمتلكون جميع المؤهلات لهذا المنصب، ويجب على معظمهم العمل بجد في مجال واحد على الأقل ليبلغوا مستوى البراعة.

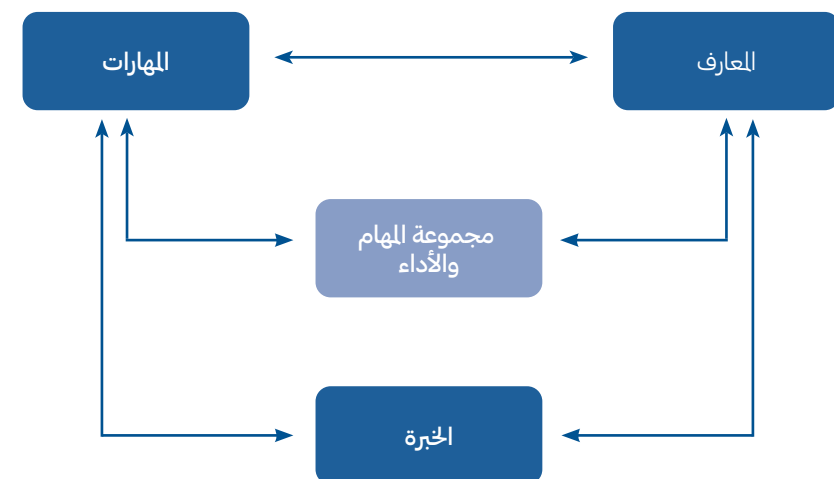
عناصر وخصائص الخبرة المهنية

يحتاج كل قائد إلى المعارف والمهارات المكتسبة من الممارسة والخبرة للوفاء بجملة مميزة من المهام وتحقيق أداء قوي.

نظرًا لتعقيد وديناميكية كرة القدم الحديثة وقيادتها، فإنه يجب أن تكون معارف المدير الفني متميزة وواسعة النطاق، فمعظم المدراء الفنيين كانوا لاعبين ومدربين ومكونين سابقين، ولديهم معرفة وخبرة بالعديد من الأمور الفنية في كرة القدم النخبوية، ولكن ماذا عن كرة القدم الشعبية وتعليم المدربين وتخصصات كرة القدم البديلة؟ ماذا عن الجانب القيادي والإداري للمنصب؟ يتطلب الدور الصعب الذي يتقمه المدير الفني معرفة بالإدارة والتخطيط والتمويل والتعليم والاتصال والتسويق وغير ذلك الكثير، ويجب تنظيم عناصر المعرفة هذه في وحدات أكبر، فإنشاء مسابقة جديدة للشباب النخبة على سبيل المثال، يربط بين المعرفة بكرة القدم وتطوير اللاعبين، وتعليم المدربين، وتقنيات الإدارة والتسيير والتمويل وغير ذلك كثير.

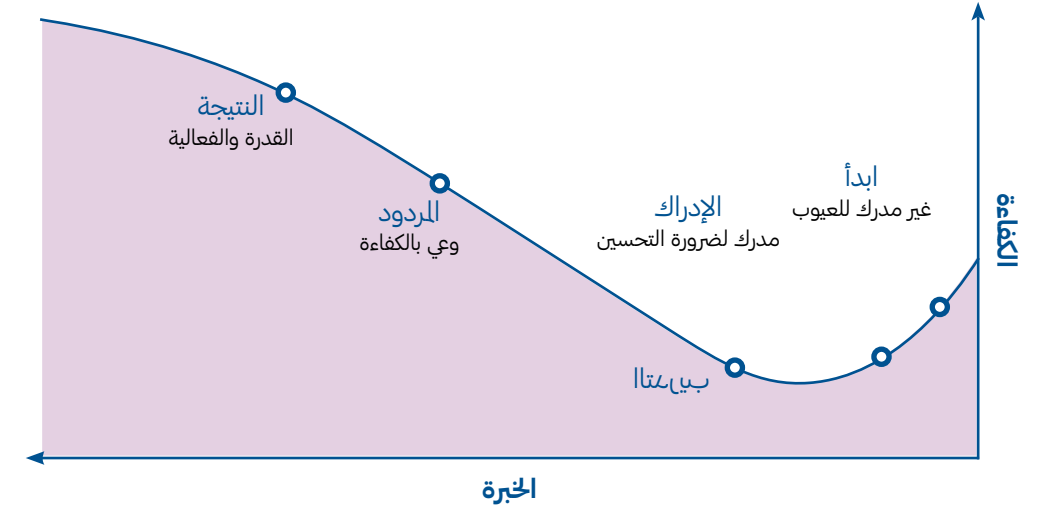
يجب أن يمتلك المدير الفني مجموعة مهارات متطورة جدا ليخوض غمار هذه المهمة الصعبة، فلا يمكن تنفيذ المشاريع وقيادة الآخرين وإقناعهم وتحسينهم دون مجموعة من السمات المميزة، ويجب دمج مهارات الاتصال والتعليم والتخطيط والتعلم الذاتي والقيادة والتوجيه مع المهارات الشخصية كالتعاطف والقدرة على بناء فريق- وربما يكون التعلم الذاتي هو الجودة الأكثر مكسباً.

يمكن اكتساب المعارف والمهارات من الكتب والدورات التدريبية، ومع ذلك، فإن عدم تطبيقها وتكييفها على أرض الواقع لن يصل إلى تحقيق مستوى عالٍ من الجودة، ويتطلب الأمر أكثر من مجرد معرفة ما يجب القيام به فلا بديل عن الخبرة العملية، وأفضل طريقة لتحسين الكفاءة هي الممارسة على أرض الواقع، ومع ذلك، فإن التجربة الحقيقية لا تُكتسب ببساطة عن طريق العمل أو التكرار، وإنما تأتي من ممارسة واعية ومتبصرة ومدروسة، فالجمع بين الخبرة والنشاطات يجلب الخبرة (مثل نشاط التفكير، ونشاط كتابة الصحف والاجتماعات المهنية والتواصل مع الزملاء)، ويمكن تعلم كل هذا.



التطور المهني

يتكون نمط التعلم النموذجي في مجال معين من خمس مراحل. كما يلي:



- كيف أفهم تقنيات التدريب والتعليم؟
- ما هي معرفتي بكرة القدم للشباب والقاعدة الشعبية؟
- هل تعليمي كاف وفعال؟
- هل هناك ما يمكنني تعلمه عن كرة القدم النسائية؟
- كيف أكون مديرًا ومسؤولًا؟
- كيف أتواصل مع جمهور كبير؟ كيف أتواصل مع الزملاء؟
- ماهي مهاراتي في الكتابة؟ هل تقارير ذات نوعية جيدة؟
- ماذا أعرف عن اللياقة وعلم نفس المجموعة والجوانب التحفيزية؟
- ماذا عن التخطيط؟
- ما مدى جودة لغتي الإنجليزية أو أي لغة أجنبية أخرى أحتاجها؟
- ما هو مستواي في محو الأمية الحاسوبية؟ هل تشترط القدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر أو برامج معينة في كرة القدم الحديثة؟

من المهم بالطبع أن تكون موضوعيًا في إجاباتك وأن تطبق معايير عالية، ومن خلال مشاركة الأفكار والتفكير بصوت عالٍ، تفقد عملية الوعي جزءًا من طبيعتها وتصبح أداة مفيدة لتطوير الذات، ويمكن أن توفر مجموعة الأدوات الموجودة في نهاية كل فصل من هذا الكتيب إرشادات مفيدة من أجل تحديد جميع مجالات الخبرة المتعلقة بمنصب المدير الفني.

توضع إجراءات ملموسة للتقييم الذاتي والتطوير المهني طويل الأمد في بعض الاتحادات الأعضاء المتطورة جدًا، ويتم تنظيمها مع المشرف المباشر أو مع رئيس الموارد البشرية إذا كان هذا المنصب موجودًا،

ويمكن تكيف مثال اتحاد كرة القدم التالي لظروف واحتياجات مختلفة.

التدريب - تعليمي وتطويري ومهني

الحاجة إلى التنمية والحلول	معايير النجاح	تاريخ الانتهاء المتوقع	دليلك على الانتهاء، والتأثير على الأداء ومشاركة التعلم مع الفريق	تعليقات المدير المباشر على دليل الإكمال، والتأثير على الأداء ومشاركة التعلم مع الفريق
1				
2				
3				
4				

الإنطلاق

مع بداية عمالك كمدير فني، فإنك تكون متحمسًا ومليئًا بالأفكار ومقتنعًا بأنك مؤهل ومستعد للنجاح في عملك، وهذا أمر جيد! فكن فخورًا بحصولك على واحدة من أحسن الوظائف في كرة القدم، ابدأ الآن، لكن كن على دراية بأن عظماء القادة منفتحون وناقدون لأنفسهم، فأنت لا تدرك بعد نتائج نشاطاتك ومشاريعك، فاستخدم حواسك لتجد دريك في المنصب الجديد.

امنح نفسك الوقت لفهم ثقافة وتاريخ الاتحاد العضو وكن مستعدًا للتخلي بالصبر والمرونة في منهجك.

رفع الإدراك

تبدأ عملية التعلم الذاتي والتطوير العصامي بتحديد المجالات التي تصبوا إلى التقدم فيها، ويتحقق هذا الوعي بتواضع ومن خلال تحليل أنماطك المهنية والشخصية بذهن هادئ.

ويعتبر التقييم الذاتي أفضل طريقة للحصول على نظرة عامة عن الكفاءة الشخصية واحتياجات التدريب وتنمية الوعي، وتمثل ردة الفعل الداخلية نقطة تحول والدافع للتحسن، ويمكنك البدء بطرح بعض الأسئلة الأساسية على نفسك، مثل:

إطار نمو القيادة الفنية مهنيًا

يحدد إطار نمو القيادة الفنية مهنيًا فجوات مهارات التطوير الفردي للقيادة الفنيين، ويحدد احتياجات التطوير الخاصة، وذلك لدعم تعلمهم وفهمهم لمشاريع القيادة الفنية داخل كرة القدم.

يوفر هذا الكتيب استبياناتًا بسيطًا يمكن للمدير الفني أن يستخدمه كأداة للعمل على أي مشروع جديد، وقد يناقشه مع أحد أقرانه (مع الأمين العام مثلًا، أو مع عضو في القسم الفني أو مدير في لبلد مجاور أو مستشار الاتحاد الدولي لكرة القدم الفني الإقليمي).

إطار النمو المهني: المهام

خصص قدرًا كبيرًا من الوقت للتفكير في مسيرتك المهنية مناقشة حلولك مع موجهك.

ما هي أو ماذا ستكون مهمتك الرئيسية في الأشهر المقبلة حول هذه المفاهيم؟

(ما هي مهامك وتحدياتك؟)

ما هي المهارات والمعارف الخبرات التي ستساعدك على الأداء الجيد في هذا الموضع؟

(فكر في مكانك الآن وأين تريد أن تصل)

من يمكن أن يدعمك (الأمين العام / المرشد / خلية القيادة / شبكة إضافية)؟

(من / كيف / وأي حلول؟)

تحديد المواعيد النهائية:

- يساعد تحديد الأطر على:
- تعمل كأداة للتحليل الذاتي
- تقديم الدعم الفردي للقيادة الفنيين بخصوص المشاريع الخاصة
- ضمان جودة القيادة الفنيين في كرة القدم

- تعزيز برامج بناء القدرات للقيادة الفنيين في كرة القدم
- أن تكون بمثابة دعم للاتحاد العضو في عملية التوظيف
- دعم التنمية المستدامة لكرة القدم.

تجد في المثال أدناه كيفية استخدام الأداة في مهمة محددة (انظر الفصل الثالث).

توظيف مسؤول عن تكوين المدربين

(ما هي مهامك وتحدياتك؟)

- اكتب المواصفات المطلوبة (الوصف الوظيفي)
- اختيار أحسن الملفات
- مقابلات العمل
- طلب المراجع
- الموافقة على أفضل المترشحين
- التعريف والإدماج

ما هي المهارات والمعارف الخبرات التي تساعد المدير الفني على الأداء الجيد في هذا الموضع؟

- (فكر في مكانك الآن وأين تريد أن تصل)
- مهارات التواصل (إجراء مقابلات مع أرباب العمل السابقين للمرشحين، التوظيف القيادي والمقابلات المهنية)
- المعرفة بالمعايير الدولية لتكوين المدربين (اتفاقيات المدرب، مسارات التدريب، تعلم الكبار وتدريبهم)

من يمكن أن يدعمك (الأمين العام / المرشد / خلية القيادة / شبكة إضافية)؟

(من / كيف / وأي حلول؟)

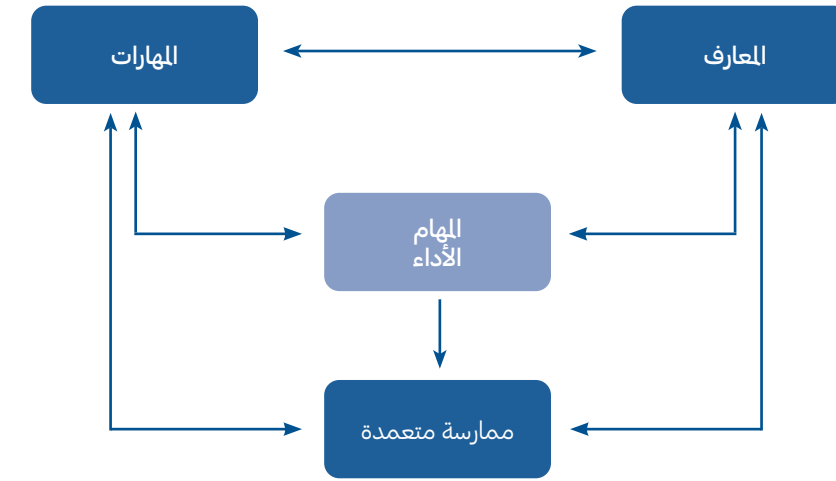
- الموارد البشرية للمول الرئيسي للاتحاد العضو - مناقشة وورش عمل
- دور الأمين العام في الموارد البشرية للاتحاد العضو - مناقشة، الأدب (المصادر) الموصى به
- الأدب - القراءة والدراسة
- مدير في خبير في اتحاد عضو آخر - مكالمة سكايب، المستندات، الزيارات
- مستشاروا الاتحاد الدولي لكرة القدم الإقليميون - التوثيق

تحديد المواعيد النهائية:

كيف تطور خبرة مهنية

بمجرد تحديد المجالات التي تتطلب جهودًا إضافية، يمكنك المضي قدمًا في تحديد أفضل الأدوات لسد الفجوات، وتتوفر مجموعة واسعة من الأدوات.

- الأدب والمنشورات
- الإنترنت
- الدروس، اللتقيات، والزيارات
- التقارير والعروض



هناك خمس وسائل يمكن استخدامها بشكل عام:



التعلم العصامي



الند مقابل الند



التوجيه



التعليم النظامي



خلايا القيادة (التي نشأت من خلال المراقبة)



تعليم الغير

التعلم العصامي

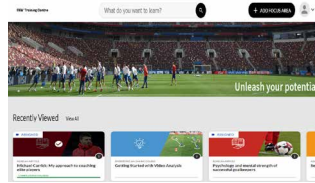


كما يوحي التعبير، فإن التعلم الذاتي هو ممارسة تمكن المدير الفني من التطور العصامي منطقة معينة، وللقيام بذلك، تحتاج إلى معرفة أساسيات الموضوع وجمع عناصر إضافية من مصادر مختلفة، ومن أمثلة التعلم العصامي والتقييم الذاتي هذا الكتيب الذي يمكن أن يقرأه المدراء الفنيون بمفردهم دون أي تحضيرات مسبقة، وتشمل المصادر الأخرى لمواد التعلم الذاتي ما يلي:

منشورات الاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحادات القارية: كما هو مذكور في الفصل السابع، تصدر الاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحادات القارية عددًا كبيرًا من الكتيبات الفنية التي تغطي تقريبًا جميع الجوانب الفنية للعبة، وغالبًا ما تصدر معها مواد داعمة مختلفة تجمع بين المكتوب والمرئي. (لقد غير الاتحاد الدولي لكرة القدم سياساتها فيما يتعلق بإنتاج كتيبات التدريس وتقارير الدراسة الفنية، فجميع تقارير الدراسات الفنية موجودة الآن على موقع fifa.com، وليس في نسخة مطبوعة). يمكن تنظيم دورات تدريبية داخلية مع موظفي الإدارة الفنية المعنيين والمشاركين الخارجيين لتحليل جانب معين من عمق التطوير الفني، وذلك من خلال عرض مقاطع فيديو وتنظيم مناقشات.

الأدب المتخصص: تتوفر الآن ثروة من المؤلفات حول كرة القدم (الجوانب الإدارية والفنية)، وتنتشر الكثير من الاتحادات الأعضاء الكبرى العديد من الكتب والمنشورات الإرشادية حول التدريب وموضوعات أخرى كل سنة، ويجب أن يستفيد المدراء الفنيون التابعون لاتحادات أعضاء أصغر من هذه المادة العلمية ويبقوا على اطلاع بالمستندات المتاحة بلغة يفهمونها، كما أن هناك المئات من الدراسات المثيرة للاهتمام التي يتم نشرها كل عام والمتاحة في السوق.

الأنترنات: لا حدود لكمية المعلومات والمستندات التي يمكن العثور عليها في الويب، ولكن يجب عليك مراقبة جودة وموثوقية المصدر، وتعتبر منصات الإنترنت المتخصصة، كمنصات FIFA، مفيدة خاصة بالنسبة للمدراء الفنيين بالاتحادات الأعضاء.



مركز تدريب FIFA

الدورات والندوات: تنظم الاتحاد الدولي لكرة القدم والاتحادات القارية دورات وندوات منتظمة للمدراء الفنيين التابعين للاتحادات الأعضاء، وعادة ما ينظم ذلك على أساس إقليمي. ويعتمد برنامج الاتحاد الدولي لكرة القدم الجديد لبناء القدرات الفنية على عماد أساسي يتمثل في تقديم الدعم بطريقة فعالة ومصممة خصيصًا لاحتياجات كل اتحاد عضو.

التوجيه



يعتبر التوجيه شكلاً مخصصاً من أشكال التعلم بين نظير وآخر، والهدف الرئيسي منه هو تعزيز احتياجات التنمية الفردية للقادة كالمدرء الفنيين، ويكون الوجهة خبيراً في مجال معين ومتعلم كيفية تقديم المشورة والإلهام والعمل بطرق مختلفة مع إمكانات المتدرب والحالات الخاصة، ويحتاج للموجهون الناجحون إلى مهارات أساسية مثل الإسغاء وطرح الأسئلة وبناء العلاقات، وسيؤدي التوجيه الجيد إلى شراكة تعلم مثمرة لكلا الطرفين.

برنامج الاتحاد الدولي لكرة القدم الإرشادي للمدرء الفنيين

Individual mentorship (online & onsite)

An individual mentoring programme for the technical director to develop the specific leadership skills required to enhance the delivery of technical development at the member association and its overall operations.

The focus of this programme will be on emotional intelligence and core leadership skills to:

- Motivate themselves and others to drive performance.
- Create positive change.
- Set the direction.
- Increase awareness of themselves and others.
- Build the team's self-confidence.
- Manage with tough empathy to challenge others effectively.
- Develop core leadership skills.

Criteria for participation

- Technical directors must have a minimum of two years remaining in their contract or have already been in the role for at least two years with their member association.

All applications will be assessed on an individual basis, but they must be fully supported by the general secretary and the member association.

ربما يكون التعلم ضمن العمل اليومي هو أكثر أنواع النمو المهني فائدة، فبعد مشروعين إرشاديين تجريبيين في سنة 2019، أصدرت الاتحاد الدولي لكرة القدم برنامج توجيه فردي للمدرء الفنيين التابعين للاتحادات الأعضاء، وبناءً على التحليل الفردي للاحتياجات المهنية للمدير الفني، تقود مجموعة من خبراء الاتحاد الدولي لكرة القدم المؤهلين مشاريع شراكة التعلم هذه.

إنها فرصة لمشاركة الخبرات الشخصية وتلقي معلومات عن البرامج المتاحة والنشاطات المحتملة، بالإضافة إلى الوصول إلى آخر الأخبار من مقر الاتحاد الدولي لكرة القدم، كما يتم تنظيم أنشطة مماثلة من قبل الاتحادات القارية، وعادة ما يتم توفير المواد المتعلقة بها، ويعد استخدام هذه المواد بشكل يومي وسيلة لتحديث المفاهيم التي تم التعرض إليها خلال الندوات، ولعل من بين أكثر الدورات المخصصة هي دورات الاتحاد الدولي لكرة القدم الخاصة بالمدرء الفنيين الوطنيين وبمشاركة الأمناء العاميين.

1. STANDARD COURSES FOR NEW TECHNICAL DIRECTORS

A complete overview of the role of the technical director, with supporting modules to develop the breadth of knowledge and skill set required for the position. This is an opportunity to develop a broader, regional network within the confederation (sharing knowledge, experience and good practices).

Criteria for participation

Technical directors who have been appointed under a contract in a full-time position at the member association.

2. LEADERSHIP AND MANAGEMENT WORKSHOP

A comprehensive insight into the management and administrative skills required to be an effective technical director. The workshop includes long-term planning in line with the member association's strategic plan and provides the tools with which to implement and deliver those plans effectively.

Criteria for participation

Technical directors must have attended the standard course programme.

3. TECHNICAL WORKSHOP

The workshop will cover technical knowledge and insights in greater detail to add to the technical director's core understanding. The focus will be on the following key areas for technical development:

- Coach-education
- Player development
- Talent identification

تشير دورات FIFA الثلاث الموجهة للمدرء الفنيين إلى مسؤوليات المدير الفني.

التقارير والعروض التقديمية: يمكنك تعلم الكثير من خلال إنتاج مواد للدورات الداخلية أو لجالس الإدارة أو حتى لاجتماعات اللجان، مثل عروض PowerPoint التقديمية أو التقارير أو المواد التعليمية، كما تُلزم هذه النشاطات المدير الفني بمزيد من التحليل والتلخيص للنتائج.

ربما يكون التعلم العصامي أكثر الأنواع شيوعاً وشعبية للنمو المهني، ولكن ينبغي علينا أن نكون واعين بحدود الدورات والندوات، إذ يجب تطبيق المعارف التي نكتسبها منها في مثل هذه الأفعاليات، إن الطريق إلى التميز يكمن في المشاركة في الدورات والقراءة جنباً إلى جنب مع الممارسة وحضور الاجتماعات المهنية والتواصل مع الزملاء.



خلايا القيادة (التي نشأت من خلال المراقبة)

لا يوجد شخص يملك جميع المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لدعم المدير الفني لوحده، ولكن يمكن لمجموعة من الأشخاص ذوي المعرفة والخبرة المختلفة ملء هذا الفراغ، وغالبًا ما تشكل خلايا القيادة هذه جزءًا لا يتجزأ من عملية التوجيه، ويمكن أن تتكون من عدة آليات دعم مختلفة:

مثال:

- صديق موضوعي
- معلم المهارات (المهارات اللينة)
- مدرب شخصي
- مسؤول إدارة القسم الفني (كمسؤول تكوين المدربين مثلاً)
- الأمين العام
- عالم مختص

عادة ما تكون خلية القيادة جزءًا لا يتجزأ من عملية التوجيه



الند مقابل الند

هناك طريقة أخرى للتحسن المهني وهي التقاء زملاء منفتحين والتعلم من بعضهم البعض، ويجب أن يكون واضحًا أن هذه علاقة "صديق موضوعي" وهي طريقة لرؤية القرارات من منظور مختلف، ولكي تكون علاقة ناجحة، فإنه يجب أن يشعر كل طرف بالراحة في تقديم النقد البناء وتلقيه وتبادل الأفكار بحرية، وبعد تحليل المباريات، سواء أكانت محلية أو دولية مكانًا نموذجيًا للحصول على تعليقات مفيدة، ويمكن أن يتم في مكان رسمي (مثل مؤتمرات الاتحاد الدولي لكرة القدم بعد كأس العالم) أو بشكل غير رسمي على المستوى المحلي،

يمكن أن يتم التعلم بين ند وآخر من الزملاء في القسم الفني، ومع مدراء فنيين من الاتحادات الأعضاء المجاورة أو مع الزملاء من رياضات أخرى مختلفة.

ند إلى ند داخل الإدارة الفنية: من الطرق السهلة للمضي قدمًا هي أن تطلب من عضو في القسم الإداري ذا مهارات وخبرات محددة (مثل المدربين البدنيين أو مدربي حراس المرمى) أن يعد محاضرة قصيرة حول موضوع معين، ثم تحللون ما ألقاه جماعيا، ويتميز هذا النشاط إضافة لتبادل المعرفة والتحليل العميق بقدرته على تطوير المهارات الفردية من حيث العروض التقديمية والتواصل والإيجاز واستخدام الدعامات الإلكترونية، وبهذه الطريقة يتعلم كل مشارك شيئًا ما، بما فيهم مسير الجلسة، وتعتبر الفعاليات الخاصة مثل البطولات والمباريات المهمة مناسبات مثالية للالتقاء والتعلم من بعضنا البعض.

الند مقابل الند مع باقي المدراء الفنيين: ربما لا يعرف المعنى الحقيقي لأن تكون مديرا فنيا إلا زملائك من المدراء الفنيين في الاتحادات الأعضاء الأخرى، فيمكنهم تقديم المشورة وتبادل المعارف وفقا لخبراتهم، ويمكن تنظيم هذا النوع من التعلم من نظير إلى نظير جنبًا إلى جنب مع الندوات والدورات التدريبية، كما يمكن إجراؤه عبر الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني، كما يمكن تنظيم مجموعات اتصال ومنتديات مناقشة باستخدام الشبكات الاجتماعية (Facebook و Twitter و Meetup وغير ذلك).

التواصل الوثيق مع مستشاري FIFA الإقليميين: دائمًا ما يكون خط التواصل الثمر والمفتوح مع مستشاري الاتحاد الدولي لكرة القدم الإقليميين طريقة جيدة لتلقي التوجيه والمشورة بالإضافة إلى الاطلاع على آخر أخبار التطوير الفني، وغالبًا ما يكون هذا النوع من التواصل على مستوى غير رسمي، ولكن يمكن إثرائه من خلال مشاركة المستندات التحليلية أو دراسات الحالات من اتحادات أعضاء أخرى.

الند مقابل الند مع زملاء من رياضات أخرى: قد توجد في بعض البلدان اتحادات رياضية منظمة مثل اللجنة الأولمبية الوطنية أو مثل اتحادات كرة القدم، وربما تكون أكثر تنظيمًا (الرجي وكرة السلة والكريكيت)، وبعد التواصل مع المسؤول عن التطوير والتعلم من الرياضات الأخرى طريقة للتحسن المهني، كما يمكن تطوير بعض أوجه التأزر المثيرة للاهتمام، مثل توحيد الجهود لتحسين المرافق أو تسهيل الاستخدام المشترك للمراكز الفنية.

إذا كانت لديك فرص محدودة للتعلم من الآخرين، فإنه بإمكانك دائمًا أن تتعلم شيئًا عن نفسك: كيف ينظر إليك الآخرون، بما في ذلك مواهبك وأدائك؟ ستساعدك الإجابة على هذه الأسئلة على تحديد الثغرات ومجالات التعلم المستقبلية.

المهم هو أن يتم تنظيم التحليل بطريقة منظمة ويتم إجراؤه بواسطة أشخاص أكفاء، ومن الضروري التأكيد على ألا يتم تحليل اللعبة من أجل المتعة الشخصية، بل ليعخدم الغرض من تحديد الجوانب الفنية والتكتيكية والجسدية والنفسية التي تلعب دورًا مهمًا في أداء الفريق، وسيؤثر تحليل المباريات في نهاية المطاف على فلسفة كرة القدم المطبقة على كرة القدم في البلاد،

التعليم النظامي



ربما يكون التعليم الرسمي هو الخيار الأفضل في المجالات التي توجد بها دورات أكاديمية إذا كان لدى الشخص الوقت والموارد للالتزام بها، فغالبا ما يرغب المدير الفني في الحصول على أعلى درجة تدريب متاحة على مستوى الاتحاد، كما أن هناك إمكانية لحضور دورات متخصصة في التدريب والتدريب الذهني واللياقة البدنية، كلما ارتفع مستوى التأهيل، كان وضع المدير الفني أفضل عند العمل مع مدربي الدولة.

يمكن أن يركز التعليم الرسمي أيضًا على الجوانب غير الفنية، مثل الإدارة والاتصال، وتتوفر حاليا العديد من دورات البكالوريوس والدراسات العليا في إدارة الرياضة، مع التركيز على مجموعة متنوعة من المجالات ذات الصلة، ويجب أن تفهم المنهج الدراسي والحصيلة المتوقعة جيدا قبل التسجيل في أي دورة تدريبية، وأن تعرف ما إن كانت ذات صلة بعملك اليومي كمدير فني، وقد صُممت بعض الدورات الأكاديمية من أجل تمكين الموظفين من الحضور والمشاركة في النشاط (الدروس بعد ساعات العمل أو خلال عطلة نهاية الأسبوع، اللغات، والتعلم الإلكتروني، أو مزيج منهما).

تعليم الغير



من بين أسرع طرق تعلم شيء جديد وممارسته هي تعليم الآخرين كيفية القيام بذلك. شارك ما تعلمته مع موجهك أو في دورات الاتحاد الدولي لكرة القدم مع فريقك أو مع الأمين العام أو المؤطرين أو زملائك في العمل. يمكنك القيام بذلك عن طريق دفع نفسك إلى وضع تاريخ "التدريس" في تقويمك أو الموافقة على قيادة حصة تدريبية رسمية. سيكون تعلمك أكثر تركيزًا مع هذه الأهداف، وسوف تخلق ثقافة تعلم داخل فريقك وتلهم اتحادك العضو ليصبح منظمة تعليمية.

بصفتك مديرًا فنيًا وقائدًا، فأنت مسؤول عن الحرص على أن يكون كل فرد في فريقك يرى التعلم كجزء من وظيفته. في العالم المتغير الذي نعيش فيه، أصبح من الأهمية بمكان أن يداوم الأشخاص على إنشاء واكتساب ونقل المعارف، وهذا ما يساعد فريقك واتحادك العضو على التكيف مع ما لا يمكن التنبؤ به. فيما يلي بعض طرق إنشاء ثقافة تعلم في فريقك.

- كن نموذجًا يحتذى به: يجب أن تعود من كل ورشة عمل وحصة تدريبية بقصة حول ما تعلمته. بدلاً من الكلام النمطي "كانت مهمة"، كن محددًا. فكر في أكثر المهارات التي تجد نفسك متحمسا لتطويرها؟ ما المجالات التي تحتاج إلى النمو فيها؟ ثم شارك إجاباتك مع باقي أعضاء فريقك.
- احتفل بالنمو وتعلم من الفشل.
- عزز خيرات جديدة: أعط مهام خاصة واسمح لفريقك بمشاهدة تأثير قراراتهم عليهم.

FIFA®

- رفع مستوى الوعي حول الحاجة إلى التدريب والتعلم
- إيجاد وقت جيد مناسب للتعلم الذاتي وتطوير النفس
- إيجاد أنسب طرق التعليم الإضافي
- شرح أهمية تطوير النفس للزملاء والمسؤولين والحصول على دعمهم
- الحفاظ على المعارف المكتسبة ومواكبة آخر التطورات
- إيجاد الأموال اللازمة لدفع تكاليف التعليم (الرسمي)

التحديات الأكثر تكرارا

- المثابرة والحماس
- القدرة على التركيز على المهام المختلفة خلال نفس اليوم/ الأسبوع
- التخطيط الجيد على المدى البعيد
- التواصل والحرص على التعلم
- التواصل مع باقي المدراء الفنيين في المنطقة ومن جميع أنحاء العالم، والخريجين منهم من أجل تناقل المعارف

المهارات والخبرات اللازمة

- مستشاروا الاتحاد الدولي لكرة القدم الإقليميون
- دورات وندوات الاتحاد الدولي لكرة القدم
- دليل الاتحاد الدولي لكرة القدم للمدراء الفنيين التابعين للاتحادات الأعضاء
- تحليل الدراسة الفنية من منافسات الاتحاد الدولي لكرة القدم (انظر موقع fifa.com)
- برنامج الاتحاد الدولي لكرة القدم الإرشادي للمدراء الفنيين

دعم الاتحاد الدولي لكرة القدم

- المدير الفني للاتحادات القارية
- المسؤول الجهوي

دعم الاتحاد القاري

إطار النمو المهني: التحليل الذاتي

خصص قدرا كبيرا من الوقت للتفكير في مسيرتك المهنية وناقش حلولك مع موجهك.

ما هي أو ماذا ستكون مهمتك الرئيسية في الأشهر المقبلة حول هذه المفاهيم؟

(ما هي مهامك وتحدياتك؟)

ما هي المهارات والمعارف الخبرات التي ستساعدك على الأداء الجيد في هذا الموضع؟

(فكر في مكانك الآن وأين تريد أن تصل)

من يمكن أن يدعمك (الأمين العام/ المرشد / خلية القيادة / شبكة إضافية)؟

(من/ كيف/ وأي حلول؟)

تحديد المواعيد النهائية:

طورت إدارة التطوير الفني في FIFA هذا الدليل التوجيهي للمدراء
الفنيين بمساهمة لا تقدر بثمن من الأفراد التالية أسماؤهم:
هانزرويدي هاسلر، وغارث جينينغز، ويورغ نيفر، وفيليب كاريننتيرو
زيمرمان، وجيني نينك، وليبي ليك، وجيمي هوشن، وكيم بولسن،
وكيلي كروس، غصافة لكارل لايتز





FIFA®

الاتحاد الدولي لكرة القدم

جياي إنفانتينو
فاطمة سامورة
FIFA
FIFA-Strasse
ص. ب 20 صندوق بريد 8044 زيورخ، سويسرا
+41(0)43222777
www.FIFA.com

الرئيس:
الأمين العام:
العنوان:

الهاتف:
الموقع الإلكتروني: