وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية المستقبل الجامعة

قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

الادارة والتنظيم

م/ *مفهوم التنظيم*

استاذ المادة

م.د حارث عبد الالة الشكري

المرحلة الثانية

الايميل / dr.hareth89@gmail.com

كلية المستقبل الجامعة

قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

م/ التنظيم

ادارة وتنظيم

المرحلة الثانية (صباحي + مسائي)

د. حارث عبد الالة الشكري

2021-2020

مفهوم التنظيم.

بعد ان تم تحديد اهداف وخطة المنظمة ، فأنه من البديهي أي يمارس المدير وظيفة التنظيم، ويعني ذلك تحديد الاطار الهيكلي الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الهدف.

ان التنظيم هو الاطار الذي في حدوده ترتب وتنسق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك بدون الاحتكاك او تنافر يكفل سير العمل بشكل جيد ، وتلافي معوقات الانجاز ويتمثل هذا الاطار التنظيمي في تحديد اوجه النشاط الواجب القيام بها ، لتحقيق الهدف وتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة تنهض بها تقسيمات تنظيمية قائمة بذاتها وتتفاوت اعدادها واحجامها بتفاوت حجم المنظمة.

فالتنظيم هو الاطار الذي تتحرك بداخله مجموعة بشرية نحو هدف محدد، فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من اجل تحقيق هدف مشترك ويعني ايضا التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من اجل تكوين كيان موحد يمارس الاعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود.

اهمية التنظيم.

ان للتنظيم اهمية واضحة في نجاح المؤسسة وتحقيق خططها واهدافها وادائها للعمل بقدرة عالية، فهو الهيكل والاداة البشريتان والماديتان اللذان بواسطتهما يقام جهد منظم بناء على خطة موسومة، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والاشراف عليها من اجل تحقيق الهدف المنشود.

وتزداد اهمية التنظيم كلما تعقد العمل وزادت اجراءات التنفيذ وحجم المنظمة والمشكلات الادارية التي تواجهها وحسب نوع النشاط الذي نزاوله ،لهذا نجد بأن التنظيم الجيد يجب أن يجعل الاشخاص قادرين على القيام بعملهم بشكل موحد وكل شخص ينجز ما انيط به من عمل دون ان يؤثر او يعيق الاخرين.

خطوات التنظيم:

هناك عدة خطوات لابد من مراعاتها، عند اعداد التنظيم وهيكل اية منظمة وهي:-

1) تحديد وتعريف الهدف ، حيث انه لا يوجد تنظيم نموذجي يمكن وضعه لأية منظمة، وانما التنظيم يوضع في ضوء الظروف العوامل المحيطة بالمنظمة واهدافها.
2) تحديد الواجب المطلوب تنفيذه من قبل المنظمة ، لتحقيق اهدافها ولاشك ان بعض هذه الواجبات وأوجه النشاط سوف تكون رئيسية وبعضها ثانوية ، لكن يجب تحديد كل منها.
3) تجميع اعمال ووظائف المنظمة المتشابهة في وحدة واحدة حسب طبيعة تخصصها، لتجنب الازدواج والتداخل في العمل والمهام وأوجه النشاط التي تؤديها وحدات مختلفة.
4) تحديد اختصاصات الاقسام والوحدات التابعة للمنظمة والشخص الذي يشرف على كل منها ويتحمل اعبائها ، وكما يجب ان يقترن تحديد الاختصاص تحديدا للسلطات التي تساعد تنفيذ هذه الاختصاصات بشكل افضل.

مبادئ التنظيم.

لقد قام العديد من المختصين والباحثين والمؤلفين الاجانب بوضع مبادئ عامة للتنظيم:

1- وضوح الهدف.

إن من مسببات نجاح أي عمل هو وضوح الهدف المراد تحقيقه ، لذا يجب ان يكون التنظيم أو أي جزء منه معبرا" عن الهدف المراد تحقيقه على ان تكون الغايات منطقيه للوصول الى هذا الهدف ، وأن يكون وضوحا" عند الافراد الذين يمارسون الأنشطة المختلفة ،فاذا لم يكن الهدف واضحا" أنعدم التعاون فيما بينهم وتبعثرت جهودهم . وبالعكس من ذلك فأن وضوح الهدف عامل مساعد في رفع المعنويات والاحساس بالانتماء الى الجماعة.

2- تقسيم العمل.

أن الغرض الرئيسي للتنظيم هو الوصول للكفاءة العالية في الاداء ومن اجل تحقيق ذلك يجب علينا القيام بتقسيم العمل وذلك بتوزيع المهام على الاشخاص كل حسب اختصاصه وإمكاناته ومؤهلاته على ان يكون هناك تنسيق وترابط بين مهامهم لا جل عدم حدوث ازدواجية أو تقاطع في العمل.

3 **-وحدة العمل.**

إن حدوث الارباك في العمل يأتي نتيجة عدم وجود تعليمات أو توجيهات واضحه ومحدده لتكون دليلا" واضحا" امام العاملين، إضافة الى إن هذه التعليمات تصدر من جهات متعددة مما تولد الحيرة في الاداء، ولغرض عدم حدوث مثل هذه الظواهر السلبية وجب تطبيق مبدأ وحدة

إصدار الاوامر من سلطة موحدة أو رئيس واحد الذي بدوره يتلقى هذه الاوامر من مسؤوليه ويطرحها على من هم أدنى منه وبهذا يتم التسلسل السليم في تطبيق المهام والمسؤوليات.

4-تنسيق الجهود والمهام.

يعتبر التنسيق عنصرا" اساسيا" لتكامل العمل وتلافي التقاطع والازدواجية في أداء المهام ، فالإداري الناجح هو الذي يستطيع تحديد البرنامج وتوضيح اسلوب العمل مع توزيع المهام والمسؤوليات وفق الاختصاصات التي توكل لكل وحدة من وحدات المؤسسة، مع إيجاد خطوط اتصال فيما بينها وكذلك مع الجهات العليا المسؤولية عنها، وهذا مما يساعد على وضوح الرؤيا أثناء العمل وتنسيق الجهود لتحقيق الاهداف المرسومة.

5-السلطة والمسؤولية:

إن السلطة تعني الحق الذي يخوله المجتمع الى المنظمة عن طريق الدولة ثم تخوله المنظمة للعاملين عندها كل حسب نطاق مسؤولياته والمعروف إن أي وظيفة من الوظائف هي مجموعه من الواجبات والمهام التي تلزم العاملين بتحمل مسؤولية ما يترتب عليهم من أعمال وما يتخذ من قرارات لتحقيق أهداف هذه الوظيفة .ومن الافضل إعطاءهم المسؤولية اللازمه ومسآلتهم عند كل مايؤثر في حسن ادائهم والمسؤوليه أنواع ويمكن تحقيقها وفقا" لما يأتي:-

أ-المسؤولية الادارية.

وهي أداء الواجبات بشكل صحيح ومحاسبة المقصرين أثناء العمل وفقا" للتعليمات والقوانين المقررة من قبل المسؤولين وبمعنى آخر تطبيق القوانيين والانظمة بشكل دقيق وعدم التجاوز عليها ومحاسبة كل من يخالفها

ب-المسؤولية القانونية.

وهي التصرفات القانونية التي تتخذ بحق المخالفين للقوانين والانظمه المقرره.

ج-المسؤولية الأدبية.

وهي التي تعتمد بالأساس على الاشخاص أنفسهم وذلك من خلال محاسبة ضمائرهم وكذلك محاسبة المجتمع لهم أثناء تحملهم المسؤولية وتنفيذ الواجبات والمهام الملقاة على عاتقهم، ولهذا فأن الاوامر الصادرة من قبل المدير ليس بالضرورة أن تنفذ بالشكل المطلوب ويمكن القيام بالمسألة عبر الطرق الأتية:

أ- التفتيش

ب- كتابة التقارير

ج- إنشاء وحدات للرقابة الداخلية.

والملاحظ إن المسألة تساعد على ظهور التوترات والصراعات التنظيمية داخل التنظيم لذلك يحذر من استخدامها تجنبا" للصراعات وخدمة لأهداف التنظيم.

6- المركزية واللامركزية.

إن المركزية هي منح السلطة لمركز واحد أو شخص واحد والرجوع إليها في إتخاذ كافة القرارات وعدم فسح المجال للأخرين باتخاذ أي قرار أو إجراء من دونهما وهذا مما يزيد التسلط والديكتاتورية عند البعض منهم. ولكن للمركزية فوائد أيضا" حيث إن القرارات تصدر من جهة واحدة فقط مما تضمن وحدة التوجيه والتنسيق والاطمئنان الى سلامة الاجراءات.

هذا اذا كانت المركزية ديمقراطية والتي تعتبر النموذج الامثل في العمل لكونها قيادة جماعيه تعمل من مركز واحد، أي إن قراراتها نابعة من الجماعة بعد التداول والمشورة مما يجعلها سليمه وناجحة أكثر من القرارات الفردية.

أما اللامركزية فهي منح السلطات لأكثر من مركز واحد وعدم الرجوع الى السلطة المركزية عند إتخاذ القرار أو التنفيذ، ومن سلبياتها زيادة التسيب في حالة عدم تحديد ضوابط مركزيه تكون دليل عمل للعاملين أو الرؤوساء،إلا إن لها إيجابيات أيضا" حيث تفسح المجال للابداع والتصرف والسرعة في انجاز الاعمال وحسن الاداء.

7-تفويض السلطة(المسؤولية).

وهو نقل حق التصرف واتخاذ القرارات الى المرؤوسين الادنى وذلك عن طريق توزيع السلطات على مختلف المستويات وعدم حصرها بيد شخص معين، حيث يكون للإداري سلطات معينة موكلة إلية بصيغة اصلية بموجب النظام الاساسي للمنظمة على ان تتفق هذه السلطات مع امكاناته، وتحت إشراف مرؤوسيه .

وتعد عملية تفويض السلطه وسيله ناجحة تمكن الافراد والجماعات من العمل بحريه والتصرف الفوري لمواجهة مشاكل العمل وعدم الرجوع الى الرؤوساء بالرغم من حدوث بعض الاخطاء أثناء التطبيق الا ان التفويض يعطي الخبره اللازمه للأداريين في حل مشاكلهم وتجاوز أخطائهم وبالتالي تنمية قدراتهم على الابداع والتطور في إنجاز المهام .

8- التدرج في السلطة.

ان السلطة هي الحق الشرعي في اصدار القرارات اللازمه للأخرين للقيام بعمل معين ، وتخويل هذه السلطة من القمة الى القاعدة هو مبدأ التدرج في السلطة والذي يعتبر من مقومات نجاح العمل الاداري وذلك من خلال السيطرة الفعاله على المهام والمسؤوليات وانجازها بشكل جيد.

ان اختيار القادة الذين هم مصدر السلطة وفق القوانين والتشريعات لتولي مهام الحكم وادارة شؤون البلد من قبل الشعوب التي هي مصدر السلطة مما يخولهم منح بعض سلطاتهم الى اجهزة الدولة الادنى وذلك من اجل تسهيل انجاز الاعمال المكلفين بها بسهولة ويسر وعدم الاعتماد على انفسهم فقط مما يولد التخبط والحيرة في انجاز المهام بشكل جيد.

9- نطاق الاشراف.

ان تحديد نطاق الاشراف يتعلق دائما" بإمكانية الرئيس وقدراته الشخصية وخبرته بطبيعة عمل القاعدة التي تقوم بتنفيذ العمل ومعرفة امكاناتهم بأنجاز مهامهم دون الرجوع اليه ، مع الاطلاع على العناصر الكافية على تجميع البيانات والمعلومات التي تساعده في اعداد الخطط والبرامج وانجاز القرارات بشأنها.

ويتطلب من الرئيس بذل الجهود الكافية من جل الحصول على المعلومات واصدار التوجيهات اللازمة للمرؤوسين ، وان قدرته على الاشراف تساعده في تكامل العمل دون ان يفقد السيطرة وخاصة عند معرفته لإمكانات العاملين معه.

10- قصر سلطة الأوامر.

ان علم الإدارة الحديث بدأ يتجه نحو تقصير سلطة الأوامر عن طريق توسيع نطاق الاشراف وزيادة التفويض من السلطات للرئاسات الوسطية مع تزويدها بالعناصر اللازمة من وسائل لتجميع وتحليل البيانات والمعلومات ودعم قدراتها على توسيع نطاق اشرافها دون فقدان القيادات العليا قدرة الرقابة الفعالة عليها، وذلك نتيجة تعقد الامور وصعوبة الاشراف على الوحدات التنفيذية التي تعقد تركيبها وتضخم عملها وبالتالي زادت من الاسفل للأعلى بشكل غير متكامل ، اضافة الى وصول التوجيهات والتعليمات الصادرة من الاعلى الى الاسفل بشكل محرف أو غير متكامل ، لهذا وجب العمل على ان تكون المستويات الاشرافيه التي تتألف منها السلطة اقصر ما يمكن .

11- المرونة.

ان المرونة في التنظيم يجب ان تبنى على التنبأ بما سيقع في المستقبل من تطورات وعلية فمن الممكن اضافة اختصاصات جديدة او الاستغناء عن بعضها دون احداث ارباك أو قصور في اداء المنظمة، ومن اجل ان تحتفظ المنظمة بفعالياتها وقدراتها على التجاوب مع كل المتغيرات التي تحدث بالمرحلة الراهنة عليها ان تكون لها درجات من المرونة في حدود المعقول وحسب الظروف . ففي بعض الاحيان يتطلب عدم التمسك الحرفي في تطبيق القوانين بل علينا العمل في روح القانون وذلك لعدم قتل مبدأ الابداع والابتكار في العمل.

التنظيم في العمل الرياضي:

يمارس التنظيم من قبل العاملين في الوسط الرياضي عند ادارة أي عمل أو نشاط بعد تحديد أهدافه وسير العمل فيه وفقا" للخطة المقررة . ويجب ان يعرف المدربون والمدرسون والاداريون جوانب العمل المختلفة والمسؤوليات المناطة بكل من يعمل معهم وطبيعة العلاقة بينهم ، وكذلك مع الرياضيين من أجل نجاح عملية التنظيم في العمل الرياضي.

ويعد التنظيم ركن اساسي في العمل الرياضي لكونه شكل خاص يمثل طرق ارتباط أعداد كبيرة من الافراد بعضهم ببعض وظهورهم في وضع مرتب محسوس لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها ، وهذا ما نلاحظه تماما" عند معظم الفرق الرياضية وفي مختلف الالعاب، فبدون التنظيم سوف تعم الفوضى والارباك مما يؤثر سلبا" على تحقيق الانجاز المطلوب.

ان اعضاء الفرق الرياضية الذين يعملون معا" كحلقة واحدة متصلة مع بعضها سوف يتمكنون من تحقيق الهدف الذي يتفقون عليه وهو الحصول على الانجاز الجيد.

ان الانجاز الرياضي لا يمكن تحقيقه بمجرد اشتراك اللاعب في الالعاب الرياضية ، بل يتطلب تنظيما" جيدا" واستخداما" صحيحا" لطرائق التدريب وأساليبه لتسهيل عملية اكتساب اللاعبين للمهارات الحركية والقدرات البدنية التي يستفيدون منها لتطوير مستوياتهم ، وبغير تطبيق التنظيم الجيد سوف يكون عملهم عشوائيا" غير منظم مما يؤثر سلبا" على انجازاتهم . لذلك وجب على المدربين والاداريين والمدرسين الذين يعملون في الحقل الرياضي الاهتمام الكلي بالتنظيم مع الاسهام الفاعل بتطبيقه في جميع مراحل عملهم وذلك لضمان تحقيق أغراضهم وأهدافهم .

تنظيم عمل مدرس التربية الرياضية:

بعد اطلاعنا على مفاهيم التنظيم وأهدافه يمكننا ان نتوصل الى أهمية التنظيم لمدرس التربية الرياضية ومدى تأثيره على نجاح عمله ، فالملاحظ ان تنفيذ المناهج المقررة سوف تساعد المدرس على تنظيم عمله وفقا" لهذه المناهج وبهذا يكون عمله مدروسا" مسبقا" ويتم تطبيقه بشكل منظم، بينما نجد ان معظم المدرسين الغير ملتزمين بتطبيق هذه المناهج بشكل منظم مصيرهم الفشل أو التقصير في تنفيذ مهامهم.

لهذا كله أصبح من أهم واجبات مدرس التربية الرياضية تنظيم عمله بشكل يضمن تحقيق أعلى مراتب التطور لإمكانات الطلاب في جميع مظاهر الحياة وذلك بأتباع ما يأتي:

أ- **في مجال درس التربية الرياضية (النشاط الصفي).**

يعد درس التربية الرياضية الأساس في عمل المدرس وعليه فأن تنظيم الدرس يعتمد اساسا" على الأمور الاتية:

1) اعداد مكان الدرس: وهي الملاعب والساحات وتخطيطها وصيانتها والأشراف عليها من اجل اظهار الدرس وتنفيذه بشكل جيد .
2) تهيئة ادوات ومستلزمات تنفيذ الدرس لكونها ضرورية لنجاح العمل والعناية بها وتوجيه الطلبة للاستفادة منها والاهتمام بها .
3) مراعاة عدد الطلبة وامكاناتهم وذلك باختيار الالعاب والحركات الملائمة لهم وتوزيعها وفقا" للأعداد المناسبة لهم من خلال توزيعهم الى مجاميع متكافئة بالعدد والامكانات
4) الاستفادة من الوقت المحدد وذلك في تعليم الطلبة والمهارات والحركات المطلوبة من خلال تنظيم الوقت وتوزيعه بشكل جيد.
5) متابعة الطلبة وذلك بتسجيل حضورهم وغياباتهم ومتابعة مشاركتهم جميعا" في درس التربية الرياضية وعدم استثناء أي منهم.
6) تشجيع الطلبة على ارتداء الملابس الرياضية اثناء الدرس مما يولد الرغبة لديهم في المشاركة بالدرس ويعطي الدرس شكلا تنظيما" جيدا" .
7) الاعذار في درس التربية الرياضية والتي تعد من الامور المهمة التي تواجه المدرس بنوعيها (الاعذار الدائمية والمؤقتة) وبشكل عام يجب الاقلال من إعفاء الطلبة من المشاركة بالدرس الا في الحالات الضرورية ، والعمل على افهام الطلبة ان

الدرس ضروري لهم لما يلمسون من خلاله تقوية لأجسامهم واكسابهم المرونة والرشاقة والمهارات الحركية عن طريق الالعاب والحركات الملائمة لقدراتهم ، هذا بالإضافة الى ما يتمتعون به من تسلية اثناء الدرس.

ب- في مجال الانشطة خارج الدرس (النشاط اللاصفي).

تعد التربية الوسيلة الوحيدة والأسلوب الاجتماعي الذي يكتسب من خلاله الافراد طرائق الحياة واتجاهات المجتمع وقيمة ، فهي عملية تفاعل الفرد مع المحيط الذي يعيش فيه وعن طريق التفاعل يحصل على خبرات تساعده على حل المشاكل التي تجابهه واكتساب خبرات جديدة والتكيف للجو المحيط به وهكذا يستمر نموه عن طريق ازدياد خبرته.

ان التربية الرياضية هي جزء متتم من التربية العامة والتي تهدف الى تقويم الفرد عقليا" ونفسيا" وبدنيا" عن طريق الفعاليات الرياضية وذلك باستغلال ميله للحركة والنشاط البدني ، الا ان المدرسة كثيرا" ما تهتم بنمو الفرد العقلي وتجاهل نموه الحركي والبدني والاجتماعي أو توجه عناية قليله لا تتناسب ومايجب ملاحظته اثناء عملية التوازن المطلوبة في عميلة النمو ، فالتربية الحديثة تهتم بالنمو المتكامل للفرد والعناية به وتنمية امكاناته الى اقصى حد ممكن .

وتساهم التربية الرياضية مساهمة فعاله في تحقيق اهداف التربية واتجاهاتها التي تتماشى مع اتجاهات التربية الحديثة من حيث اهتمامها بالناحية التطبيقية وملائمة المادة لدوافع ورغبات الفرد واستقاءها بتفكيره وصلتها بحياته لكونها تتميز بانها طبيعية ومحببه الى الفرد وتؤثر في سلوكه بطريقة غير مباشره ولها صله بحياته في المجتمع . فهي جزء من العملية التربوية وعن طريق برامجها الموجهة توجيها" صحيحا" يكتسب الطلبة المهارات اللازمة لقضاء وقت فراغهم بطريقة مفيدة من خلال الانشطة الرياضية التي يمارسها الطلبة خارج نطاق الدرس والتي تلعب دورا" هاما" في اكسابهم الصحة الجسمية والعقلية وتطوير مهاراتهم الحركية والتي تؤدي الى حياة سعيدة واكثر حيوية.