**جمهورية العراق**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة الأنبار**

**كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة**

**برنامج الماجستير**

**محاضرات مادة الادارة والادارة الرياضية**

**المحاضرة الثالثة**

**التنظيم**

**إعداد**

**الأستاذ الدكتور**

**وعد عبد الرحيم فرحان**

**أستاذ المناهج والادارة**

**2019 -2020**

**مفهوم التنظيم:**

تعدد تعريفات التنظيم ما بين علماء الإدارة منهم:

**عرفها عبد الحميد شرف**: ( أحد عناصر الإدارة يظهر فيه خطوط السلطة والمسؤولية بوضوح، كما أنه يحدد الواجبات المطلوب إنجازها لكل عضو من أعضاء المنظمة وتجميعها في تناسق تام وتوجيهها نحو الهدف المطلوب تحقيقه).

فيما **عرفه دوايت والدو**: (هو الهيكل الذي تصب فيه الجهود الإنسانية الجماعية بقصد تحقيق أهدافه مشتركة).

**أما جميس موتي فعرفه** : (بأنه الصور أو الشكل الذي تتخذه مجموعة بشرية معينة في سبيل تحقيق هدف عام ومشترك).

**وعرفه آخرون**: (بأنه الشكل الذي تبدو فيه مجموعة من الأفراد تشترك في تحقيق هدف معين).

**عناصر التنظيم:**

من أجل إقامة تنظيم إيجابي يستطيع أن يحقق الأهداف المرجوة والمخطط لها يجب ان تتوفر للتنظيم عناصر أساسية يمكن العمل من خلالها، وأن أي خلل فيها يؤثر في قدرة هذا التنظيم. وأهم هذه العناصر:

1. **الهيكل التنظيمي**: أن يكون واضحاً وسهلاً وشاملاً، ويصمم بإحدى أنواع الخرائط التنظيمية ، ويتوقف شكل ومضمون هذا الهيكل التنظيمي لأي هيئة على الهدف الذي تسعى إليه هذه الهيئة وحجمها الذي يصمم لها ،هذا الهيكل وطبيعة العمل فيه، فضلاً عن الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة.

**2. تحديد الواجبات:** تقسيم الأعمال التي يتضمنها التنظيم على جميع الأفراد الذين يشملهم هذا التنظيم بشكل متناسق خال من التضاد أو الازدواجية أو التداخل مما يؤدي إلى سرعة تحقيق الأهداف دون الدخول في مشكلات إدارية ينتج عنها ضياع هذه الأهداف، وأن تقسيم هذه الأعمال على وحدات إدارية مختلفة سواء كانت إدارات أو أقسام أو أفراد لا يتم بصورة عشوائية أو ارتجالية أو ازدواجية، وإنما يجب أن تتم بناء على شروط واضحة محددة مثل الاستفادة من تخصصات الأفراد وخبراتهم بالإضافة إلى طبيعة العمل والتنسيق الجيد والذي ينتج عنه تحقيق الأهداف المحددة.

**3. تحديد المسؤولية:** المسؤولية هي التزام الفرد بتنفيذ الانشطة المعهودة إليه بأحسن ما في قدرته، وأن تحديد هذا التزام مباشرة بعد عملية تقسيم الواجبات حيث أن النتائج النهائية والطبيعية لهذا التحديد هو المسؤولية.

**4. تحديد السلطات:** السلطة تعني حق المدير في إصدار تعليمات أو قرارات قابلة للتنفيذ من قبل مرؤوسيه دون الرجوع إلى الجهة العليا .. فأي إدارة يتحدد لها مسؤوليات يلزم أن تمنح السلطات فلا توجد مسؤولية بدون سلطة تساويها تماماً ولا سلطة بدون مسؤولية وإلا أهتز التنظيم.. وتحتاج السلطة إلى مدير أو رئيس ذو صفات قيادية ناجحة ومواهب إدارية عالية، وذلك للمحافظة عليها ولكي لا يستخدمها في الظروف غير ملائمة أو بطريقة غير صحيحة فتعطي نتائج عكسية تؤثر تأثير سلبي على سير العمل.

**5. تحديد العلاقات**: يحتوي الهيكل التنظيمي على عدد كبير من الوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية وهذه الوحدات الإدارية كل منها يعمل بصورة تكاد تكون مستقلة عن الأخرى، حيث تختلف في المفهوم من وحدة لأخرى، ولكن في نفس الوقت تتبع هذه الوحدات تنظيماً واحداً لتحقيق الهدف العام من خلال تبادل المعلومات أو البيانات أو النماذج ما بين وحدة إدارية وأخرى، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحديد العلاقات المتبادلة بينها وبالشكل الرسمي، كما أن هناك بعض العمليات التي يبدأ تنفيذها في إدارة ما بعد انتهائها من إدارة أخرى وهذا يتطلب تحديد أسلوب التعامل بين هذه الإدارات المشتركة في تحقيق هدف معين.

**خصائص التنظيم الجيد :**

تظهر الحاجة إلى التنظيم عندما يشترك في إدارة نشاط معين أكثر من شخص، بحث تظهر حاجة كل منهم إلى التعاون مع غيره من الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لهم، فأهمية التنظيم تزداد كلما اتسع حجم عمل المؤسسة وتعددت أقسامها وفروعها، فهو ليس هدفاً من حد ذاته وإنما الهدف منه هو توحيد الجهود وأن تعمل الجماعة في اتساق تام كأنها فرد واحد لتحقيق الأهداف.

ويُعد التنظيم أحد العناصر المهمة للعملية الإدارية والذي بدونه تفقد الإدارة الكثير وتصبح عملية غير قادرة على المضي في الطريق المرسوم لها بالسرعة المطلوبة بشكل محسوب ودقيق لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وعن طريق العملية التنظيمية يمكن خلق حالة من التوازن داخل أي مؤسسة أو منشأة، حيث ( لا تدخل ولا ارتجال ولا انحياز) وإنما هناك أهداف محددة لكل فرد وتحليل لمختلف وظائف الأفراد من ثم تحديد سلطاتهم ومسؤولياتهم في هذا التنظيم، وكل هذا يعمل على تحقيق الأهداف بتناسق كامل وإنسجام تام.

**أنواع التنظيم:**

هناك أنوع من التنظيم وهي :

**1.التنظيم الرسمي:** يتم بوعي وإدراك ومعرفة لتنسيق أوجه النشاط في منظمة أو منشأة ما من أجل بلوغ أهداف معينة، وللتنظيم الرسمي نوعان رئيسيان هما :

**أ. التنظيم الرأسي:** ويسمى بالتنظيم المباشر لكونه يقوم على أساس أن كل قائد يملك سلطة مطلقة في توجيه تابعيه والتابع يوجه كل من مساعديه وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى الأٍسفل بشكل مباشرة ومتصل وتنساب في رتابة، ويمتاز هذا التنظيم بالبساطة والوضوح بالنسبة للأفراد والأجهزة فضلاً عن السرعة في التنفيذ الأوامر والتعليمات، وهذا النمط لا يصلح إلا للمشاريع الصغيرة والتي يستطيع قادتها تحمل المسؤولية كاملة في تنفيذها، إلا أن هذا الأمر قد يؤخذ على هذا النوع من التنظيم فقد لا يستطيع المدير تحمل أعباء المسؤولية كاملة وإضاعة الوقت في تيسير كل الأمور بتنفيذ العمل، كما أن هذا التنظيم يلائم العمل الحكومي الذي لا يتعلق بالنشاط الإنتاجي .

**ب. التنظيم الوظيفي:** هذا النمط من التنظيم يركز على التخصص في النشاط أو الوظائف داخل المنظمة أو المنشأة إذ تختص كل وحدة ادارية فيها بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى لو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى، أي يعين لكل مشروع عدد من المديرين الفنينين يتخصص كل منهم في عمل فني مميز يتقنه وهؤلاء يشرفون جميعاً على مجموعات العاملين، أي ان العمل يقسم على أساس من التخصص، كما أن المدير يختص بعمل فني يتفق مع قدراته واستعداداته.

أما المشاكل أو السلبيات التي تؤخذ على التنظيم الوظيفي فتتلخص في أن السطلة والمسؤولية لا تكون واضحة تماماً ويعمل على تأخير موعد إنجاز الأعمال بسبب النقاش الكثير قبل اتخاذ القرارات ، وعدم إيجاد الشخص المناسب بدل القائد وبنفس الكفاية والقدرة.

وهنالك نمط يجمع ما بين هذين الاثنين بالإضافة إلى نمط يقوم على أساس الاستعانة باللجان الاستشارية وهي :

* **التنظيم الرأسي الوظيفي ( التنظيم الاستشاري) :** هذا النمط من التنظيم يجمع النمطين السابقين محققا مزاياهما معاً ومتفاديا لأهم العيوب من كل منهما متفرداً، حيث يُستعان هنا بالمستشارين الفنيين من الاختصاصيين في نواحي التخصص قبل اتخاذ القرار من قبل الإداريين ويظهر في هذا التنظيم نوعين من أصحاب السلطة هما السلطة الرسمية المتمثلة بالإداريين، والسلطة الاستشارية المتمثلة بالمستشارين وهم أصحاب الرأي والإرشاد مع العلم أن السلطة غير ملزمة بقبول آراء وأفكار السطلة الاستشارية.
* **التنظيم غير الرسمي :** وينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل، ففي كل منظمة رسمية قد يوجد أكثر من منظمة غير رسمية تتكون تلقائيا بناءً على مايربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليس بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل، كما أن التنظيم غير الرسمي يسبق التنظيم، حيث لا بد من اتفاق على هدف أو رغبات أو تطلعات يشترك فيها مجموعة من الأفراد ومتى ما اتفقوا على أهدافهم تكون التنظيم الذي بمقتضاه يعرف على كل فرد من حقوق وما عليه من واجبات وبهذا فقد اكتسب التنظيم صفة الرسمية.

**خصائص التنظيم الجيد:**

إن التنظيم الجيد هو الذي يتفتاعل مع التخطيط ويتناسق معه على طريق بلوغ الهدف المشترك الذي يسعى إليه كل منهما ورغم ذلك فإن هناك ملامح أخرى تميز التنظيم الجيد والتي أجمع عليها رجال الفكر الإداري بناء على ملاحظاتهم وتجاربهم ومن أهم هذه الملامح الآتي :

1. وحدة القيادة.
2. تسلسل القيادة .
3. أولوية النشاطات.
4. عدم الإسراف.
5. النطاق المناسب للإشراف.
6. الوضوح في تحديد المسؤوليات.
7. المرونة والبساطة.
8. استقرار التنظيم.
9. التعاون بين العاملين.
10. مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات.
11. شبكة فعالة الاتصالات.

**التنظيم وإدارة المباريات الرياضية:**

التنظيم على المستوى المباريات الرياضية يُعد من العمليات المهمة والأساسية لإدارة وإنجاح البطولات الرياضية سواء كانت فرقية أم فردية، وأن تنظيم هذه المسابقات تم وفق قوانين وأنظمة وتعلميات متفق عليها من حيث المكان والزمان والحجم الذي يسمح للفرق واللاعبين المشاركة فيه، والغرض منها هو تحديد المركز الأول للفائزين في مختلف الألعاب.

إن هذا التنظيم متعدد الأساليب تختار الجهة المسؤولية الأسلوب الملائم مراعية بذلك الظروف الذاتية لعدد الفرق وظروف المناخ والساحات والملاعب والإمكانات المادية المتاحة والأجهزة والطواقم الفنية والتحكيمية، ومن أهم هذه الطرائق لتنظيم والمباريات هي:

* السحبة الفردية.
* السحبة الزوجية.
* السحبة الدورية.

**أولاً: سحبة التسقيط الفردي:** وهي خروج اللاعب أو الفريق من البطولة بعد خسارة لمرة واحد، ولهذه السحبة محاسن ومساوئ، فمن **محاسنها**:

* أنها تستغرق وقتاً قصيراً.
* لا تتطلب إمكانات مالية كبيرة .
* إن اللاعب أو الفريق يبذل كل ما لدية من القوة والجهد للفوز؛ لأنه يعرف أنه سوف يغادر البطولة بعد خسارة واحدة.

أما **مساوئ هذه السحبة** :

* لا تشجع الفرق واللاعبين ذوي المستويات المتوسطة على الاستمرار والتطور.
* تؤدي هذه السحبة إلى خروج بعض اللاعبين والفرق القوية من البطولة خاصة عندما يتقابل فريقان قويان في السحبة.
* لا تساعد على تطوير مستويات اللاعبين والفرق من خلال الاحتكاك وكثرة اللعب.
* عدم تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للتربية الرياضية بسبب خروج نصف الفرق في الدور الأول للبطولة، حيث أنها سريعة ولا وقت مناسب لإقامة علاقة وتبادل خبرة ومعرفة.

**كيف ننظم سحبة التسقيط الفردي؟ لابد من :**

* معرفة عدد الفرق أو اللاعبين.
* تحديد الوقت المناسب لإقامة البطولة.
* أقرار ضوابط المشاركة وتكاليفها المادية.
* عقد مؤتمر فني للبطولة لإجراء السحبة وإبلاغ التعليمات.
* رسم مخطط لعدد اللاعبين والفرق وإجراء القرعة بعد كتابة الأسماء بعد ذلك تسحب قصاصات الأوراق بشكل علني أمام الجميع وتثبت الاسم والرقم ولغاية آخر مشاركة .

**ملاحظة مهمة:** إن عدد الفرق أو اللاعبين المشاركين مهم جداً لأنه يحدد أسلوب وإجراءات السحبة، فإذا كان عدد الفرق زوجياً مروفوع من مضاعفات العدد (2) فإن السحبة تجري بدون انتظار وهذه الأعداد هي: (2، 4، 8، 16، 32، 64، ............ الخ)

أما إذا كانت الأعداد الفرق فردية أم زوجية خارج هذه المضاعفات للعد(2) فإن السحبة تجري وفق قانون الانتظار؛ لأن في الفرق الزوجية يكون إجراء المباريات للدور الأول والثاني ولكن سوف نرى أنها وبعد هذه الأدوار قد أصبحت فردية فما هو العمل؟ أما إذا كانت الأعداد منذ البداية فردية فإنه يعتذر تقسيم الفرق إلى أزواج.

وعليه فقد أوجد المنظمون قاعدة الانتظار لغرض تمكين الجهة المنظمة من إجراءات المباريات بعدد زوجي غير مرفوع من (2) أو فردي فإن القاعدة تقضي الآتي :

* يطرح عدد الفرق المشاركة من أقرب قوة مضاعفة للعد(2) فإذا كان عدد الفرق زوجي فإن الانتظار يكون في الأعلى وفي أسفل السحبة، ويتم معرفة عدد مباريات السحبة الفردية من خلال طرح (1) من مجموع الفرق.

**ثانياً: سحبة التسقيط الزوجي:** وتعني خروج الفريق أو اللاعب بعد خسارته مرتين فهي سحبة فردية متكررة ومتطورة وتمتاز بأنها:

* جيدة لأنها توفر أكثر من فرصة للاعبين والفرق للتنافس.
* تتيح وقت جيد للاعبين والفرق للاحتكاك وتبادل الخبرة.
* غالباً ما تخرج الفرق الضعيفة وتتنافس أوقوى الفريق على المركز الأول.

ومن سلبيتها :

* أن يستمر مدة طويلة .
* تكليف مبالغ طائلة لا تتيح لبعض الفريق واللاعبين من المشاركة أو الأستمرار.

وتحدد عدد اللعبات في السحبة الزوجية 2 (عدد الفرق-1)

**مثال**: عدد الفرق (7)

2(8-1)

2×7=14

**ثالثاً: السحبة الدورية ( طريقة الدوري) :** وتعني هذه الطريقة بأن يلعب الفريق أو اللاعب المشارك في البطولة مع جميع اللاعيبن أو الفرق، وتكون السحبة الدورية على شكلين الأول أن يلاعب الفريق المشارك كافة الفرق مرة واحدة وتسمى ( دوري من دور واحد) .

والشكل الثاني يكون دور مزوج ( ذهاب+ إياب) ويكون اللعب عادة في أرض الفريقين أو ملعبهما.

**مميزات السحبة الدورية:**

* يستمر اللعب مدة طويلة يتيح للفريق المشاركة الاحتكاك مما يساعد على تطوير اللاعبين والفرق.
* يتحدد الفريق الفائز بالبطولة قبل نهاية الدوي.
* يتم بالمنافسة التي تظهر مستويات جيدة ونهائي متعددة.

ويؤخذ عليها أنها تحتاج إلى مدة طويلة وإمكانات مادية وبشرية عالية، وأن الفرق الضعيفة تفقد روح المنافسة إلى مستوى أفضل بعد خسارتها عدة مرات إلى جانب ذلك لا تختم البطولة بمباراة نهائية قوية، تجمع أفضل الفرق، ولمعرفة عدد مباريات السحبة الدورية يطبق القانون التالي:

فإذا فرضنا عدد الفرق المشاركة بالسحبة هو(8)

أما عدد الأدوار في السحبة الدورية لثمان فرق (زوجية)

فيكون 8-1 = 7 أدوار

وإذا كان عدد الفرق المشاركة فردياً (11) إحدى عشرة فريق فيكون عدد الأدوار نفس عدد الفرق.

طريقة رسم مخطط سحبة الدوري لـ(6) فرق هي:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الدور الأول** | **الدور الثاني** | **الدور الثالث** | **الدور الرابع** | **الدور الخامس** |
| **(1)×4**  **2×5**  **3×6** | **(1)×2**  **3×4**  **6×5** | **(1)×3**  **6×2**  **5×4** | **(1)×6**  **5×3**  **4×2** | **(1)×5**  **4×6**  **2×3** |
| **الدور الأول** | **الدور الثاني** | **الدور الثالث** | **الدور الرابع** | **الدور الخامس** |
| **الطلبة/ النجف**  **الشرطة/الموصل**  **الجوية/ دهوك** | **الطلبة/ الشرطة**  **الجوية/الموصل**  **دهوك/الموصل** | **الطلبة/ الجوية**  **دهوك/ الشرطة**  **الموصل/النجف** | **الطلبة/ دهوك**  **الموصل/الجوية**  **النجف/الشرطة** | **الطلبة/الموصل**  **النجف/ دهوك**  **الشرطة/الجوية** |

أما إذا كان عدد الفرق فردياً فيجب إضافة فرق وهمي ويرمز إليه باسم أو حروف ويكون في الجدول أما الرقم وتدور حول بقية الفرق بجميع الأدوار، فكل فريق يلتقي بالفريق الوهمي تعبر له فترة انتظار فإذا فرضنا أن عدد الفرق (5) فان عدد المباريات يكون :

وأن عدد الأدوار سيكون بقدر عدد الفرق وهو(5) ويعتمد جدول احتساب النقاط في سحبة الدوري على الصيغة الآتية :

الفوز = ثلاث نقاط .

التعادل= نقطة واحدة.

الخسارة= صفر

وتتنافس الفرق على المركز الأول بما يجمعه كل فريق من نقاط ،وإذا حدث أن تساوى فريقين بالنقاط فيؤخذ حساب عدد الأهداف التي سجلها، وأن حدث تساوي بعدد الأهداف فيحتسب قلة الأهداف المسجلة ضده، وأن تساوت فينتظر إلى نتيجة مباريتهما، وأن تساوت وتعادلا فيمكن إجراء مباراة فاصلة أو الاكتفاء بالقرعة.

لسحبة الدوري طرائق وفيها المجموعات إذا كانت عدد الفرق كبيرة ويتعذر حينها إجراء عدد كبير من المباريات في وقت واحد فتقسم إلى مجموعات تلعب بطريقة الدوري ويؤخذ الفائز الأول والثاني على كل مجموعة وتدمج للعب على نفس الطريقة أي سحبة الدوري أو أن تعلب بطريقة الفردي؛ وبذلك يتم حساب الاتفاق الفني للبطولة في المؤتمر الفني للبطولة واللجنة المنظمة.