

الفصل الثانی

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

١. واقع جامعة بغداد
٢. واقع كلية التربية الرياضية - جامعة بغداد
٣. مفهوم الإدارة الرياضية
٤. مفهوم التنظيم الإداري
٥. مفهوم التنظيم الرياضي
٦. مبادئ التنظيم
٧. عناصر عملية التنظيم
٨. الهيكل التنظيمي
٩. مستويات الإدارة الرياضية
١٠. مداخل إعداد الهيكل التنظيمي
١١. خصائص الهيكل التنظيمي الناجح
١٢. الخرائط التنظيمية
١٣. أنواع الخرائط التنظيمية
١٤. المعلومات الواجب ذكرها على الخريطة التنظيمية
١٥. طرق رسم الخرائط التنظيمية
١٦. الدليل التنظيمي
١٧. إعداد دليل التنظيم
١٨. تصميم الوظائف وتوصيفها
١٩. التوصيف الوظيفي
٢٠. الإعداد الأكاديمي العام
٢١. الإعداد الأكاديمي التخصصي

ثانياً: الدراسات السابقة

- ١- الدراسات العربية.
- ٢- الدراسات الأجنبية.

التعليق على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منه

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المقدمة:

تعتبر المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات عملها كيانات اجتماعية يعمل فيها العنصر البشري لاشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وطموحاته الفردية كما يمثل العنصر البشري البنية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لممارسة أنشطة ومهام العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. (١١:٣٣)

وان إدارة الموارد البشرية تعد من اهم وظائف الإدارة حيث يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية للإدارة واكثر عناصر الإدارة تأثيراً في الانتاجية، ويوماً بعد يوم تزداد اهمية العنصر البشري تأثيراً في كفاءة التنظيمات الادارية مثلما تزداد اعداد العاملين بهذه المنظمات وتزداد مشكلاتهم عمقاً وتشعباً مما ادى الى اعتبار الموارد البشرية وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة التي تختص بالعنصر البشري والذي يتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها من الوصول الى تحقيق الأهداف على مقدار كفاءة وقدرات وخبرات الفرد وممارسة العمل. (١١:٣٣)

وتتوقف جودة التعليم الجامعى على مدى تطبيق مدخل إدارة المعرفة، وإجراءاتها وطرقها فى مثل هذه المؤسسات، حيث تساعد على تحقيق كفاءة العمليات الإدارية، وجودة عملية صنع القرار، وفعالية البرامج الأكاديمية، وكذلك فإن تحقيق ضمان الجودة فى التعليم الجامعى يتطلب تقييم المقررات الدراسية، وتحسين محتوى المناهج، وتنظيم الوحدات الإدارية، واستخدام القياس المقارن بالأفضل/ القياس المرجعى Benchmarking بهدف تحقيق مستوى عال من الأداء. (٣:٣٤)

ونظراً لأن التعليم يعتبر من أهم الأدوات الرئيسية التى تسهم فى تنمية الفرد حيث يقع على عاتق التعليم مسئولية إعداد الفرد، ومساعدته على مواجهة الحياة العملية، والعمل على صقل شخصيته، وإعداده للحياة العامة من خلال تنمية مهارات التفكير، وتنمية المهارات الحياتية لديه، وإعداده لسوق العمل من خلال التخصص الذى يميل إليه فى ضوء احتياجات المجتمع. (١٠:٣٤)

لقد أصبح التعليم الجامعى مطالباً بمواجهة التحديات التى تفرضها طبيعة العصر، كما أضحت مطالباً بتخريج جيل جديد قادر على استيعاب متغيرات العصر الحالى، ونوعية من الخريجين ذات مواصفات وشروط محددة معترف بها عالمياً بحيث يستطيع التعامل مع معطيات التقدم العلمى والتكنولوجى، وتطبيق المعرفة التى يكتسبها بشكل متواصل، ومن هنا تغيرت النظرة إلى التعليم الجامعى لتصبح أكثر شمولية وتعقيداً، بحيث لم تعد مهمته قاصرة على تخريج متخصصون محليون، بل تخريج متخصصون على مستوى عالمى، وكذلك فإن تطوير التعليم الجامعى أصبح ضرورة تفرضها متغيرات الحاضر والمستقبل، فهو فى حاجة مستمرة لمراجعة فلسفته ونظمه وأساليبه لأستشراف آفاق المستقبل، والتوافق معه، وحل المشكلات التى تواجهه، ويطلب ذلك زيادة كفاءة وتحسين التعليم الجامعى. (٥٤:٥٣:٣٤)

كما ان الجامعة تهدف الى الاسهام في رفع مستوى التعليم والبحث العلمى، وتوفير التخصصات العلمية لأعداد المتخصصين والفنيين والخبراء في شتى المجالات، بما يحقق الربط بين أهدافها واحتياجات المجتمع المتطور، وأداء الخدمات البحثية للغير، وعلى الجامعة ان توفر احدث الاجهزة المتطورة، وان تعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية مستفيدة في ذلك بما حققته الدول المتقدمة بأستخدامها احدث التطورات والاساليب الاكاديمية. (٤٠٤:٦٤)

وتعتمد الجامعة فى تحقيق النجاح فى صميم عملها على الأقسام الأكاديمية ومراكز ومعاهد البحث ويمكن أن يؤثر أى تغيير يطرأ على أحد هذه الفروع، مثل فقدان عضو أساسى بهيئة التدريس أو اكتساب عضو جديد يرغب فى تنفيذ مبادرات جديدة، على خطط الجامعة. علاوة على ذلك، إن مراقبة تقدم الأقسام من خلال الحفاظ على الأعضاء الأساسيين بفرق العمل وضم أعضاء جدد مع الوفاء بمتطلباتهم القانونية ودعم طلبات التمويل الخارجى للبحث أو الأنشطة الأخرى ومحاولة الوفاء بمتطلبات الأقسام الشديدة إلى الأماكن (والذى يشتمل أحياناً على تخصيص المباني الجديدة لإستضافة المعدات الخاصة بالبحث أو فرق عمل إضافية) بالإضافة إلى بعض الموارد الأخرى تشكل المهمة

الكبرى والرئيسية للإدارة المركزية لأية جامعة. إن فائدة هذه المراقبة تتجلى في التركيز على التواصل الجيد والثقة والاحترام المتبادلين بين الأقسام الأكاديمية وقيادة الجامعة، كما تحث على ممارسة الحكم الأكاديمي الذي يتسم بالحنكة والمهارات التكتيكية والإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ذات الصدارة والتي تتم باستخدام شبكة من الاتصالات وعمليات صنع القرار. (٥٨: ٦٦-٦٧)

ويجب أن يكون للنظام الإداري الفعال لإحدى الجامعات عامل متنقل بدرجة عالية أكبر من شركة خاصة بنفس الحجم، أي يجب أن يكون متاحاً للأفراد الذين يمتلكون أفكاراً جديدة نظراً لأن الجامعات تشجع النزعة الفردية أكثر من الشركات. ولكن لأن الجامعات تتعرض بشكل أكبر للتحكمات الخارجية، تحتاج نظم التحكم المالي الخاصة بها أن تكون على الأقل بنفس درجة الصرامة الموجودة بأفضل الشركات. يتمثل الافتراضان الخطيران اللذان يمكن لمساهما بسهولة في الجامعات في الاعتقاد أن كل الأفكار الجيدة تنبعث من القيادة أو أن طبيعة الجامعات تحدد أن الأفكار تنشأ أساساً من الأقسام الأكاديمية وأن دور القيادة يتمثل ببساطة في انتظار ظهور هذه الأفكار. تعد القوة الرئيسية للقيادة المتمثلة في قالب الأقسام التي تقرر أن الاتصال وشبكة العمل وصنع القرار عوامل مطلوبة لجعلها تعمل بكفاءة أسرع وصورة مباشرة أكثر من النماذج الأخرى. (٥٨: ١٥١)

ويتطلب تطوير الجامعات في مجتمع المعرفة نشر الثقافة التي تؤكد على أهمية التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين بالجامعة لأنها تسهم في تحسين أدائهم، وممارستهم لعملهم بمهنية عالية، الأمر الذي يجعل الجامعات – على اختلاف أنواعها – تسعى جاهدة لتنمية العاملين بها مهنيًا، حتى يصبحوا قادرين على أداء مهامهم بمستوى عالي من جودة الأداء. (٣٤: ٦١)

حيث تؤكد الاتجاهات التربوية المعاصرة على ضرورة مواكبة النظم التعليمية لمتطلبات واحتياجات العصر، فضلاً عن متطلبات المستقبل المتوقع حدوثها، حيث تهتم أساليب التعليم الحديثة بإعداد الإنسان من أجل أن يستطيع التعايش في هذا العالم خلال العقود الأولى من القرن الحادي والعشرين، لذا فقد أصبحت هناك ضرورة لإدخال التغيير المناسب على مناهج التعليم. (٣٤: ٦٦)

وتمثل الأقسام الدعامية الأساسية لمباني الحرم الجامعي، كما تم لقاء الضوء على مرونة هذه الأقسام داخل هياكل الجامعات وأهمية توجيهها نحو الخبرة المتخصصة في المجال الخاص بها.

وتعد الأقسام وأدائها والطريقة التي تعمل وفقاً لها وشهرتها الأكاديمية من الأمور الأساسية لتحقيق النجاح داخل الجامعات. ومن ثم، توجد حاجة إلى تجديد الأقسام ودعمها. يجب أن تتلقى قيادة الأقسام وسياساتها المتوالية والطريقة التي تقوم من خلالها بتحفيز صغار العاملين الأكاديميين اهتماماً متواصلاً من جانب السلطات المركزية للجامعة. (٥٨: ١٣٤-١٣٥)

وسوف تصبح الأقسام الجيدة قاعدة التدريب الأساسية لصغار الأكاديميين والتي تقوم بأنشاء مجموعة قوانين خاصة بالسلوك الأكاديمي وتنقيف الأكاديميين وتوعيتهم بما يشكل الأداء الجيد وتزويدهم بأدوات الاحتراف للنجاح في العمل الأكاديمي ومنحهم هوية لضمان قدرتهم على ترك بصمتهم في العالم الواسع لمجال الدراسة الخاص بهم. (٥٨: ١٣٦)

إن تطوير المناهج الدراسية الموجهة بالمعرفة يتحقق ذلك من خلال وضع البرامج الدراسية المتطورة لتنمية قدرات الطلاب على التفكير الإبداعي، وتحليل المشكلات، وتنمية قدرات البحث والتحليل والاستكشاف، والاسهام في وجود حلول لها، وتربية الطلاب على المشاركة الإيجابية في المعرفة وتقاسمها. (٣٤: ٢٩٠)

واقع جامعة بغداد

إن الحديث عن جامعة بغداد ونشأتها هو في الواقع حديث عن نشأة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق إذ أن جامعة بغداد ليست أكبر مؤسسة علمية فيه فحسب وإنما هي أولها فقد انطلقت منها الملاكات التدريسية والفنية والإدارية المدربة تدريباً عال المستوى لتنتشر على مساحة الجامعات العراقية الأخرى التي تم تأسيسها فيما بعد كما استقادت من تلك الملاكات المؤسسات الحكومية الأخرى. ونشأت الجامعة منذ ادراك فكرتها وتنامي ضرورة العمل على تحقيقها مما جعلها مطلباً شعبياً مهماً، الأمر الذي اضطر الحكومات في حينه إلى مسيرته وذلك من خلال القيام ببعض الخطوات في سبيل تحقيق هذا الطلب. كما أن جامعة بغداد هي أكبر الجامعات العراقية، تقع في وسط العاصمة العراقية بغداد.

تم تأسيسها وتمويلها من قبل الحكومة العراقية في أواخر الخمسينيات. ولكن لبناتها الأولى تعود إلى سنة ١٩٠٨. وكانت جامعة بغداد منذ تأسيسها وحتى الآن تستجيب بشكل سريع لكل متطلبات خطط التنمية القومية وذلك من خلال زيادة أعداد الطلبة المقبولين في الاختصاصات كافة، إلى جانب استحداث كليات جديدة التي بلغت حتى الآن أربعاً وعشرين كلية فضلاً عن ثلاثة معاهد للدراسات العليا هي المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ومعهد التخطيط الحضري والإقليمي والمعهد العالي للليزر والبلازما، كما كانت تستجيب أيضاً من خلال زيادة التخصصات في الدراسات العليا الذي تتبعه زيادة في اعداد الطلبة المقبولين فيها.

واقع قسم الرياضة الجامعية والتربية الفنية :

بعد تأسيس جامعة بغداد عام ١٩٥٧م ظهرت الحاجة الى رعاية مواهب الطلبة والاستفادة من وقت فراغهم في امور تكشف عن مواهبهم وتنمي شخصيتهم من الناحية الفنية والرياضية والابداعية والثقافية فتشكلت لجنة للإشراف على تنظيم وإدارة الرياضة والفنون خلال العام الدراسي (١٩٦٢ – ١٩٦٣) فصدر امر بتشكيل مديرية التربية الرياضية ربطت لأول مرة بعمادة الطلبة ، وفي عام ١٩٦٤ ربطت مديرية التربية الرياضية بعمادة كلية التربية الرياضية ثم بعد ذلك شكلت مديرية رعاية الشباب والتربية الرياضية، وأخيراً فان قسم الرياضة الجامعية والتربية الفنية له اهمية كبيرة في التخطيط لوضع البرنامج السنوي لتنظيم وأدارة البطولات الداخلية والخارجية والإشراف على سير البطولات والتسويق للملاعب الرياضية وأيضاً تسويق الخدمات التي تقدمها القاعة الرياضية واقامة المهرجانات الرياضية والثقافية والمشاركة في المنافسات المحلية الدولية والاحتفال بيوم الجامعة.

واقع كلية التربية الرياضية:

تعد كلية التربية الرياضية في جامعة بغداد الكلية الأم لكل كليات التربية الرياضية في العراق، وذلك لما لها من تاريخ عريق منذ بدايتها عام (١٩٥٥) في الوزيرية وحتى بعد انتقالها إلى الجادرية عام (١٩٨٥) وإلى الآن. وتخرج من هذه الكلية علماء وقادة رياضيون كان لهم الأثر الأكبر في تقدم العلوم الرياضية ليس على الصعيد المحلي فحسب بل على مستوى الوطن العربي اجمع، كما إنها كانت قاعدة لفتح سائر كليات التربية الرياضية في العراق زيادة على مساندتها العلمية والعملية لكل منتخبات العراق، الأمر الذي نتج عنه الحصول على بطولات عديدة لمختلف الألعاب الرياضية. لهذا نحمد الله ونشكر فضله إن كلية التربية الرياضية اليوم تمر بنقلة نوعية في أبنيتها وأقسامها ومناهجها وأجهزتها وذلك للإسراع في مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم ومن الجانبين العملي والنظري. فنحن نمتلك من العقول ما نفخر به ومن السواعد ما تشد على أيدينا فالشباب هم قدرة العمل، والانجاز والخبرة هم العقول النيرة، ولا يتحقق النجاح بالتأكيد إلا بمزيج من الخبرة والشباب والعمل الجماعي المثمر البناء، كما تم استحصال الموافقات الاصولية على تغيير الاقسام العلمية لكلية التربية الرياضية- جامعة بغداد وتحويلها الى فروع علمية خلال العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢ وأن مدة الدراسة في الكلية بالنسبة لمرحلة البكالوريوس اربع سنوات وتكون الدراسة عامة يدرس الطالب فيها الفروع الثلاثة التالية .

- فرع العلوم النظرية .
- فرع الالعب الفردية .
- فرع الالعب الفرقية .

اولاً: ان فرع العلوم النظرية اسندت اليه مهام الاشراف الكامل على جميع الدروس النظرية ولكافة المراحل الدراسية، من اعداد المناهج الدراسية وتحديد التدريسيين الذين سيقومون بتدريس المواد النظرية. والاشراف على تطبيق طلاب المراحل المنتهية (الرابعة) وكذلك الاشراف الكامل على مشروع بحوث تخرج المرحلة الرابعة.

ثانياً: فرع الالعب الفردية يدرس في هذا الفرع العديد من الالعب الفردية.

ثالثاً: فرع الالعب الفرقية هو فرع من الفروع الثلاثة بكلية التربية الرياضية في جامعة بغداد/الجادرية، ويتولى تدريس المواد التطبيقية (النظرية والعملية) للالعب الفرقية ومنها (كرة القدم بنين، كرة اليد، كرة السلة، الكرة الطائرة، خماسي قدم بنات)، والاشراف والمتابعة على مرحلتين دراسية (الثانية والرابعة) للسنة الدراسية (٢٠١٣-٢٠١٤م)، حلقة وصل بتطبيق توصيات مجلس الكلية، الحث المباشر في النهوض بواقع البحوث العلمية، والمشاركة في المؤتمرات الخاصة بكليات التربية الرياضية داخل وخارج البلد، تحقيق الاجتماعات للأستاذة باستمرار لغرض التقييم والتقويم فيما يخص الطلبة والمناهج، وتزويد الانترنت بالتقارير حول نشاط الفرع، ومتابعة الدورات التحكيمية والتدريبية للطلاب لرصد الاتحادات الرياضية بحكام ومدربين خدمة للمجتمع.

المناهج الدراسية للدراسات العليا:

تم وضع المناهج الأولية للدراسات العليا في بدايتها بالاعتماد على التجارب التي سبقتنا في هذا المجال والمقدمة من قبل الأساتذة الذين حصلوا على شهادتهم من خارج البلاد ومن جامعات رصينة تمثلت بجامعات في دول متقدمة في هذا المجال مثل ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

كما حدث تطور كبير في المناهج متوافق مع حركة التطور العلمي التي شملت الكثير من مجالات الحياة وضمنها مجال التعليم العالي فقد تم ادخال مجموعة من المواد الاختيارية والاجبارية وبمصادر حديثة ومتقدمة في المجال فضلاً عن ادخال مواد ضرورية مثل مادتي الحاسوب واللغة الانكليزية كمتطلبات اساسية لاجتياز الدراسات العليا، وفي السنوات الاخيرة بدأ التدريسيين باستخدام الحاسوب والوسائل التعليمية الحديثة في التدريس وبما يخدم العملية التدريسية، وهذا بدوره ادى الى تطور وارتقاء في نوعية البحوث والرسائل و الاطاريح الجامعية المنجزة والتي بدورها تصب في خدمة حركة وتطور المجتمع ، كما ان مدة الدراسة بالنسبة بالنسبة لمرحلة الماجستير سنتين السنة الاولى تقسم الى كورس اول وكورس ثاني يتم فيها دراست المقررات الدراسية والسنة الثانية تخصص بكتابة البحث العلمي، اما مرحلة الدكتوراه ، مدة الدراسة ثلاث سنوات السنة الاولى تقسم الى كورس اول وكورس ثاني يتم فيها دراست المقررات الدراسية والسنة الثانية والثالثة تكون خاصة بكتابة البحث العلمي علماً ان التخصص يكون فقط من خلال اختيار موضوع البحث .

مما تقدم فإن الإدارة نظام قادر على تحقيق الأهداف من خلال تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، يسبق هذا التنفيذ عملية تخطيط وتنظيم، ثم توجيه ومتابعة لذلك التنفيذ سعياً للوصول لتحقيق النجاح. وعلى ذلك فإن وظائف الإدارة أو مهامها تتحدد في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة من أجل تحقيق الأهداف. (٥٤:٥٧)

ولقد شهدت عملية ممارسة الإدارة والمبادئ المستمدة من هذه الممارسة تطوراً كبيراً خلال القرنين التاسع عشر والعشرين. وقد اعتمدت هذه الممارسة على سنوات طويلة من الخبرة في إدارة المؤسسات الحكومية والصناعية والادارية والتجارية التي تشكل البنية الأساسية لأي مجتمع، بشكل أكثر تفصيلاً، يمكن القول أن هذه الخبرة الادارية نابعة من المؤسسات الكبيرة ومتوسطة الحجم التي أصبحت سمة أساسية في جميع الدول المتقدمة في العصر الحالي. (١٩:١٩)

وشهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وبدايات القرن الحادي والعشرين تطوراً وتزايداً هائلاً في شكل وحجم بعض التغيرات والتحديات التكنولوجية، والمعرفية، والثقافية، والسياسية، التي تركت آثار واضحة على منظومة التعليم بوجه عام، ومؤسسات التعليم الجامعي بشكل بوجه خاص، مما أدى إلى تزايد الحاجة إلى إعادة النظر في عناصر المنظومة التعليمية، والاهتمام بتحسين الخدمات التعليمية التي تقدمها، والسعي الدائم نحو تحقيق جودة العملية التعليمية، حيث أضحت التعليم في الوقت الحاضر أولوية وطنية تتسابق الدول إلى الاهتمام به واستثماره ومراجعتة بهدف تطويره وتحديثه، وذلك لأن التعليم أصبح ضرورة من ضروريات بقاء الإنسان في أي مجتمع من المجتمعات وفي أي زمان ومكان. (١٠:٣٤)

ووضوح الرؤية المستقبلية ، تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الاحوال ما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها. فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الامور. (٦٢:٤٦)

ويمكن تعريف الرؤية بأنها خطة طويلة المدى للأهداف أو الامكانيات الجماعية، والتي يتم علي أساسها التخطيط لأي أعمال أخرى بالمؤسسة. وتمثل هذه الرؤية العنصر المحوري الذي يجمع أحكام القيمة والأيدولوجيات مع بعضها البعض لتشكل نظام القيمة الخاص بالمؤسسة. ويمكن استخدام الرؤية للربط ما بين الأهداف الحالية والأهداف المستقبلية. (٢١٠-٢٠٩:١٩)

وسوف تساعد المنظمة على تحقيق الرؤية من خلال التعرف على السياسات واللوائح والأنظمة وإمكانيات ومؤهلات الموظفين في المنظمة. (٧٥:٤١)

وان الاتجاهات الحديثة ارسى القواعد والاصول العلمية للإدارة بحيث اصبح الفرد يهتدي بها لممارسة عمل وأرساء وتعميق المفاهيم والمبادئ العلمية وما يرتبط بها من معلومات جديدة يستطيع الحصول عليها واستخدام الطرق العلمية في ممارستها. (٥٣:٢٦)

والإدارة العامة: علم يتصل بتخطيط وتنظيم وأسلوب تنفيذ سياسة الدولة بما يحقق أهدافها وبمعنى أكثر تفصيلاً هي نشاط الجماعات التعاونية في خدمة الحكومة في الإدارة التنفيذية علي وجه التخصيص فتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسة العامة وعلي ذلك فهي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات وقيادة وتنمية الأفراد العاملين في الجهاز الحكومي والمؤسسات والمنظمات المختلفة وتوجيه العناصر الرئيسية للمشروع من أفراد وأموال لتحقيق أهدافه بأحسن الطرق وأقل التكاليف. (١٣:٢)

ويشهد هذا العصر نمواً ملحوظاً في الإدارة وقد يعمل هذا النمو تطوراً في عالم الاتصالات والمعلومات، وهذا يساعد في تسهيل سرعة اتخاذ القرار حتى يساعد على تولد فئاعة عند المرء بأن هذا العصر هو عصر الإدارة. وفي الواقع إن هذا العصر شهد تطوراً سريعاً في تنوع أساليب الإدارة والتي فرضتها المتغيرات الاجتماعية والإقتصادية والسياسية الحادة التي واجهتها الحكومات وقطاع الأعمال برزت فيه إسهامات الفكر الإداري بمساعدة مقررات الثورة الصناعية ومتطلبات الرشدانية العقلانية في كيفية إدارة الطاقة البشرية وكذلك الموارد الطبيعية بشكل أكثر مثالية وجدية. (٩:٤٤)

ومن الواضح أن الإدارة بمعناها العام تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، وهذا المعنى يقترب بمفهوم التنظيم الذي يعني الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معاً في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها، كما يتضح أن الإدارة من خلال هذا التعريف أن محور العملية الإدارية هو تنظيم العنصر البشري نحو أهداف محددة يمكن أن تحقق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة وهذه الحقيقة التي تضيء على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية اجتماعية وأنسانية من جهة وإقتصادية وسياسية من جهة أخرى وذلك بأنها أصبحت مطلباً رشحانياً في تحقيق الأهداف بأكفاً استخدام للإمكانات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري مع أقل تضحيات ممكنة. (١٠:٤٤-١١)

كما تعنى الإدارة النظام أو الانتظام، فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكرياً وتطبيقاً، وما بادت إلا بالفوضى، وهذا نقض للإدارة لأن الإدارة تعنى النظام أو الانتظام. وتحدث السيرة الإسلامية عن الإدارة، بمعنى الولاية أو الرعاية أو الأمانة، وكلها ألفاظ تحمل معنى المسؤولية، وأداء الواجب، قال عليه الصلاة والسلام: كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته. (١٧:٤١)

مفهوم الإدارة الرياضية:-

يعتقد الكثير من الناس وفقاً لبساطتهم في امتلاك المعلومات وتصوراتهم بأمر التربية البدنية والرياضة بأنها وسيلة من وسائل قضاء الوقت والتسلية والمرح، ولذلك فإنهم يمارسونها لهذا السبب، ولكن في الحقيقة يجهلون الكثير عنها، فهي مفاهيم وأسس تربوية وأخلاقية وثقافية وهي ذات أشكال متعددة من الفوائد الصحية ويؤكد عليها الطب الحديث كما أكد عليها الطب العربي والإسلامي القديم، ولذلك لاقت اهتماماً كبيراً من جميع دول العالم بما فيها هيئة الأمم المتحدة، حيث إن منظمة (اليونسكو) التابعة لها والتي تعنى بشئون التربية والعلوم والثقافة وضعت مصطلحاً علمياً للتربية البدنية من جانب والرياضة من جانب آخر، حيث عبرت فيه عن كون التربية البدنية تمثل تربية البدن من خلال الأنشطة الحركية التي يقوم بها الإنسان والرياضة تعبر عن المنافسات الدولية المختلفة والتي يتحكم فيها الجهد البشري والتي تحكمها ضوابط وأسس معينة ويشرف على إدارتها أناس متخصصون في مختلف مجالات الألعاب الرياضية. فالرياضة حسب تعريف المنظمة (هي عبارة عن منافسات الأنشطة البدنية يستخدم فيها أدوات خاصة وإمكانات ذات أبعاد محددة من الوقت بهدف تسجيل أرقام ونتائج لها مدلولات عالية). (٥٤:٢٦)

الإدارة الرياضية :-

لإدارة أحد الأنشطة المتميزة والتي لها علاقة مباشرة بحياة الإنسان فضلاً عن كونها وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف، وغايتها يؤدي إلى الفشل والعشوائية في أي مجال من مجالات الحياة. فهي فن قيادة وتوجيه الأفراد بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة من هذا الإنجاز، فالفن أو البراعة في الإدارة يتحقق عن طريق المهارات المكتسبة والخبرات السابقة لتطبيق العلم في التفاصيل الإدارية للوصول للأهداف، ونجاح الإداري في عمله يرجع إلى امتلاكه مجموعة من المهارات والقدرات والاستعدادات الشخصية التي لها القدرة على تشخيص وتصنيف وتوصيف المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لتلك المشكلات. (٥٤:٥٧)

أهمية الإدارة في التربية الرياضية :

- ❖ تعمل القيادة الواعية على خلق رياضي يتمتع بالنمو المتزن في النواحي البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية.
- ❖ تعنى الإدارة البعد على العشوائية، لذا فان كل مجال من مجالات التربية البدنية والرياضة يجب ان يدار بأسلوب علمي وعليه فان أى فشل في تلك المجالات سببه غياب الإدارة السليمة.
- ❖ تحدد الإدارة إطاراً عملياً واضحاً يمكن العمل بموجبه دون ضياع الأهداف. فمدرس التربية البدنية والرياضة الذي لا يخطط منهجه بأسلوب علمي يكون من الصعب عليه تحقيق هدف المنهاج.
- ❖ الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماعي، وذلك النشاط يحتاج إلى تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة لتحقيق الأهداف وعليه لا بد من وجود شخص يحدد الهدف والأسلوب المتبع لتحقيق هذا الهدف، لذلك فوجوده أمر حيوي لتوجيه امکانات المادية والبشرية في اتجاه الهدف. (٥٧:٥٤-٥٥)

مواصفات الإداري الفعال :

- الإداري.. قائد: تعد القيادة هي أول صفة يجب أن يتصف بها الإداريين لأنها من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال والهيئات الشبابية والرياضية تعتمد على القيادة في تحقيق الأهداف الموضوعة ولذا فالإداري الرياضي لا بد أن يكون قائداً حتى تتاح له فرص النجاح.
- الإداري.. متخذ قرارات: يجب على الإداري أن يكون قادراً على اتخاذ القرارات حيث عليه أن يختار بين العديد من البدائل المختلفة حتى يصل إلى القرار السليم، ويتطلب اتخاذ القرارات من الإداري أن يتحمل المسؤولية والقدرة على المبادرة.
- الإداري.. مخطط: التخطيط من أهم عناصر نجاح الإداري وينعكس مدى نجاح التخطيط على بقية الأنشطة الأخرى، حيث يتضمن التخطيط (تحديد الهدف - السياسات - البرامج الزمنية - تحديد الموارد).
- الإداري.. منظم: من صفات الإداري الفعال أن يوضح للعاملين شكل التنظيم الذي يدير العمل وكذلك خطوط الاتصال الأفقية والرأسية أي أن يعرف كل منهم وظيفته وموقعها في التنظيم ومن الذين يجب أن يتجه إليهم طلباً للوعون والمساعدة.
- الإداري.. مفوض: يعتبر التفويض الفعال عنصراً حاسماً في عملية التنظيم حيث يمكن المشرفين من توسيع تأثيرهم خارج نطاق حدود وقتهم وطاقتهم ومعارفهم الشخصية، هذا ويعتبر التفويض غير الفعال من أكبر أسباب فشل المشرفين في أداء أعمالهم.
- الإداري.. محفز: والإداري الفعال يجب أن يفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين وأن يربط بين رغبات العاملين وأهداف الهيئة وبذلك يصبح الإداري مسئولاً عن خلق مناخ إيجابي للعمل مما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين وبالتالي يخلق لديهم الدافع الذاتي على المشاركة وتحقيق الأهداف.
- الإداري.. معلماً: معلماً حيث يقوم بتعليم المرؤوسين ماذا يعملون وكيف يعملون كل ما هو موكل إليهم من أعمال وكيف يحققون الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العليا.
- الإداري.. ناصحاً وموجهاً: ناصحاً للعاملين باتباع أساليب جديدة وحديثة للأداء، وموجهاً للمرؤوسين عند مواجهتهم للمشكلات والصعوبات وكيفية التغلب عليها.
- الإداري.. مكافئ: الإداري هو ممثل الإدارة - ويقوم بتوزيع المكافآت المالية ويستخدم المكافآت المعنوية وكلاهما مهم جداً بل ويتوقع العاملون مزيجاً ملائماً من كليهما، حيث يحتاج المرؤوسين دائماً إلى تقديرهم والاعتراف بقيمة إنجازاتهم وفي نفس الوقت يرتفع مستوى أدائهم، كما أن الحوافز المعنوية والإثابة تزيد من إحساس المرؤوس بمكانته أو مدى أهمية إنجازاته.
- الإداري.. مدرباً: إن الإداريين مسئولون عن تنمية قدرات المرؤوسين بتدريبهم على أداء أعمالهم و وظائفهم بشكل أكثر فاعلية من إعدادهم على تحمل مسؤوليات أكبر، فضلاً عن منحهم فرص الترقى والنمو في أعمالهم، وفي الوقت الذي تعتبر فيه الرغبة في النمو طموحاً شخصياً للعاملين إلا أنه لا يمكنهم تحقيق ذلك بأنفسهم إلا بمساعدة الإداريين. (٢١٠:٢١٧-٢١٨)

مسئوليات الاداري :-

أولاً : مسئوليات الإدارى عن العمل :المشاركة فى وضع الأهداف وبرامج العمل، واتخاذ القرارات التشغيلية، والتوجيه وإعطاء الأوامر والتعليمات لتنفيذ العمل، وتحسين وتطوير أساليب العمل، والعمل على خفض التكاليف، والارتقاء بمستوى العمل، المحافظة على الأجهزة والمعدات والألات، وإعداد وكتابة التقارير. (٢٢٢:٢١)

ثانياً : مسئوليات الإدارى عن العاملين :اختيار وتدريب المرؤوسين، وتحفيز وقيادة المرؤوسين، وحل مشكلات المرؤوسين، وتشجيع التفكير الابتكاري، وتوجيه النقد والإرشاد للعاملين، والمحافظة على الانضباط، ومتابعة وتقييم أداء المرؤوسين، وتوزيع العمل والمهام على المرؤوسين. (٢٢٣:٢١)

وتعتبر النواحي الإدارية والتنظيمية من العوامل الهامة لتحقيق أهداف المؤسسات والهيئات الرياضية. وقد اتفقت الآراء على أن العمليات الإدارية تنقسم إلى :-

أولاً : التخطيط . ثانياً : التنظيم.

ثالثاً : التوجيه . رابعاً : الرقابة والمتابعة.

وأن تلك العمليات تشكل أجزاء أساسية للوظائف الإدارية وذلك بما يشمله كل عنصر من عناصر تلك العملية وتختلف الأهمية النسبية لكل منها من زمن لآخر ومن مكان لآخر. فقد يركز الاهتمام على نحو وظيفة التنظيم أو ينتقل هذا الاهتمام إلى وظائف أخرى كالتخطيط أو الرقابة أو التوجيه فى زمان أو مكان آخر ومن ثم نجد أن الآراء تختلف بخصوص تعميم الوظيفة الإدارية وخاصة فى هذا العصر نظراً لزيادة تعقد المشروعات والمشاكل المحيطة بها.

إن الهيئات الرياضية باعتبارها متنفس للأفراد لا بد وأن يتوافر لها تخطيط مدروس من خلال تنظيم علمي فعال مع التوجيه التربوي الدائم والتقويم المستمر من خلال القنوات الرقابة المختصة لمنع التلاعب والانحراف وبذلك يمكن أن نساهم جميعاً فى تحقيق أهداف الهيئات الرياضية ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا من خلال إدارة لها دراية تامة بالمبادئ العامة للإدارة مما يعود ذلك على الهيئة بالتقدم والنجاح. (٢٣:٣٧)

مفهوم التنظيم الإدارى:

وهو الوظيفة الثانية من وظائف العملية الإدارية والتي تأثرت شمولياً على كافة النشاطات والمشروعات، كما انه يعنى بناء الهياكل الداخلية للأعمال وارتباط بعضها ببعض، ويتحدد دور وأهمية التنظيم فى تقديم الوسائل التى يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعياً وبفعالية نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة أو الهيئة. (٨٦:٢٦)

التنظيم :

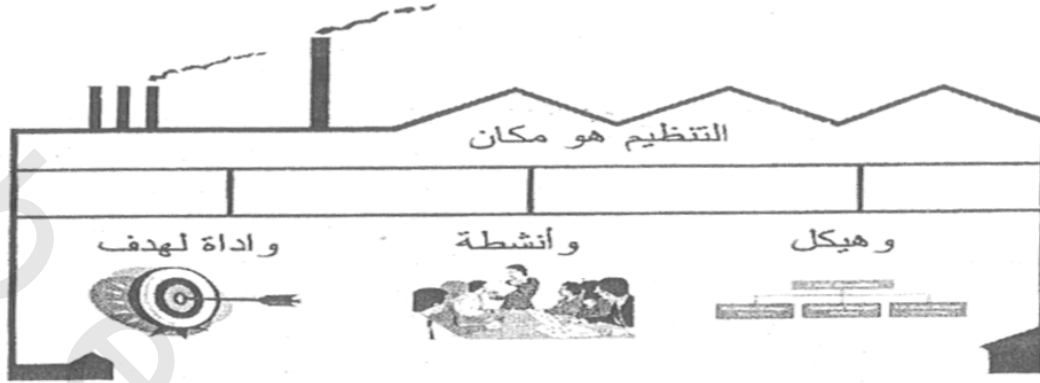
يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التى تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسى للمهام والصلاحيات التنظيم بين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتنر" فى كتابهم "مقدمة الإدارة" عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمى يبين المهام والسلطات. (٣٨:٤١)

كما ان التنظيم هو ترتيب للوظائف اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها الى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال، كما أنه كل العمليات الادارية التي من شأنها أن تحقيق سير العمل بكفاءة ممكنة. (١٨:٢٤)

وهو عملية ادارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل التي تواجه كافة الأنشطة من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم. (١٩:٢٤)

كما يصعب على الكثير تصور معنى كلمة تنظيم، وذلك لان التنظيم شئ غير ملموس وغير محدد وان كان يظمر احياناً في شكل منتجات وخدمات يتم بيعها او مديرون يتحدثون بأسم المنظمة ان صعوبة تصور معنى الكلمة

تجعل دراسته صعبة أيضاً، ويمكن القول ان التنظيم له معاني كثيرة، فهو عبارة عن مكان place، وهيكل structure، وعملية process، ووسيلة tool، ويوضح الشكل التالي هذه المعاني: (١٠:١٤)



الشكل رقم (١)

يوضح المعاني المختلفة للتنظيم

مفهوم التنظيم الرياضي: يهدف التنظيم كما هو معلوم إلى توفير نوع من المهارات والمسؤوليات عن طريق اختبار النوع المناسب من الأشخاص وتحديد واجباتهم واختصاصاتهم بحيث تمكنهم بواسطة الإشراف والتوجيه من تحقيق التنسيق ووحدة الهدف، واستناداً إلى ذلك فإن التنظيم يعنى البناء والهيكل العام الذى يحدد العلاقات الرسمية المختلفة فى المؤسسات الإدارية والتربوية.

إن التنظيم فى التربية البدنية والرياضية هو الإطار العام الذى تمارس من خلاله الإدارة، كما يُعدُ العمود الفقري لها. إن الوظيفة الإدارية فى العملية التنظيمية الإدارية تضع فى اعتبارها دائماً ان توضيح الأهداف والمقاييس والمعايير وتقييم المشروعات يعتبر خطوة أساسية فى تعبئة الجهود بشكل فعال وهذه المعايير تسمح للوحدات ان تتعرف أولاً بان على مواطن القوة والقصور فى أعمالها يهيئ الظروف المناسبة لإحداث التغييرات الضرورية فى برامج الإنتاج فى الوقت الملائم.

فالتنظيم فى التربية البدنية والرياضية هو (ترتيب الجهود البشرية العاملة فى الحقل الرياضى بالأعمال والأدوات المستخدمة وتنسيقها لغرض استغلالها لأقصى درجة ممكنة وبأحسن صورة لأداء العمل الرياضى بكفاءة ودقة وبأقل مجهود وفى اقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة مع تحقيق أفضل المستويات). (٢٦:٩٠-٩١)

وأهمية التنظيم توضيح أهداف المؤسسة، تقسيم أوجه النشاط أو العمل، التنفيذ بين الأعمال التنفيذية والاستثنائية، تجميع الأنشطة ذات الطبيعة الواحدة، يحدد أسلوب الاتصالات بين المستويات الادارية، التنسيق بين الوحدات الادارية بالمؤسسة، تحديد المسؤوليات والسلطات للمناصب الادارية، تحديد علاقات السلطة بين مختلف تلك الوحدات التنظيمية. (٢٤:٢٣)

وهناك أنواع للتنظيم منها:-

- أ- **التنظيم الرسمى :** وهو يتمثل فى الهيكل التنظيمى وما يرتبط به من تصديم للوظائف وتحديد للمسؤوليات وإجراءات العمل. وهو بصفة عامة يعكس وجهة نظر الإدارة فى الترتيبات التنظيمية على مستوى المنظمة.
- ب- **التنظيم غير الرسمى :** وهو نوع غير معلن من العلاقات بين أفراد المنظمة. أو بعضهم لإشباع حاجات محددة أو تحقيق أهداف يجتمع عليها هؤلاء الأفراد كنتيجة لشعورهم بفشل التنظيم الرسمى فى هذا المجال. وهو يتميز بما يلى :
 - ❖ إنه يركز على العلاقات بين الأفراد وليس على مراكز العمل.
 - ❖ يمارس نوعاً من الرقابة الاجتماعية على سلوك أفراد الجماعة.
 - ❖ يمد أفرادها بما يحتاجون إليه من معلومات عن سير الأمور فى مختلف أرجاء التنظيم. (٦٠:١٨١-١٨٢)

والتنظيم الرسمي : يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكله ومظهرها الهندسي وتحديد العلاقات والمستويات، تقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل جزء، ويأخذ الشكل الهرمي – ذو قاعدة عريضة تضم وحدات تنفيذية تتدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات حتي قمة التنظيم، حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة علي المؤسسة.

اما التنظيم غير رسمي : يهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية والدوافع الخاصة بالأفراد والتي تتولد تلقائيا وتتبع من احتياجات العالمية بالمؤسسة، وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة.(٢٠:٢٤)

ويرى الباحث ان التنظيم هو عملية تحديد الأنشطة المطلوب انجازها لتحقيق الاهداف ،وتحديد مسؤولية الافراد وسلطاتهم داخل المنظمة او المؤسسة التعليمية .

وتمر عملية التنظيم بأربعة مراحل وهي :

- **تصميم الهيكل التنظيمي:** (بتحديد الأهداف و أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الوظائف اللازمة لانجاز تلك الأوجه من النشاط)
- **تصوير الهيكل التنظيمي:** (أي رسم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة تنظيمية هرمية أو دائرية الشكل)
- **التوصيف الوظيفي للمناصب:** (وذلك بأن يتم تحديد المسؤوليات الممنوحة لكل منصب و تحديد السلطات المخولة إليه، ورسم مسار العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء).
- **الدليل التنظيمي :** هو مؤشر إرشادي يوفر بيانات ومعلومات مكملة لما أوردته الخريطة التنظيمية فيوضح : الأهداف الرئيسية للمشروع، مختلف سياسات المشروع، التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية وأهداف اختصاصات كل قسم، الخرجية التنظيمية الأساسية والخرائط التكميلية، الوظائف الموجودة بكل قسم تنظيمي، التوصيف الكامل لكل وظيفة لتوضيح واجباتها ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، حجم القوى العاملة بكل قسم تنظيمي وفقاً لمعدلات الأداء المقررة، أساليب وإجراءات العمل في مختلف التقسيمات التنظيمية للمشروع. (٥٧:١٠٢-١٠٣)

خطوات عملية التنظيم :

الخطوة الأولى : احترام الخطط والأهداف : الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة. كما الممكن إلغاء بعض الإدارات أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية : تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف : ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة ؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة : تصنيف الأنشطة : المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- أولاً : فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
- ثانياً : وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات
- ثالثاً : البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي. (٣٩: ٤٠-٣٩)

الخطوة الرابعة : تفويض العمل والسلطات : إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة : تصميم مستويات العلاقات : هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسى فيقوم بتعريف علاقات العمل بين الإدارات العاملة، وفي نفس الوقت يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح). (٣٩: ٤٠)

فوائد التنظيم الإداري: للتنظيم الإداري فوائد كبيرة تصب في مصلحة المؤسسة أو الهيئة لتحقيق أهدافها وتتجلى هذه الأهمية بالتوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة لا يكون فيها للتأثير الشخصي دوراً، وتجنب وضع الازدواجية أو التكرار في أداء الأعمال، بحيث تعطى لكل موظف الوظيفة التي تتلائم مع خبرته واختصاصه ومؤهله العلمي، وتحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل موظف اختصاصه وحدود صلاحياته والتنسيق فيما بينهم بالنسبة للأعمال التي يشترك في إنجازها أكثر من موظف أو إدارة أو تقسيم، والاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة والفرد الذي يشغلها، وتحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته مروراً بمختلف المستويات الإدارية، وتوفير الوظيفة التنظيمية فرص اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات بين الموظفين. (٨٩:٢٦)

المرونة في تطبيق التنظيم الإداري : من الواجب أن تكون هناك سياسة مرسومة بسير العمل بمقتضاها وإلا أصبح العمل فوضى وكثرت العثرات وقل الإنتاج وانحرف العمل عن الطريق إلى الهدف. ولكن الواجب أيضاً أن يكون تطبيق هذه السياسة مرناً في حدود معقولة غير جامدة ففي بعض الأحيان تجد ظروف تقتضى حسن التصرف وعدم التمسك بحرفية الخطة المرسومة وإلا وقعنا في مبادئ الروتين المعوقة – كما أن طريقة تطبيق المبادئ والأسس الإدارية يجب أن تتسم بالمرونة بحيث تسمح للفروق الفردية بين الأشخاص بالظهور – فكل شخص ذاتيته الخاصة به والتي تختلف عن ذاتية أى شخص آخر. ولا يجوز الحد من انطلاق ذاتية الفرد طالما كان هذا الانطلاق ضمن الحدود المعقولة لتطبيق السياسة العامة المرسومة للعمل، ولو اتبع الجميع نفس الطريق في تطبيق كل مبدأ بجمود وعدم تصرف تبعاً لما يطرأ من ظروف وما يستجد من أحداث لما كان هناك أية فرصة للابتكار والتقدم. (٩٥:٥٧)

ويجب أن تتسم كل خطة للتنظيم بالمرونة والمقدرة على التعديل والتغيير، ومن الضروري عند وضع أى تنظيم إداري التفكير فيما يجب أن يكون عليه هذا التنظيم من مرونة على ضوء التنبؤ بما يحتمل حدوثه في المستقبل من تطورات في المشروع أو الهيئة أو المنظمة بحيث يمكن إضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن أعمال انتفى الغرض منها دون أن يحدث ذلك أى ارتباك أو قصور في أداء الخدمة أو الإنتاج. (٩٤:٥٧)

مبادئ التنظيم

- **مبدأ وحدة الهدف:** أى أن كل جزء من مكونات النظام يسعى إلى تحقيق الهدف الرئيسى للخطة.
- **مبدأ تدرج السلطة:** بمعنى أن تتجمع السلطة في النهاية في يد شخص واحد ثم تنساب بعد ذلك إلى جميع أجزاء المنظمة.
- **مبدأ نطاق الإشراف:** أى تحديد عدد الأشخاص الذين يمكن أن يشرف عليهم شخص واحد بما يمكن من تحقيق الخطة بأعلى كفاءة وعادة ما يتراوح نطاق الإشراف ما بين ٣ – ٧ أفراد.
- **مبدأ التفويض:** وهنا يتم تحديد مقدار السلطة التي يمكن التنازل عنها إلى المستويات الإدارية الأدنى بما يساهم في إنجاز العمل بسهولة ويسر.
- **مبدأ وحدة الأمر:** أى أن المرؤوس يجب أن يتلقى التعليمات من رئيس واحد فقط.
- **مبدأ المسؤولية:** أى أن يكون الفرد مسؤولاً مسؤولة كاملة عن تنفيذ ما يوكل إليه من أعمال و ذلك في حدود السلطات المخولة إليه. (٦٠:١٦٤-١٦٥)

تتكون العلاقات التنظيمية من:

- **العلاقة التنفيذية المباشرة:** وهي تتمثل فيما يكون بين الرئيس ومرءوسيه من الصلات المباشرة التي تتعلق بإدارة العمل وتنفيذه ويستطيع الرئيس بمقتضى تلك العلاقة أن يصدر الأوامر إلى مرءوسيه على أن تكون هذه الأوامر في حدود اختصاصاته.
- **العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة:** وهي تتمثل في العلاقة بين الأفراد في المستوى الإداري الواحد والمسؤولين أمام رئيس واحد ويطلق عليها علاقة الزمالة والمصالح المتبادلة.
- **العلاقة الوظيفية:** وهي تتمثل فيما يقدمه الرؤساء المتخصصون من مقترحات ونصائح فنية إلى المديرين والمشرفين على المشروع حيث يقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين مهمة التأكد من استكمال النواحي الفنية في المنظمة.
- **العلاقة الفنية:** وهي التي توجد بين الرئيس ومستشاريه أو مساعده الخاص وهي تتعلق بالتشاور في شئون تتصل بالعمل وهذا النوع من العلاقات لا يوجد إلا في المستويات الإدارية العليا للمنظمة حيث قد يحتاج مديرو العموم إلى طبقة خاصة من المستشارين. (٦٠:١٧٤ – ١٧٥)

إن أي عمل يصبح أكثر كفاءة وأكثر إنتاجاً إذا اتسم التنظيم السائد بالبساطة وعدم التعقيد، فكلما كان التنظيم الذي يحد خطوط السلطة والمسئولية وتحديد الواجبات وتوزيع الاختصاصات وما إلى ذلك من أعمال، كلما كان هذا التنظيم بسيطاً غير معقد، كلما زاد تفهم الموظفين له، وكلما كان تطبيقهم للأعمال أسهل وأكفأ، وهذا من دواعي تيسير العمل واتسام التنفيذ بالسرعة وعدم تعقيد الإجراءات. (٩٤:٩٣-٥٧)

عناصر عملية التنظيم :

- **تحديد الاختصاصات والمسئوليات :** إن تحديد مفهوم الاختصاصات والمسئوليات بأنها محاسبة الأفراد عن القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضواً في الهيئة وبصرف النظر عن رغباته الخاصة. وأنها مجموعة من الأنشطة والواجبات التي يلتزم شاغل الوظيفة بأدائها ويحمل تبعه ما يترتب على هذا الأداء من سلوك وظيفي وتصرفات وما يجب عليه أن يتخذ من قرارات لتحقيق أهداف الوظيفة ونرى أنه في الهيئات الرياضية يتضح ذلك المفهوم ويجب أن يكون من خلال تحديد المسئولية والاختصاص بين العاملين والأجهزة الإدارية بالهيئة فمنهم من هو مسئول عن النشاط الرياضي ومتطلباته مثل تجميع اللاعبين والإشراف عليهم منذ بداية النشاط حتى نهايته ومباشرة الإجراءات الإدارية المكلف بها.

- **وضع لوائح العمل التنظيمية :** إن من أهم خطوات التنظيم هو وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين واللائحة المالية ولائحة بدلات السفر والانتقال وغيرها. ونرى أهمية وجود اللوائح حيث أنها تمثل ركناً أساسياً في نجاح الهيئة حيث أنه يجب أن يكون هناك نظام متفق عليه بين المسؤولين للقيام بالأعمال المختلفة للتمكن من انجاز الأعمال ومواجهة الصعوبات والمعوقات التي قد تؤدي إلى عرقلة الأداء وانخفاض مؤثراته.

- **العلاقة بين الأفراد والمسؤولين :** إن للعلاقات الإنسانية دور فعال في نجاح الهيئة الرياضية وهي من الأساسيات التي تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والحيوية والاجتماعية لدى العاملين بها. إن العاملين في الهيئة من جميع الفئات لابد وأن يتوافر لديهم الأمن والأمان، الشعور بالانتماء، التيقن من تحقيق الأهداف والاعتراف بالوجود والإشارة بالفضل – الإحساس بالتقدم واكتساب القدرات.

- **التنسيق :** إن التنظيم يستهدف تنسيق الأفراد والجماعات التي تتألف منها الهيئة لتحقيق الغاية والأهداف المرجوة لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التنافس والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي غالباً إلى فشل الهيئة الرياضية. إن التنسيق هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد.

- **وضع الهيكل التنظيمي :** إن عملية التنظيم تهدف إلى أن إقامة هيكل التنظيم هو جوهر عملية التنظيم وهو يقوم على أساس تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها وتقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعات متناسقة وتحديد علاقات هذه المجموعات بعضها ببعض وتصوير هذه العملية في شكل هيكل رسمي.

- **التوجيه وأهميته :** إن التخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى الأعمال فهي مراحل تجهيزية قبل التنفيذ وقد عرف التنظيم على أنه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم لتحقيق الأهداف. أما التوجيه ليس تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال ويتضمن إعطاء الأوامر والتوجيهات والإرشادات بهدف الحصول على نتائج معينة ومن ثم يتحتم توحيد الإطار الفكري للقائمين بالتوجيه والتنفيذ حتى ينفذ بدقة ومن ثم لابد من وجود التوجيه الواعي والقادر على تحقيق أهداف الهيئة الرياضية. (٣٧:٢٨-٢٩-٣٠-٣١-٣٢)

الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تلك الصورة أو الشكل الرسمي لتنظيم المؤسسة، ويقوم الإداريون والقيادات المسؤولة بالسلطات التعليمية باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة، وهو في أبسط صورة يأخذ شكل هرم يمثل قمته مدير المؤسسة أو الإدارة العليا ويمثل جسمه وقاعدته العاملون بالمؤسسة في جميع مستوياتهم، وهو البناء الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية فيها، ويتضمن الشكل الرسمي للهيكل التنظيمي تصوراً لعدد من المواقع الوظيفية التي ينبغي توافرها بالمؤسسة لكي تتمكن من تنفيذ عملياتها وتحقيق أهدافها، مع توضيح ما بين تلك المواقع الوظيفية من علاقات وقنوات اتصال، تحقق سهولة ويسر تدفق المعلومات وتدرج السلطات والمسئوليات الإدارية.

(٣٤:١٣٠-١٣١)

وهو التكوين الرسمي بين الأفراد والمجموعات مع تحديد كل المواقع للمهام والمستويات والسلطات داخل المؤسسة، ويعد وسيلة الإدارة لتنسيق الجهود البشرية – وتحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات الأفقية والرأسية بين الأفراد، وهو العلاقات المنطقية للمهام والوظائف في المؤسسة بحيث يتم ترتيبها بطريقة تحقق الأهداف المرجوة. (٧٣:٢٤)

كما انه الاطار أو الشكل أو التصميم الذي يوضح ترتيب وتنظيم المستويات الادارية المختلفة – وخطوط الاتصال الأفقي والرأسي ونطاق الأشراف علي مستوى المؤسسة مع توصيف الوظائف لتحقيق أهداف هذه المؤسسات. (٧٤:٢٤)

مستويات الإدارة الرياضية: تعتمد الإدارة الرياضية على ثلاثة مستويات هي :

- الإدارة العليا : وهي أعلى سلطة في المؤسسة الإدارية الرياضية حيث يقومون بالتخطيط لتطوير الحركة الرياضية وتتمثل هذه الإدارة برؤساء اللجان الأولمبية والاتحادات الرياضية بمختلف مستوياتها. ويتركز اهتمام الإدارة العليا بالمهارات الإدارية الذهنية والإنسانية والمهارات الفنية حيث أنها تمثل المؤسسة الرياضية التي تصنع أهداف النهوض والتطور للحركة الرياضية.

- الإدارة الوسطى : وهو المستوى الذي يأتي بعد الإدارة العليا ويشمل رؤساء الأقسام والفروع في المؤسسة الرياضية، ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل مما تخطط الإدارة العليا وما ترسمه من أهداف ومدى تنفيذ تلك الخطط من قبل الإدارة الإشرافية ، وغالبا ما يكون عدد العاملين في هذه الإدارة اكبر من الإدارة العليا.

- الإدارة الإشرافية : تتمثل هذه الفئة من الإداريين بالأشخاص الذين يقومون بالرقابة المباشرة على الأداء وتنفيذ الخطط التي تضعها الإدارة العليا وهم يتعاملون مع جميع الرياضيين والمدربين والعاملين في المؤسسة الرياضية ، حيث تسعى هذه الإدارة إلى توفير جميع مستلزمات نجاح خطة الإدارة العليا من اجل تحقيق أهدافها.

إن هذه المستويات الثلاثة ، وبما ان التربية البدنية والرياضية تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين لذا من الضروري ان تكون عناصر هذه المستويات من ذوى الاختصاص في الشؤون الرياضية وحيدا لو يكونوا من أصحاب الكفاءات العلمية والحاصلين على الشهادات العليا في هذا الاختصاص ، حيث انه من الملاحظ ان اغلب من يشغلون هذه المناصب هم ليسوا من ذوى الاختصاص وانما من أصحاب رؤوس الأموال ومدراء وشركات الأمر الذى يدفع القسم منهم إلى تعيين مستشارين يقومون بالتخطيط وتنفيذ ما تطلبه الإدارة العليا وقد يكون ذلك عائقا أمام تطور الحركة الرياضية. (٥٩-٥٨:٢٦)

والاتصال هام جداً لاي مدير لان الإدارة تعني انجاز العمل من خلال الغير ، وهي مهمة من الواضح انها تتطلب من المدير الاتصال مع الغير. (٣٠٢:٣٥)

وتعد عمليات الاتصال وقنواته، بالإضافة الي علاقات التواصل بين الأفراد، من المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي الخاص بأية مؤسسة ، هذا ويكون الاتصال فعالا عندما يساعد بشكل دائم في وجود نوع من التفاهم بين أطراف هذا الاتصال. (١٢٣:١٩)

ويرى الباحث ان الاتصال له اهمية كبيرة في نقل المعلومات بشكل دقيق بين المستويات الادارية الثلاثة حيث من شان وسائل الاتصال تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية بأقل جهد وأسرع وقت ممكن.

مداخل إعداد الهيكل التنظيمي

مدخل تحليل الأنشطة : فمن خلال تحليل ودراسة ما تقوم به المنظمة فعلا من أنشطة محددة وضرورية لتحقيق الأهداف، يمكن للإدارة التوصل إلى المهام والأنشطة التي يجب القيام بها، وتحديد العلاقات فيما بينها وأسلوب الربط والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي.

مدخل تحليل القرارات : فيعنى أنه يحدد نوع القرارات المطلوبة وفى أى مكان تتخذ داخل الهيكل التنظيمي ومدخل وأسلوب مشاركة المدير فى القرار ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذها والعلاقات بين هذه المهام.

مدخل تحليل العلاقات : يعنى تحدد ما ينبغى أن يساهم به كل مدير فى البرامج ومع من ومساهمات الآخرين معه، (٢٠-١٩:٤٦)

بينما يوجد تقسيم اخر لتصميم الهيكل التنظيمي ويقسم الى مدخلان:

أولاً : المدخل الفوقي: يتبنى المديرون والقائمون على تصميم الهيكل التنظيمي وجهة الإدارة العليا و (الناس اللى فوق) فى تشكيل الهيكل التنظيمي، ولهذا المدخل ما يبرره حيث أن الإدارة العليا أدرى بمصلحة المنظمة، وهى ايضا مصدر كل السلطات، كما أنها اقرب طرف فى التعامل مع البيئة الخارجية، وهى التى تضع رسالة ورؤية وأهداف المنظمة، وهى التى تدرى إلى أين تسير المنظمة، وعليه فهى أدرى بما يجب أن يكون عليه شكل هيكل التنظيم، والإدارة العليا ترى شكلاً معيناً لهيكل التنظيم، ذلك الشكل الذى يحقق لها رسالتها ورؤيتها وأهدافها وتفاعلها مع الظروف البيئية (الخارجية والداخلية).

وفى هذا الهيكل الفوقي ينزل خبراء (ومستشارو) التنظيم والمسؤولون عن تصميم الهيكل التنظيمي على مديري الإدارة العليا بالمنظمة بالباراشوت. ويستفسرون منهم عن الأوضاع الراهنة للمنظمة من حيث نقاط القوة، ونقاط الضعف والفرص المتاحة، والتهديدات المحيطة، والتحركات الاستراتيجية للمنظمة فى ضوء رسالتها ورؤيتها وأهدافها العامة. بل ويزيد الأمر على ذلك فيتلقي خبراء التنظيم كافة المعلومات الدالة على توجهات ورغبات رجال الإدارة العليا فيما يمس شكل الهيكل التنظيمي وكافة الممارسات والأنشطة التنظيمية. ويسمى هذا المدخل أيضاً بالمدخل الاستراتيجي فى تصميم هيكل التنظيم. (١٠:١٧٤)

ثانياً: المدخل التحتي: فى اتجاه مغاير للاتجاه السابق، يمكن ان يتبنى المديرون والمسؤولون عن تصميم الهيكل التنظيمي اسلوب عمل يبدأ من قاعدة المنظمة.اي من العمليات التشغيلية والمهام التنفيذية فى ادنى مستوى لها، وهنا تكون البداية بتحليل الأنشطة التي تتم فى ادنى مستويات المنظمة انتقلاً الى اعلى حتى يتم تحديد الوظائف والاقسام والادارات. (١٠:١٧٨)

أسس بناء الهيكل التنظيمي :-

- ❖ أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها واضحة للجميع.
- ❖ تدرج السلطة ووضوحها.
- ❖ تحديد المسؤوليات فى ضوء السلطات وحجم الأعمال والمهام.
- ❖ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب وإعداد البديل المؤهل لتحمل المسؤولية.
- ❖ مركزية اتخاذ القرار فى بعض الأمور (وحدة القرار).
- ❖ المرونة وتفويض السلطات للمستوى الأدنى لصالح العمل ولمواجهة المواقف الطارئة.
- ❖ استقرار الهيكل التنظيمي بما يسمح للأفراد بتفعيل قدراتهم (وليس معنى ذلك عدم التدخل فى حالة وجود خلل أو تقاعس يستدعى من السلطة العليا التدخل لإنقاذ الهيكل من التصدع).
- ❖ وضوح قنوات الاتصال بين مختلف المستويات. (٣٨:٧٦ – ٣٩)

خصائص الهيكل التنظيمي الناجح :

- ❖ اللامركزي: عدم تركيز السلطة فى يد الرئيس.
- ❖ التمكين: تمكين كل موظف اتخاذ القرار المناسب.
- ❖ التكيف: وهى سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة طبقاً للرغبات وحاجات العملاء والمستفيدين.
- ❖ زيادة نطاق الاشراف : لمنح الاشراف المبائر وأتاحة حركة أكبر للموظفين.
- ❖ استخدام الهياكل الحديثة : الأكثر مرونة لسرعة التفاعل مع البيئة. (٢٤:٦٦)

الخرائط التنظيمية: هى صورة أو مخطط لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التى تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التى تربط بين أجزاء المنظمة. لماذا الخرائط التنظيمية ؟

- لتحديد إطار المنظمة، والوحدات الإدارية فيها وكذلك الوظائف التى تتكون منها تلك الوحدات.
- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين فى المنظمة.
- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية فى المنظمة.
- توضيح العلاقة بين مختلف الإدارات والأقسام.

- تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمرؤسين التابعين له.
- توضيح عدد المستويات الإدارية في المنظمة.
- بيان اللجان الموجودة في المنظمة، وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المنظمة.
- تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة إيضاح عند تدريب الجدد بالهيكل التنظيمي للمنظمة.
- تؤدي الخريطة التنظيمية أغراضاً إعلامية، فهي تساعد الزائرين من خارج المنظمة في التعرف على أقسام المنظمة، وعلى الأشخاص الموجودين فيها.
- تساعد الخريطة التنظيمية في إكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في المنظمة. (١١٠:٤٤)

الخريطة التنظيمية : هي الرسم الهندسي الذي يبين دقائق التنظيم الإداري وموضع المستويات الإدارية الثلاث ، وتمثل أسلوباً لتسجيل العلاقات الرسمية في المؤسسة وخطوط الاتصال – وأنسياب السلطة والمسئولية – الي أسفل من خلال المستويات التنظيمية. (٤٩:٢٤)

أنواع الخرائط التنظيمية :

- الخريطة الرئيسية :وهي التي تظهر فيها جميع الوحدات الإدارية بمختلف مستوياتها العليا والوسطى والدنيا ويظهر فيها جميع الإدارات من الإدارة العامة من (المدير العام) إلى الموظفين والعمال التنفيذيين.
- الخريطة التكميلية للمساعدة أو الجزئية :وهي التي تظهر وحدة إدارية واحدة مثل أن تظهر فيها إدارة شئون الأفراد وأقسامها والشعب التي تتبعها. (١١١:٤٤)

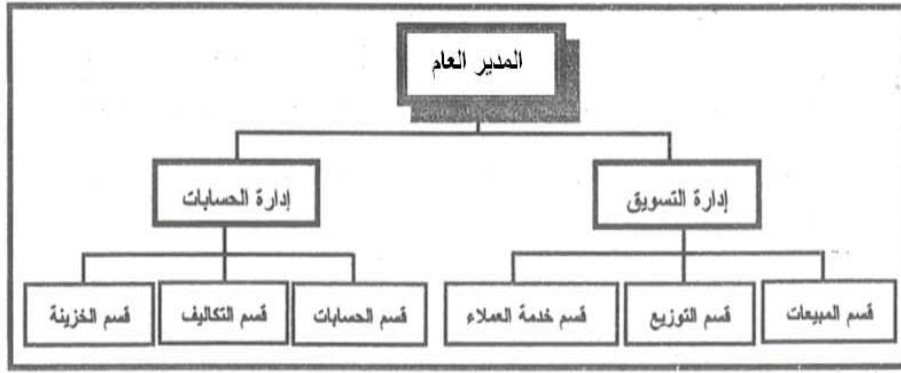
المعلومات الواجب ذكرها على الخريطة التنظيمية :

- اسم الخريطة التنظيمية : فيجب أن يكون للخريطة التنظيمية اسم يدل عليها، ويوضع اسم الخريطة التنظيمية على رأس الخريطة، في المكان العلوي من وسط الخريطة " فوق رئيس المنظمة " أو يوضع الاسم في الزاوية العلوية اليمنى من الخريطة.
- يجب أن يكون للخريطة تاريخ يدل على وقت إعدادها : ومن الواضح أن الخريطة التنظيمية إنما هي صورة لهيكل المنظمة بعد رسمها بوقت قصير، وهنا تأتي أهمية ذكر إعداد الخريطة التنظيمية.
- الموافقة على الخريطة : حتى تأخذ الخريطة الصفة الرسمية، فإنه يستحسن ذكر اسم وتوقيع الموظف المسئول الذي وافق على الخريطة واعتمدها، واسم وتوقيع الشخص الذي أعدّها، والغرض من ذلك هو تحديد المسئولية وتذكر الأسماء والتوقيع في أسفل الخريطة في الزاوية اليمنى الفعلية.
- الملاحظات : إذا كانت هناك حاجة لذكر بعض الإيضاحات على الخريطة التنظيمية فيستحسن ذكرها في أسفل الخريطة في الجهة اليمنى السفلية منها. (١١٢-١١١:٤٤)

طرق رسم الخرائط التنظيمية:-

- الطريقة الهرمية (التقليدية).
- الطريقة الفرنسية.
- الطريقة الدائرية.
- الطريقة العمودية.
- طريقة الشجرة.

أولاً: الطريقة الهرمية: كلما صعدنا إلى أعلى قل عدد الوحدات التنظيمية وصولاً إلى قمة الهيكل متمثلة في رئيس المنظمة. وإذا نزلنا إلى أسفل زاد عدد الوحدات التنظيمية، وهذا هو السبب في أن الهياكل التنظيمية تأخذ غالباً الشكل الهرمي. فأعلى الهيكل يمثل قمة الهرم وأسفل الهيكل يمثل قاعدة عريضة ويوضح الشكل التالي الطريقة الهرمية لرسم خريطة التنظيم.



الشكل رقم (٢)

يوضح الطريقة الهرمية لرسم خريطة التنظيم

هذا ويلاحظ أن هذه الطريقة هي الأكثر شيوعاً وقبولاً من غالبية المنظمات، وهي الطريقة التقليدية لرسم خريطة التنظيم. (٢٣٤:١٠)

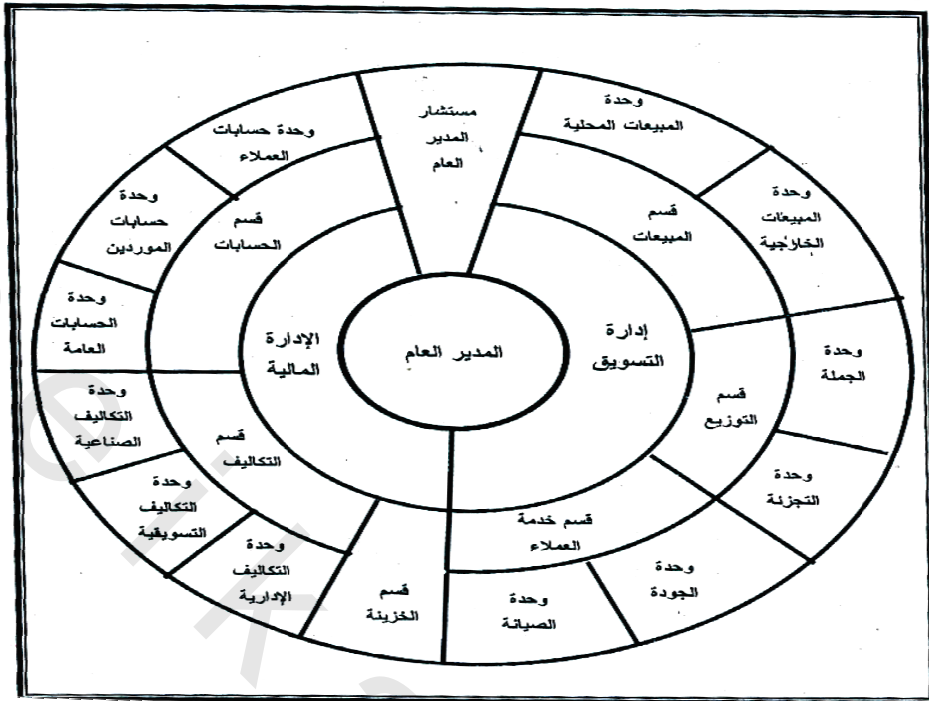
ثانياً: الطريقة الفرنسية: قامت الجمعية الفرنسية للمعايير في الخمسينات من القرن العشرين، بوضع قواعد تساعد على رسم الخرائط التنظيمية، وتعتمد هذه الطريقة على التدرج من أعلى إلى أسفل ومن اليمين إلى اليسار، وتأخذ المستطيلات في أغلب المستويات التنظيمية الشكل الرأسي. ويوضح الشكل التالي الطريقة الفرنسية لرسم خريطة التنظيم. (٢٣٥:١٠)



الشكل رقم (٣)

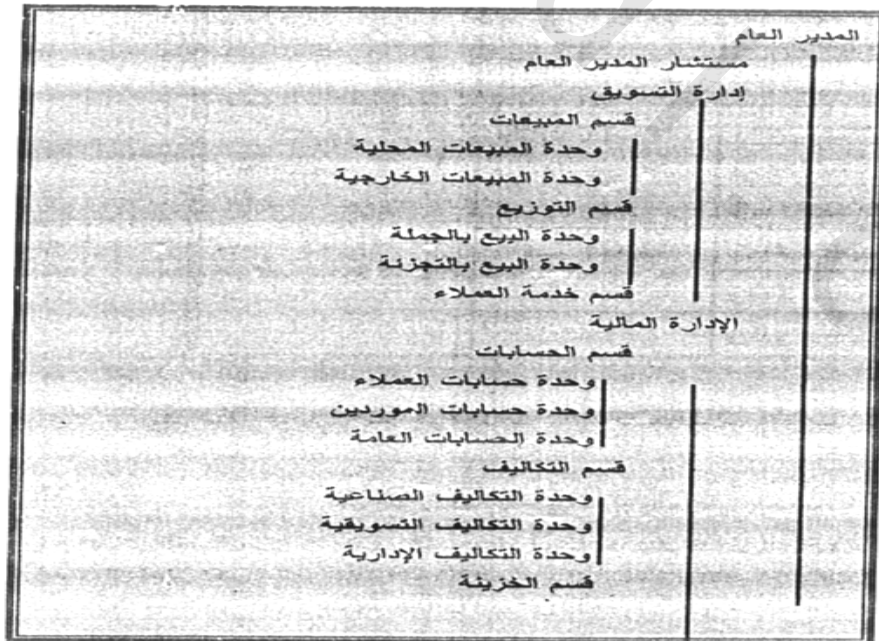
يوضح الطريقة الفرنسية لرسم خريطة التنظيم.

ثالثاً: الطريقة الدائرية: في هذه الطريقة يصبح الرئيس الأعلى للمنظمة أو المدير العام في مركز الدائرة، ثم خروجاً من مركز الدائرة اتجاهها إلى محيطها تبدأ الإدارات في الظهور، يليها الأقسام، ثم الوحدات، حتى تصل إلى محيط الدائرة. وبالرغم من الشكل الجمالي لطريقة الدائرة، إلا أنه من الصعب تتبع التسلسل الرأسي من الوحدات الأعلى إلى الوحدات الأدنى، ويصعب فهمها، كما يصعب إعدادها واستعمالها على الأخص في المنظمات كبيرة الحجم. (٢٣٦:١٠)



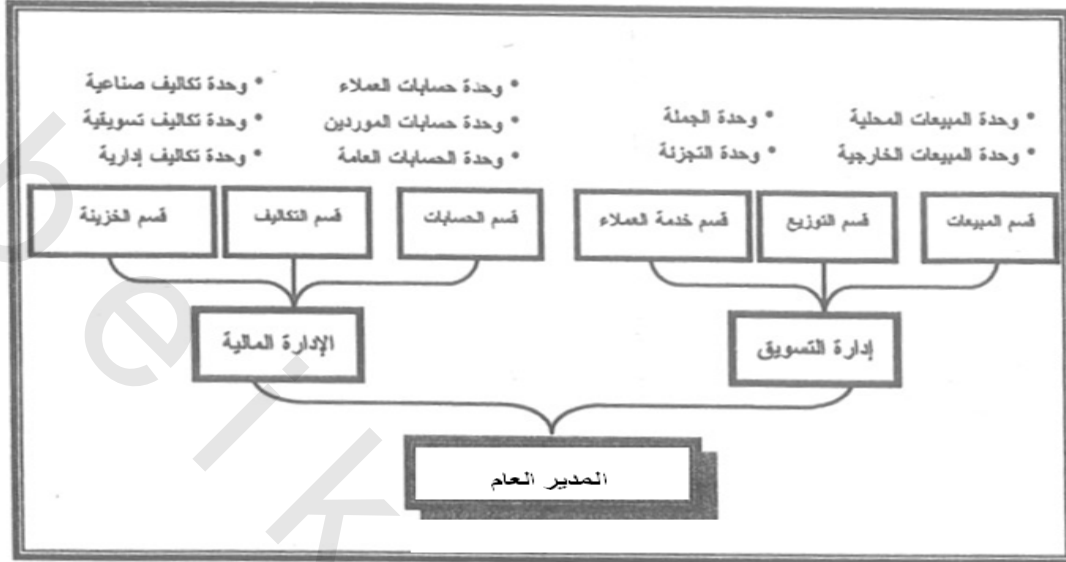
الشكل رقم (٤)
يوضح الطريقة الدائرية لرسم خريطة التنظيم

رابعاً: الطريقة العمودية: في الطريقة العمودية يتم عرض الهيكل التنظيمي دون رسمه في مربعات تنظيمية، ويكتفى بكتابة قائمة منظمة للوحدات التنظيمية كما تتوالى الواحدة تلو الأخرى. ففي أعلى القائمة يظهر أعلى مستوى إداري، يلي ذلك المستويات التابعة له يوضحه الشكل التالي: (٢٣٧:١٠)



الشكل رقم (٥)
يوضح الطريقة العمودية للهيكل التنظيمي

خامساً: طريقة الشجرة: يبدأ رسم الهيكل التنظيمي من جذور الشجرة، حيث يوجد المدير العام (أو الرئيس) ثم يصعد الأمر من أسفل إلى أعلى لكي تظهر الإدارات، ثم الصعود إلى مستوى الأقسام، وهكذا، ويظهر المدير العام خلافاً للشكل التقليدي في أسفل الشكل، ويظهر أدنى مستوى تنظيمي في أعلى الشكل ويوضحه الشكل التالي. (٢٣٨:١٠)



الشكل رقم (٦)

يوضح طريقة الشجرة في رسم خريطة التنظيم

يرى الباحث ان الخرائط التنظيمية مهمة لانها توضح تدرج السلطة بين المستويات الادارية المختلفة كما ان تساعد على تحديد وتقسيم المهام والواجبات لكل فرد ضمن مختلف المستويات الادارية.

الدليل التنظيمي: للدليل التنظيمي أهمية كبرى لأنه يحتوى على المعلومات الأساسية عن المنشأة مثل أهدافها وسياساتها والعلاقات الإدارية فيها وما التنظيمية الموجودة في المنظمة. فعادة يوزع على العاملين انشاء النماذج بالعمل و يوزع على المهتمين بنشاطات وأعمال المنشأة لأن الدليل التنظيمي يعطى فكره للعاملين والمهتمين بالمنظمة أو المنشأة. (١١١:٤٤)

إعداد دليل التنظيم: ترغب بعض المنظمات أن يكون لديها وثيقة رسمية شاملة عن كل ما يمس هيكل التنظيم. ويطلق عليها الدليل التنظيمي. وسيأتى فصل تال يهتم أساساً بدليل التنظيم، وعليه فإن القسم الحالى سيتعرض لدليل التنظيم باختصار، وبحيث يعطى القارئ صورة متكاملة لخطوات دراسة وتصميم الهيكل التنظيمي.

وينقسم دليل التنظيم إلى أربعة أجزاء، وهى كما يلى :-

أولاً: العناصر المؤثرة في إعداد الهيكل: وفي هذا الجزء يتم تناول كافة القوى المؤثرة على شكل التنظيم، كوضع الهياكل السابقة وشكلها، والتغيرات في أهداف وإستراتيجية المنظمة، والمنافسة، والعلاقة بين المنظمة وأسواقها والحكومة والموردين والمستهلكين، وعلاقة الهيكل بأنظمة الشركة، والموارد البشرية فيها.

ثانياً: الرسومات الخاصة بالهيكل: يتم استعراض رسومات الهيكل بشئ من التفصيل في هذا الجزء. ويبدأ الأمر عادة باستعراض هيكل الإدارة العليا، ثم يتم استعراض الأجزاء الأخرى في الهيكل حسب القطاعات والإدارات، ويستمر استعراض الهيكل بالتفصيل وصولاً إلى المستويات التشغيلية في المنظمة.

ثالثاً: وصف الاختصاصات التنظيمية: يهتم هذا الجزء من الدليل بإعطاء وصف الاختصاصات التنظيمية (أى وصف المهام والواجبات) لكل وحدة تنظيمية مذكورة في رسومات الهيكل التنظيمي. وهو جزء هام يصف واجبات كل وحدة تنظيمية وعلاقة ذلك بباقي وحدات التنظيم مما يحقق التعاون ويفض التشابك فيما بينهما.

رابعاً: قواعد استخدام وتعديل الدليل: يتناول هذا الجزء من الدليل استخداماته المختلفة، أى لمن تعطى رسومات الهيكل ووصف الاختصاصات التنظيمية، ولمن حق الاطلاع على هذه الاشياء، ثم يستعرض هذا الجزء شروط وظروف تعديل رسومات الهيكل والاختصاصات. (١٠:١٩٧)

كما هو معروف فإن العمل الإدارى اتخاذ القرارات من أجل تسيير اعمال الشركة أو المؤسسة أو المصلحة أو حل بعض المسميات السابقة كالشركة أو المؤسسة أو المصلحة وعندما يتخذ الإدارى قراراً فهو يستند فى اتخاذ ذلك القرار ويكون متأكد من النتائج التى سيصل إليها أو التى سوف يحققها ذلك القرار أى أن نسبة المخاطرة فى القرار سوف تكون قليلة نتيجة توافر المعلومات. (٤٤:٦٧)

بعد تحديد الوظائف وتوصيفها تأتى الخطوة التالية وهى تجميع هذه الوظائف فى وحدات تنظيمية مثل الأقسام والتى يتم تجميعها بالتبعية فى وحدات تنظيمية أكبر (مثل الإدارات). ولا بد من وجود منطق يحكم عملية تجميع الوظائف فى أقسام وتجميع الأقسام فى إدارات. ومن أهم العناصر الحاكمة فى ذلك ما يلى :

- ❖ التناغم الداخلى بين الوظائف. فالوظائف التى تتشابه مع بعضها، أو تتكامل مع بعضها، أو تتوالى وراء بعضها يمكن دمجها فى قسم واحد، وبالمثل فالأقسام التى تتشابه أو تتكامل أو تتوالى تؤلف تناغماً داخلياً يبرر وضعها فى إدارة واحدة.
- ❖ قدرة الوظائف على تحقيق الأهداف عند وضعها فى قسم واحد، أو عند وضع الأقسام فى إدارة واحدة.
- ❖ قدرة الوظائف على تحقيق انضباط داخلى عند وضعها فى قسم واحد، أو عند وضع الأقسام فى إدارة واحدة.
- ❖ قدرة الوظائف على تحقيق السهولة واليسر فى الأداء وحركة العمل عند وضعها فى قسم واحد، أو عند وضع الأقسام فى إدارة واحدة. (١٠:١٨٠)

تصميم الوظائف وتوصيفها:-

ويعنى ذلك تجميع الأنشطة فى مهام واضحة ومحددة الملامح، ثم تجميع هذه المهام فى وظيفة كاملة. ويتم التجميع وفقاً لأحدى الأسس وهى : التشابه، أو التكامل، أو التوالى، كما يتم على أساس وجود عبء عمل يكفى ليوم عمل كامل ولكافة الأيام الخاصة بالعمل. وعلى من يقوم بعملية التجميع أن يراعى عوامل أساسية أهمها : توفير تنوع المهارات لأداء الوظيفة، وأن يكون العمل متكاملأى أن يكون له بداية ونهاية وهوية واضحة، و أن تكون الوظيفة مهمة، وأن تكون الوظيفة بها درجة مناسبة من الحرية وسلطة العمل، و أن يحصل شاغل الوظيفة على معلومات من الوظيفة ذاتها عن مدى تقدمه فى العمل.

وبعد تصميم الوظيفة، يتم التعبير عنه كتابة فيما يطلق عليه وصف الوظيفة. ويشمل وصف الوظيفة أقسام مختلفة. فالقسم الأول به بيانات تعريفية عن الوظيفة، ثم تتوالى الأقسام لكى تصف الهدف من الوظيفة، ثم المهام والواجبات الخاصة بالوظيفة، والاتصالات الداخلة والخارجة للوظيفة، ومعايير الأداء فيها، وظروف العمل بها، وأخيراً مواصفات شاغل الوظيفة. وفى فصل تال يتناول (الهيكل الوظيفى) سيتم التعرض بالتفصيل لهذا الموضوع. (١٠:١٨٠)

ويقصد بتوصيف الوظائف وجود طريقة منتظمة لتوفير كافة البيانات الأساسية عن كل وظيفة من الوظائف التى يتضمنها الهيكل الوظيفى للمنشأة، ويتضمن ذلك تحديد للأعمال، والواجبات، والسلطات، والمسئوليات، والعلاقات الخاصة بتلك الوظيفة بالإضافة إلى مجموعة الظروف المادية المحيطة بالأداء والشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة، وتتضمن تلك الشروط كل من المؤهل العلمى، وسنوات الخبرة، والتدريب العلمى، بالإضافة إلى الأنواع الخاصة من المهارات التى قد تستلزمها بعض الوظائف، وبعض القدرات الخاصة بالتعامل مع الآخرين، وهذا كله يتوقف على طبيعة الوظيفة موضع التوصيف، حيث تعد هذه الخطوة أساسية لممارسة العديد من وظائف إدارة الأفراد. (٣:٣٩)

كما ان أولى خطوات الإعلان عن وظيفة ما خالية فى المؤسسة هى الوصف الدقيق للوظيفة المعلن عنها لأن هذا يوضح المؤهلات التى يجب أن تتوفر فى المتقدم لهذه الوظيفة والدورات التى يجب ان يكون حاصل عليها ويراعى عند إجراء المقابلة الوظيفية أن تكون الأسئلة المطروحة فى نطاق وصف الوظيفة.

اما وصف الوظيفة يعنى بأنه " الناتج الرئيسى لتحليل الوظائف ويمثل ملخصاً مكتوباً عن الوظيفة بإعتبارها وحدة تنظيمية إعتبارية ". (٣٣:٢٧)

ويتم من خلال التوصيف الوظيفي ذكر شروط الوظيفة، ولكن لا يتم الوضع في الاعتبار كيفية أداء الفرد لمهام الوظيفة. فمن حقائق الحياة أن الأشخاص المختلفين سوف يقومون بأداء الوظيفة الواحدة بطرق مختلفة. في بعض الحالات، ربما يعنى ذلك أن تتم إضافة المهام والمسؤوليات إلى التوصيف الوظيفي، وفي حالات أخرى، ربما يتم إهمال ذلك. وسوف يعتمد التأكيد الذي ينصب على الجوانب المختلفة من الوظيفة على خلفية وخبرة الشخص الذي يشغل الوظيفة. (١٠:١٨)

التوصيف الوظيفي :

يتناول تعريفا تفصيليا بوظيفة محددة في النشاط الرياضي وغيره من حيث المسمى – المهام والواجبات – المسؤوليات – متطلبات شغلها – علاقاتها بالوظائف الأخرى – وسلطاتها أو مواصفاتها وفقا لما يجب أن يكون. (٨٥:٢٤)

تقسيم العمل : ويعتمد ذلك على التخصص بحيث يقوم كل شخص بعمل متخصص وفقا لقدراته وهناك طرق متعددة لتقسيم العمل ويرى سيد الهوارى أن التقسيم يمكن أن يكون وفقا لما يأتي :

- لطبيعة العمل
- لنوع السلعة
- للموقع
- للمرحلة
- للوقت
- لنوع العملاء
- طريقة مركبة (تجمع بين طريقتين أو أكثر). (١٠٣:٥٧)

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لبناء الهيكل التنظيمي ولأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، وسنوضح ذلك فيما يلي :

- **التطوير التنظيمي**: يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.
- **تصميم العمل**: يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوى على بداية ونهاية، وتحتوى على هوية واضحة، وتوفر الإحساس بالمسؤولية، وتوفر التخصيص وتقسيم العمل.
- **تبسيط العمل**: بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلا داخل الوظيفة، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها ومن هنا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.
- **الاختيار**: يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصفيهم بناءً على مدى توافر هذه المواصفات فيهم.
- **تقييم الوظائف**: بناءً على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية (أو قيمتها) داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.
- **تقييم أداء العاملين**: يوفر تحليل العمل بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته. ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم، ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا.
- **التدريب**: إذا تبين أن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً وبين المواصفات المطلوبة فيه فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب. ويركز التدريب على تلك المتطلبات والمواصفات.
- **تحديد الاحتياجات من العمالة**: يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة، وهو ما يتحدد تماماً بواسطة تحليل العمل، وبقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العمال المطلوبين.

- **الترقية والنقل:** ويجب ان تتم قرارات النقل والترقية استناداً الى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة، وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة (اي تحليل العمل) من جهة اخرى. (٢٨٤:٢٨٣-٢٨٣)

بعد تصميم الهيكل التنظيمي وتصويره والتوصيف الوظيفي للمناصب الادارية والفنية وتحديد الاختصاصات يصبح لكل فرد او شخص او وحدة ادارية مسئولية انجاز العمل والواجبات التي تدخل في نطاق الاختصاصات، بحيث تحدد تلك الواجبات والاختصاصات نوع وحجم المسئولية والتي بدورها تحدد نوع وحجم السلطة التي تمنح للمسئول او الوحدة المسئولة عن تنفيذ المهام الموكلة اليهم لانجازها، حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة واصدار الاوامر لتحقيق تلك الواجبات او المهام. (١٠٤:٥٧)

إذا قمنا بتحليل الجامعات الكبرى التي هيبت بشدة أسفل الجداول التدريبية لكفاءة أداء الجامعات، نجد هياكل متحجرة الفكر داخل الأقسام وفشل في إدراك القوى الفعالة للظروف المحيطة المتغيرة وعمليات صنع قرارات تتسم بالتسلسل الهرمي للمناصب وعدم الرغبة في التجديد علاوة على عدم الرغبة في التنافس. (٧٩:٥٨)

وتتأثر ثقافة المؤسسة ومجموعة قيمها بالمستوي التعليمي السائد بين مؤسسيها وقادتها ومديريها وموظفيها ونوع هذا التعليم. فيمكن أن تمثل الهياكل التعليمية اطاراً تاريخياً واضحاً لعملية تطور أي مجتمع. (٢١٢:١٩)

وكانت كلمة المهن في الماضي تشير إلى الأعمال الفنية والهندسية والطبية والحرف البسيطة، ولكن مع تقدم التكنولوجيا والطلب على السلع والخدمات، زادت أهمية المهن وكود كل مهنة وإنشاء نقابات لكل مهنة لمراعاة مصالح المهن المختلفة، والمهن الإدارية هي مجموعة الوظائف الإدارية والتنظيمية والأعمالية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، إذن تعتبر المهن الإدارية وسائل للتهديف والوصول إلى المرمى والأهداف والغايات، ويمكن تقييم المهن الإدارية وفق معايير مختلفة مثال :

- الأهمية النسبية للمهنة.
- درجة التخصص وتقسيم العمل.
- عدد العاملين في المهنة.
- درجة الندرة أو الوفرة.

وتحتاج كل مهنة إلى كود أخلاقي يحدد كيفية مزاوله المهنة والشروط اللازمة ودرجات الترقى ونوع التعليم والتدريب اللازم وأساليب المنافسة الشريفة وغيرها. (٦٩:٥٠)

وبما أن جميع مكونات المهنة التربوية من خلال وحداتها وعلاقاتها المترابطة تعطي لنشاط المدرس إتجاهاً محدداً وتطبع عمله بأسلوب المربي، لذا فإن الاختيار المهني لدور وظيفي متخصص يتطلب وجود ارتباط بين طبيعة هذا الدور ومتطلباته من قدرات وكفاءات تخصصية مناسبة، ومن خلال الأعداد المهني المناسب يستطيع كل إنسان ان يؤدي دوره الوظيفي وفقاً لقدراته وإستعداداته. (٢٤٠:٥٤)

ويقدم برنامج الإعداد الأكاديمي في التربية البدنية والرياضية، على مستوى مرحلة الدراسة الجامعية، عدداً من المفاهيم والخبرات والكفايات والمعارف والمهارات، فضلاً عن تعميق الاهتمامات والاتجاهات الإيجابية نحو المهنة والنظام، في إطار يتسم بالتكامل والشمول، فهذه النوعية من البرامج تقدم خبرات عامة محورية عن التربية البدنية والرياضة لمن ينخرط في سلك العمل الرياضي بشكل عام، والبرامج المعاصرة لكليات وأقسام التربية البدنية والرياضة، يجب أن تنتج مقررات متنوعة متصلة بالخبرات التربوية، صممت بحيث تتوافق مع خيارات الفرد المهنية داخل المجال الرياضي والتربوي، كما تعبر بصديق عن واقع العمل المهني واحتياجات سوق العمل لمختلف التخصصات المهنية الرياضية، بعد أن ظلت فترة من الزمن أسيرة إطار التدريس المدرسي لا تبرحه، وبخاصة في العالم العربي. (٢٦-٢٥:٣)

الإعداد الأكاديمي العام، وتطلق عليه بعض المدارس التربوية المهنية، أو المتطلبات المهنية المحورية، وهي مجموعة مقررات تهدف إلى بناء الأسس المهنية، واكتساب الكفايات المهنية المتصلة بنظام التربية البدنية والرياضة، واستيعاب المفاهيم، والمبادئ المتنوعة المتصلة بظاهرة حركة الإنسان.

وتعتبر الكفايات المهنية والقدرات والخبرات حجر الزاوية في الإعداد الأكاديمي في التربية البدنية والرياضة أكثر من الاعتماد على المقررات الدراسية، وعلى المسؤولين عن تصميم وإعادة بناء برامج الإعداد الأكاديمي في التربية البدنية والرياضة، أن يضعوا ذلك في اعتبارهم، بحيث يترجمون ذلك إلى فرص تربوية متاحة لاكتساب هذه الكفايات والقدرات والمهارات والمعلومات التي يطلق عليها (الخبرات التربوية).

وأن تأهيل المتخصصين في المجال ظل يتم بطريقة تقليدية في المؤسسات المعنية بالإعداد المهني في الوطن العربي خلال العقود الثلاثة المنصرمة، ويقصد بالطريقة التقليدية أنها انحصرت في إعداد معلم التربية البدنية المدرسية دون الاهتمام بباقي التخصصات المهنية، كالتدريب والإدارة. (٢٩:٢٨-٣)

الإعداد الأكاديمي التخصصي، وهي مجموعة مقررات صممت لإعداد الطالب لتحمل المسؤولية، كمتخصص في أحد المجالات الرئيسية للتربية البدنية والرياضة، كمجال عمل وبؤرة اهتمام مهني تخصصي. (٢٩:٣)

أن عملية الإعداد المهني عملية متكاملة ومستمرة، وغير مقتصرة على مرحلة التعليم الجامعي لمرحلة البكالوريوس فقط، بل ممتدة إلى الدراسات العليا والدرجات الأكاديمية المختلفة، مما يعني أن الإعداد المهني لتخصص ما يحتاج إلى تخطيط طويل المدى، يضع في الاعتبار احتياجات المجتمع وتنوع أفراده، واختلاف حاجاتهم، متدرجا في وضع المستويات الإدارية للتخصص. (٣٠:٣)

كما أنه كلما زادت القدرات المهنية للفرد، زاد عدد المتغيرات المتاحة أمامه والمواقف التي يمكنه التعامل معها. الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة فترة التقدير المستقبلي الزمنية الخاصة به. هذا بالإضافة أيضا إلى زيادة القدرات القيادية لهذا الفرد. (٢٩٠:١٩)

كما يرى الباحث أن الخريج يجب أن يعد إعداداً مهنيًا مناسباً لتلبية متطلبات سوق العمل من أجل تحقيق أفضل الأهداف بمهنية وكفاءة عالية.

وتتوقف جودة التعليم الجامعي على مدى تطبيق مدخل إدارة المعرفة، وإجراءاتها وطرقها في مثل هذه المؤسسات، حيث تساعد على تحقيق كفاءة العمليات الإدارية، وجودة عملية صنع القرار، وفعالية البرامج الأكاديمية، وكذلك فإن تحقيق ضمان الجودة في التعليم الجامعي يتطلب تقييم المقررات الدراسية، وتحسين محتوى المناهج، وتنظيم الوحدات الإدارية، واستخدام القياس المقارن بالأفضل/ القياس المرجعي Benchmarking بهدف تحقيق مستوى عال من الأداء. (٣:٣٤)

كما أسهمت ألمانيا إسهاماً واضحاً في إرساء المفاهيم الحديثة للتربية الرياضية اعتباراً من عصر النهضة، فلقد تقدمت التربية الرياضية في القرن الماضي وسارت على أسس علمية تهدف إلى اكتشاف حاجات المجتمع البدنية، والدور الذي يمكن أن تلعبه برامج التربية الرياضية المدرسية، لذا فقد أخذت التربية الرياضية معنى جديداً وسلطات الأضواء على أهمية برامج الأنشطة الرياضية المدرسية وغير المدرسية. (٨٢:٧٠)

والكليات العليا في أمريكا: تعطى درجة (البكالوريوس) في التخصص الدراسي بها - في معظم هذه الكليات يتم قبول الطلاب دون مقابلات أو اختبارات للتخصص، ولكن هناك بعض منها يقبل الطلاب بشرط اجتيازهم لاختبارات قدرات معينة. كما تقبل هذه الكليات المنح التي تقدم للطلاب الموهوبين رياضياً وفنياً.. الخ. هذه الكليات منها ما هو مستقل عن الجامعات وهناك تابع للجامعات الحكومية أو الخاصة هذه الكليات تحتوي على لوائح تنظيم العمل داخلها يتم التدريس في السنتين الأوليين دراسة عامة لمحتويات شاملة التخصص العام أما السنتين الأخريين يركز الطلاب في دراستهم على مجالين أو ثلاثة التي يميلون إليها. (١١١:٧٠)

وان كليات التربية الرياضية التي تمنح (درجة البكالوريوس) هذه الكليات لا تخرج معلم ولكن يتخرج الطالب في أقسام - الإدارة والتسويق الرياضي - الإدارة الرياضية - التأمين الرياضي - هندسة الرياضة، ويسمح للطلاب أن يدرس المادة المرتبطة بتخصصه مثلاً يدرس الهندسة والتربية الرياضية حتى يتخصص كمهندس في تصميم الأجهزة الرياضية. (٨٦:٧٠)

ان الأحداث المتتالية المتسارعة المتغيرة تحتاج الى منظمات متغيرة متجددة بل تحتاج الي منظمات متعلمة متكيفة ومتطورة تعد لمستقبلها وقد تدل من خططها وقد تغيرت تماماً تبعاً لمتطلبات الموقف وطبقاً لما تنتبأ به من تغيرات في المستقبل فقد تعدل من استراتيجياتها وخططها وأهدافها لتدخل منتجات جديدة أو قد تغير من أساليب ونظم التصنيع بادخال تكنولوجيا جديدة بخطوط الانتاج أو قد تحدث تغيرات هيكلية في المستويات التنظيمية أو في نطاق الاشراف أو في نظام الإدارة أو قد تعيد تصميم الوظائف بها لتنويع مهارات العاملين ومنح مزيد من السلطات أو تغير مهارات وقدرات الأفراد وتكسيبهم مواقف وقيم جديدة. أن عجلة المنظمات ستوقف تماماً اذا لم تجد نفسها وتطور أعمالها وتحديث تكنولوجياتها وترتقي بانجازاتها للتأقلم مع المتغيرات المحيطة. (١٢٧:٤٤)

ونظراً لأن التعليم يعتبر من أهم الأدوات الرئيسية التي تسهم في تنمية الفرد حيث يقع على عاتق التعليم مسؤولية إعداد الفرد، ومساعدته على مواجهة الحياة العملية، والعمل على صقل شخصيته، وإعداده للحياة العامة من خلال تنمية مهارات التفكير، وتنمية المهارات الحياتية لديه، وإعداده لسوق العمل من خلال التخصص الذي يميل إليه في ضوء احتياجات المجتمع. (١٠:٣٤)

ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض مختصر لبعض الدراسات السابقة العربية ثم الاجنبية مرتبة حسب سنة البحث

أولاً : الدراسات العربية

دراسة ١: (٢٢)

اسم الباحث	أ.د / حسن أحمد الشافعي - م.د / سماح أحمد صلاح - ٢٠٠٧م.
عنوان البحث	متطلبات اعادة هيكلة المؤسسات الرياضية "الاندية والاتحادات المصرية"
مكان وتاريخ البحث	المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية- كلية التربية الرياضية - جامعة طنطا
اهم اهداف البحث	اعادة هيكلة المؤسسات الرياضية
منهج البحث	المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي
عينة البحث	١١٨ فرد من الاندية الرياضية (٣١ سموحة - ٢٨ سبورتنج - ٢١ الاوليمى - ١٩ الاتحاد - ١٩ دمنهور) وشملت عينة البحث فى كل نادى ثلاث فئات هى "مجلس الإدارة - مدير النادى - إدارة النشاط الرياضى".
القياسات المستخدمة	استمارة الاستبيان
اهم النتائج	اعداد الفرد تربويا واجتماعيا من خلال الانشطة الرياضية - تطبيق مبدأ الاحتراف الرياضى - جعل المؤسسة مركز للاستثمار الرياضى - تحقيق نتائج افضل فى المنافسات الرياضية البعد عن الروتين والسعى وراء الابتكار - تحديد وسائل وطرق تنفيذ الخطط الموضوعية - استثمار الموارد البشرية والمادية

دراسة ٢: (٢٥)

اسم الباحث	محمد ابراهيم نصر شراقي - ٢٠٠٧م.
عنوان البحث	هيكل تنظيمى مقترح لرعاية الشباب بالمجلس الاعلى للجامعات
اهم اهداف البحث	تحديد أهداف رعاية الشباب والتعرف على الهيكل التنظيمى لرعاية الشباب
منهج البحث	المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي
عينة البحث	شملت عينة البحث ١٢ جامعة حكومية مصرية وهى (جامعة القاهرة - حلون - عين شمس- الاسكندرية - المنيا - اسيوط - جنوب الوادى - المنصورة - طنطا - الزقازيق - قناة السويس - المنوفية) (١) رئيس المجلس الاعلى للجامعات - ١ امين المجلس الاعلى للجامعات - ١٢ رؤساء الجامعات - ١٢ نواب رؤساء الجامعات لشئون التعليم والطلاب - ١٢ مديرى الادارات العامة لرعاية الشباب - ٢٥ مديرى الادارات بالإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعات - ٥٤ كبيرى اخصائيين بدارات الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعات - ٥٩٠ اخصائيين بدارات الإدارة العامة
القياسات المستخدمة	استمارة استبيان تحتوى على التعرف على أهداف رعاية الشباب بالجامعات - التعرف على موقع الإدارة العامة لرعاية الشباب بالهيكل التنظيمى للجامعات - التعرف على الادارات التابعة للإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعات
اهم النتائج	• تطبيق اهداف رعاية الشباب بالمجلس الاعلى للجامعات التي تم التوصل اليها م خلال نتائج البحث. • الهيكل التنظيمي لرعاية الشباب بالمجلس يحتوي على ادارة عليا وادارة وسطى وادارة تنفيذية. • التوصيف الوظيفي لشاغلي المستويات الادارية الثلاثة لرعاية الشباب بالمجلس الاعلى للجامعات.

دراسة ٣: (١١)

اسم الباحث	أسامة أحمد عبد السلام محمد رشوان - ٢٠٠٨م.
عنوان البحث	إعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب
اهم اهداف البحث	اعادة هيكلة مديريات الشباب والرياضة لتطوير الاداء الإداري
منهج البحث	المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي
عينة البحث	(١٢٠) فرد مقسمة بين (٣) مديري إدارة مركزية - ٥ مديري ورؤساء اقسام الإدارة العامة - ٤ مديري ووكيلى مديريات الشباب والرياضة - ٧٦ مديري ادلرات ورؤساء الاقسام - ٣٢ (الاخصائيين)
القياسات المستخدمة	المقابلة الشخصية واستمارة الاستبيان
اهم النتائج	اظهار اهمية ومفهوم اعادة الهيكلة واهميتها - تطبيق معليير تقييم الاداء الحديثة والموضوعية

دراسة ٤: (٣٩)

اسم الباحث	صفاء حسن فرج مرسى - ٢٠٠٨م.
عنوان البحث	نموذج مقترح للعمل الإداري بجهاز رعاية الشباب بجامعة الفيوم
اهم اهداف البحث	وضع نموذج مقترح للعمل الإداري بجهاز رعاية الشباب بجامعة الفيوم
منهج البحث	المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي
عينة البحث	الجامعات والنوادي والاتحادات
القياسات المستخدمة	استمارة الاستبيان والمقابلة
اهم النتائج	اهمية العمل الإداري فى التخطيط والتنظيم لتحديد المسئوليات والعلاقات الأفقية والرأسية واختيار المديرين - اظهار تخصصات القادة والمديرين ودور ومهام كل قائد - الارتقاء بالرقابة وقدرتها على الارتقاء بمستوى الاداء وتحديد معايير قياس الإدارة

دراسة ٥: (١٧)

اسم الباحث	أيمن محمد إبراهيم الهنداوي (٢٠٠٩)
عنوان البحث	"الإعداد المهني والتوصيف الوظيفي لمعدى البرامج الرياضية بالتلفزيون المصري"
اهم اهداف البحث	- أهمية الإعداد المهني لمعد البرامج الرياضية بالتلفزيون المصري. -المقررات الدراسية الخاصة بالأعداد المهني التي يجب أن تدرج في عملية لمعد البرامج الرياضية بالتلفزيون المصري. - شروط شغل وظيفة المعد البرامج الرياضية بالتلفزيون المصري. - المهام و (الواجبات او الاختصاصات او المسؤوليات) الخاصة بالتوصيف الوظيفي للمعد البرامج الرياضية بالتلفزيون المصري. - التدرج الوظيفي للعاملين بوظيفة معد برامج رياضية بالتلفزيون المصري
منهج البحث	المنهج الوصفي المسحي
عينة البحث	يمثل عينة الدراسة خبراء الأعلام وخبراء الرياضة والعاملين بالتلفزيون وعددهم (١٥٠) فردا
القياسات المستخدمة	استمارة استبيان ، المقابلة الشخصية
اهم النتائج	- أهمية الإعداد المهني لمعد البرامج الرياضية لتحقيق اهدافه من خلال تحديد هدف واضح للبرنامج ،جمع المواد العلمية المناسبة لتحقيق اهداف البرنامج ،مراعات المضمون والمحتوى مع المساحة الزمنية للبرنامج . - اتفقت آراء أفراد العينة على أن المواد المقترحة لمعدى البرامج الرياضية : ا- مقررات إعلامية عامة وهي (الحاسب الآلي ،الأنشطة الترويحية ، الكتاب والإعداد البرامجي للبرنامج الرياضية ،التصوير التلفزيوني ،أفلام التسجيلية والوثائقية) ب-مقررات إعلامية خاصة وهي : (مبادئ الإدارة الرياضية ، علاقات العامة، نقد رياضي ،إعلام رياضي ،مبادئ الترويج والأنشطة الترويحية)

دراسة ٦: (٤)

اسم الباحث	احمد البيومي علي البيومي (٢٠١٠)م.
عنوان البحث	الإعداد المهني والتوصيف الوظيفي الأخصائي النفسي الرياضي في منظومة الإعداد المتكامل للفرق الرياضية.
اهم اهداف البحث	التعرف على الإعداد الأكاديمي والتوصيف الوظيفي لخريجي كليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية استرشادا بجمهورية ألمانيا الاتحادية
منهج البحث	المنهج الوصفي
عينة البحث	أجريت الدراسة على الأساتذة والأستاذة المساعدين بقسم علم النفس الرياضي بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية وبالغ عددهم (٣٦)
القياسات المستخدمة	المقابلة الشخصية و استبيان
اهم النتائج	تحويل مجال علم النفس بكليات التربية الرياضية الى اقسام علم النفس الرياضي بجمهورية مصر العربية وأحتواء القسم على مقررات دراسية عملية ونظرية للعمل في المجال الرياضي.

دراسة ٧: (٤٧)

اسم الباحث	عمرو محمد شوقي عبد الخالق – ٢٠١٢م.
عنوان البحث	تطوير الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة بالاسكندرية من منظور إدارة الجودة
اهم اهداف البحث	تطوير الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة.
منهج البحث	المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي
عينة البحث	مختارة بالطريقة العمدية الطبقية من العاملين متمثلة فى الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية من العاملين بمديرية الشباب والرياضة والمجلس القومى للشباب والمجلس القومى للرياضة
القياسات المستخدمة	التركيز على المستفيدين – العاملين – القيادة الفعالة – التدريب والتعليم – التطوير والتحسين
اهم النتائج	توفير فرص نمو متكامل للنشئ والشباب – تلبية احتياجات الاعضاء وتحقيق مستوى عالى من الرضا – رفع كفاءة العاملين بالمديرية – تظافى جهود العاملين وتحقيق الامان والرضا الوظيفى – سرعة اتخاذ القرارات وتحقيق نتائج افضل – الاتصال الفعال بين المديرين والعاملين – تنمية مهارات وصقل العاملين بالمديرية

دراسة ٨: (٤٥)

اسم الباحث	عبد الرحمن محمد الطنطاوى محمد ترة – ٢٠١٢م.
عنوان البحث	هيكل تنظيمى مقترح لإدارة الاندية الصحية فى القرى السياحية
اهم اهداف البحث	وضع هيكل تنظيمى لإدارة الاندية الصحية فى القرى السياحية
منهج البحث	المنهج الوصفى بالاسلوب المسحي
عينة البحث	اشتملت العينة على العاملين بالاندية الصحية بالقرى السياحية بمحافظة البحر الاحمر (الغردقة – شرم الشيخ – طابا – مرسى علم – دهب) حيث تم اختيار ١٠٠ نادى صحى متمثلة فى (١٠٠ مدير – ١١١ مشرف – ٩٦ اخصائى تسويق)
القياسات المستخدمة	استمارة استبيان والمقابلة الشخصية المقننة
اهم النتائج	رفع المستوى البدنى والوجدانى والنفسى لدى المستفيدين – العمل على تفادى الفرد الاصابات – زيادة الرضا وقضاء اوقات الفراغ – زيادة الاتصال بين المدير والمرووسين – تحديد الأهداف والقضاء على عشوائية الاوامر – رفع الروح المعنوية ومكافئة العاملين والمرووسين – تطوير اساليب ونظم الرقابة – وضع مقاييس ومعايير لقياس الاداء والعمل

دراسة ٩: (٢٩)

اسم الباحث	حماده عيد نوار محمد مصطفى العنتبلى ٢٠١٢م.
عنوان البحث	نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية فى ضوء المتغيرات المعاصرة (العولمة - التطور التكنولوجى - التطوير التنظيمى) بإدارات التخطيط ببعض مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية
اهم اهداف البحث	وضع نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية فى ضوء المتغيرات المعاصرة (العولمة - التطور التكنولوجى - التطوير التنظيمى) بإدارات التخطيط ببعض مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية
منهج البحث	استخدم المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى
عينة البحث	اختيار العاملين فى ادارات التخطيط، مدير المديرية، وكيل المديرية للرياضة، و وكيل المديرية للشباب بالطريقة العشوائية من ١٩ مديرية وتم اختيار العاملين بإدارة التخطيط بالمجلس القومى للرياضة وبلغ اجمالى عدد العينة ١٨٧ مفحوص
قياسات البحث	استخدام الاستبيان
اهم النتائج	اقتراح نموذج لإدارة الموارد البشرية بإدارات التخطيط بمديريات الشباب والرياضة فى ضوء المتغيرات المعاصرة

دراسة ١٠: (٣٦)

اسم الباحث	سامح سليمان بدر محمد (٢٠١٤) م
عنوان البحث	بناء هيكل تنظيمي مقترح لأدارة التسويق الرياضي باستاد الجيش المصري ببرج العرب.
اهم اهداف البحث	- التعرف على اهداف ادارة التسويق باستاد الجيش المصري ببرج العرب - التعرف على التوصيف الوظيفي لشاغلي وظائف ادارة التسويق وفقاً لمستويات الادارة
منهج البحث	المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي
عينة البحث	مديري الادارات والاقسام المختلفة والعاملون من الضباط والصف والمدنيين باستاد الجيش المصري ببرج العرب ،المؤسسات الرياضية والعسكرية ، وشنون الضباط وشعبة الفرع المالي بالاسكندرية بلغ عددهم (٢٧٤)
القياسات المستخدمة	استمارة الاستبيان
اهم النتائج	التوصيف الوظيفي لرئيس قسم بحوث التسويق الرياضي والانشطة والخدمات الوصف العام، الواجبات والمسؤوليات، شروط شغل الوظيفة.

دراسة ١١: (٥١)

اسم الباحث	فواز عبد العزيز سعيد بخاري (٢٠١٤) م
عنوان البحث	هيكل تنظيمي مقترح لإدارة التسويق الرياضي بالأكاديميات الرياضية المتخصصة في المملكة العربية السعودية
اهم اهداف البحث	التوصيف الوظيفي للمستويات الادارية بالاكاديميات الرياضية المتخصصة
منهج البحث	المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي
عينة البحث	رئيس وأعضاء مجلس ادارة الاندية الرياضية والعاملين في الاندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية التي تمتلك اكاديميات رياضية متخصصة وعددهم (٩٥٩)مفحوص.
القياسات المستخدمة	استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية
اهم النتائج	وضع هيكل تنظيمي مقترح لإدارة التسويق بالاكاديميات الرياضية المتخصصة

ثانيا : الدراسات الأجنبية

دراسة ١٢: (١٠٠)

اسم الباحث	استير، وليم Stier & William (١٩٩٣) م.
عنوان البحث	الإدارة الرياضية مسارات لوظائف بديلة في التربية الرياضية .
اهم اهداف البحث	التعرف على اهمية الإدارة الرياضية في العصر الحديث .
عينة البحث	برامج اعداد العاملين في التربية الرياضية بالولايات المتحدة .
قياسات البحث	تحليل الوثائق.
اهم النتائج	اهمية وجود اداريين رياضيين مؤهلين تأهيلا اكاديميا والنظر الى الإدارة الرياضية كمؤسسة مستقلة مثل التدريس والتدريب .

دراسة ١٣: (٩٩)

اسم الباحث	دراسة سولر (soler)(١٩٩٨) م
عنوان البحث	العلاقة بين الهيكل التنظيمي وخصائص الوظيفة والرضا الوظيفي والالتزام لدى المعلمين.
اهم اهداف البحث	التعرف على العلاقة بين الهياكل التنظيمية بالمدارس وخصائص الوظيفة والرضا الوظيفي والالتزام بواجبات الوظيفة لدى المعلمين.
منهج البحث	المنهج الوصفي.
عينة البحث	٤٠ مدرسة من المدارس الثانوية في ولايتي (نيوجيرسي، ولونج ايلند).
القياسات المستخدمة	استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية.
اهم النتائج	ان الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على اللامركزية وأتاحة الفرصة لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الادارية يحقق لديهم الرضا الوظيفي، والالتزام والولاء للمنظمة.

دراسة ١٤: (٨٧)

اسم الباحث	جيموه شيهو JimohShehu (٢٠٠٠) م.
عنوان البحث	تقييم تنفيذ السياسة القومية لتطوير انواع الرياضة داخل الجامعات النيجرية .
اهم اهداف البحث	تقييم تنفيذ السياسة القومية لتطوير انواع الرياضة داخل الجامعات النيجيرية بتعديل نظام انواع الرياضة الخاصة بها الى أهداف سياسة نيجيريا القومية .
منهج البحث	الوصفي بالأسلوب المسحي.
عينة البحث	٤٠ مشرف رياضي – ٣٠٠ طالب.
قياسات البحث	تم استخدام استمارة استبيان – المقابلة الشخصية.
اهم النتائج	اهمال الجامعات لعمليات تعزيز ورقابة مشروعات تطوير الرياضة الخاصة بها – الرقابة الدائمة هي التي تحدد مدى الانحراف عن الاداء الجيد.

دراسة ١٥: (٨٣)

اسم الباحث	دبردر (Deirdre) (٢٠٠٨)
عنوان البحث	تأثير الهيكل التنظيمي المدرسي على التنمية المهنية للمتدربين.
اهم اهداف البحث	معرفة تأثير الهيكل التنظيمي على التنمية المهنية للمتدربين.
منهج البحث	المنهج الوصفي.
عينة البحث	موظفين ومعلمين ل(١١) مدرسة في الولايات الامريكية .
القياسات المستخدمة	المقابلة والملاحظة .
اهم النتائج	- تطوير النواحي المهنية للمعلمين . - نقل الخبرات من الاشخاص اصحاب الكفاءة والخبرة الى المتدربين. - مشاركة المعلمين في الادارة وأخذ القرارات يتيح تبادل المعلومات ويعمل على تكوين مساحة اكبر للتواصل وتبادل وجهات النظر بين المعلمين والمديرين.

دراسة ١٦: (٨٠)

اسم الباحث	برتا (britta) (٢٠٠٩) م.
عنوان البحث	الهيكل التنظيمية الادارية، التغيير والثبات في المدارس العامة.
اهم اهداف البحث	التعرف على العلاقة بين خصائص المنطقة الجغرافية والبيئة التعليمية ومدى التغيير الحادث في الهياكل التنظيمية.
منهج البحث	المنهج الوصفي .
عينة البحث	استندت الدراسة على التقارير التعليمية في (٥٠١) مدرسة في ولاية بنسلفانيا وقامت الدراسة على تحليل مقارن للتغيرات الحادثة بين عامي (١٩٩٦-١٩٩٧) وعامي (٢٠٠٦-٢٠٠٧) م.
قياسات البحث	استمارة استبيان ، تحليل الوثائق.
اهم النتائج	ان التغيرات الحادثة بين عامي ١٩٩٦-١٩٩٧ م وعامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ م في الهياكل التنظيمية هي نتيجة للتغيرات التعليمية مثل: زيادة عدد الطلاب ، والتكنولوجيا المستخدمة في الدراسة.

التعليق ومدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والاجنبية المرتبطة بموضوع البحث تمكن للباحث من القاء الضوء على كثير من النقاط التي أمكن الاستفادة منها وأبرزها من حيث:

مجتمع وعينة البحث:

استخدمت بعض الدراسات عينات بحث مختلفة من المديرين ، والاختصاصيين ، و أعضاء مجالس الادارات ، ومدراء المراكز القيادية،وقد تنوعت من خلال المستويات الادارية ، مما افاد الباحث من كيفية اختيار وتحديد مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الخبراء الاكاديميين .

النهج والدالات المستخدمة:

استخدمت اغلب الدراسات المنهج الوصفي المسحي وطرق اعداد وتصميم استمارة الاستبيان مما افاد الباحث ذلك من تصميم وبناء محاور الاستمارة وابعادها المختلفة وتحديد اهم الخطوات الاجرائية المتبعة من تحديد الهيكل التنظيمي للعاملين بالمستويات المختلفة لقسم الادارة الرياضية.

النتائج:

تم التعرف الى اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة والاسترشاد بها وذلك من خلال مناقشة النتائج.

المراجع العلمية :

التعرف على المراجع العلمية والاستفادة منها في كل جزء من اجزاء البحث الحالي والاسترشاد بها في عرض ومناقشة النتائج.