

## الفصل الثالث

### التنظيم

- مقدمة
- ماهية التنظيم
- دعومات التنظيم.
- أهم المبادئ الرئيسة للتنظيم.
- مراحل عملية التنظيم.
- أهمية عملية التنظيم.
- واجبات العملية التنظيمية.
- نماذج تنظيمية في مجال التربية الرياضية والرياضة.



## مقدمة

يشير جيمس موني James Mooney إلى أن أية عملية تنظيمية إنما تسبق بالضرورة الإدارة ذات الفاعلية، إذ تفترض الإدارة دائماً وجود شيء ملموس تقوم على إدارته، والذي لا يمكن توافره بدون تنظيم.

ويتحدد الغرض الأساسي للتنظيم في توحيد جهود الأفراد؛ حتى لا يحدث تداخل أو تعارض في الاختصاصات، وطالما أخذنا بمبدأ التخصص بين الأفراد في مجال العمل، يصبح التنسيق أيضاً أمراً حتمياً كضرورة لفاعلية الإدارة.

ويؤكد جوليك Gulick وإيرويك Urwick على أهمية تقسيم العمل والتنسيق بقولهما: «إذا كان تقسيم العمل أمر لا مفر منه فإن التنسيق يصبح في هذه الحالة أمراً مفروضاً».

وذلك يعني أن عملية التنظيم تهدف إلى تقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف وترتبط بتحديد المسؤوليات والسلطات وكذلك اختيار المديرين وتحديد العلاقات.

ويرى سيد الهواري أن عملية التنظيم تتضمن ما يلي:

- تصميم الهيكل التنظيمي.

- تحديد المسؤوليات.

- تحديد العلاقات.

- اختيار المديرين.

## ماهية التنظيم

يعرف أوليفر شيلدون Olivier Sheldon التنظيم بأنه: عملية جمع العمل الذي يجب أن يقوم به الأفراد أو المجموعة مع توافر القدرات الضرورية اللازمة لتنفيذها بشكل يتيح أفضل الفرص لتحقيق الكفاءة والتطبيق الإيجابي المنظم والمنسق للمجهودات المتاحة.

ويرى هارولد كونتز Harold koontez أن التنظيم يعني تقسيم أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الخطط والأهداف، وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق.

ويرى ليندال إيرويك Lyndall Urwick أن التنظيم هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف، وذلك في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص.

وكذلك يرى تيري Terry أن التنظيم هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف، وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها للأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال. ويعرف كل من نيونر Neuner، وكيلنج Keeling، وكالوس Kailaus، التنظيم بأنه: عملية إدارية يؤدي من خلالها الأفراد وظائفهم، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للإدارة وذلك لتحقيق الأهداف المحددة.

وينظر لويس براون Louis Brown إلى التنظيم على أنه حالة مرتبة بشكل تكون فيها الأجزاء مرتبطة ببعضها البعض، موضحاً أن كل جزء له وظيفة معينة لها علاقة بالكل.

ويرى سيد الهواري أن التنظيم -كعملية- هو عبارة عن وضع نظام علاقات بين أشخاص، منسق إدارياً من أجل تحقيق هدف مشترك. ويوضح الهواري أن «نظام» System يعني مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها البعض ارتباطاً تاماً، بحيث إن أي تغيير في أي جزء لا بد وأن يؤثر في الأجزاء الأخرى، وأن كل جزء من تلك الأجزاء له منطقه الخاص به، والمنطق الخاص بكل جزء يعني أنه له دور في تحقيق الهدف النهائي. فمنطق الأجزاء هو منطق تحقيق نتائج، ومنطق الربط هو منطق تحقيق نتائج، وليس مجرد تجميع تصوري أو اعتباطي.

وينظر كمال أبو الخير إلى التنظيم على أنه: العمل على إيجاد حالة توازن المشروع، وذلك من خلال تحديد أهدافه، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام، وتحليل لمختلف الوظائف اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها، وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة، تمكن من التعرف على الانحرافات مبكراً والمبادرة إلى تقويمها.

ويعرف جورج جراهام Georges Garaham التنظيم بأنه نظام System لأوجه النشاط الإنساني، موجه لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

ويصف كل من جيمس موني James Mooney وألان رايلي Alan Reiley التنظيم بأنه: شكل أي تجميع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك. وينظر وليم سكوت William Scott إلى التنظيم على أنه: أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل التضامن الإنساني.

أما أرنست ديل Ernest Dale فإنه يرى أن التنظيم: هو الطريقة التي يتم بموجبها التأكد من: - تقسيم العمل الضروري لتحقيق الهدف إلى أجزاء، وبحيث يستطيع القيام بكل جزء شخص واحد.

- عدم وجود ازدواج في العمل.

- الجهودات كلها موجهة لتحقيق هدف مشترك.

وكذلك يشير هربرت سيمون Herbert Simon إلى التنظيم بأنه العملية الإدارية التي تعمل على:

- تقسيم العمل مع تحديد اختصاصات كل قسم، ودور كل فرد في تحقيق الأهداف.

- تحديد أسلوبٍ نمطيٍّ للعمل. وذلك من خلال اتباع القواعد والمبادئ المحددة والتي تحكم سير العمل.

- تحديد طرق الاتصال ووسائله.

- تدريب العاملين في المشروع وتمييزهم.

ويشير هنري فايول Fayol Henri إلى أن تنظيم المشروع معناه تزويده بكل شيء مفيد للقيام بوظائفه: المواد الخام، المعدات، رأس المال، الأفراد موضحاً أنه عندما يتيسر للأفراد الموارد المادية الضرورية، فإنهم يكونون قادرين على القيام بوظائف المشروع.

ويرى كلٌّ من كمال درويش ومحمد الحماحي أن التنظيم هو تلك العملية التي تهتم بتقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف، وكذلك تحديد الواجبات والمهام، وتحديد المسؤوليات والسلطات المخولة للمسؤولين عن تنفيذ هذه الواجبات، والذين يتم اختيارهم وفقاً لمعايير علمية ووفقاً لطبيعة العمل المطلوب، وكذلك تحديد طبيعة العلاقات بين هؤلاء المسؤولين، ومن ثم فإن عملية التنظيم تتضمن ترتيباً منسقاً للأعمال والمهام التي يتطلبها تحقيق الأهداف المقررة من قبل، في ضوء تزويد المشروعات باحتياجاتها من الإمكانيات المادية والبشرية.



## دعامات التنظيم

تحتاج الهيئات أو المنظمات إلى مقومات أو دعائم أساسية حتى تتمكن من الاستمرار في أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة، ويشير محمد سعيد أحمد إلى أنه يجب أن يتوافر للتنظيم الدعامات الأساسية التالية:

### (١) الدعامة البشرية:

وتمثل مجموع الأفراد العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وتعد تلك الدعامة من الأهمية نظراً لديناميكية وحركية العنصر البشري وأثره الفعال في عمليات الإنجاز، وفي تحقيق التعاون الذي يساعد المنظمة على القيام بعملها.

### (٢) الدعامة التنظيمية:

أو الشكل التنظيمي الذي تتخذه المنظمة، والذي على أساسه توزع السلطات والمسئوليات، وتحدد الأعمال المسندة إلى كل وحدة من الوحدات.

### (٣) الدعامة القانونية:

أو السند القانوني الذي تستند إليه المنظمات في ممارسة نشاطها، ومنه تستمد اختصاصاتها، وأهمية الدعامة القانونية تستند إلى أنه لا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تمارس عملاً من الأعمال دون أداة تشريعية أو قانونية تحدد نشاطها وأهدافها، وعلى ذلك فإنه لا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تباشر أي نشاط لا يدخل ضمن

اختصاصاتها التي حددها لها القانون، وإلا تعرضت لمنازعات وإشكالات قانونية، وتعثرت أعمالها.

#### (٤) الدعامة المالية:

أي الجانب التمويلي للمشروع الذي يساعده على تحقيق أهدافه، إذ لن تتحقق سبل النجاح للمنظمة إلا إذا هيأنا لها الموارد المالية اللازمة، والتي تتيح لها الفرصة لتدبير ما يلزمها من معدات؛ لاستخدام الخبرات والمهارات البشرية، فالمال في الواقع هو عصب المنظمات.

ومن ثم فإن تلك الدعائم الأربع: الدعامة البشرية، والدعامة التنظيمية، والدعامة القانونية، والدعامة المالية، تتفاعل مع بعضها وتتأثر ببعضها وتساهم في العمليات الإدارية التي تتولاها المنظمات.



## أهم المبادئ الرئيسة للتنظيم:

يوجد إجماع بين علماء التنظيم والإدارة المعاصرين على وجود عدد من المبادئ يسترشد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي، وأن تلك المبادئ يمكن أن تكون أسس ومقاييس للتنظيم الجيد.

**Criteria of good organization**

ويشير إرويك Urwick إلى أن مبادئ التنظيم المتفق عليها ما هي إلا بداية فقط لفلسفة شاملة لمهام الإدارة.

ومن أهم المبادئ الرئيسة للتنظيم والتي يجب الاسترشاد بها في العملية الإدارية،

المبادئ التالية:

- |  |  |
|--|--|
| Unity Of Objective                     | - مبدأ وحدة الهدف:                           |
| Efficiency                             | - مبدأ الكفاءة والفاعلية.                    |
| Span Of Management                     | - مبدأ نطاق الإدارة:                         |
| Span Of Supervision                    | - أو مبدأ نطاق الإشراف:                      |
| Scalar Principle                       | - مبدأ تدرج السلطات:                         |
| Delegation Principle                   | - مبدأ تفويض السلطة.                         |
| Principle Of Responsibility            | - مبدأ المسؤولية:                            |
| Parity Of Authority and Responsibility | - مبدأ تناسب أو تعادل السلطات مع المسؤوليات: |
| Unity Of Command                       | - مبدأ وحدة القيادة:                         |
| The Authority Level Principle          | - مبدأ مستويات السلطة:                       |

Division Of Work	مبدأ تقسيم العمل:
Principle of Functional Definition	مبدأ تحديد الوظائف:
Balance and Flexibility	مبدأ التوازن والمرونة:
Continuity	مبدأ الاستمرارية:
Periodical Check Of organization	مبدأ الدورية في مراجعة التنظيم:
Co- ordination	مبدأ التنسيق:
Balance of centralization and Decentralization	مبدأ توازن المركزية واللامركزية:
Simplicity	مبدأ البساطة في التنظيم:
Leadership Facilitation	مبدأ التسهيلات القيادية:

كما عدت كاترين سيكلر هيدسون «Katherin Skiller Hadson» مبادئ التنظيم على الوجه الآتي:

- أولاً: لا بد من تحديد معالم السياسة ونشرها على المسؤولين عن التنفيذ.
- ثانياً: يجب تقسيم العمل وتخطيطه ووضع برامجه بطريقة منظمة.
- ثالثاً: لا بد من تحديد المسؤوليات، والواجبات بدقة، وإسنادها بوضوح إلى العاملين بعد تفهمهم لها، وإدراكهم لمعناها وأبعادها.
- رابعاً: على المسؤولين عن التنفيذ التوصل إلى الإجراءات، وطرق العمل المناسبة واستخدامها.
- خامساً: مراعاة العدالة والأولويات في توزيع الموارد المتاحة «مادية كانت أو بشرية» على الوحدات المختلفة بحيث تكون مناسبة وكافية لاستخداماتها.
- سادساً: تفويض السلطة المتكافئة والمناسبة للمسئولية، بحيث تكون تلك السلطة أقرب إلى موقع العمليات ومكان الحاجة إليها.
- سابعاً: لا بد من تهيئة علاقات منظمة وكافية تربط بين مكونات التشكيل التنظيمي، ويتم عن طريقها إنجاز الأعمال.
- ثامناً: يجب أن يكون على قمة المنظمة وكذلك في سائر قطاعاتها قيادات مؤهلة فعالة.
- تاسعاً: يجب أن تسود المنظمة وحدة الأمر ووحدة الغرض والهدف.
- عاشراً: مساءلة العاملين باستمرار عن استخدام الموارد والإمكانات التي وضعت تحت تصرفهم، وعن تحقيق النتائج.

أحد عشر: التنسيق بين جهودات الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

اثنا عشر: جميع الأمور المتعلقة بالتنظيم يجب أن تكون محل الدراسة وإعادة النظر بصفة مستمرة.

بينما يرى إرنست ديل Ernest Dale أن مبادئ التنظيم التقليدية هي خمسة مبادئ، ولقد أطلق على تلك المبادئ مصطلح OSCAR وذلك المصطلح مكون من مجموع الحرف الأول لكل مبدأ من تلك المبادئ الخمسة، وهي:

Objectives

Specialization

Co - ordination

Scalar Authority

Responsibility Equity

- تحديد الأهداف بوضوح:

- التخصص:

-التنسيق:

-تدرج السلطة:

-تكافؤ المسؤولية:



## مراحل عملية التنظيم

إن عملية التنظيم تمر بعدة مراحل أساسية حتى يتحقق الهدف من التنظيم بانتهاء تلك المراحل، وهي:

### ١- تصميم الهيكل التنظيمي Organizational Structure.

يُعد تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة أو الهيئة أول مرحلة من مراحل التنظيم كما يعد تصميم ذلك الهيكل جوهر عملية التنظيم، إذ يقوم على أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقسيم هذه الأوجه من النشاط إلى مجموعات متناسقة. ويرى العديد من المهتمين بمجال الإدارة بأنه يجب فصل عملية تصميم الهيكل التنظيمي عن عملية ترتيب الوظائف اللازمة لهذا التنظيم، وذلك حتى يصبح التنظيم بعيداً عن النزعات الإنسانية المتميزة نحو الأفراد لشغل تلك الوظائف والمناسب.

وبذلك فإن مرحلة تصميم الهيكل التنظيمي تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم أي دون اعتبار لأي أفراد أو مراكز إدارية أو فنية بالذات قد يشغلونها الأفراد.

### ٢- تصوير الهيكل التنظيمي.

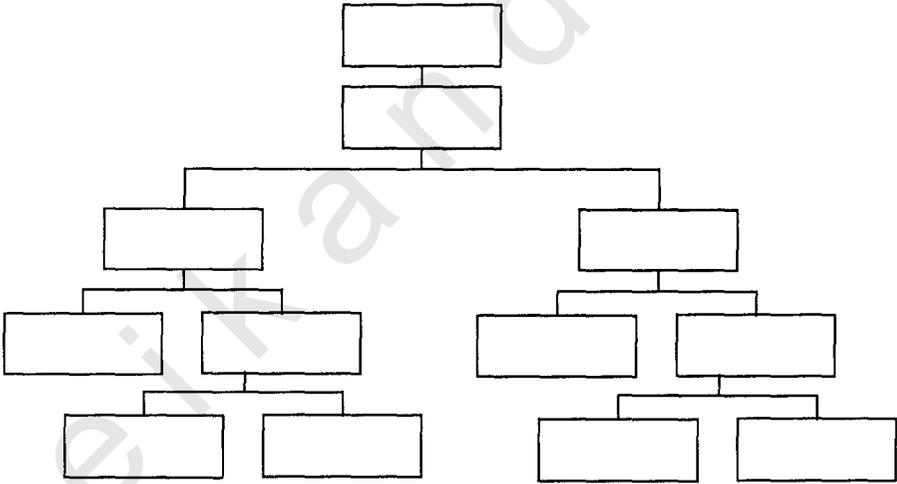
بعد تصميم الهيكل التنظيمي يتم تصويره بمعنى يتم توضيحه ورسمه في شكل خريطة تنظيمية Organizational Chart.

وخرائط التنظيم قد تتخذ الشكل الهرمي الذي يبدأ قمة الهرم بالرئيس الإداري الأعلى ثم يتدرج إلى الوظائف في المستويات الأدنى حتى تنتهي في قاعدة الهرم الإداري، وهذا

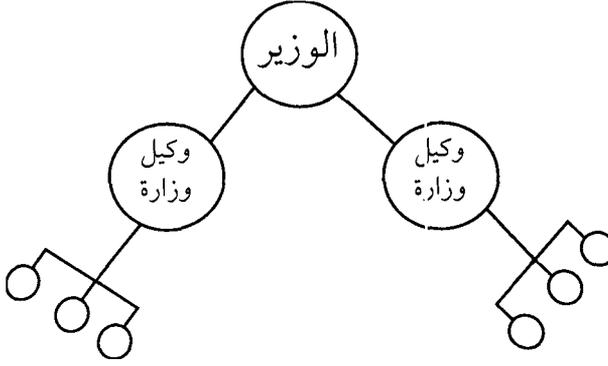
النوع من الخرائط يبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، كما يوضح خطوط انسياب المسؤولية من أسفل إلى أعلى.

ويرتبط الشكل الهرمي بعلاقات أفقية مع الوظائف التي في ذات المستوى، وعلاقات رأسية مع المستوى الأعلى، على أن يخصص لكل وظيفة في أي مستوى مستطيل يتضمن عنوان الوظيفة، وشكل رقم (٣) يوضح ذلك.

كما قد تتخذ خرائط التنظيم الشكل الدائري والتي يطلق عليها الخرائط المستديرة. وتصور الخرائط المستديرة انسياب السلطة من الرئيس الإداري الأعلى من الداخل إلى الخارج، وكذلك توضح أنه كلما قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة كان أعلى في المسؤولية، والشكل رقم (٤) يوضح ذلك.



شكل رقم (٣) يوضح هيكلًا تنظيميًا على شكل هرمي



رؤساء الإدارات

رؤساء الإدارات

شكل رقم (٤) يوضح هيكلًا تنظيميًا على شكل دائري

- للخرائط التنظيمية دور مهم - في نجاح تنظيم العمل، وتوضح أهميتها في النقاط التالية:
  - تعد الخرائط التنظيمية نقطة الانطلاق في التعرف على الوضع التنظيمي للمنشأة أو الهيئة.
  - توضح حجم الهرم التنظيمي، وتوضح عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي.
  - تبين نطاق الإشراف.
  - تبين عدد المناصب في كل مستوى إداري تم تحديده في الهيكل التنظيمي، ومن ثم تعد أحد مصادر المعلومات المهمة في وصف وترتيب الوظائف.
  - تجسد صورة لأوضاع المنظمة أو الهيئة، وتسهم في الكشف عن المشكلات التنظيمية.
- ٣- التوصيف الوظيفي للمناصب:

إن خرائط التنظيم تصور الهيكل التنظيمي بمناصبه المختلفة وعلاقاتها المتعددة إلا أنها لا يمكنها توضيح مسؤوليات، وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة في هذا الهيكل بطريقة تفصيلية. ولذا فإنه يجب التوصيف الوظيفي Job Description لكل منصب Position.

- وكذلك يجب أن يتضمن الوصف الوظيفي لكل منصب البيانات التالية:
- تحديداً للمسئوليات المتصلة بكل منصب.

- تحديداً للسلطات الممنوحة للمنصب.

- العلاقات مع الرؤساء، والمرؤوسين ومع زملاء.

وبعد أن يتم تسجيل الوصف الوظيفي لكل منصب إداري تأتي مرحلة إقرار المواصفات الواجب توافرها في شاغل كل منصب Man Description، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- الصفات الشخصية. - المؤهلات العلمية. - الخبرة العملية. - الدورات التدريبية. وللتوصيف الوظيفي دور هام في نجاح تنظيم العمل، ويتضح أهمية هذا التوصيف في النقاط التالية:

- توصيف المناصب يوضح المسؤوليات والسلطات الرئيسة للمناصب الإدارية المختلفة.

- إن كتابة مختلف المسؤوليات والسلطات لكل منصب إداري يجعل كل مدير ملماً بحدود سلطاته في اتخاذ القرارات.

- إن وصف المناصب الإدارية يعد ضرورة لتحديد مواصفات شاغل المنصب، إذ يسهم في اختيار الشخص الملائم للمنصب.

- إن التوصيف الدقيق للمناصب الإدارية يعد من الأدوات ذات الأهمية في تقويم أداء شاغل المنصب.

- إن كتابة المسؤوليات والسلطات الرئيسة للمناصب الإدارية يسهم في تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين.

#### ٤- الدليل التنظيمي Organizational Manual.

يعد الدليل التنظيمي مكملاً للخرائط التنظيمية، فهو يحتوي على أهم المعلومات التي أسفرت عنها عملية التنظيم في المراحل السابقة، ويوفر بيانات ومعلومات مكملة لما أوردته الخريطة التنظيمية.

ويشير زكي هاشم إلى أن الدليل التنظيمي يوضح النقاط الأساسية التالية:

- الأهداف الرئيسة للمشروع.

- مختلف سياسات المشروع الأساسية.

- التقسيمات التنظيمية الرئيسة والفرعية للمشروع وأهداف واختصاصات كل تقسيم.

- الخريطة التنظيمية الأساسية والخرائط التكميلية.
- خطوط السلطة.
- الوظائف الموجودة بكل تقسيم تنظيمي.
- التوصيف الكامل لكل وظيفة لتوضيح واجباتها ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
- حجم القوى العاملة بكل تقسيم تنظيمي وفقاً لمعادلات الأداء المقررة.
- أساليب وإجراءات العمل في مختلف التقسيمات التنظيمية للمشروع.

### وعن أهمية الدليل التنظيمي، يشير كل من إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن إلى الفوائد التالية للدليل التنظيمي.

- يعرف كل رئيس من رؤساء الوحدات أو الأقسام أو الإدارات حدود مسؤولياته وسلطاته، والوظائف الرئيسية لإدارته أو القسم الذي يعمل فيه، وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى، وكذلك التعرف على المستويات الإدارية التي يتبعها والتي تتبعه.
- يوضح الدليل التنظيمي اختصاصات الوظائف بشكل واضح وقاطع، كما بين السلطة الممنوحة لكل وظيفة في اتخاذ القرارات النهائية، ومن ثم يفيد الدليل التنظيمي في التنسيق بين الإدارات أو الأقسام.
- يسهم الدليل التنظيمي في تعريف كل من يشغل وظيفة رئاسية بالأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها وكذلك تفهم تلك الأهداف.
- أن الطبقات المتتالية لدليل التنظيم في المشروع توضح التطور التنظيمي لتحقيق الهيكل الإداري وفقاً للتطورات العملية والإدارية ووفقاً للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتغيرة.

### ٥- تطبيق التنظيم وتحليله:

- إن وظيفة التنظيم لا تنتهي بتصميم الهيكل التنظيمي وتصويره وإعداد الدليل التنظيمي، بل إن عملية التنظيم تشمل وبالضرورة القدرة على تطبيق التنظيم والحصول على أكفأ النتائج منه.
- كما يجب أن يكون الهيكل التنظيمي دائماً في حركة مستمرة Dynamic وذلك لمواجهة

آثار المتغيرات المستقبلية وفي ذات الوقت لتقويم الهيكل نفسه ومدى قدرته على الثبات في مواجهة تلك المتغيرات التي تمثل تحديات لقدرة على الثبات ومدى صلاحيته لتحقيق الهدف من تصميمه.

ولذا فإن التنظيم يتصف بالتغير والاستمرارية نتيجة للتغيرات والاستمرارية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والسياسية التي تفرض نفسها على المجتمعات ومؤسساتها، ومن ثم فإن التنظيم يجب أن يكون متسعا ومتوازنا ويتحقق به التقدم المستمر للمؤسسة أو المشروع، غير أن التغير في التنظيم وتطويره يجب أن يتحقق وفقاً لدراسة علمية وموضوعية ترتبط بتحليل التنظيم.

وبذلك يكون إعادة التنظيم Re-organization وجهاً آخر لعملية التنظيم يتم خلالها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً للأحداث والمتغيرات المستحدثة إن أمكن.



## أهمية عملية التنظيم

للعملية التنظيمية دور هام في زيادة فاعلية وكفاءة العملية الإدارية، وذلك لأنها تسبق بالضرورة الإدارة ذات الفاعلية. ويوضح جيمس موني James Mooney دور العملية التنظيمية في الإدارة ذات الفاعلية بقوله: «تفترض الإدارة دائماً وجود شيء ملموس تقوم على إدارته، وذلك الشيء لا يمكن توافره بدون تنظيم».

وللعملية التنظيمية أدوار وواجبات تؤديها لنجاح العملية الإدارية، ومن خلال التحليل لمراحل عملية التنظيم تتضح أهمية تلك العملية، والتي يمكن تحديدها في:

- دورها في توضيح أهداف المشروع وخططه وتحقيق النتائج الموجودة.
- التصنيف والتقسيم لأوجه النشاط إلى أوجه نشاط رئيسة Major وأوجه نشاط فرعية Minor تشتق من أوجه النشاط الرئيسة.
- التمييز بين الأعمال التنفيذية والأعمال الاستشارية وفقاً لطبيعة أوجه النشاط.
- تجميع أوجه النشاط ذات الطبيعة الواحدة في شكل وحدات تنظيمية وفقاً لطبيعة وظروف المشروع، وإسناد تلك الوحدات التنظيمية بعد تحديد اختصاصات كل منها إلى المديرين.
- تحديد المسؤوليات والسلطات للمناصب الإدارية وبحيث يكون هناك تكافؤ فيما بينها، ووفقاً لأهمية وطبيعة واختصاص كل منصب إداري والتوصيف الوظيفي له Job Description.

- تحديد علاقات السلطة بين مختلف تلك الوحدات أو التقسيمات التنظيمية، وذلك لتسيير العمل والاتصال.
- تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، فالغرض الأساسي من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد؛ حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض في الاختصاصات.



## واجبات العملية التنظيمية

إن للعملية التنظيمية واجبات أساسية يجب أن تضطلع بها؛ حتى يتحقق من خلالها أهداف التنظيم والإسهام في نجاح العملية الإدارية، وتحدد تلك الواجبات في:

### ١- تقسيم العمل : Division of Work:

إن تقسيم العمل يعتمد على التخصص، حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص وفقاً لقدراته، لذا فإن كل وظيفة يجب أن تحوي عملاً واحداً للاستفادة من مزايا التخصص الدقيق. يتطلب تقسيم العمل -بالضرورة- وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة، وكذلك التنسيق فيما بينها.

وتوجد طرق متعددة لتجميع أوجه نشاط المشروع في شكل تقسيمات أو وحدات تنظيمية. ولكل طريقة من تلك الطرق مزاياها ومشكلاتها في ذات الوقت؛ ولذا فإن اختيار الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل ترتبط -أساساً- بظروف المشروع.

يشير سيد الهواري إلى سبع طرق لتقسيم العمل أو أوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية، وفقاً لما يلي:

- التقسيم وفقاً لطبيعة العمل. -التقسيم وفقاً للساعة. -التقسيم وفقاً للموقع.
- التقسيم وفقاً للمرحلة. -التقسيم وفقاً للوقت. -التقسيم وفقاً لنوع العملاء.
- طريقة مركبة «وفقاً لطريقتين أو أكثر».

بينما يرى كمال أبو الخير أنه يمكن تقسيم العمل وفقاً للأربع طرق التالية:

- التقسيم وفقاً لوظائف المشروع. - التقسيم وفقاً للإنتاج. - التقسيم الجغرافي.
- التقسيم وفقاً للعملاء.

وكذلك يوضح زكي هاشم طرق تقسيم العمل، والتي يطلق عليها الأسس التي يتم بموجبها التنظيم الداخلي للمشروعات، وذلك وفقاً لما يلي:

- طبيعة الوظائف التي يقوم بها المشروع: Departmentation by enterprise functions
- أنواع السلع المنتجة أو الخدمات: Departmentation by product or Service
- الموقع الجغرافي: Departmentation by territory
- مراحل العمليات الإنتاجية: Departmentation by production processes
- نوع العملاء: Departmentation by Customers
- التقسيم المركب لأوجه النشاط: Mixing Departmentation

ويشير محيي الدين الأزهري إلى أن تقسيم العمل يتم وفقاً للمتغيرات التالية:

- نوع المنتج. - الدور الوظيفي. - الأساس الجغرافي. - نوع العملاء.
- التقسيم المركب.

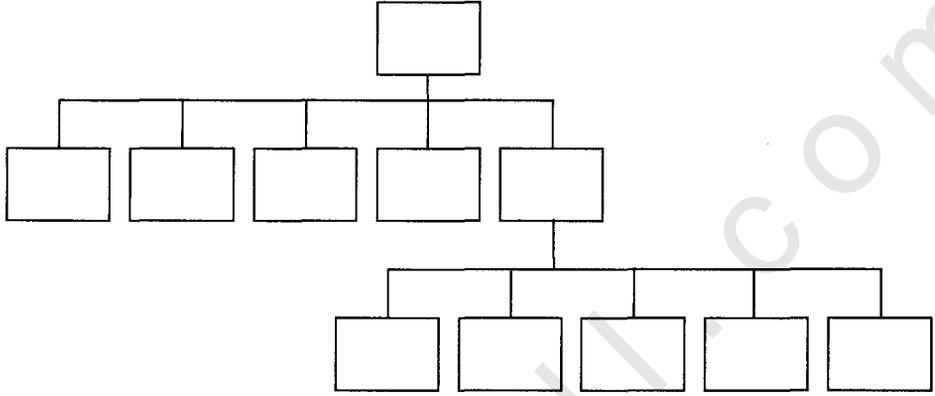
كما يرى سيد الهواري أن تقسيم أوجه النشاط في وحدات إدارية يجب أن يكون وفقاً لشروط تحكمه، وهي:

- الاستفادة من التخصص. - تحقيق التنسيق. - أولوية العمل. - المساهمة في الرقابة. - الاقتصاد في التكاليف. - اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل.

## ٢- تحديد نطاق الإشراف وحجم الهرم: Span of Supervision:

يُعد هرم الوظائف أساسياً للهيكل التنظيمي الرسمي. فمن خلاله يتم تجميع بعض أوجه النشاط في وحدات، وتجميع الوحدات في وحدات أكبر، وهكذا.. حتى يكون شخص واحد على قمة الهرم بحيث تتمثل في شخصه المسئولية والسلطة. والمقصود بالهرم التنظيمي -هرم الوظائف- The organizational pyramid، إن كل مجموعة من الأشخاص يشرف عليها رئيس وكل مجموعة من الرؤساء يشرف عليهم رئيس.. وهكذا حتى تتمركز المسئولية والسلطة في شخص واحد.

وقد يكون الهرم التنظيمي مفرطاً، ويسمى الهرم المفرطح Flat Pyramid وطويلاً ويسمى الهرم الطويل، كما أن شكل الهرم وحجمه يرتبط بالتوسع في حجم العمل، كما يرتبط بنطاق الإشراف، وتصور الخريطة التنظيمية التالية نموذجاً للهرم المفرطح.



شكل رقم (٥) يوضح نموذجاً للهرم المفرطح

كما أن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول خط السلطة الذي من خلاله تمر جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة أو الهيئة، ويشير أرنست ديل Dale Ernest إلى أن كلما زاد خط السلطة كما زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم فطول خط السلطة يؤثر في الاتصالات الصاعدة أو الهابطة ويؤدي إلى ما يلي:

- تحريف تلك الاتصالات. - تأخر وصولها. - قد لا تصل على الإطلاق.

بينما نطاق الإشراف الواسع يقلل من كثرة المستويات الإدارية، ومن ثم من خط السلطة، مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات بناء على معلومات واضحة واردة من مصدرها الأصلي، فالتسلسل الرئاسي القصير يؤدي إلى الحد من المضايقات الناتجة عن استخدام السلطة والاقتراحات والتعليمات الموجهة من أسفل والمعلومات الصاعدة.

وبالرغم من المزايا العديدة لنطاق الإشراف الواسع إلا أن له العديد من السلبيات، ومن أهمها:

- قد تكون القرارات بطيئة في إقرارها أو أقل وعياً.

- تعرض الرئيس لضغوط العمل؛ لكثرة الطلب لمقابلته من قبل الأشخاص الذين يريدون مقابلته.

- عدم قدرة الرئيس على مقابلة كل من يريد مقابلته وكذلك كل من يريد هو مقابلته.
- قد لا يجد الرئيس الوقت الكافي للحصول على المعلومات المناسبة من الأشخاص؛ نتيجة لارتباطه بمواعيدٍ لمقابلة أشخاص آخرين.
- تعرض الرئيس لضغوط عصبية وصحية لكثرة تراكمات العمل.
- قد يتخذ الرئيس بعض القرارات بناء على فكر وإيحاء الغير، دون دراسة كافية أو الاستعانة بمستشاريه، نتيجة أن الموضوعات والمشكلات تتراكم، ويجب سرعة البت واتخاذ القرارات نحوها.

والتساؤل الذي يتردد وي طرح نفسه باحثا عن إجابة يتمثل في التساؤل التالي: ما هو نطاق الإشراف الأمثل؟

يعرف دالتون مكفرلاند Dalton Mcfarland نطاق الإشراف Span of Supervision بعدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم.

وكان أول من أشار إلى ضرورة مراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدودًا هو الجنرال سير هاملتون Sir Hamilton وهو أحد القادة في الحرب العالمية الأولى - قائد القوات البريطانية في موقعة جاليبولي Gallipoli - فقد أشار إلى أن نطاق الإشراف يجب ألا يقل عن ثلاثة أشخاص، وألا يزيد عن ستة أشخاص.

ويرى أرنست ديل Ernest Dale أنه لا ينبغي على أي رئيس أن تكون له علاقة عمل مباشرة بأكثر من ستة مرؤوسين.

أما ليندال إيرويك Landell Urwick فإنه يرى أن نطاق الإشراف الأمثل للرؤساء في المناصب العليا هو أربعة أشخاص، ونطاق الإشراف الأمثل للرؤساء في أقل المستويات الإدارية - حيث يكون التفويض في تنفيذ عمل محدد لا في الإشراف على الآخرين - يتراوح بين (٨ - ١٠) أشخاص.

ويرى كونتز Koontez وأودونل ODonnell أن نطاق الإشراف الأمثل للرؤساء هو أربعة مرؤوسين في المراحل العليا للتنظيم Upper Levels، ومن (٨ - ١٥) مرؤوسًا في المستويات الأدنى Lower levels.

وفي دراسة قام بها هوس House ومينر Miner من خلال مراجعتهما لبعض الدراسات التي أجريت في نطاق الإشراف، استخلصاها من نتائج دراستهما، أن نوع التكنولوجيا المستخدم في العملية الإدارية يعد عنصرًا هامًا ومؤثرًا في تحديد نطاق الإشراف

الأمثل، وكذلك أوضحت نتائج دراستهما أن نطاق الإشراف الأمثل يتراوح بين (5- 10) أفراد في معظم الظروف، إلا أن الباحثين يؤكدون على أن العدد من (8 - 10) يعد الأكثر مناسبة للمستويات الإدارية العليا التي تحدد وتضع السياسات الرئيسية.

ويتفق كل من جوليك Gulick ويولوك Pollock وأرنست ديل Ernest Dale وبفيفنر Pfiffner وشيروود Sherwood وسيد الهواري في أنه لا يمكن وضع حد معين لأي شخص، إلا أنه توجد حدود يجب مراعاتها واحترامها في تصميم الهيكل التنظيمي، كما أنه يجب دراسة كمية أو نطاق الإشراف في كل حالة على حدة.

ونرى أن نطاق الإشراف الأمثل أو تحديد عدد الأشخاص المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليهم رئيس واحد، هو النطاق الذي يتناسب مع المتغيرات التالية:

- نوع وطبيعة وحجم العمل.
- نوع وكم تدريب وحدات المرؤوسين.
- قدرة وخبرة المشرف ودرجته العلمية ونوع علاقته بالمرؤوسين.
- الوقت المحدد للإشراف.
- نوع المشكلات التي تواجه الإشراف.
- نوع وفاعلية الاتصال.
- نوع الإدارة.
- رغبة الرئيس في تفويض السلطة.

كما أن مبدأ وحدة الإشراف أو القيادة يعني أن يكون لكل مرؤوس رئيس واحد مباشر يرأسه ويتلقى منه الأوامر والتعليمات ويقوم بتنفيذها، وتطبيق مبدأ وحدة الإشراف أو القيادة في عملية التنظيم الإداري يؤدي إلى عدم التضارب في القرارات، ومن ثم تنفيذ المرؤوس للأوامر الصادرة من رئيسه المباشر دون الالتفات إلى القرارات الصادرة من أشخاص غيره.

إلا أن سيمون Simon يشير إلى أن مبدأ وحدة الأمر المستمد أساساً من النظام العسكري، لا يتفق ومبدأ التخصص المعمول به في الوقت الحاضر في كافة المنظمات.

وكان أول من أشار إلى مبدأ الإشراف الوظيفي هو فريدريك تايلور Frederick Taylor إذ يرى أن العامل «المرؤوس» يعد مسئولاً تجاه أكثر من رئيس واحد، ويؤيد ذلك

جون بفيفنر John Pffner إذ يشير إلى أن الفرد يجب أن يكون مسئولاً إدارياً تجاه رئيس واحد مع خضوعه في الوقت ذاته للإشراف الوظيفي أو التخصصي -الفني- من قبل شخص آخر، وإن هذا النوع من الإشراف هو ما يطلق عليه الإشراف المزدوج.

وكذلك يرى بفيفنر أنه يجب عدم تدخل إحدى السلطتين الإدارية أو الفنية في شئون الأخرى، ولذا يجب التحديد الدقيق لاختصاصات وشئون كل سلطة منهما، والعمل على التنسيق بينهما، وذلك حتى لا تتعدد الأوامر ولتحقق وحدة الإشراف أو القيادة.

### ٣- تحديد المسؤوليات والسلطات Responsibility and Authority :

إنه بعد تصميم الهيكل التنظيمي وتصويره والتوصيف الوظيفي للمناصب الإدارية والفنية وتحديد الاختصاصات، يصبح لكل فرد أو شخص أو وحدة إدارية مسئولية إنجاز العمل والواجبات التي تتدخل في نطاق الاختصاصات.

وبذلك فإن تلك الواجبات والاختصاصات هي التي تحدد نوع وحجم المسئولية، والتي بدورها تحدد نوع وحجم السلطة التي تمنح للمسئول أو للوحدة المسئولة عن تنفيذ المهام الموكلة إليهم لإنجازها وذلك حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة وإصدار الأوامر لتحقيق تلك الواجبات أو المهام.

ولذا يرى فايول Fayol أن المسئولية نتيجة طبيعة للسلطة، ولذلك يجب تحديد درجة المسئولية أولاً، ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة، ومن ثم فإن المسئولية ترتبط بالسلطة ولذا يجب أن تتوازن وتتكافأ السلطات مع المسئوليات.

يعرف بريك Breck المسئولية Responsibility بأنها: «التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقاً لما يريد الرئيس» وكذلك يرى إيرويك Urwick بأن المسئولية هي محاسبة الفرد عن أداء واجباته.

أما براون Brown فإنه يشير إلى المسئولية بأنها هي ذلك الجزء من الإدارة الذي يخص عضو معيناً في المشروع، في حين يعرف برنارد Bernard المسئولية بأنها قوة مفاهيم أخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد في حالة وجود رغبات متعارضة.

ويرى سيد الهواري أن المسئولية: هي التزام أو واجب المرؤوس الذي كلفه رئيسه بأداء واجبات معينة، ويشير كذلك إلى المسئولية بأنها التزام الفرد نحو نفسه أولاً، والتزام نحو الغير ثانياً، بتحقيق نتائج معينة، فالأساس الذي تقوم عليه المسئولية هو الالتزام.

ومن ثم فإن المسؤولية واجب والالتزام ومن هذا المنطلق فإن المسؤولية لا تفوض. وعن مفهوم السلطة: Authority فإن جلوفر Glover يرى أنها هي الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف، وأنها محددة ونهائية ومطلقة في حدود نطاق العمل المفوض، ويرى كونتز Koontz أن السلطة هي الحق الذي من خلاله يتمكن المشرفون من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات، بينما يشير سيمون Simon إليها بأنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم الآخرين.

وكذلك يرى إيرويك Urwick بأن السلطة: هي الحق في مطالبة الآخرين بالعمل، ويعرف شيبستر برنارد Chester Barnard السلطة بأنها: السمة التي يتسم بها اتصال أو أمر معين في تنظيم رسمي وبمقتضاها يقبل الأفراد بالمنظمة ذلك الأمر الذي يملى عليهم ما سوف يقومون به أو يمتنعون عن القيام به فيما يرتبط بعملهم في تلك المنظمة.

أما عن تفويض السلطة Delegation of authority فهذا الشأن لا يعني إعفاء رئيس العمل من مسؤولياته، إذ لا يمكن تفويض المسؤوليات، وكذلك يجب على الرئيس حين يفوض بعض مساعديه أو الإدارة أو الوحدات المعاونة في بعض سلطاته، ألا يتدخل في كيفية إنجاز العمل التي تدخل في نطاق السلطة المفوضة، وذلك طالما أن المساعد أو الإدارة المعاونة ينجزون عملهم ويؤدون واجباتهم وفقاً لمسئولياتهم دون تقصير.

#### ٤- التنسيق Co- ordination.

إن الغرض الأساسي من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتى لا يحدث تداخل أو تعارض في الاختصاصات، وطالما أخذنا بمبدأ التخصص بين الأفراد في مجال العمل، يصبح التنسيق أمراً حتمياً كضرورة لفاعلية الإدارة، إذ يقول جوليك Gulick وإيرويك Urwick إذا كان تقسيم العمل أمراً لا مفر منه فإن التنسيق يصبح في هذه الحالة أمراً مفروضاً.

فالتنسيق يؤدي إلى تعاون الأفراد والأقسام في إنجاز الأعمال التي يتطلب المشروع القيام بها؛ لتحقيق الأهداف، وفي ذلك يقول جيمس موني James Mooney: «أن عملية التنسيق هي: الترتيب المنظم لمجهودات الجماعة في سبيل وحدة العمل، وذلك لتحقيق هدف مشترك» بينما يشير تشستر برنارد Chester Barnard إلى أن التنسيق يعد الجانب الخلاق أو المبدع للتنظيم وهو الأساس الذي يقوم عليه التعاون.

وكذلك يقول وايت «White»: «أن التنسيق هو ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء

المنظمة، وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى، وتنظيم أداء كل منها لوظائفه، بحيث تؤدي هذه الوظائف طبقاً لخطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقتها في تحقيق الهدف المشترك.

ويؤكد لويس ألن Louis Allen أنه ينبغي على المدير أن ينسق أوجه النشاط المختلفة التي تدخل في نطاق مسؤولياته وسلطاته، من خلال مراعاته لمبدأ التوازن Balancing ومبدأ التوقيت Timing في إطار تكامل المشروع Integration إذ يقول: «إن مراعاة التوازن والتوقيت والتكامل في التنسيق يعد ضرورة حتمية في جميع المراحل الإدارية».

ويفرق أودنل، وكونتز ODonnel koontez بين التنسيق الجيد، والتنسيق الممتاز بقولهما: «إن التنسيق الجيد هو الذي يزيل المواقف الحرجة فور ظهورها، أما التنسيق الممتاز فهو الذي يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها».



## نماذج تنظيمية في مجال التربية الرياضية والرياضة

يوجد العديد من طرق تنظيم المباريات والمنافسات والبطولات الرياضية، إلا أن لكل من تلك الطرق جوانبها الإيجابية، أو التي تشوبها بعض السلبيات. ولذا لا توجد طريقة أفضل من الأخرى في جميع المواقف أو الظروف، أو التي يمكن أن يطلق عليها طريقة مثالية، إلا أنه يمكن تحديد معايير للطريقة التي يمكن أن يطلق عليها الأفضل في التنظيم، وهي الطريقة التي تتناسب كل من المتغيرات التالية:

- الغرض من تنظيم البطولة أو المسابقة أو الدورة الرياضية.
- عدد الفرق أو عدد اللاعبين المتنافسين على الفوز بالبطولة أو إحراز نتائج ومراكز متقدمة.
- المدة المحددة لإجراء فعاليات البطولة.
- الإمكانيات المتاحة لتنظيم البطولة والتي تشمل كل من:
  - الإمكانيات البشرية: المنظمين لفعاليات البطولة، الحكام، مراقبي المباريات، الإداريين.
  - الإمكانيات المادية: الصالات المغطاة، الملاعب المكشوفة، المنشآت والمرافق، التجهيزات والأدوات والأجهزة الرياضية.
- الموارد المالية: المخصصات والموازنات المالية المقررة للصرف على تنظيم البطولة وإقامتها.

## تشكيل اللجان المتخصصة في تنظيم الدورات والبطولات الرياضية:

وفقاً لأهداف تنظيم البطولة يتم تشكيل اللجان المختلفة والمتخصصة في الشؤون المختلفة للدورة أو البطولة.

فاللجان المتخصصة تعبر عن أن العمل قد تم تقسيمه إلى أوجه نشاط أو أعمال، وفقاً للتخصص.. ومن ثم فإن اللجنة المتخصصة تتكون من عدد من الأفراد يسند إليهم القيام بعمل معين يتفق والتخصص.

وبذلك تعمل اللجان على تحقيق واجبات واختصاصات موكلة إليها من قبل الهيئة المنظمة العليا للبطولة. ولذا يجب أن يكون أعضاء اللجان من ذوي الخبرة والدراية، وملمين بالأسس والأساليب العلمية فيما يرتبط بأعمالهم.

وكذلك يجب تحديد مسؤوليات تلك اللجان، وبالتالي تحديد السلطات لرؤساء تلك اللجان؛ حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم ومسئولياتهم وبما يتفق مع مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة.

كما يجب أن يفوض كل رئيس لجنة في اختيار مستشاريه ومعاونيه، وتحديد موعد اجتماعات أعضاء لجنته، وتقديم التقارير الدورية عن نشاط وأعمال لجنته.

وكذلك يجب مراعاة تحقيق التعاون بين اللجان المختلفة، من خلال التنسيق فيما بينها حتى يتحقق الهدف من التنظيم وهو تكامل العمل.

ولا يوجد تشكيل ثابت للجان المتخصصة في تنظيم الدورات والبطولات الرياضية، إلا أنه يمكن تحديد اللجان التالية لتكون مسئولة عن تحقيق التنظيم الجيد للبطولة، وهي:

- اللجنة الاستشارية: تقدم المشورة والاقتراحات للمشكلات الرئيسة فيما يرتبط بنجاح التنظيم، وذلك إلى مدير الدورة.

- اللجنة الإدارية «السكرتارية»: تختص بإعداد الدعوة المرسلة إلى الفرق المتوقع اشتراكها في البطولة، واستلام المراسلات وإعداد قوائم بالفرق المشتركة، وكذلك إعداد بيانات عن موعد ومغادرة الفرق الرياضية والوفود.

- اللجنة القانونية: تختص بدراسة المشاكل القانونية لتنظيم البطولة، وكذلك البت في الاحتجاجات والشكاوي واتخاذ القرارات نحوها.

- اللجنة المالية: تختص باستقبال المنح والتبرعات واستخدامها، وإجراء الحسابات

ومراجعة بنود الصرف، وإعداد التقرير المالي.

- اللجنة الفنية: وتختص بوضع لوائح ونظم المسابقات والبرامج، وكذلك تقويم الفرق المشتركة فنياً، وإجراء القرعة للمسابقات في حضور ممثلين لفرق المشتركة.

- لجنة الإمكانيات: تختص بإعداد المنشآت والملاعب وتوفير الأدوات والأجهزة المختلفة التي تتطلبها المسابقات، والتأكد من مدى مناسبتها وصلاحياتها للاستخدام، وذلك قبل موعد تدريب الفرق أو موعد إقامة المباريات.

- لجنة الإقامة: وتختص بمسئولية إقامة أعضاء الفرق الرياضية والوفود المرافقة لتلك الفرق وتحديد تجهيز أماكن المبيت والإقامة.

- لجنة التغذية: وتكون مسئولة عن إعداد وتجهيز الوجبات الغذائية، وكذلك الإشراف على طرق التقديم لتلك الوجبات وإعداد وتجهيز صالات الأكل.

- لجنة الانتقال والمواصلات: وتكون مسئولة عن توفير وتنظيم انتقال الفرق الرياضية والوفود المصاحبة.

- لجنة الرعاية الصحية: وتتولى مسئولية الإشراف الطبي على الفرق الرياضية والوفود المصاحبة، وعلاج المرضى والمصابين.

- لجنة الإعلام والاتصال: وتتولى مسئولية الإعلان والدعاية للبطولة والاتصال بوسائل الإعلام، وعقد اللقاءات مع المسؤولين ورؤساء الوفود واللاعبين وضيوف الشرف، وكذلك تقديم تقرير يومي عن نشاط وفعاليات المسابقات.

- لجنة التوثيق: وتتولى مسئولية توثيق كل ما يرتبط بالدورة من معلومات وبيانات وأحداث.

- لجنة افتتاح وختام البطولة: وتتولى مسئولية تنظيم عملية حفل الافتتاح والختام للبطولة، والمراسم المتبعة في ذلك.

- لجنة الجوائز ومراسم الفوز: وتتولى مسئولية إعداد وتجهيز الجوائز، وإعداد مراسم تتويج الفرق أو اللاعبين الفائزين بالبطولة.

- لجنة البرتوكول: وتكون مسئولة عن استقبال الفرق والوفود وتوديعهم، وذلك وفقاً للبروتوكول المعد لذلك.

- لجنة العلاقات العامة: وتتولى مسئولية تدعيم العلاقات الإنسانية بين الفرق المشتركة والوفود، وإعداد البرامج للزيارات السياحية، وذلك بغرض كسب الرأي العام.

- لجنة النظام وحفظ الأمن: وتتولى مسؤولية حفظ الأمن والنظام بالتعاون مع جهاز الشرطة، سواء داخل الملعب أو خارجه.

وفيما يلي عرضٌ لنموذج اللجان المشكلة في بطولة الفيفا FIFA للقرارات على كأس الملك فهد والتي أقيمت في الرياض خلال الفترة (من ١٢ - ٢١ ديسمبر ١٩٩٧)، ووفقاً للاختصاصات التالية:

- اللجنة العليا المنظمة للبطولة: Higher Organizing Committee وتختص بأهم المهام التالية:

- توزيع مهام العمل على أعضاء اللجنة المشكلة.
- اتخاذ القرارات فيما يعرض عليها من شؤون تنظيم البطولة لضمان عدم تضارب الآراء.
- مراعاة توازن المسؤوليات بين أعضاء اللجان.
- إنهاء المهام الموكولة إلى أعضاء اللجنة بنجاح.
- الاستفادة من الوقت المتاح لتنظيم البطولة في موعد مبكر من بدايتها.
- محاسبة الأعضاء المقصرين في عملهم ومكافأة الأعضاء الذين يؤدون عملهم بنجاح.
- لجنة سكرتارية البطولة: Secretariate Committee، وتتولى أداء المهام التالية:
- إرسال دعوة المشاركة في البطولة إلى الدولة التي يسمح نظام البطولة بمشاركتها.
- ترتيب مواعيد وصول وفود الدول إلى مقر إقامة البطولة، وكذلك موعد مغادرتها.
- توصيل رد الدول والأفراد المدعون إلى أعضاء اللجنة العليا المنظمة للبطولة.
- إعداد قوائم بالفرق المشاركة في البطولة.
- الاتصال بجميع أعضاء اللجان المشكلة لإعلامهم بالأخبار أو المعلومات الجديدة التي تطرأ على أحداث تنظيم البطولة.
- لجنة المعلومات: Data Center Committee وتقوم بأهم الواجبات التالية:
- جمع المعلومات المرتبطة بالدول المشاركة في البطولة وكذلك الأفراد المدعون للحضور للاحتفال بها.
- معرفة كل المعلومات والبيانات المرتبطة باللاعبين المشاركين في البطولة وبالفرق التي ينتمون إليها.

- تسجيل جميع المعلومات والنتائج الخاصة بفعاليات وأحداث البطولة.
- اللجنة المالية: Finance Committee وتتولى هذه اللجنة أهم المهام التالية:
- مراجعة مصروفات كل لجنة من اللجان المشكلة لتنظيم البطولة.
- تقدير نسبة العائد المادي من تنظيم البطولة.
- تحديد القيمة المالية للجوائز للفوز بالمراكز الأولى للبطولة.
- إعلام اللجنة العليا المنظمة للبطولة بأي مشكلة مالية قد تطرأ.
- إعداد تقرير مالي عن البطولة.
- اللجنة الإعلامية: وتختص هذه اللجان بأهم الأعمال التالية:
- نشر ويث المعلومات التي تم جمعها عن كل من:
- الفرق المشاركة في البطولة.
- أحسن اللاعبين في كل فريق.
- نتائج المباريات.
- اللاعبون المسجلون للأهداف في المباريات.
- تصريحات المسؤولين عن تنظيم البطولة.
- أحاديث كبار المسؤولين في الدولة عن البطولة.
- تصريحات كل من اللاعبين والمدربين والحكام عن فعاليات البطولة.
- لجنة العلاقات العامة: Public Relations Committee وتتولى أداء أهم المهام التالية:
- الاهتمام بتلبية احتياجات الوفود المشاركة بين الدول المختلفة، وذلك فيما يرتبط بتوفير وتنظيم انتقال الفرق الرياضية والوفود المرافقة.
- التأكد من توفير كافة سبل الراحة والإقامة الجيدة لهذه الوفود.
- حل المشاكل التي قد تصدر عن بعض اللاعبين، أو الاتصال بمن له سلطة حل هذه المشاكل في حالة عدم القدرة على حلها.
- اللجنة الأمنية: Security Committee وتهتم هذه اللجنة بأداء المهام التالية:
- تحقيق الأمن في داخل الملعب وخارجه للاعبين والحكام والمدربين والجمهور.

- تنظيم دخول الجمهور لمشاهدة المباريات، وكذلك تنظيم خروجها بعد انتهاء المباريات.
- التأكد من عدم وجود أي مشكلات تعوق إقامة المباريات أو استمرار أداؤها.
- لجنة تجهيز المنشآت: Sport Sites Preparation Committee وتتولى هذه اللجنة القيام بأهم المهام التالية:
- التأكد من سلامة وصلاحية المنشآت التي سوف تقام عليها مباريات أو مسابقات البطولة.
- التأكد من سلامة وصلاحية المنشآت التي سوف يتم تدريب الفرق على ملاعبها.
- التأكد من تجهيز المرافق حتى تكون صالحة للاستخدام من قبل المشاركين في البطولة.
- العمل على القيام بالصيانة الكاملة والدائمة لهذه المنشآت.
- لجنة اختيار الحكام: وتكون من أهم واجبات هذه اللجنة القيام بأهم المهام التالية:
- التأكد من اللياقة البدنية والكفاءة التحكيمية لجميع الحكام الذين سوف يديرون المباريات.
- التوزيع العادل للحكام على إدارة المباريات، واستبعاد الحكام الذين ينتمون إلى جنسية بعض الدول عن التحكيم لفرقها.
- مراجعة قرارات الحكام بعد انتهاء المباريات وتقويم أداؤهم، ومحاسبتهم على الأخطاء الناشئة عن عدم تطبيق قواعد القانون المنظم للعبة أو الرياضة.
- اللجنة الطبية: Sports Medical Committee وتتولى هذه اللجنة القيام بأداء المهام التالية:
- الكشف عن تعاطي اللاعبين للمنشطات.
- الحفاظ على سلامة اللاعبين بالتدخل السريع في حالة إصابة أي لاعب ومعالجته في داخل الملعب أو خارجه.
- مرافقة اللاعب المصاب والذي يتطلب علاجه بنقله سريعاً إلى أقرب مركز إسعاف أو مستشفى نظراً لحرجه حالته.
- اللجنة الفنية: وتقوم هذه اللجنة بتولي أهم المهام التالية:
- إعداد اللوائح والنظم التي في ضوئها يتم تنظيم البطولة.

- إجراء القرعة للمباريات أو المسابقات في حضور ممثلين عن الفرق أو اللاعبين المشاركين في البطولة.
- إعداد تقويم فني للفرق المشاركة في البطولة.
- اللجنة التسويقية Marketing Committee: ويتحدد اختصاصات هذه اللجنة في القيام بأهم المهام التالية:
- التعاقد مع القنوات التلفزيونية والفضائية والإذاعية التي سوف تقوم بالتغطية الإخبارية للمباريات.
- تسويق تذاكر دخول المباريات.
- تسويق الإعلانات التجارية.
- تسويق الهدايا التذكارية.
- لجنة الافتتاح والختام للبطولة Opening Ceremony Committee: وتهتم هذه اللجنة بأداء المهام التالية:
- اختيار الاحتفال الذي يعكس ثقافة الدولة المنظمة للبطولة.
- أداء مراسم وبروتوكول كل من حفل الافتتاح والختام.
- لجنة إحصائيات البطولة Championship Statistics: وتتولى هذه اللجنة القيام بأداء أهم المهام التالية:
- تسجيل عدد الأهداف في البطولة وفقاً لكل مباراة وفريق.
- احتساب نسبة الأهداف لكل فريق.
- تسجيل الأهداف وفقاً لمن سجلها عن اللاعبين.
- احتساب نسبة استحواز كل فريق على الكرة في اللعب
- عدد المخالفات
- عدد الضربات الركنية
- عدد مرات التصويت:
- عدد خروج الكرة خارج حدود الملعب الجانبين
- عدد مرات التسلل
- عدد ضربات الجزاء

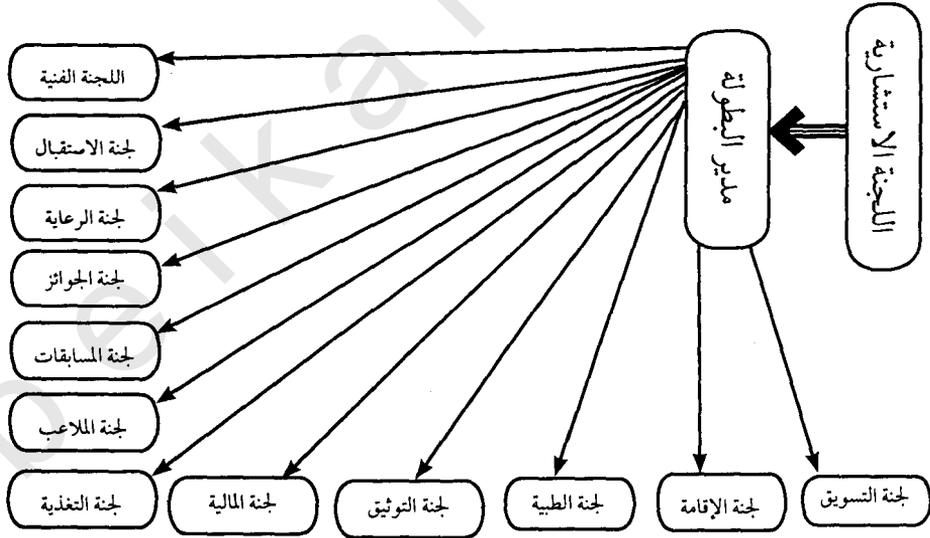
Adminstrators warning	- عدد إنذارات الجهاز الإداري
Adminstrators dissmisales	- عدد طرد الجهاز الإداري
Number of spectators	- عدد المشاهدين بالمعب
T.v comm	- أسماء القائمين بالتعليق في التلفزيون
Radio comm	- أسماء القائمين بالتعليق في الإذاعة
Yellow cards	- الإنذارات
Red cards	- الطرد

ويشير كل من بادي الدوسري وعبد الله الغصاب إلى أنه يفضل أن يتضمن الهيكل

التنظيمي لأي بطولة أو دورة للألعاب الرياضية اللجان التالية:

- اللجنة الاستشارية. مدير البطولة. اللجنة الإدارية. اللجنة الفنية. لجنة الاستقبال.  
 لجنة الرعاية. لجنة الجوائز. لجنة المسابقات. لجنة الملاعب. لجنة التغذية.  
 اللجنة الطبية. لجنة الإقامة. لجنة التسويق. لجنة التوثيق. اللجنة المالية.

ويتم توضيح ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم (٦) يوضح اللجان التنظيمية لدورة أو بطولة للألعاب الرياضية

وللتنظيم أهمية في إدارة الهيئات أو المنظمات أو المشروعات وذلك بوجه عام، بينما له

أهمية بوجه خاص في جميع مجالات الإدارة الرياضية.

إذ إن وفقاً لرأي جيمس موني James Mooney فإن أية عملية تنظيمية إنما تسبق بالضرورة الإدارة ذات الفاعلية، إذ تفترض الإدارة دائماً وجود شيء ملموس تقوم على إدارته، وإن هذا الشيء الملموس لا يمكن توافره بدون تنظيم.

ولذا فإنه لكي يتحقق للتنظيم النجاح والفاعلية فإنه يجب أن يتوافر للهيئات أو المنظمات أو المؤسسات التي تقوم بتقديم مشروعاتها أو خدماتها في المجالات المختلفة للعمل والإنتاج والتعليم والصحة والرياضة، دعائم رئيسة وذلك حتى تتمكن من أداء أعمالها، وحتى تضمن الاستمرار في مشروعاتها أو خدماتها بنجاح وكفاءة، والتي من أهمها:

- الدعامة البشرية.

- الدعامة التنظيمية.

- الدعامة القانونية.

- الدعامة المالية.

كما أنه يجب استخدام الأسلوب العلمي في كل مرحلة من مراحل عملية التنظيم، والتي تتضمن ما يلي:

- تصميم الهيكل التنظيمي.

- تصوير الهيكل التنظيمي.

- التوصيف الوظيفي للمناصب.

- الدليل التنظيمي.

- تطبيق التنظيم وتحليله.

وكذلك التأكيد على مراعاة استخدام الأسلوب العلمي وتطبيق المبادئ الإدارية في القيام بواجبات العملية التنظيمية والتي تتضمن ما يلي:

- تقسيم العمل.

- تحديد نطاق الإشراف وحجم الهرم.

- تحديد المسؤوليات والسلطات.

- التنسيق.

ومن ثم فإنه يجب التأكيد على أن التنظيم يهتم بتقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف

وتحديد الواجبات والمهام، وكذلك المسؤوليات والسلطات المخولة للمسؤولين عن تنفيذ هذه الواجبات والذين يتم اختيارهم وفقاً لمعايير علمية تتفق وطبيعة العمل المطلوب، وكذلك تحديد طبيعة العلاقات بين هؤلاء المسؤولين.

كما أن عملية التنظيم تتضمن ترتيباً منسجماً للأعمال والمهام التي يتطلبها تحقيق الأهداف المقررة من قبل في ضوء تزويد المشروعات باحتياجاتها من الإمكانيات المادية والبشرية.

وفي المجال الرياضي العديد من المشروعات التي تتطلب تنظيم بطولات وذلك كت تنظيم بطولة العالم لكرة القدم والبطولة الإفريقية لكرة السلة والبطولة العربية لكرة اليد والبطولة الأوروبية لكرة القدم.. أو تنظيم العديد من الدورات وذلك كت تنظيم الدورة العربية أو الإفريقية للألعاب الرياضية ودورة الألعاب الأولمبية، وكذلك تنظيم العديد من المهرجانات في مجال الرياضة للجميع كت تنظيم مهرجان للمشي أو الماراثون أو السباحة أو الانزلاق على الجليد.

ويشرف على الرياضة للجميع بجمهورية مصر العربية الإدارة المركزية للرياضة للجميع، والتي تضم الإدارة العامة للاحتفالات والبرامج الرياضية والإدارة العامة للنشاط الطلابي الرياضي والإدارة العامة للاتحادات واللجان والأندية الرياضية. الشكل رقم (٧).

## أولاً: الإدارة العامة للاحتفالات والبرامج الرياضية:

وتتكون من الإدارات التالية:

### ١- إدارة الاحتفالات الرياضية، وتتولى أهم المهام التالية:

- وضع خطة الاحتفالات في مختلف المناسبات القومية والدينية والاجتماعية.
- تصميم برامج العروض الرياضية.
- استشارة دافعية الأفراد للمشاركة في الاحتفالات والعروض الرياضية.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتجهيزات لتنفيذ الاحتفالات والعروض الرياضية.

### ٢- إدارة البرامج الترويحية والصحية، وتتولى أهم المهام التالية:

- وضع الإطار العام للنشاط الترويحي واكتشاف المواهب لمختلف المراحل العمرية من الجنسين.
- إعداد وتدريب وصقل الكوادر المتخصصة في المناشط الترويحية.

- استشارة دافعية الممارسين للمناشط الترويحية من خلال تصميم برامج لوسائل الإعلام لتحقيق هذا الغرض.
- إعداد البرامج الزمنية والتنفيذية للأنشطة الرياضية والترويحية، وذلك لمختلف المراحل العمرية من الجنسين، وفي مختلف الهيئات الحكومية والأهلية.
- ٣- إدارة اللياقة البدنية، وتتولى أهم المهام التالية:
  - وضع الإطار العام لنشاط اللياقة البدنية الذي يؤهل للاشتراك في العروض الرياضية ويساهم في التخصص في بعض الألعاب.
  - تصميم برامج اللياقة البدنية لمختلف المراحل العمرية.
  - بناء الاختبارات والمعايير الخاصة بتحديد المستوى.
  - تزويد مراكز اللياقة البدنية بالإمكانات وبمكتبة رياضية.
  - تحديد أفضل الطرق والوسائل التي تحقق انتقاء وتصنيف أفضل الممارسين.
  - تصميم برامج الدعاية والإعلام عن المشروعات والبرامج المرتبطة باللياقة البدنية لزيادة الوعي بأثر الممارسة الرياضية على حياة الفرد.
  - وضع نظام للحوافز للممارسين وللمدربين.
- ٤- إدارة المعاقين، وتتولى أهم المهام التالية:
  - التخطيط لنشر رياضة المعاقين.
  - تصميم البرامج الرياضية للمعاقين.
  - إعداد وتدريب وصقل الكوادر العاملة في هذا المجال.
  - توفير الإمكانيات البشرية والمادية لرياضة المعاقين.
  - الاهتمام بالألعاب والرياضات الترويحية للمعاقين.
  - الاهتمام برياضة المعاقين ولمختلف فئات الإعاقة الحركية.

### ثانياً: الإدارة العامة للنشاط الطلابي:

وتتكون من إدارة الجامعات، إدارة الكليات المتخصصة والمعاهد، إدارة التعليم العام، وتتولى المهام التالية:

- إعداد مقترحات السياسة العامة للرياضة بالجامعات والمعاهد والكليات المتخصصة والتربية والتعليم ورعاية الشباب.
- التعاون مع إدارة اللياقة البدنية في تنفيذ البرامج الخاصة باللياقة البدنية.
- متابعة تنفيذ المشروعات والبرامج الرياضية بالجامعات والمعاهد والكليات المتخصصة وبقطاع التربية والتعليم.
- اقتراح نظم الحوافز التقديرية والوسائل الكفيلة بتشجيع وتنمية المواهب الرياضية.

### ثالثاً: الإدارة العامة للاتحادات واللجان والأندية الرياضية:

وتضم إدارة الاتحادات النوعية: إدارة ممارسة الرياضة بالأندية، إدارة اللجان الرياضية والعمال، إدارة كبار السن.

#### ١- إدارة الاتحادات النوعية، وتختص بأهم ما يلي:

- اقتراح أسس الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وكذلك العمل على تنميتها.
- دراسة إنشاء الملاعب والمنشآت الرياضية في المواقع المختلفة، وصيانتها، وتوفير إمكانات مزاوله النشاط الرياضي.
- تنفيذ الخطط والمشروعات ذات الطابع القومي والتجريبي.
- دعم العلاقات بين جمهور مصر العربية والدول الأفريقية عن طريق تبادل الأنشطة المختلفة معها.
- اقتراح نظم الحوافز التشجيعية والتقديرية واقتراح الوسائل الكفيلة بتشجيع وتنمية المواهب الرياضية وصلها وصولاً لأعلى المستويات الرياضية.
- متابعة البرامج الزمنية والتنفيذية للمسابقات والمنافسات والعروض الرياضية، وبرامج اللياقة البدنية؛ للوقوف على أسباب المشكلات والمعوقات التي تعترض التنفيذ، والعمل على حلها، وذلك للارتقاء بمستوى أداء أعضاء أو هيئات الاتحادات المعنية.

#### ٢- إدارة ممارسة الرياضة بالأندية، وتختص بأهم ما يلي:

- إصدار التوجيهات والمبادئ والتعليمات التي تراعيها الأندية في وضع برامجها التنفيذية في ضوء السياسة العامة وتخطيط المجلس القومي للرياضة.

- الوقوف على مشاكل الأندية وتقديم المقترحات لتعديل وتطوير الخطط المقررة من واقع ما يكشف عنه التطبيق العملي وتقارير المتابعة.

### ٣- إدارة اللجان الرياضية والعمال، وتختص بأهم ما يلي:

- اقتراح الإطار العام للخطة وإصدار التوجيهات والمبادئ والتعليمات التي يراعيها الاتحاد العام واللجان الرياضية في وضع برامجها التنفيذية في ضوء السياسة العامة وتخطيط المجلس القومي للرياضة.

- تقدير المعونات اللازمة للاتحاد العام للمساهمة في إنجاز خطط وبرامج اللجان الرياضية.

- اقتراح نظم الحوافز التشجيعية والتقديرية، واقتراح الوسائل الكفيلة بتشجيع وتنمية المواهب الرياضية.

- متابعة تنفيذ النشاط وتقديم التقارير وما يعترض التنفيذ من مشاكل وأساليب حلها.

### ٤- إعداد كبار السن، وتختص بأهم ما يلي:

- التخطيط للنشاط الرياضي لكبار السن.

- إعداد البرامج الرياضية لكبار السن من الجنسين.

- إجراء اختبارات اللياقة البدنية للممارسين للنشاط الرياضي.

- التوعية بأهمية ممارسة النشاط لكبار السن.

- تصميم البرامج الخاصة بالمعاقين من كبار السن.

- تقدير التمويل اللازم لتنفيذ وتنمية الخطط والمشروعات والبرامج الخاصة بكبار السن.

- حشد وسائل الإعلام لتوعية وتشجيع كبار السن على الاشتراك في المناشط الرياضية؛ لاندماجهم في الحياة العامة، وتدعيم صلتهم بالمجتمع.

- وضع نظام الحوافز الفردية والجماعية للممارسين من كبار السن والمدربين.

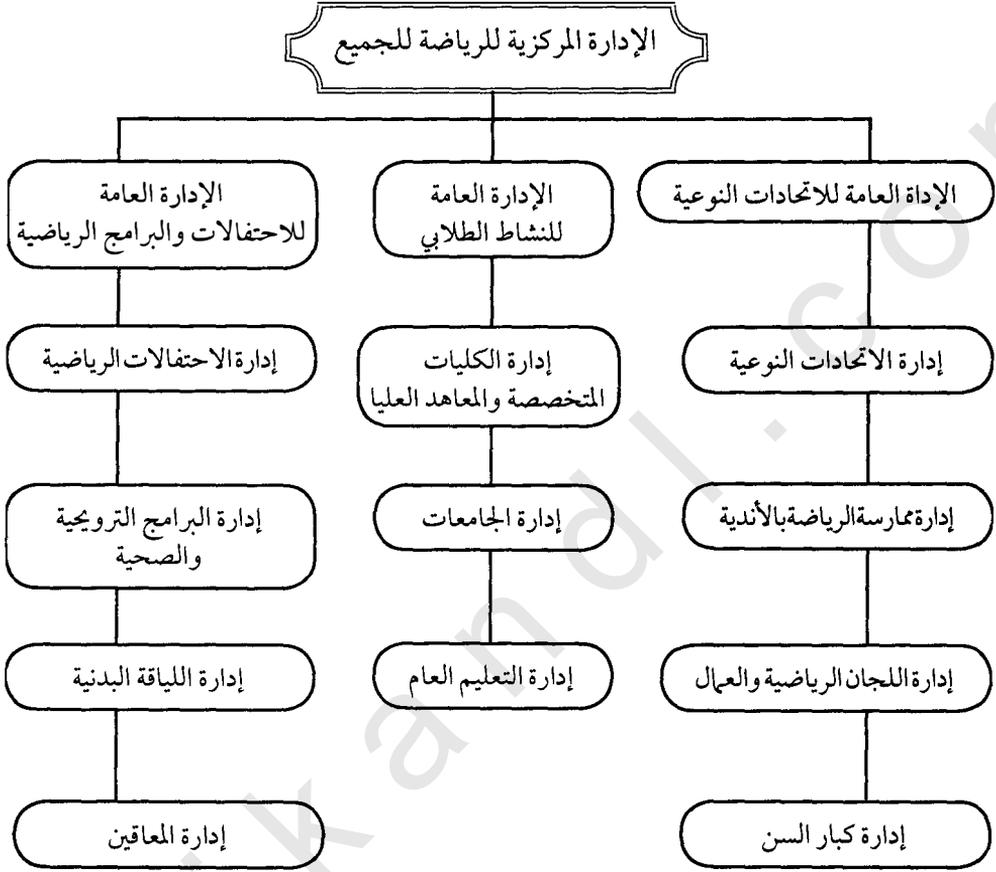
وتهتم الإدارة المركزية للرياضة للجميع بالمجلس القومي للرياضة بتقديم مشروعات

مثل: مشروعات المراكز الرياضية لكبار السن، المراكز الرياضية العمالية للياقة البدنية،

ممارسة الرياضة للجميع بالأندية الرياضية، المراكز الرياضية للمعاقين، مشروع المراكز

الصفية للرياضة للجميع بالجامعات وفروعها والكليات المتخصصة والتعليم العالي،

مشروع المعسكرات الصيفية لطلبة ولطالبات الجامعات.



شكل (٧) يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة الرياضية للجميع

