وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة بغداد

الدراسات العليا/ ماجستير

 **م/ التنسيق الرياضي**

 **أ.م.د نبال كريم عبدالله**

**1446ه 2025م**

**مفهوم التنسيق الرياضي**

التنسيق: هو توحيد و توقيت جهود الأفراد و الجماعات و إيجاد الترابط بينها و توجيهها

نحوتحقيق الأهداف. و تأتي ضرورة التنسيق لأنه عادة ما تكون هناك اختلافات في الرأي

حول كيفية تحقيق أهداف المجموعة. و يؤدي ذلك إلى إتباع أساليب مختلفة و توقيت مختلف

في القيام النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى تبديد الجهود كما يؤدي

التخصص إلىتركيز جزء من أجزأء المنظمة على أهدافه الذاتية و إغفال أهداف المنظمة

ككل. ومن أفضل الأساليب التي يمكن إتباعها لإيجاد التنسيق بين الأفراد و الإدارات داخل

 التنظيم هي جعل الأفراد على علم و معرفة بالدور الذي يقتضيه قيامهم بوظائفهم في تحقيق

أهداف التنظيم. وهذايعني أن معرفة و فهم أهداف التنظيم يجب أن لا تقتصر على مستوى

الإدارة العليا فقط بل يجب أن تشمل جميع أفرأد التنظيم. أما إذا لم تعرف الأهداف تماماً من

قبل الجميع فإنه يصبح من الصعب التنسيق بين جهود ألافراد التنظيم لتحقيق أهدافه و

سيكون لكل رأيه و أسلوبه فيما يعتبره من مصلحة إذاً فالتنسيق يتطلب تعريف الأهداف

تعريفاً واضحاً و إعلام الأفراد بهذه الأهداف, و جعل تحقيق أهداف الإدارات و الأقسام

 داخل التنظيم تسهم في تحقيق الهدف الكلي له والتنسيق الجيد يؤدي إلى توفير الوقت و

الجهد و المال.

 ويعرفه علماء الاداره : هو تحقيق التكامل والانسجام التام بين عناصر الانتاج وموارد

في الؤسسه من الافراد والاشياء.

كما يعرف عبد الله هزاع : انة توحيد الجهود في جو من التفاهم المشترك بين مختلف

المستويات الادارية بالتنظيم من القمة الى القاعدة وبالعكس بما يحقق اهداف المؤسسه .

ويعرفه العلاق : بأنه عملية التي تهدف الى تحقبق وحدة العمل بين الانشطة المتاخلة (

سلمان ،علي 2014، ص 78),

**وهناك سبل عديدة يمكن للقائد الرياضي** **من خلالها ممارسة التنسيق:**

من خلال اللقاءات المباشرة مع الافراد العاملين مدربين وإداريين ولاعبين أو الاجتماعات

الدورية المناقشة سيرتنفيذ المهام والخطط الموضوعة وكذلك بالاستماع الىى آرائهم

والتنسيق معهم في جميع الامورالمتعلقة بأعمالهم الخارجية والداخلية من أجل نجاح عمله

وعملهم وتحقيق الانجازالمطلوب.ولأجل أن يكون التنسيق فعال يجب خلق ترابط وتكامل

مع العناصر الادارية الاخرى بإيجاد نظام رقابه ينقل المعلومات بوقت مناسب ليحمي

المؤسسة الرياضية من الانحراف والخلل من خلال معرفة القيادة بها وإيجاد الحلول

المناسبة لتجاوزها، إضافة الى التركيز على الجوانب الايجابية في العمل الرياضي وتقريره

بما يخدم الجميع وتحقيق الهدف المنشود.

**قواعد التنسيق في المجال الرياضي**

هناك قواعد للتنسيق لابد للقائد في المجال الرياضي الالمام بها.

1. كلما اتسع العمل الرياضي كلما زادت الحاجة الى التنسيق.

2. كلما زاد فهم الافراد في العمل الرياضي لأهداف البرامج الرياضية وتقبلوها، كلما سهل تحقيق التنسيق فيما بينهم.

3. التنسيق الخارجي يتطلب وقت وجهد أكبر مما يتطلب التنسيق الداخلي بالعمل الرياضي.

4. يتحقق التعاون داخل العمل الرياضي عندم اتدعم الثقة بين الاعضاء العاملين فيه.

5. أن توكيل السلطة تضمن تحقيق التعاون وهوأساس نجاح التنسيق.

**أهمية التنسيق في المجال الرياضي:**

للتنسيق أهمية كبيرة في المجال الرياضي اذ يمكنه تحقيق الانسجام في الجهود وذلك من خلال :

1. بث روح التعاون والانسجام بين اللاعبين والمدربين والاداريين.

2. نكران الذات والعمل باتجاه واحد من اجل تحقيق الانجازات الجيدة.

3. التدقيق بين الاعمال داخل المؤسسات الرياضية أو بينها وبين المؤسسات الاخرى ذات العلاقة بعملها .

4. التنسيق مع جميع المؤسسات والدوائر من أجل سياسة موحدة لوضع المناهج والبرامج

الازمة التي من شأنها تحقيق الرعاية الكاملة للرياضيين وللعاملين بالوسط الرياضي. على

ان لاتقتصر على الاندية والمراكز والمؤسسات الخاصة التي يعملون بها بل يجب ان تكون

اكثر شمولية من حيث التكوين والتركيب الاجتماعي .

 مبادئ التنسيق الفعال

من اجل ان يكون التنسيق مؤثرا وفاعلا فلا بد ان يتصف بالاسس والمبادئ الاتية :

ا- وجود وسائل اتصال سهله وحديثه.

2- الاهتمام بالحوافز الايجابية لخلق روح الحماس داخل اقسام ووحدات

وشعب المؤسسة .

3- وضوح الاهداف ومشاركة المرؤسين في وضعها يؤدي الى مشاركة برغبة

ذاتية لتحقيق التنسيق.

4- ان تقسيم الاعمال وتفويض السلطه يساعد على خلق العمل الجماعي الذي يعد

اساس التنسيق.( الشافعي ،2017،ص 84)

**أنواع التنسيق**

**1- التنسيق العمودي أو الراسي:**

التنسيق العمودي أو الراسي ، ويكون من اعلى الهيكل التنظيمي في المؤسسه الى الاسفل

مثل التنسيق بين مدير مدرسه ومعاونيه ومع المدرسين والتنسيق بين رئيس اللجنه الاولمبية

ونائب ومع اعضاء اللجنة.

**2-التنسيق الافقي:**

أما التنسيق الافقي فهو الذي يكون بين الاقسام والوحدات المختلفة ذي المستوى الاداري

نفسه بين معاوني عميد الكلية أو بين رؤساء الاقسام والذي يمثل بتبادل الاراء والافكار

والمعلومات وذلك لتحقيق وحدة لعمل وانسجامه بما يحقق اهداف الكلية.

**3- التنسيق الخارجي:**

فهو الذي يختص بتنسيق عمل المؤسسه مع المؤسسات الاخرى ذات صله بعملها الاداري

كالتنسيق بين الكليات والجامعه أو التنسيق بين الاتحادات الرياضيه واللجنه الاولمبية

الوطنية العراقية.

**4- التنسيق الداخلي :**

 فهو يختص بالمؤسسه نفسها بكل ما تتكون منه من اقسام ووحدات وشعب وفروع وانشطه

داخل المؤسسه من أجل ايجاد الانسجام والتكامل بين اعمالها تحقيقا لوحدة العمل (العمل

الجماعي) كالتنسيق بين فروع الكلية واقسامها.( الشافعي ، 2017 ،ص 83، 84)

**اهداف التنسيق**

ان الهدف من التنسيق هومنع تضارب جهود العاملين او تكرارها او تعارضها فضلا عن توحيد الجهود الجماعية وتكاملها فالتنسيق يشعر العالمين في اي مؤسسه بالتعاون فضلا عن نكران الذات ،وهو يحقق الاهداف الاتية :

**1- منع التعارض في الاختصاصات** : يعمل التنسيق بكل دقة على تجنيب التعارض في

الجهود ما بين الوحدات التنظيمية للمؤسسه الواحدة مما يوفر الوقت والجهد

مثال : يحدد النادي الرياضي مسؤوليات المدرب والاداري بما يضمن التنسيق بينهم وعدم تعارض جهودهما واختصاصاتهما وبهذا كل يهتم بمسؤولياتة .

2**- منع الازدواج في الأنشطة**: أي تجنب التكرار الكلي وغير المسموح للأنشطة الإدارية من قبل عدة أطراف تجاه أمر واحد.

مثال: وجود لجنتين للرقابة المالية إحداهما من وزارة المالية والأخرى من وزارة الرياضة والشباب تهتمان بتقييم الوضع المالي لنادي الموصل الرياضي. في هذه الحالة يمكن التنسيق بين اللجنتين عن طريق إيجاد لجنة مشتركة تنظم بينهما جهودهما وترتبها حتى يتم الوفاء بالأهداف المشتركة بأقل وقت وجهد وكلفة.

3**- منع المنافسة:** قد تتنافس بعض الفرق في الحصول على ما تحتاجه من إمكانات بشرية (مدربين، إداريين، معالجين) أو إمكانيات مادية (ملاعب، كرات، تجهيزات، أدوات)، وعمل التنسيق في هذه الحالة على التوفيق بين احتياجات هذه الفرق وتحديد أولوية الحصول عليها.

مثال: يعمل التنسيق على عدم حضور جميع الفرق في الوقت الواحد للتدريب على ملعب أو قاعة واحدة، فريق النساء يتدرب في الساعة العاشرة صباحًا يليه في الواحدة ظهرًا فريق الناشئين وهكذا.(أحمد ، همام،2018)

**مشاكل التنسيق**

هناك مشاكل تواجه التنسيق ولا تخرج عن الحدود الآتية:

1- اتساع حجم المنظمة وتعقد تركيبها وتنوع أهدافها، فمثل هذا التعقيد قد لا يجعل من

السهل على القائد أو على الأجهزة المسؤولة عن عمليات التنسيق، حصر وتقويم كل

المؤثرات التي تحدد مختلف جوانب الأداء في الوحدة الإدارية أو المنظمة.

2- النقص في خبرات القائد أو عدم معرفته الدقيقة بدقائق الأمور، أو افتقاره إلى الحكمة في

 مواجهة المشاكل والمواقف، والذي قد يؤدي إلى عدم استطاعته الوقوف على أسباب

الاختلال أو تقويم الاختلال في حجمه الحقيقي، وهو ما يجعله غير قادر على أن يقترح

الأسلوب المناسب للتنسيق. (محمود، 2016، ص 95)

**خصائص التنسيق الفعال**

من أجل أن تكون خصائص التنسيق فعالة يجب ملاحظة الاعتبارات الآتية:

1- لا يمكن التنسيق عن طريق الأسلوب الأوتوقراطي ولكن يتحقق عن طريق الإدارة الجماعية.

2- يتضمن التنسيق كل الجهود والوظائف والأنشطة في كل أجزاء التنظيم، وتظهر أهمية

التنسيق بين الوحدات التنظيمية في مستوى أفقي وبين المستويات التي ترتبط مع بعضها في

 علاقة رأسية. (محمود، 2016، ص 91)

**التنسيق وسيلة أم غاية؟**

عند الرجوع إلى الكتابات الإدارية عن التنسيق نجد أنها غير واضحة أو نادرة، ويتعرض

لها المنظرون فقط لمجرد عرض حديثهم عن العملية الإدارية، فيخصص مؤلفي كتب

الإدارة العامة مثلًا فصولًا يعتبرونها جزءًا من العملية الإدارية .

وهي كلمة مختصرة عن عمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والتقدير

والموازنة وشرح اشتقاقاتها غير ذي جدوى لأنها أصبحت من النظرية الجزئية البالية والتي

 يتم تحديثها بعناصر العملية الإدارية الأربعة وهي: (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة).

والبعض الآخر يرى أن التنسيق يعبر عن الأهداف المنظمة أو المصلحة، هذا إن لم يعوزهم

مفهومهم هذا إلى أن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ليست إلا وسائل لتحقيق الأهداف،

ولا يمكن لهذه الوسائل مجتمعة أو منفردة أن تحقق الهدف إذا انعدمت عملية التنسيق،

 والمصلحة إذن بأن من يعتبرها جزءًا من العملية الإدارية يقصد بها وسيلة، بينما الكيانات

المحددة تعتبرها هدفًا وغاية، أي نجاح أي وسائل لا يمكن أن يتحقق دون أن تكون هناك

غاية واضحة ومرتبطة مع الوسائل. ما تقدم يلاحظ أن التنسيق عبارة عن وسيلة وليس

غاية، فالحاجة لوسيلة التنسيق تبرر بثلاثة عوامل هي:

1- أن الصراعات التنظيمية شيء حتمي بقصد وغيرقصد، فلا بد من التنسيق لتجنب هذه

الصراعات التنظيمية والازدواجية.

 2- يميل الإنسان نحو التركيز على عمل معين وترك الأعمال الأخرى، لذلك لا بد من

ممارسة وظيفة التنسيق لمنع مثل هذه النزاعات لسلوك الإنسان.

3- يميل الإنسان نحو بناء "بيروقراطيات تنظيمية" في العمل الإداري، وحتى نحول دون

هذه النزعة لا بد من ممارسة وظيفة التنسيق. (محمود، 2016، ص 87-88)

المصادر

1. الحسناوي، ح. (2014). الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية. ط1. عمان: مكتبة المجمع العربي.

2. خالد همام، ر. ووليد، ك. (2018). التنظيم والإدارة في المجال الرياضي. كتاب منهجي. جامعة الموصل.

3. الربيعي، م. د. (2012). الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم. بيروت: دار الكتب العلمية.

4. الشافعي، ع. ه. (2017). الإدارة الرياضية. بغداد: الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة. رقم الإيداع بدار الكتب والوثائق ببغداد: 1758.