المحاضرة الثالثة

التنظيم

مفهوم التنظيم الإداري وأهميته

التنظيم هو الوظيفة الثانية أو العنصر الثاني في العملية الإدارية بعد وظيفة التخطيط , فبعد اتمام وضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط لابد للإدارة من القيام بالأنشطة الصحيحة لتحقيق تلك الأهداف . والتنظيم هو بمثابة العمود الفقري للعملية الإدارية بكاملها إذ يحدد الوظائف التنظيمية لجميع المستويات من أعلاها حتى المستوى التنفيذي , وفي نفس الوقت يوضح العلاقات بين الإدارات المختلفة والأقسام , مما يساعد على منع الانحراف عن المسار المطلوب في العمل . ويمكن القول بأن التنظيم هو تحويل الخطط إلى أفعال , وجعل المؤسسة وحدة متماسكة .

كما انه يعني بناء الهياكل الداخلية للأعمال وارتباط بعظها ببعض , ويتحدد دور وأهمية التنظيم في تقديم الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جميعاً وبفعالية نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة أو الهيئة . إذ أن الجهود تحتاج إلى التنسيق المتكامل بما يكفل تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية , ولقد ظهرت عدة مفاهيم للتنظيم خلال الحقب الزمنية نورد منها ما يلي .

حسب تعريف (كوتنس) هي " جميع الأنشطة التي يتم إسنادها إلى الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين جمهور الأفراد " . ويصف كل من (جيمس موني ورايلي) التنظيم بأنه " شكل أي تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك " . كما يرى العالم (تيري) ان التنظيم هو " ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهودة بها للأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال " ويرى السيد (الهواري) ان التنظيم " هو عبارة عن وضع نظام علاقات بين أشخاص منسق إدارياً من أجل تحقيق هدف مشترك ". ويعرف (فايول) التنظيم بأنه " امداد المنشأة أو المشروع بكل ما يحتاجه من الأفراد والمواد الأولية و رأس المال , وإقامة التنسيق بينهما بما يساعد على تأدية وظيفتها " . ويعني التنظيم في أي مجال تمارسه الإدارة ومن ضمنها مجال التربية الرياضية هيكلة وتوزيع النشاط الخاص بالجهاز الإداري سواء كان جهازاً عاماً أم خاصاً إلى عدة قطاعات وإدارات وأقسام بهدف القيام بذلك النشاط بترتيب و سهولة ويسر , ومن ثم تحقيق الأهداف التي يطمح الجهاز الإداري الوصول إليها .

ويذكر حسن ناجي أن التنظيم يتم من خلال :

1- تصميم الهيكل التنظيمي .
2- توزيع الاختصاصات بين المناصب والأفراد .

وذلك لضمان :

أ- تقسيم العمل على العاملين .
ب- سهولة نقل القرارات .

ت- توفير نظام المعلومات .
ث- تحقيق التدريب والتنمية للعاملين .

والتخطيط والتنظيم عنصران متشابكان فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط ناجح بدون تنظيم للأجهزة التي سوف تقوم على وضع الخطة وتطبيقها , كما ان التنظيم يؤثر على الخطة فيدعمها .

وللتنظيم الإداري فوائد كبيرة تصب في مصلحة المؤسسة أو الهيئة لتحقيق أهدافها وتتجلى هذه الأهمية بالتالي :

1- التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة لا يكون فيها للتأثير الشخصي دوراً .
2- تحديد العلاقة بين العاملين بحيث يعرف كل موظف أو عامل اختصاصه وحدود صلاحياته والتنسيق فيما بينهم بالنسبة للأعمال التي يشترك في انجازها أكثر من موظف أو إدارة أو قسم .
3- الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة والفرد الذي يشغلها .
4- تحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته مروراً بمختلف المستويات الإدارية .
5- توفر الوظيفة التنظيمية فرص اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات بين العاملين .
6- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية .

7- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية والبشرية المتاحة .

8- يؤدي الي خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشارك .

9- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الافراد لبلوغ الأهداف المحددة .

10- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق اسبقيات واهمية الأهداف المطلوب انجازها .

مكونات أو خطوات عملية التنظيم :

1- تحديد هدف المؤسسة .
2- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة .
3- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية .
4- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية .
5- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية (وحدة إدارية عليا) .
6- تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة .
7- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً , وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً
8- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات .

9- إعداد الوصف والتوصيف لكل وحدة وظيفية .
10- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة .

اسس ومبادئ التنظيم :

1- مبدأ وحدة الهدف في التنظيم .

إذ يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف المؤسسة أي تكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل .

2- مبدأ تقسيم العمل .

أي يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فعالية نحو تحقيق الأهداف . بحيث أن تقسيم العمل يؤدي الى سرعة تنفيذه وتحسين جودته .

3- مبدأ نطاق الإشراف .

يعني نطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة وفاعلية وبالتالي ينص هذا المبدأ بأن لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن مدير الوحدة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية .

4- مبدأ وحدة الأمر والرئاسة .

وهو أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه أوامره بحيث لا يتلقى هذا المرؤوس الأوامر إلا من رئيس واحد .

5- مبدأ تكافؤ السلطة القانونية .

أي أن يعطي كل مسؤول السلطات اللازمة التي تناسب المسؤوليات المطلوبة منه .

6- مبدأ الكفاية والسهولة .

يهدف التنظيم إلى تحديد ما يكفي لتحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من التكاليف وفي حدود الإمكانات المتاحة فالتنظيم الجيد هو اقصر الطرق للوصول إلى الهدف اذ أنه يشكل دائماً الخط المستقيم بين نقطتين وأن يكون التنظيم سهلاً يسهل قراءته والوقوف على محتواه .

7- مبدأ سهولة الاتصالات .

ان توفر سهولة الاتصالات لجميع العاملين في التنظيم الرياضي ضرورية جداً لتنفيذ وتحقيق الأهداف . اذ يجب ان تكون الجهة المنظمة لها القدرة على الاتصال والمتابعة لجميع العاملين ,

كما ان العلاقات التي تتمتع بها المؤسسة تؤدي إلى سهولة تنفيذ وأداء وحل جميع المشاكل التي تعترض عملية التنظيم .

8- **مبدأ توزيع العمل .**

تتطلب العملية التنظيمية لأي دوره أو بطولة جهوداً كبيرة من قبل جميع العاملين , لذا على الإدارة دراسة وتحديد جميع الأعمال التي تساهم في تحقيق النجاح من اتصال ومتابعة وتنفيذ الواجب , ثم تقسيم و تصنيف حسب طبيعة العمل دون الدخول في تفاصيل أخرى كما لابد من توزيع المسؤوليات على المرؤوسين كل حسب مجال اختصاصه مع التأكيد على ضرورة ان تكون هناك علاقات قوية وتنسيق جيد بين الجميع .

9- مبدأ تحقيق التعاون .

أن نجاح أي عمل تنظيمي في أي مؤسسة يستلزم التعاون الوثيق والعلاقات المتينة بين جميع العاملين في المؤسسة أو المنشئة الرياضية , وان يكون عمل كل مجموعة هو مكمل ومتمم لعمل المجموعة الأخرى , لأن التعاون يعتبر صمام الأمان لمنع تكرار أو تداخل الأعمال بعضها ببعض .

10- مبدأ الاستمرار .

يجب أن يوضع في الاعتبار أن أي منشأة قامت لكي تستمر وتنمو وتتطور , ومن اجل هذا ينبغي مراعاة قيام المؤسسة ببرامج للتنمية الإدارية التي تستهدف إعداد القوى العاملة لمختلف الوظائف القيادية والتي يمكن أن تتحمل تبعات المسئولية في المستقبل .

11- **مبدأ المرونة .**

بموجب هذا المبدأ فإن المديرين عليهم أن يعدوا أنفسهم لمقابلة التغييرات المحتملة التي قد تطرأ نتيجة للظروف والأوضاع المستحدثة , الأمر الذي يفرض عليهم أن يقوموا بأحداث التغيرات المناسبة في التنظيم دون الإخلال بالجوهر أو إعاقة العملية الإدارية فالتنظيم المرن قادر على التحمل .

اشكال التنظيم :

أولاً : التنظيم الرأسي أو التنفيذي .

ويسمى التنظيم الخطي أو العسكري لأن الرتب العليا تتمتع بسلطة على الرتب الأقل وفي هذا التنظيم تسير فيه السلطة صريحة وواضحة في اتجاه مستقيم من القائد إلى الأشخاص المسئولين في المستويات المختلفة للسلطة,وتتناسب التعليمات في خط رأسي من أعلى إلى أسفل حتى تصل الى الشخص الذي يقوم بالتنفيذ .

مزايا هذا الشكل من التنظيم :

1- تحديد وتقسيم واضح للسلطة والمسؤولية .
2- سهولة الإجراءات التنظيمية والإدارية لبساطة التنظيم .

3- يتم تنفيذ الأعمال بسرعة فائقة .

أما عيوبه فهي :

1- فقر التخصص , لأنه من الصعب أن يكون هذا المسئول أو المشرف متخصصاً في تنفيذ عدة عمليات في آن واحد .
2- ضغط العمل على رؤساء الأقسام والمشرفين لأنهم يكونون محملين أكثر من اللازم .
3- صعوبة وجود عاملين بالقدرة والكفاءة المطلوبة لجميع التخصصات .
4- التعسف في استخدام السلطة .

ثانياً : التنظيم الوظيفي .

ويقوم على تكوين مجموعات إدارية متخصصة , يشرف على كل منها مدير أو قائد متخصص يعتبر خبيراً في شؤون وظيفته . مثل المدير الفني للفريق والأخصائي النفسي , وهذا النوع من التنظيم يأخذ بالتخصص وتقسيم العمل مما يجعل المديرين قادرين على حل المشاكل المحيطة بهم .

مزايا التنظيم الوظيفي :

1- إمكانية وبساطة التخصص وتقسيم العمل .
2- يعمل على نشر جو من الثقة بين الخبراء والمتخصصين والأجهزة الإدارية .
3- ارتفاع الكفاءة في العمل نتيجة التخصص .

أما عيوبه فهي :
1- التداخل في وحدة الأمر والتعليمات وفي نطاق الأشراف مما يجعل بعض العاملين يتلقون الأوامر من أكثر من رئيس .
2- يجنح إلى لا المركزية حيث يتركز في يد عدد من الرؤساء المتخصصين .
3- عدم تحديد المسؤولية .
4- الاحتياج إلى مصاريف تدريبية .

ثالثاً : التنظيم التنفيذي الاستشاري .

ظهر هذا النوع نتيجة لكبر حجم المنظمات وزيادة التعقيدات التنظيمية والمعرفية مما أدى إلى ظهور طبقة الاستشاريين لمعاونة التنفيذيين .

مميزات هذا الشكل من التنظيم هي :

منح الوقت للتنفيذيين لتوجيه نشاطهم على الأنشطة المحققة لأهداف المؤسسة بشكل مباشر .

عيوبه : الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين .

رابعاً : التنظيم مع استخدام اللجان .

بالتنظيم في استخدام اللجان اسناد وظيفة تنظيمية معينة إلى مجموعة من الأفراد وتختلف أنواع اللجان كما تتباين مستوياتها واعمالها وطبيعة الوظائف التي توكل اليه .

مميزات هذا الشكل من التنظيم هي :

1- توفير الخبرات .
2- توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات , اضافة الى توفير الموضوعية .

عيوبه :

1- طول الوقت إضافة إلى أن التباين يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى المدخل .
2- صعوبة في ضبط المنافسات .

انواع التنظيم

أولاً : التنظيم الرسمي .

يهتم التنظيم الرسمي بالهيكل التكويني للمنظمة (المؤسسة , والدائرة) وبتحديد العلاقات والمستويات , وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشروع , أو كما وردت في الوثيقة الرسمية (القانون) لهذه المؤسسة . ويقتضي التنظيم الرسمي أن يصمم على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي . وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج . وفي اطار هذا التنظيم الرسمي القائم على أساس التدرج الهرمي تتحقق الاعتبارات التالية .

1- وجود مستويات محددة للاختصاصات , والسلطة والمسؤولية ولاتخاذ القرارات والبت في المشكلات , والأشراف والتوجيه .
2- هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق . فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل , وتمتد فاعليتها إلى كل اجزاء البناء التنظيمي .
3- تقسيم العمل داخل المنظمة على اساس التخصص .
4- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع اجزاء المؤسسة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها .
5- تحديد العلاقات داخل المؤسسة بوضوح , بحيث يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه .
6- امكانية السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى جزء من اجزاء المؤسسة وحصره والحيلولة دون امتداده إلى الاجزاء الأخرى .
7- تحديد نطاق تمكن مناسب لكل رئيس , ويقصد بنطاق التمكن العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجهم وينسق نشاطهم في حدود قدرته وجهده ووقته .

ومن أمثلة التنظيم الرسمي في مجال التربية الرياضية (وزارة الشباب والرياضة , ومديرية التربية الرياضية في وزارة التربية , و منتديات الشباب , ومديرية الرياضة الجامعية , وغيرها من المؤسسات الرسمية المهتمة بالحركة الرياضية)

ثانياً : التنظيم غير الرسمي .

ويهتم هذا النوع من التنظيم بالاعتبارات والعوامل والدوافع الخاصة بالأفراد التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على اساس انها تتولد تلقائياً وتنبع من احتياجات العاملين في المؤسسة وسلوكهم . والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة , وهذا الدور غير الرسمي يرتب انماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الافراد في الواقع في تصرفاتهم ,ويرتبط التنظيم غير الرسمي بالسلوك الإنساني التطوعي والاختياري . ومن ثم قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي . وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً .

ومشكلات التنظيم غير الرسمي تتصل بسلوك الأفراد والجماعات , وهي بذلك مشكلات إنسانية وسلوكية ومشكلات علاقات أكثر منها مشكلات هيكل أو بناء , لكن الفصل التام بين ما هو رسمي وغير رسمي من سلوك أو علاقات أو حتى هياكل يبدو غير واقعي وغير ممكن من الناحية العملية , لأنه يندر وجود مؤسسة ذات تنظيم رسمي تماماً والعكس صحيح , فالواقع يشير الى خليط من التنظيم الرسمي وغير الرسمي في معظم المؤسسات . إلى ان درجة سيادة أو حدة هذين النوعين تختلف من مؤسسة الى أخرى طبقاً لطبيعة المؤسسة وأهدافها , وطبيعة العاملين فيها , وبيئتها , وزبائنها , والموقف الذي تعيشه .

ومن أمثلة التنظيم غير الرسمي في مجال التربية الرياضية (الجماعات الصغيرة) وهي مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمات الرسمية أو الغير الرسمية ممن تجمعهم احدى الروابط الانسجام الاجتماعي كالصداقة والزمالة أو القربى أو الجوار أو تقارب الهويات أو المصالح أو الأهداف فتشدهم إلى بعضهم البعض . لتميزهم عن غيرهم من الأفراد أو الجماعات الأخرى في نطاق المؤسسة الواحدة وتظهر هذه الجماعات في الفريق الرياضي .

جدول يبين الفروقات ما بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

ت	التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
1	هيكل محدد بدقة	هيكل سائب ومتغير
2	هيكل غير مرن	هيكل مرن
3	التعليمات والإجراءات والعلاقات محددة بدقة ومكتوبة	التعليمات والإجراءات والعلاقات متغيرة وغير محددة
4	يستمر لفترة زمنية طويلة نسبياً	تنظيم مؤقت وقابل للتغيير
5	شغل المناصب والتعيين بقرارات	لا يوجد مناصب
6	يعمل وفق قوانين وأنظمة ثابتة خاضعة للتعديل	لا يعمل وفق لوائح
7	يعمل وفق قرارات سلطة	لا يعمل وفق قرارات سلطة