



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تكريت

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

التنظيم

محاضرة في مادة الإدارة والتنظيم
لطلبة الدراسة الأولية / المرحلة الرابعة

اعداد التدريسي
أ.م.د سالم خلف فهد

الوظيفة الثانية: التنظيم organizing

وتهتم بتجميع المهام و الأنشطة المراد القيام بها في الوظائف او الاقسام و تحديد السلطات و الصلاحيات و التنسيق بين الأنشطة و الاقسام من اجل تحقيق الاهداف.

وهناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

١. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

٢. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

٣. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

٤. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

اهمية التنظيم

١. تحقيق كفاءة وجودة الاداء : من خلال تقسيم العمل الى وحدات ادارية. ووضع الرجال المناسبين في الوظيفة المناسبة عن طريق اختيار الموظفين لمختلف الإدارات وفقا لمؤهلاتهم ومهاراتهم وخبرتهم. مثلا مدير الوحدة المالية في النادي متخصص بالإدارة المالية والمصرفية، المشرف على لعبة كرة القدم في النادي شخص متخصص باللعبة.

٢. التنسيق : فالتنظيم يخلق علاقات واضحة بين المواقف ويضمن التعاون المتبادل بين الأفراد. مثلا يقوم مدير المشتريات بتسليم التجهيزات الرياضية لأمين المخزن و امين المخزن يسلم التجهيزات الرياضية للاعبين.

٣. فاعلية الادارة : يساعد في توضيح الصلاحيات لكل مدير والطريقة التي يجب أن يمارس بها هذه الصلاحيات بحيث لا يحدث سوء استخدام للسلطات. مما يساعد في زيادة فاعلية المديرين.

٤. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: التنظيم يحدد العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس وهذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

٥. الشعور بالرضا عن العمل: من خلال تقسيم العمل بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والاجتماعية وتوضيح دور كل شخص يؤدي الى الشعور بالرضا عن العمل.

مبادئ التنظيم

١. وحدة الهدف: فاذا كانت المنظمة تتكون من جملة من الوحدات الإدارية، فإنه يجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق ذلك الهدف الرئيسي العام للمنظمة، وتنصب الأهداف الصغيرة لتلك الوحدات كلها في الهدف الكبير الذي وجدت المؤسسة لأجله. مثلاً فروع كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ووحداتها يكون عملها جميعاً ينصب بتحقيق نمو الطلاب وتعليمهم.

٢. تقسيم العمل المتخصص: كلما زاد التخصص، زادت الكفاية، والعكس صحيح، فإن الكفاءات الإدارية، رهينة بالتخصصات في الأفراد، وعندما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال له تخصص فيه ويتفرغ له، فإن ذلك يؤدي إلى إتقانه وإجادته.

٣. وحدة الرئاسة والتوجيه: أي أنه يجب أن تشكل كل مجموعه من الأنشطة ذات الهدف الواحد وحده تنظيميه يديرها رئيس واحد، مثل الوحدة المالية تضم محاسب ومدقق وامين خزنة.

٤. تقسيم العمل على أساس الوظائف لا الأشخاص: أي أن اختيار الموظفين على وفق ما تطلبه الوظيفة دون تدخل الاعتبارات الشخصية في الاختيار.

٥. تكافؤ السلطة مع المسؤوليات: فالمسؤولية عن عمل معين، يلزم أن تقابلها السلطة الكافية، لإنجاز ذلك العمل، فمثلاً تفويض مدرب لفريق ما يجب أن يقابله سلطات كافية لتحمل هذه المسؤولية مثل استقطاب لاعبين جدد أو الاستغناء عن لاعبين.

٦. نطاق الإشراف: فإنه لا يستطيع أي رئيس إداري أن يشرف إشرافاً كاملاً، إلا على عدد محدود من المرؤوسين، فقد حدد بعضهم الإشراف بأن يتراوح بين ثلاثة أشخاص إلى ستة أشخاص للرئيس الإداري، أما بالنسبة للمشرف الفني، فإنه يستطيع الإشراف على ثلاثين شخصاً.

٧. **قصر خط السلطة:** وذلك يقتضي، بأن تختصر المراحل التي تمر بها الأمور، قبل إنجازها إلى أقل عدد ممكن، فإنه كلما قلت المستويات والمراحل، ودُللت العقبات التي تمر فيها المعاملات والاتصالات، بين الرئيس الإداري، وبين أصغر موظف في المنظمة زادت الكفاءة والفاعلية الإدارية، لأن الاتصالات في هذه الحالة، تكون أسرع وتتمر في طريق أقصر.

٨. **تفويض السلطة:** فإنه يجب على المدير الأعلى، تفويض السلطة إلى المديرين المتوسطين، كما أنه يجب تفويض السلطة منهم إلى المديرين في المستويات الأدنى، ذلك بإعطاء الرئيس السلطات الإدارية إلى مساعديه ووكلائه والمديرين العاملين تحت يده، وهذا التفويض يجب أن يكون بقدر الحاجة.

٩. **الكفاءة :** فإن التنظيم يعتبر ذا كفاءة، عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف، بأقل ما يمكن من التكاليف، وتكون النتائج حسنة مرغوبة ، بحيث يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم، وتنفيذ سليم للمسؤولية واشتراك مع الكل في حل المشاكل.

١٠. **المرونة والبساطة:** يجب أن يكون التنظيم مرناً، وقابلاً للتكيف، حسب متطلبات الظروف المختلفة، حتى يتمكن من مواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها، سواء كانت تغيرات بالحسبان أم المفاجآت، كذلك يجب أن يكون بسيطاً ولا تعقيد فيه كأن يشتمل عدد كبير من الأجهزة التي لا داعي لوجودها، أو أن يكثر عدد الرؤساء بالدرجة التي لا تتناسب مع عدد المرؤوسين.

انواع التنظيم

أولاً : التنظيم الرسمي Formal Organization

هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المؤسسة بوجوده ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وهناك عدة اشكال من التنظيم الرسمي وتتمثل بالآتي:

١ - التنظيم الرأسي Line Organization

تطلق على هذا النوع من التنظيم عدة مسميات منها التنظيم التنفيذي ، التنظيم المباشر ، التنظيم العسكري وذلك بسبب استخدامه في المنظمات العسكرية.

ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين كما أن المرؤوسين لهم أيضاً سلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم وهكذا حتى نصل إلى أدنى المستويات وبذلك تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤسيه التابعين له فقط .

ولهذا التنظيم عدة مزايا منها :

١. يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة .
٢. يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح.
٣. تحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم.
٤. السرعة في اتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من تلك المزايا إلا أن له عدة عيوب منها:

١. لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة كالتخطيط والبحث والتطوير .
٢. يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقاتهم وقدراتهم.
٣. لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص حيث أن المدير هو الذي يبيت في كافة أمور المرؤوسين.

٢ - التنظيم الوظيفي Functional Organization

يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة بحيث يتخصص كل وحدة إدارية في وظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة.

مثال ذلك نجد في كلية التربية البدنية عدة فروع : العلوم النظرية، الألعاب الفردية، الألعاب الجماعية. ويمتاز هذا التنظيم بالآتي :

١. التخصص وتقسيم العمل.
٢. يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

ومن عيوبه ما يلي:

١. عدم وضوح كل من السلطة والمسئولية وضوحاً تاماً.
٢. التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد.
٣. تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات.
٤. كما أنه يتصف بعدم المرونة.

٣- التنظيم الرأسي الوظيفي (الاستشاري) Line & Staff Organization

ويطلق علي هذا النوع أيضاً التنظيم الرأسي الاستشاري ويجمع هذا النمط بين مزايا كل من النمطين السابقين ويتلافى عيوبهما. ووفقاً لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداهما رسمية والأخرى استشارية حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذ القرارات بآراء واقتراحات المستشارين ولا ننسى أن المستشارين مهمتهم تقديم النصح والإرشاد وإبداء الرأي ، أما اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية.

ويمتاز هذا النمط بعدة مزايا منها :

- أنه يجعل المدراء يتفرغون للقيام بالأعمال الإدارية مع إلقاء الأعباء الفنية على المستشارين.
- يتسم هذا النمط بالمرونة.

أما عيوب هذا النمط فيتمثل بالآتي:

- وجود الاحتكاك والتنازع بين كل من أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية.
- يتيح الفرصة للمديرين التنفيذيين التهرب من تحمل مسئولياتهم إذا ما فشلوا في اتخاذ قرار ما بإلقاء اللوم على المستشارين.
- لا يعتبر محفزاً للمستشارين لتقديم آراء فعالة في بعض الأحيان بسبب أن النجاح ينسب في نهاية الأمر إلى المدراء التنفيذيين.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي

يتميز التنظيم غير الرسمي بأنه موجود في جميع المنظمات من دون أي استثناء، لأنه عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تظهر بشكل تلقائي بين أعضاء التنظيم. وقد بدأت المنظمات بالاهتمام في هذا النوع من التنظيم، بسبب أهميته في التأثير في

أداء الموظفين داخل تلك المنظمة، فمن الممكن أن ينشأ ذلك التنظيم من العلاقات الشخصية التي تجمع ما بين أصحاب المهنة الواحدة. كما يقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم عدد من الخدمات لأعضائه، فمن الممكن أن يُحافظ على القيم الثقافية في تلك المجموعة، أو أن يُحقق المكانة الاجتماعية لأعضائه، و يمتلك هذا التنظيم مزايا تتمثل بما يأتي:

- العمل على إشباع الحاجات النفسية لدى أعضاء المنظمة، وذلك بواسطة الزيارات واللقاءات التي تتم بين أولئك الأعضاء و تقوية روابط الاتصال بين الموظفين في المنظمة.

- التخلص من نقاط الضعف التي تظهر في التنظيم الرسمي.

كما يتسم ببعض العيوب منها إمكانية أن يعمل ضد أهداف المنظمة، لأن القادة غير الرسميين قد يعملون على تحريض العمال على عدم العمل والإنتاج، مما يتسبب في ظهور المتاعب والمشكلات.