**الوحدة الرابعة:**

**التنظيم في الإدارة الرياضية**

1. **مفهوم التنظيم:** هو وضع كل شيء مكانه وكل شخص في مكانه وربط الأشياء ببغضها البعض وكذلك ربط الأشخاص فيما بعضهم لتكوين وحدة متكاملة ويتم التنظيم عن طريق تصميم هيكل تنظيمي وكذلك توزيع الاختصاصات بين المناصب والأفراد وهذا لضمان تقسيم العمل على العاملين وسهولة نقل القرارات وكذلك ضمان توفير نظام المعلومات وكذلك ضمان تحقيق التدريب والتنمية
2. **تعريف التنظيم:**

* **هنري فايول (Henry Fayol):** هو "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية الوظيفة مثل المواد الأولية ورأس المال والأفراد وتقتضي وظيفة التنظيم إقامة العلاقات بين الأشخاص وبين الأشياء بعضها لبعض".(Claude S, 1972,p138).
* **روبرت أبلبي (Robert Appleby): "**هو تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة، وإسناد هذه الأنشطة لوحدات مناسبة، ومنح السلطة، والتفويض، والتنسيق".(Robert Appleby, 1984, p75).
* **الكاتب جون إيفانيفتش (John Ivanevich):** هو عملية هيكلة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة.. وهكذا فالتنظيم يتضمن تقسيم الأنشطة إلى أعمال ووظائف، وتفويض السلطة، وتقرير الأسس السليمة لتكوين الوحدات (تجميع الأعمال)، وتحديد العدد المناسب من الوظائف في كل وحدة. John Ivanevich, 1997, p212))

1. **الوصايا العشر للتنظيم :**

أشار حسن توفيق في كتابه الإدارة العامة التي وضعتها جمعية الأعمال الأمريكية :

* تحديد وتوزيع العمليات والمسؤوليات على الرؤساء .
* يجب ان تبقي المسؤولية والسلطة اللازمة لها .
* عدم تغير مسؤولية الوظائف بدون دراسة النتائج التي تنجم عن التغير .
* عدم تلقي الفرد الواحد الأوامر من أكثر من رئيس .
* عدم تخطي الرؤساء المباشرين وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين .
* عدم انتقاد الموظفين علنا أمام مرؤوسيهم .
* عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء ( دراسة المشاكل العالقة ) .
* ضرورة موافقة الرؤساء المباشرة لتعديل المرتبات والجزاءات والترقيات .
* عدم انتقاد الموظفين لبعضهم البعض .
* توفير الإمكانات اللازمة للموظفين للوصول إلى الجودة والدقة المطلوبة منهم .

**4-أهمية التنظيم داخل المؤسسات الرياضية:** (فائق أبو حليمة، 2004، ص51)

تعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة على توضيح مايلي:

* تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات لتسهيل إدارتها.
* تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الادارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
* تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤوليات المرتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.
* يهيء التنظيم الكيفية التي يتم بها ارسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة
* يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء هذه الوحدة الإدارية.
* يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة اليه من أسباب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم.

1. **خطوات التنظيم :**

* بيان أهداف المؤسسة وشعبيتها ونوع العملاء المتعاملين الذين تخدمهم والمنظمة التي تخدمها
* تحديد أعمال وواجبات الهيئة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعات متناسقة .
* تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام وتحديد سلطتها ومسؤولياتها والعلاقة بينها .
* تحديد الإدارات والأقسام التي تكون الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة ونوضح ذلك على خارطة تنظيمية .
* تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين في حاجة العمل والمؤهلات والشروط الواجب توفرها فيهم
* وضع لوائح العمل التنظيمية .
* وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات العمل في مختلف المصالح والأقسام .
* وضع نظام مراقبة داخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة .
* الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسات وتعديله وتقويمه بما يكفل التقدم المستمر.(نعمان عبد الغاني، 2010، ص43-44)

1. **أنواع التنظيم:**

**6-1 التنظيم العمودي:** التنظيم الرأسي أقدم أنواع التنظيم ويبدأ من الأعلى إلى الأسفل ثم يتم الاعتماد على المدير بصفة أساسية في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد السلطات لأنه لا يعتمد على أية خبراء ومستشارين أو عاملين له في العمل وهذا التنظيم يصير فعالا في المنظمات صغيرة الحجم ومحددة النشاط والموقع

* **مزاياه:**
* البساطة والوضوح والتحديد الدقيق للسلطة من الأعلى إلى الأسفل وحدة الأمر والقيادة وسرعة اتخاذ القرارات وإنهاء الإجراءات **.**
* **العيوب**:
* موجود خط واحد للسلطة والاتصالات هذا ما يحجب الإدارة العليا عن رؤية ما يحدث في المستويات الدنيا
* تحمل المدير أكثر من طاقته **.**
* يفترض هذا النوع المركزية الشديدة .

**6-2 النوع الاستشاري:** يكون في المنظمات كبيرة الحجم ويقوم على الاستفادة من الخبراء والمختصين في تقديم الاقتراحات والتوجيهات للإدارة العليا **.**

* **مزاياه:**
* توفير الوقت والجهد والإدارة العليا للتخطيط والتنظيم .
* الاستفادة من مختلف الخبرات والتجارب
* الاستفادة من مبدأ التخصص .
* **عيوبه:**
* يضعف من روح التفكير والابتكار وتوليد الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين .

**6-3 النوع الوظيفي:** يعتبر فريدريك تايلور هو أول من استخدم هذا النوع في كتابه إدارة الورشات ومضمونه يعطي الحق للمستشارين والخبراء بتنفيذ مقترحاتهم وتكون لهم سلطة اتخاذ القرارات ويمكن أن يمارس احد المديرين التنفيذيين وأن يكون له سلطة أخرى لأنه أكثر تخصصا مثل إدارة الأفراد التي تباشر وظيفة التدريب والاختبار .

* **مزاياه:**
* يثير حماس التنفيذيين ويحفزهم ويوجه تنمية روح التعاون بينهم ويتيح اكبر قدر ممكن من الاستفادة من الخبراء .
* **عيوبه:**
* معارضة شديدة من جانب التنفيذيين لأنهم يعتبرون الاستشاريين يتدخلون في أعمالهم .

**6-4 التنظيم الرسمي:**

النوع الذي تنص عليه اللوائح والقوانين في أي منظمة ويكون من التسلسل والتدرج الوظيفي والإداري يهتم بالهيكل والتكوين للمؤسسة وتحديد العلاقات و المستويات وبقسم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشرع أو كما جاءت في الجريدة الرسمية للمؤسسة .

الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد الفني للإجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون النتائج النهائية لعمل مؤسسة.

**6-5 التنظيم غير الرسمي :**

يهتم باعتبارات ودوافع خاصة بالأفراد التي يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا من احتياجات العاملين بشان نتيجة نشاط وحيوية بعض الأفراد المهمين في المؤسسة لهم علاقة مباشرة مع الإدارة العليا وهذا ما ترتبة عنه أنماط سلوكية غير رسمية بغرض دراسة ميول ودوافع لإغراء العاملين وحل بعض المشكلات التي يمكن أن تنشا في المنظمة ويعتبرون همزة وصل بين المسؤولين والأفراد العاملين .(بدوي عصام، 2001، ص81-82).

**7-مبادئ التنظيم:**

1. **مبدأ ضرورة التنظيم:** عندما يزيد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد ينبغي تقسيم الواجبات بينهم.
2. **مبدأ تحديد الهدف:** ينبغي النص صراحة على هدف التنظيم، لأن هذا التحديد هو الذي يؤدي الى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود الجماعية نحو تحقيق الهدف.
3. **مبدأ وحدة الهدف:** تتوقف فعالية هيكلة التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة.
4. **مبدأ الكفاءة:** يعتبر التنظيم الكفؤ إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية بواسطة الأشخاص وأقل تكلفة ممكنة.
5. **مبدأ تقسيم العمل:** ينبغي تقسيم أنشطة المنشأة ووصعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فعالية نحو تحقيق الأهداف، فتقسيم العمل يؤدي الى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.
6. **مبدأ التحديد الوظيفي:** لكل مركز أو وحدة تنظيمية كلما زاد التحديد الواضح لنتائج المتوقعة والأنشطة المطلوبة القيام بها كلما زادت إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين في تحقيق اهداف المنشأة.
7. **مبدأ نطاق الإشراف:** يوجد في كل مركز إداري واحد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية.
8. **مبدأ التدرج (التسلسل):** كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المؤسسة (حيث السلطة النهائية) إلى مركز كل مرؤوس، كلما زادت فعالية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.
9. **مبدأ التفويض:** نظرا لأن المقصود هو تزويد المديرين بأداة للإدارة تمكنهم من اكتساب الإسهامات لأهداف المؤسسة. فإن السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.(فائق أبو حليمة، 2004، ص52-53)

**خلاصة:**

يتضح من خلال محاضرتنا أن عملية التنظيم تعمل على حصر الواجبات ومهام المراد القيام بها و تقسيمها الى اختصاصات الافراد، لتمكين مجموعة من العاملين داخل المؤسسة الرياضية من الانسجام وتناسق لتحقيق الأهداف المخطط لها سابقا بفاعلية وكفاءة عالية.

وعليه فان التنظيم تسعى في تحديد رسالة الهيئة من مشاريع وأهداف، ومن ثم اختيار المدراء التنفيذيين للهيئة ومراجعة أدائهم مع ضرورة مشاركة أعضاء المجلس في التخطيط والموافقة عليها، وتوفير الموارد اللازمة وإدارتها بفعالية والمتابعة ودعم البرامج، وفي الأخير الالتزام بالجوانب القانونية في العمل من أجل تطوير الهيئة الرياضية من خلال تحسين صورتها أمام الجهات الوصية والمنافسة.

**أسئلة التقويم :**

* وضح مفهوم التنظيم
* اشرح الوصايا العشر للتنظيم بالمؤسسات الرياضية
* ما أهمية التنظيم داخل المؤسسات الرياضية
* ما الفرق بين التنظيم العمودي والاستشاري والوظيفي؟ مع تبيان مزايا وعيوب كل نوع.
* ما الفرق بين التنظيم الرسمي والغير رسمي؟
* اشرح مبادئ التنظيم في المؤسسة الرياضية.