



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



محاضرات في

مبادئ الإدارة الرياضية

الفرقة الثانية

د / أسماء عبد الحكيم	أ.م. د / نادى أحمد على
مدرس بقسم الإدارة الرياضية	أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية

محاضرة في مادة مبادئ الادارة الرياضية
الفرقة الثانية بنين وبنات المحاضرة رقم
٦ تاريخ المحاضرة الاثني
٢٠٢٠/٣/١٦ للبنين والثلاثاء
٢٠٢٠/٣/١٧ للبنات



مفهوم التنظيم

التنظيم هو توحيد الجهود وتجميعها في محصلة واحدة وانطلاقها نحو الهدف بتحديد المسؤوليات ومعرفتها وتقسيمها إلى أقسام محددة وكذا تحديد العلاقات التنظيمية وجدير بالذكر أن التنظيم هو أحد عناصر العملية الإدارية

تعريفات التنظيم: " هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها للأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال "

هو عبارة عن وضع نظام علاقات بين أشخاص منسق إداريا من أجل تحقيق هدف مشترك .

التنظيم هو شكل لأي تجمع إنساني يرمي إلى تحقيق هدف مشترك .





دعامات التنظيم:



الدعامة التنظيمية:

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

الدعامة القانونية:

أو السند القانوني الذي تستند إليه المنظمات في ممارسة نشاطها ومنه تستمد اختصاصاتها وأهمية الدعامة القانونية تستند إلى أنه لا يمكن لأية هيئة رياضية أن تمارس عملا من الأعمال دون أداة تشريعية أو قانونية تحدد نشاطها أو أهدافها وإلا تعرضه لمنازعات وإشكالات قانونية وتعثرت أعمالها .

. الدعامة المالية:

أي الجانب التمويلي للهيئات الرياضية الذي يساعدها على تحقيق أهدافها إذ لن تتحقق سبل النجاح للهيئة الرياضية إلا إذا أحيانا لها الموارد المالية اللازمة فالمال في الواقع هو عصب الهيئات الرياضية. الدعامة البشرية:

وتتمثل مجموع الأفراد العاملين في الهيئات الرياضية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وتعد تلك الدعامة من الأهمية نظرا لديناميكية وحركية العنصر البشري وأثره الفعال في عمليات الإنجاز.



دعامات التنظيم:



- مبدأ وحدة الهدف - مبدأ الكفاءة أو الفاعلية - مبدأ نطاق الإدارة أو
- مبدأ نطاق الإشراف - مبدأ تدرج السلطات - مبدأ تفويض السلطة -
- مبدأ المسؤولية - مبدأ تناسب أو تعادل السلطات مع المسؤوليات -
- مبدأ وحدة القيادة - مبدأ مستويات السلطة - مبدأ تقسيم العمل
- مبدأ تحديد الوظائف
- مبدأ التوازن والمرونة
- مبدأ الاستمرارية.
- مبدأ الدورية في مراجعة التنظيم
- مبدأ التنسيق
- مبدأ توازن المركزية واللامركزية
- مبدأ البساطة في التنظيم



مراحل عملية التنظيم

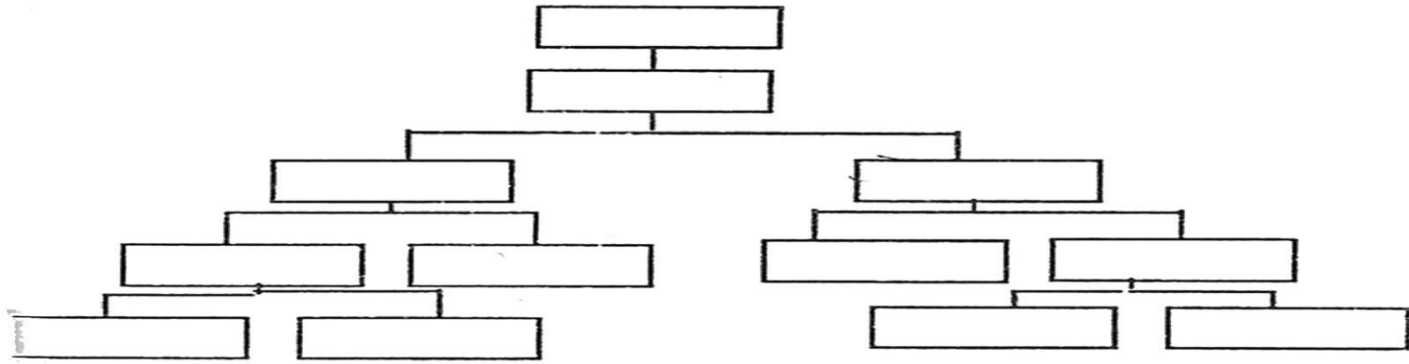
إن عملية التنظيم تمر بعدة مراحل أساسية حتى يتحقق الهدف من التنظيم
تصميم الهيكل التنظيمي :

يعد تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة أو الهيئة أول مرحلة من مراحل التنظيم
كما يعد تصميم ذلك الهيكل جوهر عملية التنظيم ويقوم علي اساس تحديد الاهداف
واوجه النشاط اللازمة لتحقيق الاهداف ويرى العديد من المهتمين بمجال الإدارة
الرياضية بأنه يجب فصل عملية تصميم الهيكل التنظيمي عن عملية ترتيب الوظائف
اللازمة لهذا للهيئة الرياضية وذلك حتى يصبح التنظيم بعيدا عن النزعات الإنسانية
لشغل تلك الوظائف والمناصب.

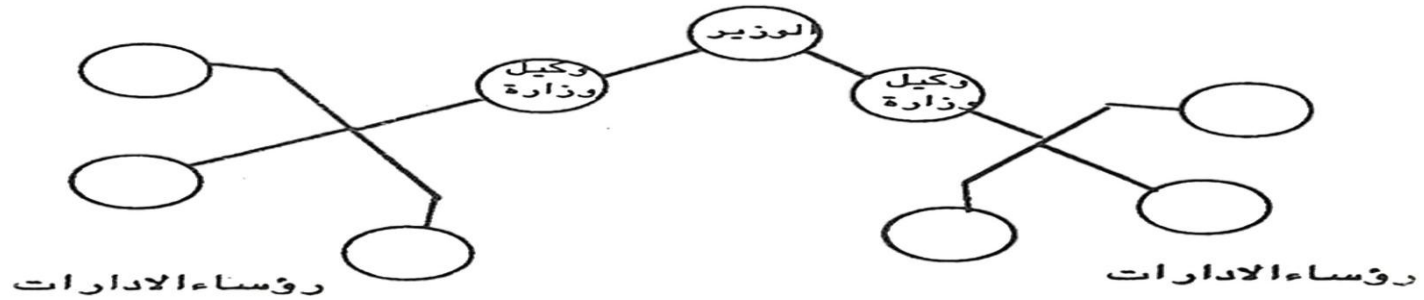




هيكل تنظيمي على شكل هرمي



هيكل تنظيمي على شكل دوائر





تصوير الهيكل التنظيمي:

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

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يجمع الوحدات الوظيفية معا في خريطة عمل واحدة، وهناك عدة أنواع من التنظيمية التي تنظم العمل، ولكل منها طبيعته (مميزات / عيوب) التي تميزه عن غيره من الهيكل التنظيمية الأخرى ، وكذلك لكل نوع منها استخداماته ،

أنواع خرائط التنظيم: وتعتبر أكثر الخرائط انتشارا وفيها يبدأ قمة الهرم بالرئيسي 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 . حيث يتم توزيع السلطة على جميع الوحدات الإدارية، بحيث يكون لكل إدارة ولكل قسم ولكل شعبة ولكل فرد داخل التنظيم قدر من السلطة يتناسب مع مكانه في التنظيم ومع طبيعة العمل الذي يقوم به داخل التنظيم.



الجمعية العمومية لأعضاء النادي

نموذج لتنظيم الهيكل الإداري
في النادي الرياضي

مجلس إدارة النادي

المجال الإداري

سكرتير عام النادي

المجال الفني

شؤون
العضوية

شؤون
العاملين

الإدارة المالية

نشاط ثقافي

نشاط
اجتماعي

نشاط
رياضي



دعامات التنظيم:



خرائط دائرية أو مستديرة :



وتصور انسياب السلطة من الرئيس الإداري الأعلى من الداخل إلى الخارج وكذلك توضح أنه كلما قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة كان أعلى في المسؤولية. أ

- أهمية الخرائط التنظيمية

- ١- تعد الخرائط التنظيمية نقطة الانطلاق في التعرف على الوضع التنظيمي للمنشأة أو الهيئة.
- ٢- توضح حجم الهرم التنظيمي ٣ - تبين نطاق الإشراف. - ٤ - تسهم في الكشف عن المشكلات التنظيمية - ٥ - توضح عدد المستويات الإدارية
- ٦- تبين عدد المناصب في كل مستوى إداري
- ٧- تعد أحد مصادر المعلومات الهامة في وصف وترتيب الوظائف.
- ٨- تجسد صورة لأوضاع المنظمة أو الهيئة .
- ٩- توضح التسلسل الرئاسي .
- ١٠- توضح خطوط الاتصال .



مجلس ادارة النادي الرياضي يتكون من

رئيس



نائب
رئيس

امين صندوق

عضوين من
الشباب لا يزيد
عمرهم عن ٣٠
عام

ممثل
الجهة
الادارية

خمسة
اعضاء يتجاوز
سنهم ٣٠ عام
يتم انتخابهم
بمعرفة الجمعية

العمومية

للووزير المختص ان
ثلاثة اعضاء من
ذوي الخبرة من
الاعضاء العاملين
بالنادي ويكون
من بينهم امرأة
الي مجلس الادارة

التوصيف الوظيفي للمناصب



يجب أن يتضمن الوصف الوظيفي لكل منصب البيانات التالية :

١- تحديد للمسئوليات المتصلة بكل منصب

٢- تحديد للسلطات الممنوحة للمنصب

٣- العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين ومع الزملاء.

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

١. الصفات الشخصية

٢. المؤهلات العلمية

٣. الخبرة العملية

٤. الدورات التدريبية





أهمية التوصيف الوظيفي للمناصب :



١-توصيف المناصب يوضح المسؤوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية المختلفة.

- لتوصيف الوظيفي يجعل كل مدير ملما بحدود سلطاته في اتخاذ القرارات.

٣- إن وصف المناصب الإدارية يعد ضرورة لتحديد مواصفات شاغل المنصب

٤- إن التوصيف الوظيفي للمناصب يساهم في تقويم أداء شاغل المنصب

٥- إن كتابة المسؤوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية يساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين .



الدليل التنظيمي

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

أن الدليل التنظيمي يوضح النقاط الأساسية التالية:

- الأهداف الرئيسية للمشروع
- مختلف السياسات الأساسية للمشروع .
- التقسيمات التنظيمية الرئيسية 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 وفقا لمعدلات الأداء المقررة.
- اساليب و إجراءات العمل في مختلف التقسيمات التنظيمية للمشروع





أهمية الدليل التنظيمي:

يعرف كل رئيس من رؤساء الوحدات أو الأقسام أو الإدارات حدود مسؤولياته وسلطاته والوظائف الرئيسية لإدارته وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى وكذلك التعرف على المستويات الإدارية التي يتبعها والتي تتبعه.

٢- يوضح الدليل التنظيمي اختصاصات الوظائف والسلطات الممنوحة لكل وظيفة وبذلك يساعد في التنسيق بين الإدارات أو الأقسام.

٣- يسهم الدليل التنظيمي في تعريف كل من يشغل وظيفة رئاسية بالأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها وتفهمها .

٤- إن الطبقات المتتالية لدليل التنظيم في المشروع توضح التطور التنظيمي لتحقيق الهيكل الإداري الأمثل وفقا للتطورات والظروف المتغيرة



أهمية عملية التنظيم

١. دورها في توضيح أهداف المشروع وخطته وتحقيق النتائج المر
٢. التصنيف والتقسيم لأوجه النشاط إلى أوجه نشاط رئيسية وأوجه نشاط فرعية تشتق من أوجه النشاط الرئيسية .
٣. التمييز بين الأعمال التنفيذية والأعمال الاستشارية وفقا لطبيعة أوجه النشاط.
٤. تجميع أوجه النشاط ذات الطبيعة الواحدة في شكل وحدات تنظيمية وفقا لطبيعة وظروف المشروع وإسناد تلك الوحدات بعد تحديد اختصاصات كل منها إلى المديرين.
٥. تحديد المسؤوليات والسلطات للمناصب الإدارية وبحيث يكون هناك تكافؤ فيما بينهما ووفقا لأهمية وطبيعة واختصاص كل منصب إداري والتوصيف الوظيفي له.
٦. تحديد علاقات السلطة بين مختلف تلك الوحدات أو التقسيمات التنظيمية.
٧. 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:

١. .

- تقسيم العمل
- تحديد نطاق الإشراف وحجم الهرم.
- تحديد المسؤوليات والسلطات.
- التنسيق

تقسيم العمل:

إن تقسيم العمل يعتمد على التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص وفقا لقدراته ويلزم تقسيم العمل بوضوح على أن يكون هذا التقسيم موجها نحو الهدف وتقسيم الأعمال والواجبات حيث تصب كلها في محصلة واحدة وتحديد الأعمال بوضوح يؤدي إلى سرعة تحقيق الأهداف.

سبع طرق لتقسيم العمل أو أوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية وفقا لما يلي:

- التقسيم وفقا لطبيعة العمل - التقسيم وفقا للسلعة. - التقسيم وفقا للموقع. - التقسيم وفقا للمرحلة.
- التقسيم وفقا للوقت .
- التقسيم وفقا لنوع العملاء .
- طريقة مركبة (وفقا لطريقتي أو أكثر) .





شروط تقسيم العمل



تقسيم أوجه النشاط في وحدات إدارية يجب أن يكون وفقا لشروط تحكمه وهي:

١. الاستفادة من التخصص.
٢. تحقيق التنسيق
٣. أولوية العمل.
٤. المساهمة في الرقابة.
٥. اقتصاد في التكاليف
٦. اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل.

تحديد نطاق الإشراف وحجم الهرم:

يعد هرم الوظائف أساسا للهيكل التنظيمي الرسمي والمقصود بالهرم التنظيمي - هرم الوظائف - أن كل مجموعة من الأشخاص يشرف عليها رئيس وكل مجموعة من الرؤساء يشرف عليهم رئيس وهكذا حتى تتمركز المسؤولية والسلطة في شخص واحد وقد يكون الهرم التنظيمي مفرطحا ويسمى الهرم المفرطح وطويلا ويسمى الهرم الطويل إن شكل الهرم وحجمه يرتبط بالتوسع في حجم العمل كما يرتبط بنطاق الإشراف .





دعائم التنظيم:



- سلبيات تعدد المستويات الإدارية - الهرم الطويل:

إن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول خط السلطة الذي من خلاله تمر جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة أو الهيئة وكلما زاد خفة السلطة كلما 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.





سلبيات وإيجابيات نطاق الإشراف الواسع:

سلبيات وإيجابيات نطاق الإشراف الواسع:

أولاً: الإيجابيات :

١. إن نطاق الإشراف الواسع يقلل من كثرة المستويات الإدارية ومن ثم من خط السلطة مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات وبناء معلومات واضحة واردة من مصدرها الأصلي.
٢. إن التسلسل الرئاسي القصير يؤدي إلى الحد من المضايقات الناتجة عن استخدام السلطة والاقتراحات والتعليمات الموجهة من أسفل والمعلومات الصاعدة .

ثانياً : السلبيات:

الإشراف الواسع له مخاطر كثيرة عددها جوليك وبولوك:

- القرارات يمكن أن تصبح أقل حكمة وربما تكون بطيئة .
- تعارض القرارات مع بعضها البعض
- أولئك الذين يريدون مقابلة الرئيس لا يستطيعون مقابلته لانشغاله مع آخرين .
- الرئيس يجد نفسه مشغولاً بمكالمات تليفونية والضغط لطلب رؤيته.
- تصبح أجندة المواعيد مزدحمة بأشخاص يريدون مقابلته بدلاً من أشخاص هو يريد مقابلتهم.
- يصبح كل تصرف من حكم الحالة المستعجلة لكثرة التراكمات والتأخيرات .
- تدهور الحالة الصحية لكل ذلك .





- نطاق الإشراف الامثل

يعرف نطاق الإشراف " بانه بعدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم . فقد أشار البعض إلى أن نطاق الإشراف يجب ألا يقل عن (٣) أشخاص وألا يزيد عن (٦) أشخاص.

ويرى أرنست ديل Ernest Dale :

أنه لا ينبغي على أي رئيس أن تكون له علاقة عمل مباشرة بأكثر من (٦) مرؤوسين . تحديد عدد الأشخاص المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليهم رئيس واحد، هو النطاق الذي يتناسب مع :

نوع وطبيعة وحجم العمل

وكم وتدريب وحدات المرؤوسين .

قدرة وخبرة المشرف ودرجته العلمية ونوع علاقته بالمرؤوسين

الوقت المحدد للإشراف

نوع المشكلات

نوع فاعلية الاتصال

نوع الإدارة





:

وحدة الإشراف أو القيادة:

إن مبدأ وحدة الإشراف أو القيادة يعني أن يكون لكل مرؤوسين 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 المرؤوسين للأوامر الصادرة من رئيسه المباشر دون الالتفات إلى القرارات الصادرة من أشخاص غيره.



تحديد المسئوليات والسلطات



أنه يعد 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 .

ويجب مراعاة تكافؤ السلطة والمسئولية حيث أنهما من أهم أركان التنظيم وبدون تحديد للسلطات والمسئوليات لا يكون هناك تنظيم ومن الحقائق الهامة التي يجب معرفتها تكافؤ السلطة والمسئولية بمعنى أنه يلزم وأن تتساوى السلطة والمسئولية دائماً لأن عدم تكافؤ حجم المسئولية مع حجم السلطة ينشأ عنه مشكلات عديدة تكون نتيجتها اختلال التنظيم





مفهوم المسؤولية



مفهوم المسؤولية

يعرف بريك

المسئولية بأنها التزام المرؤوسين بأداء واجباته وفقا لما يريد الرئيس.

وكذلك يرى إيرويك

بأن المسؤولية هي محاسبة الفرد عن أداء واجباته .

ويرى سيد الهواري:

أن المسؤولية هي التزام أو واجب المرؤوس الذي كلفه رئيسه بأداء واجبات معينة . ويشير كذلك إلى المسؤولية بأنها التزام الفرد نحو نفسه أولا والتزام نحو الغير ثانيا بتحقيق نتائج معينة فالأساس الذي تقوم عليه المسؤولية هو الالتزام .

ومن ثم فإن المسؤولية واجب والتزام ومن هذا المنطلق فإن المسؤولية لا تفوض





مفهوم السلطة



لكي يستطيع الفرد إتمام الواجبات المسئول عنها ينبغي أن تكون باستطاعته اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين أي تكون له سلطة وكذلك فإن أي مسئولية عن عمل معين يلزم أن يقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسئولية بدون سلطة.

يشير سيمون إلى السلطة بأنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم الآخرين .
وكذلك يرى إيرويك بان السلطة هي الحق في مطالبة الآخرين بالعمل
تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة لا يعني إعفاء رئيس العمل من مسؤولياته إذ لا يمكن تفويض المسؤوليات.

التنسيق:

إن الغرض الأساسي من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد وحتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض في الاختصاصات .

فالتنسيق يؤدي إلى تعاون الأفراد والأقسام في إنجاز الأعمال التي يتطلب المشروع القيام بها لتحقيق الأهداف.

يقول جيمس موني James Mooney :

إن عملية التنسيق هي الترتيب المنظم لمجهودات الجماعة في سبيل وحدة العمل لتحقيق هدف مشترك .



تم بحمد الله