اولا: التنظيم الرياضي
التنظيم هو المحور الذي يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. وعرفت وظيفة التنظيم من قبل الكثير من الباحثين والدارسين لعلوم الادارة ومنهم الباحثين "وارين بلنكت" و "ريموند اتنر" في كتابهم مقدمة الإدارة....... على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل تنظيمي رسمي يبين المهام والسلطات والمسؤوليات لكل مستوى من مستويات الادارة في الهيكل.

 ومن الممكن تحديدأنشطة التنظيم منها:
1- تقسيم العمل الى أنواع مطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
2- تفويض لبعض من السلطة أشخاص آخرين .

 3- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
وكل الوحدات الادارية التي يتألف منها النظام الاداري يجب أن يعمل بتآلف وجدية لتنفيذ المهام الموكلة لكل وحدة من الوحدات الادارية لتحقيق الأهداف الخاصة بعملة وهي التي تكون جزء من الاهداف العامة للمنظمة بكفاءة عالية وفاعلية أيجابية.
وتقوم العملية التنظيمية بتحقيق غاية المنظمة والمحددة سابقا في عملية التخطيط .

 مزايا العملية التنظيمية
1- توضح بيئة العمل : كل فرد من أفراد الهيكل التنظيمي علية أن يعرف دورة الاداري والمهني والفني من خلال القيام بالمهام المناطة لة في المنظمة، والتقسيمات التنظيمية العامة يجب أن تكون واضحة. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة وواضحة أيضا لجميع العاملين .

2- تنسيق العمل البئوي: وهو تنشيط وتطويرالروابط الادارية بين وحدات العمل المختلفة في المنظمة وكذلك الحرص على زيادة التوجيهات الادارية بخصوص التفاعل الايجابي بين موظفين الوحدات الادارية العاملة ويجب أن تزال جميع العقبات التي تواجة وتعرقل تنفيذ مثل هذا التنسيق ومحاولة تفادي أي نوع من أنواع الفوضى الادارية.

3- اتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تتطور من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب ومنظم عبر مستويات الادارية لاتخاذ القرارات.
وكما أشاروا الباحثين " بلنكت" و "اتنر" الى أنه من خلال تطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الاساسية للتنظيم

الخطوه الاولى :- احترام الخطط والأهداف
الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن الخطوه الثانيه:- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف
تحديد الانشطة والاعمال والمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوه الثالثه: - تصنيف الأنشطة
وهناك بعض الامور والمتطلبات التي تعتبر من صميم عمل المدراء وعليهم بإنجازها وأهم تلك المتطلبات هي:
1- على المدير الفعال ان يقوم بتفحص كل نشاط يتم تحديده لمعرفة طبيعته من حيث تسويقة وإنتاجة.
2- على المدير أن يضع الأنشطة بصيغة المجاميع بناء على هذه العلاقات.
3- على المدير البدء بتحديد وتصميم الأجزاء الأساسية في الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة:- تفويض العمل والسلطات.

في البدء تحديد الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة وهذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة:- تحديد مستويات العلاقات الوظيفية.
هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والأفقية في المنظمة بصورة عامة. الهيكل التنظيمي الأفقي يبينمن خلال خطوط السلطة مسؤولية الاشخاص عن كل مهمة.

الهيكل التنظيمي الرأسي فيقوم بالتالي:
1- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح.

المبحث الثالث : التوجيه الرياضي
بعد بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة وتوظيف العاملين لملئ العيون الادارية والمهنية والفنية في الهيكل تأتي الخطوة الإدارية وهي توجيه العاملين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.
وظيفة التوجيه يشار إليها في بعض ألاحيان من قبل البعض على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية ولذا يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري التنفيذي.
1- تعتبر توجيهات المدير لمرؤوسية أشارة واضحة لنوعية النمط الذي سوف يستخدمة في قيادة دفة العمل الاداري او القيادي كان يكون دكتاتوري، ديموقراطي، فوضوي والاسلوب الذي سيتخذة في صناعة القرارات.

1. وهنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرار المدير من حيث كيفية توجيه المرؤوسين وهناك الكثير من هذة المتغيرات منها:
2. مدى خطورة الحالة.
3. النمط القيادي.
4. تحفيز المرؤوسين، وغيرها.

والقائد الفعال هو الذي يقود ويوجه الآخرين لذا يتوجب علية ان :

1- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
2-معرفة الأثار الناجمة من خلال القرارات على المهمة.
3-معرفة الاثارالناجمة من خلال الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار.
4- معرفة ان القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي يجب ان يتخذ.

ان المدير هو الشخض الذي يقوم بتوجيه الآخرين فعلية ان :
\* تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
\* جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
\* متابعة المسؤولين الذين تم تفويضهم من خلال منحهم أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.
وقد حاولا الكاتبان ليستار بيتل.. و جون نيستروم..من وضع بعض الارشادات التي قد يستفاد منه المرء أثناء عملة من خلال كتابهما المسمى .."ما الذي يجب ان يعرفة كل مشرف " ويعتبر هذا جزء من التوجية للعاملين وكما هو ادناة:
*1- لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك –واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

 -2 تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

 3 - أ نتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
4- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.
5- تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

6- لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

7- أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

8- انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

9- لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد اكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

10- حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

 11 -الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.*