

## التنظيم

- أنواع التنظيم
- التنظيم والهيكل التنظيمي
- أسس التنظيم
- مراحل التنظيم
- أنواع الخرائط التنظيمية
- الدليل التنظيمي
- تحديد المسؤوليات
- تحديد العلاقات
- اختيار المديرين وتطويرهم
- الصفات الواجب توافرها في المدير
- أشكال التنظيم
- فوائد التنظيم
- التنظيم في المجال الرياضي
- تنظيم الهيكل الإداري للنادي
- تنظيم الهيكل الإداري لاتحاد رياضي
- نظريات التنظيم
- المبادئ الخمسة للتنظيم



## التنظيم

إن الفرق بين استخدام هذا المصطلح كاسم أو كفعل يتمثل فيما ينطوى عليه من معنى فى علم الإدارة، فالتجمع أو مجموعة الوظائف التى يعمل بها مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف أو أهداف معينة من خلال إطار تعاونى مشترك هو منظمة أو تنظيم Organization بصيغة الاسم، أما عملية ترتيب الأعمال وإسنادها الى أفراد التجمع بما يؤدى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فيعبر عنها معنى المصطلح فى صيغة الفعل تنظيم Organizing ولعل المعنى فى كلتا الحالتين يصف شيئاً مخالفاً.

وعلاقة المنظمة بالتنظيم كعملية إدارية تتمثل فى الهيكل أو الإطار الذى يحكم الأنشطة والعمليات التى من شأنها تحقيق الأهداف المحددة، بمعنى أن الهيكل أو الإطار بمحتوياته وعناصره يمثل البيئة الداخلية التى تمارس فيها المنظمة أنشطتها.

ويهدف التنظيم إلى تحقيق التوازن بين كل من الاستقرار والتغيير معاً، فكلما هذين المتغيرين متطلبان أساسيان لنجاح أى منظمة، ففى حين يوفر الاستقرار المناخ الجيد لإجادة العمل وزيادة الكفاءة نجد أن التغيير يزيد من فعالية المنظمة.

ونود الإشارة الى أن هذه المسألة لا تخضع لنظام محدد، فأفضل الهياكل التنظيمية فى توقيت معين قد لا يكون مناسباً لتوقيت آخر فى المنظمة الواحدة، وقد يكون الهيكل التنظيمى مثالا لمنظمة من المنظمات ولا يصلح للاستخدام فى منظمة أخرى تعمل فى نفس نوع النشاط.

هذا بالإضافة إلى أن عملية تحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير تعتمد على قياس مستوى الأداء والقدرة التنبؤية للإدارة العليا فى توقع نتائج التغيير وحسابها قبل الشروع فيها.

## أنواع التنظيم:

### ١- التنظيم الرسمي:

يهتم الهيكل التكويني للمؤسسة بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد المشرع أو كما ورد بالوثيقة الرسمية، ويقتضى هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذى قاعدة عريضة تضمن الوحدات التى تعمل على المستوى التنفيذى، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة فى الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التى تمر خلالها المعلومات.

### ٢- التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتى لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتنبع من احتياجات العاملين بالمنظمة، وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذى يلعبه بعض الأفراد فى حياة المؤسسة، فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أنه يمثل العلاقة الشخصية المتداخلة فى التنظيم.

وهناك العديد من التعريفات نذكر منها ما يلى:

«تعاون مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أم كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة فى تحقيق الأهداف المشتركة، مع قدر كافٍ من العناية بالعمل الإنسانى».

ويعرفه كل من «كونتر» «وأدونال» Koontz and Odonnel على أنه «تجميع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات العمل الى مدير تخول له السلطة اللازمة لإتمام هذا العمل، وبالتالي فإن التنظيم يحتوى على تحديد علاقات السلطة والتنسيق بينها أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمى للمنشأة».

ويعرف التنظيم على أنه «الترتيب المسبق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف

وتحديد السلطة المسئولة المعهود بها الى الأفراد الذين يتولون تنفيذ تلك الأعمال».

ويعرفه لويس ألن louis alien على أنه «عملية تجميع وتحديد للعمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسئولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف».

وباستعراض تلك التعريفات يتضح اتفاق آراء المختصين على أن التنظيم هو ذلك الإطار الذى يتم فيه تحديد الوظائف وتنفيذها بصورة منسقة من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها وتوفير البيئة والمناخ التعاونى لفريق العمل، وهو ما يمكن أن نطلق عليه الاطار التنظيمى للعمل فى المؤسسة والذى يتمثل فى تحديد أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف وتجميعها فى مجموعات وظيفية مستقلة يتوقف حجم المجموعة بتفاوت حجم المؤسسة والمشروع والأهداف.

### التنظيم والهيكل التنظيمى:

إن كلمة تنظيم كفعل عبارة عن عملية جعل هيكل المنظمة ملائماً لأهدافها ومواردها والبيئة المحيطة بها. أما الهيكل التنظيمى Organizational Structure فهو عبارة عن ترتيب وتحديد العلاقات بين وحدات وأقسام وأجزاء ووظائف المنظمة، ويوضح هيكل أى منظمة تقسيم أنشطتها والربط والتنسيق بينها، كما أنه يبين هيكل السلطة والتدرج الهرمى للوظائف، كما يوفر الهيكل التنظيم والاستمرارية للمنظمات حتى فى حالة تغيير أفرادها.

هذا بالإضافة الى أن أداء أى عمل يحتاج إلى تقسيم أنشطته بين العاملين فيه ويساعد الهيكل التنظيمى فى تحديد مجالات العمل للوظائف المتصلة ببعضها، وتحديد الإدارات والأقسام والوحدات الفرعية بشكل منطقى، وغالباً ما تستخدم خرائط تنظيم Organizational chart لتحديد الأنشطة والوظائف والإدارات والأقسام، وعلاقة كل منها بباقى المنظومة وعلاقتها بالإدارة العليا.

### أسس التنظيم:

يحوى التنظيم تقسيم العمل إلى أجزاء وإعادة تجميع الأجزاء، وهذا ما نطلق

عليه تصميم الهيكل التنظيمى وتحديد المسئوليات والعلاقات الرأسية، ولكن المشكلة الكبرى تكمن فى كيفية التوفيق بين المتطلبات الموضوعية للتنظيم ومتطلبات الأفراد.

وينقسم التنظيم الى الأقسام التالية:

١ - تصميم الهيكل التنظيمى.

٢ - تحديد المسئوليات.

٣ - تحديد العلاقات.

٤ - اختيار المديرين وتطويرهم.

**مراحل التنظيم:**

١ - تحديد أهداف المؤسسة وتبعيتها (حكومية أو أهلية) ونوع العملاء التى تخدمهم.

٢ - تحديد أعمال وواجبات المؤسسة وتصنيف الأعمال فى مجموعات متجانسة.

٣ - تحديد الإدارات والأقسام التى تكون الهيكل التنظيمى للمؤسسة فى خريطة تنظيمية.

٤ - تحديد اختصاصات هذه الأقسام والإدارات وتحديد سلطاتها ومسئولياتها والعلاقة فيما بينها.

٥ - تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والمؤهلات المطلوبة.

٦ - تحديد اختصاصات ومسئوليات هؤلاء الموظفين والعلاقة بينهم.

٧ - وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين، اللائحة المالية، لائحة المخازن، لائحة المشتريات وغيرها.

- ٨ - وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات التنفيذ للعمل فى الإدارات المختلفة.
- ٩ - وضع نظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الدورية الواجب تقديمها للمستويات الإدارية المختلفة.
- ١٠ - المتابعة المستمرة وتعديل التنظيم بما يكفل التقدم المستمر للمؤسسة.

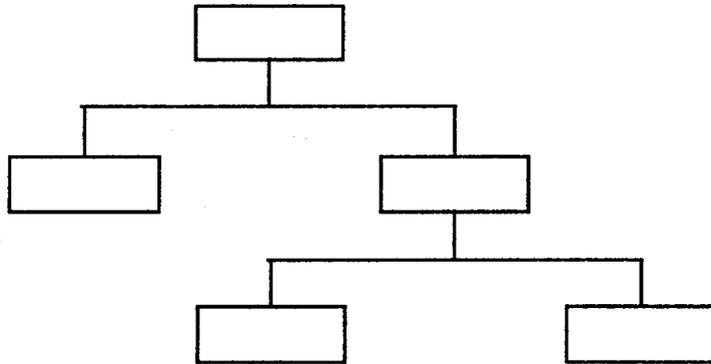
### أنواع الخرائط التنظيمية:

بعد أن يستقر الرأى على الشكل التنظيمى للأقسام والإدارات يستلزم الأمر توضيح ذلك بالرسم البيانى، وتفيد هذه الخرائط فى إيضاح العلاقات الداخلية بين الأقسام، كما يمكن تحديد نقاط الضعف فى تنظيم المنظمة:

- ١ - الخرائط التقليدية من أعلى الى أسفل.
- ٢ - خرائط من اليمين إلى الشمال أو العكس.
- ٣ - خرائط مستديرة.

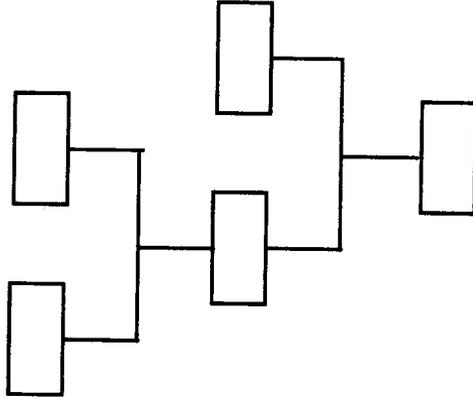
#### ١- الخرائط التقليدية:

تظهر فى هذه الخرائط طريقة انسياب السلطة من أعلى الى أسفل والعكس، ويظهر فى هذه الخرائط تميز مستوى إدارى واحد بسهولة، ومن العيوب التى تؤخذ فى هذا التنظيم أنه يعطى شعوراً نفسياً غير محبوب عند المرؤوسين فى المستويات الإدارية السفلى، ولكن يعتبر هذا النوع من الخرائط هو الأكثر شيوعاً.



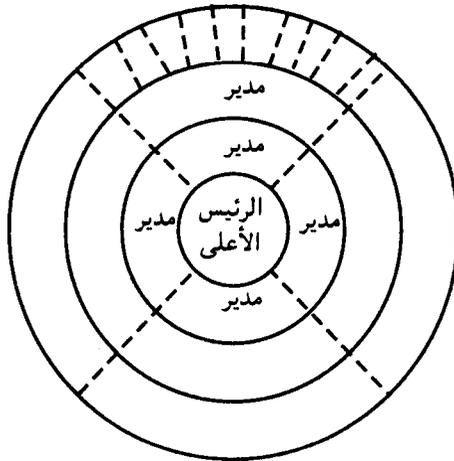
## ٢ - خرائط من اليمين الى الشمال أو العكس:

تتمشى هذه الخرائط مع حركة العين وعادات القراءة، كما أن المستويات الإدارية فيها غير موجودة بوضوح مما لا يترك أثراً نفسياً سيئاً لدى المرؤوسين.



## ٢ - الخرائط المستديرة:

وهذا النوع يصور انسياب السلطة من الرئيس الإداري الأعلى من الداخل إلى الخارج ، وتبين أنه كلما قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة كلما كان مهماً، وهذا التنظيم قد لا يترك أثراً نفسياً سيئاً على المرؤوسين.



## الدليل التنظيمي:

بعد وضع الهيكل التنظيمي وتوضيحه على خريطة، يستلزم الأمر تسجيل ذلك فى كتيب يطلق عليه دليل التنظيم ويحتوى على بيان الأهداف والسياسات الرئيسية للمنظمة والشكل التنظيمي والأجزاء التى تتكون منها، واختصاصات الأقسام المختلفة وسلطاتها.

كما أن تدوين عملية التنظيم فى سجل دائم فيه يوضح لاختصاصات كل قسم والسلطات المفوضة لرئيسه، يسهل عملية مساءلة هؤلاء المديرين عن نتائج العمل فى إداراتهم.

إن تعدد المستويات الادارية معناه تعدد خطوط السلطة، ذلك الخط الذى تمر عن طريقه جميع الاتصالات، وكلما زاد خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم، حيث يحاول كل فرد تفسير المعلومات أو التعليمات التى تصله فى ضوء تركيبه السيكلوجى، اذ إن هذه المعلومات لا تصل على الاطلاق، فلذلك فإن هناك اتفاقاً بين علماء الإدارة على أن خط السلطة يجب أن يكون قصيراً ما أمكن.

## تحديد المسئوليات:

### مفهوم المسئولية : Responsibility

ان المسئولية تعنى المحاسبة عن نتائج تم الالتزام بها، وليس المحاسبة عن أنشطة تمت، فالعبرة دائماً بالنتيجة، فمحاسبة الفرد عن نتائج معينة مستمدة من منصبه الذى يشغله، فالإدارة مسئولة عن تحقيق نتائج وجدت من أجلها هذه المؤسسة، فلذلك فإن مسئولية المدير هى مسئولية نتائج، فيرى إيرويك Urwic أن المسئولية هى «محاسبة الأفراد عن أداء واجبات».

فالمسئولية التزام الفرد نحو نفسه أولاً والتزامه نحو الغير ثانياً بتحقيق نتائج معينة، فلا يمكن التحدث عن المسئولية دون الإشارة إلى السلطة فإن المسئولية تحوى فى داخلها السلطة اللازمة لتحقيق تلك النتائج، فالسلطة هى الحق الذى يعطيه المنصب ذاته فى التصرف، فالسلطة هى قوة اتخاذ القرار التى تحكم أعمالاً أخرى.

ويعرف براون Brown السلطة بأنها «العنصر من المسؤولية الذي يمثل قوة التنفيذ كما يمكن أن يقال إنها قوة إصدار الأوامر».

كما يعرفها جلوفر Glover بأنها « الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف، فالسلطة محددة ونهائية ومطلقة فى حدود نطاق العمل المفوض». ولذلك فإن السلطة تمثل الوجه الآخر من المسؤولية، أى أنه من الضروري أن تكون السلطة متكافئة مع المسؤولية.

### تحديد العلاقات:

إن الهدف من تحديد العلاقات أن تكون هذه العلاقات عضوية بين أعضاء المجموعة وأن يشعر كل عضو بارتباطه بالآخرين، فهو يشعر بأن المؤسسة حياته ومستقبله يدافع عنها بكل ما يملك، ويشارك فيها بأفكاره ويتصل بالآخرين لمعرفة أفكارهم ويشاركهم أفكارهم ويحل لهم مشكلاتهم.

إن هذا الارتباط الكامل يزيد من التزامهم نحو المنظمة والتزامهم نحو تحقيق النتائج الكلية، ونحو تحقيقها بأسرع وقت ممكن. إن هذه العلاقات تدعم وتزيد العلاقات العاطفية بين الأعضاء، فقد ثبت أن العلاقات بين أفراد يحبون بعضهم بعضاً تؤدي إلى إحداث انضباط عام لمتطلبات العمل أكثر مما يحدثه الانضباط من سلطة أعلى.

### اختيار المديرين وتطويرهم:

ماذا يحدث لو تم تصميم هيكل تنظيمى سليم وتم اختيار مديرين على أساس اعتبارات غير سليمة أو صحيحة، إنه من السهل اختيار ميكانيكى أو بائع حيث إن الميكانيكى سيظهر من الوهلة الأولى عدم نجاحه فى عمله، ولكن المدير السيئ لن تظهر نتيجته بسرعة ولا يمكن اكتشافه فى مراحل الأولى، وغالباً إن تم اكتشاف عيوبه سيعلق اخطاءه على الآخرين أو قد يطالب الرؤساء بحضور دورات تدريبية قد لا تكون ذات قيمة فى مثل حالته.

## الصفات الواجب توافرها فى المدير:

يجب أن تتوافر فى المدير ثلاث مهارات أساسية هى: مهارات فنية خاصة بطبيعة العمل، ومهارات فكرية أو عقلية تتعلق بالتفكير والتحليل، ومهارات إنسانية تتعلق بالتعامل مع الناس، مع اختلاف مزيج المهارات باختلاف المستوى الإدارى.

وقد تعددت جزئيات هذه الصفات وعددها فمنهم من حددها بسبع صفات، ومنهم من حددها بـ ٤٠ صفة نذكر منها:

- الحيوية والقدرة على التحمل.

- الحزم فى اتخاذ القرار.

- القدرة على الإقناع.

- القدرة على مستوى المسؤولية.

- قدرة عقلية.

كما حددها كونتز وأودونيل Koontz O'Donnell فى سبع صفات هى:

- ذكاء أعلى من المتوسط.

- اهتمامات واسعة متكاملة.

- قدرة على إعطاء تعليمات جديدة.

- قدرة غير عادية على النطق الجيد.

- نضج عقلى وعاطفى.

- حافز داخلى للتعاون.

- فهم أهمية التعاون.

واخيراً فإن الحد الأدنى للصفات التى يجب توافرها فى المدير الناجح والتى

تتطلب مهارة خاصة ذات أبعاد ثلاثة: مهارة فنية متعلقة بطبيعة العمل ذاته، مهارة عقلية فكرية، مهارة سلوكية بالإضافة للقيم الأخلاقية الأساسية، وهى بالتفصيل كما يلي:

### المهارة العقلية:

- قدرة على التحليل.
- قدرة على التفكير المرتب (التفكير المنطقي).
- قدرة على الابتكار والتصور.
- قدرة على الحسم (تقدير الأهمية النسبية للأمور).
- قدرة على التعبير (الاتصال).

### المهارة السلوكية:

- قدرة على التأثير فى الناس.
- قدرة على التكيف مع الناس.

### القيم الأخلاقية:

- الشجاعة.
- الصدق.

### أشكال التنظيم:

- هناك الكثير من العوامل التى تحدد أشكال التنظيم وبناءه فى أى مؤسسة فتختار المؤسسة نوعاً منها يتفق مع أغراضها وأهدافها ، ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل، وهى كالتالى:

- ١ - تنظيم على أساس جغرافى.
- ٢ - تنظيم على أساس الغرض الرئيسى.

٣ - تنظيم على أساس وظيفي.

#### ١- التنظيم على أساس جغرافي:

وفيه تجمع جميع أوجه النشاط في المنظمة بمنطقة معينة في وحدة تنفيذية واحدة، وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة في مناطق أخرى تخضع لإشراف مركزي واحد.

#### ٢- التنظيم على أساس الغرض الرئيسى:

قد يبنى هذا التنظيم على أساس السلع المنتجة، أو فئة الجمهور المتعامل مع المنظمة أو نوع الخدمة المؤداة.

#### مثال:

- الهيئة العامة للزراعة الثروة السمكية (نوع الخدمة).

- وزارة التربية والتعليم ( خدمة المتعلمين).

- الادارة العامة للاطفاء ( نوع الخدمة المؤداة).

فإن تحديد الغرض بوضوح هو فى ذاته ضمان مهم لترجمة الغرض إلى برامج عمل يسهل فيها عمليات التنسيق المتابعة.

#### التنظيم على أساس وظيفي:

وهو تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المنظمة، فكل عملية أو نشاط تشكل وظيفة متميزة تمثلها وحدة مستقلة فى البناء التنظيمى مثل ادارة التخطيط، العلاقات العامة الإدارة المالية.

ومع ذلك فقلما توجد منظمة قائمة على أساس تنظيمى واحد، فكلما كانت المنظمة ضخمة كلما زادت فرص الجمع بين أكثر من تنظيم فى بنائها.

## فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية، وهو بهذا يقلل من التعارض والاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف، وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية، كما أنه يحقق الإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع.

فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

- ١ - يقسم التنظيم العمل بين العاملين، ويحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له، كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.
- ٢ - ينقل التنظيم القرارات إلى أجزاء المنظمة ويمد الموظفين بالموثرات التي تهديهم في أداء العمل.
- ٣ - يحدد التنظيم نمطية العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.
- ٤ - يوفر التنظيم نظاماً للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.
- ٥ - يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه، وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل.

## التنظيم في المجال الرياضي:

إذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية فإن التنظيم هو إطارها الخارجى، ففي التنظيم تحديد للمسئوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية، فبعد تحديد أهداف الإدارة والخطط والسياسات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف لا بد أن يكون هناك تنظيمًا ملائمًا.

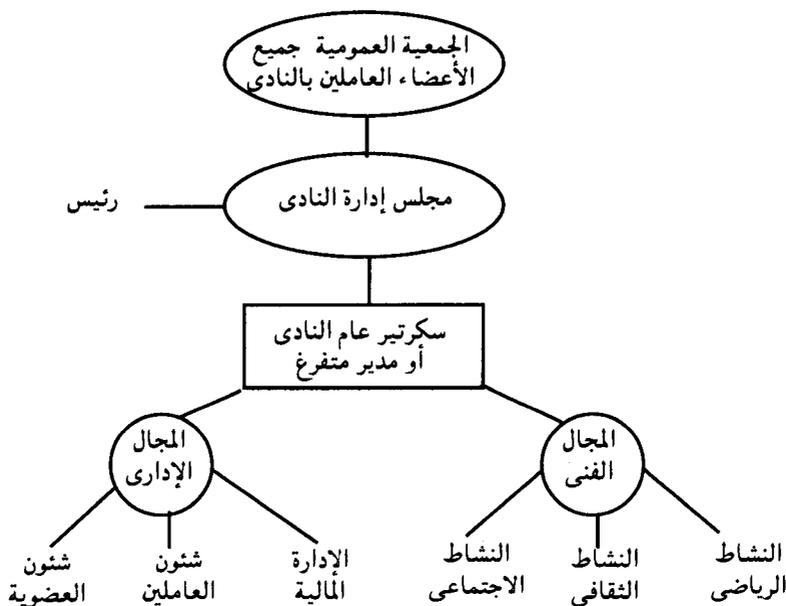
ففي مجال التربية البدنية والرياضة الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع لأنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة.

فالتنظيم الفعال فى مجال التربية البدنية يحقق تحديداً واضحاً للواجبات والمسئوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين والتنسيق بين مختلف الجهود الجماعية منعاً للاحتكاك والتضارب بين الأفراد أثناء التنفيذ.

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية فى البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية لأفراد العاملين.

وفيما يلى نماذج لتنظيم الهيكل الإدارى فى كل من النادى والاتحاد الرياضى.

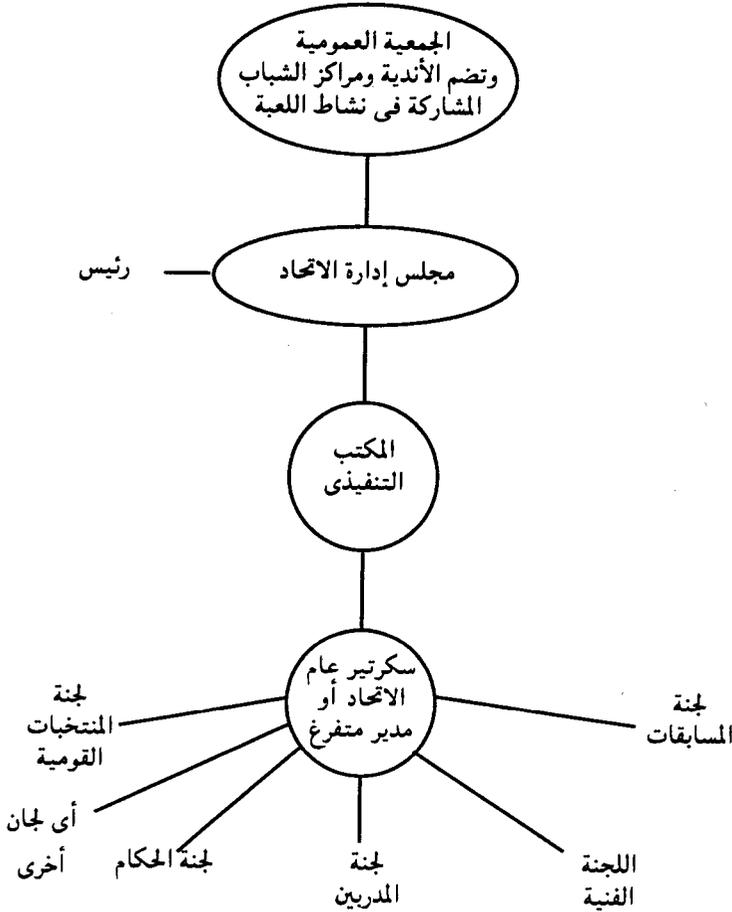
### أولاً: تنظيم الهيكل الإدارى للنادى:



شكل (٥) الهيكل التنظيمى للنادى

ولمجلس الادارة الحق فى تشكيل عدد من اللجان التى تضم فى عضويتها أعضاء عاملين بالنادى فى التخصصات المختلفة وفقاً للحاجة، كما يمكن الاستعانة بخبراء من خارج النادى فى بعض الأحيان.

### ثانياً: تنظيم الهيكل الإدارى لاتحاد رياضى:



شكل (٦) الهيكل التنظيمى للاتحاد الرياضى

وللاتحاد تشكيل أى عدد من اللجان يرى أنها سوف تعاونه فى عمله.  
وعند عمل أى هيكل تنظيمى لأى منظمة رياضية يجب مراعاة ما يلى:

١ - تحديد العمل ومهامه التفصيلية.

- ٢ - تقسيم العمل.
- ٣ - تحديد علاقة الرؤساء بالمرؤوسين.
- ٤ - تجميع قطاعات الأعمال المتشابهة.
- ٥ - تحديد مستويات الإدارة وتسلسل القيادة ونوعية السلطة (تنفيذية - استشارية).
- ٦ - تحديد خطوط السلطة والمسئولية.

### نظريات التنظيم:

ان التخطيط لإنشاء هيكل تنظيمي لأي مؤسسة رياضية يتطلب الإلمام بكم كبير من البيانات كأسلوب تقسيم العمل إلى إدارات وأقسام ووظائف، ومقدار السلطة التي يجب إعطاؤها لشاغلي الوظائف وحدودها، وأسلوب التنسيق بين جهودها.

ولقد تعددت الآراء حول المبادئ التي يجب مراعاتها في عملية التنظيم، إلا أنه يبدو أن هناك عدم اتفاق على أهمية كل مبدأ وفعالته، لذا فإننا سوف نستعرض باختصار مبادئ التنظيم في النظريات الكلاسيكية، وما أضافه علماء الإدارة من مبادئ.

### مبادئ التنظيم في النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة:

استخدم مصطلح أوسكار (OSCAR) ليضم الحروف الأولى من المبدأ الأول من المبادئ الخمس للتنظيم في النظريات الكلاسيكية، وهو عبارة عن الحروف الأولى باللغة الإنجليزية لخمس كلمات هي:

الأهداف Objectives والتخصص Specialization والتنسيق Coordination والسلطة Authority والمسئولية Responsibility.

وكما ذكرنا إن هناك بعض المبادئ الأخرى كالكفاية Efficency

والتفويض Delegation ووحدة الأمر Unity of Command ونطاق الاشراف Span of control والتوازن Balance وما إلى ذلك من المبادئ التي لا يتسع المجال لمناقشة تفاصيل أهميتها بالنسبة للتنظيم في صورته البسيطة كما هو الحال في المجال الرياضي.

أما بالنسبة للنظريات الحديثة أو ما يطلق عليها بمدرسة العلوم السلوكية في الإدارة، فقد كان للأفكار المستمدة من علم الاجتماع وعلم النفس، أثر في ظهور العديد من مبادئ التنظيم في علم الإدارة الحديث، فأصحاب هذه المدرسة يرون أن التنظيم هو أسلوب للتعاون بين الأفراد وأن الكيفية التي تنظم بها الأعمال تلعب دوراً كبيراً في تحقيق هذا التعاون.

كما يرون أن تعديل الهيكل التنظيمي لكي يتلاءم مع حاجات الأفراد كما هو الحال في المدرسة الكلاسيكية أمر مرفوض، ولكن يجب التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد، وتأثير التنظيم على هذا السلوك ومحاولة التوفيق بينهما.

وفي حقيقة الأمر لا يبدو الخلاف جوهرياً بين المدرستين إلا في أن المدرسة الحديثة تضع في اعتبارها ما أهملته المدرسة الكلاسيكية وهو السلوك الانساني، فالتنظيم من وجهة نظر أصحاب هذه المدرسة هو أسلوب اجتماعي تعاوني أكثر منه أسلوباً فطرياً يتصف بالآلية بهدف الإنتاج.

### المبادئ الخمسة للتنظيم:

- ١- الأهداف : يجب أن يكون للمنظمة هدف أو أهداف محددة، كما يجب أن يحدد الهدف من وجود كل وظيفة في الهيكل، وأن يكون هناك ترابط بين أهداف هذه الوظائف والهدف العام للمنظمة.
- ٢- التخصص : يفضل أن يقتصر عمل كل فرد على أداء وظيفة واحدة، وأن تجمع الإدارات والأقسام بين الوظائف والمهام المتقاربة والمتشابهة.
- ٣ - التنسيق : يمثل التنسيق بين المهام والوظائف والإدارات في أي هيكل

تنظيمى العامل الأساسى فى تحقيق التكامل بين الأهداف والأنشطة، فمن خلال ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية لكل وحدة من وحدات الهيكل وتنسيق العمل فيما بينها يمكن رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها حيث نود الإشارة إلى أنه كلما زادت الحاجة الى التنسيق كلما دل ذلك على وجود شىء ما استوجب المغالاة فيه، بمعنى أنه يجب صياغة الأهداف وتحديد الوظائف بشكل أكثر تنظيمياً حتى لا يتطلب الأمر عمل إجراءات معقدة للتنسيق.

٤ - السلطة : يجب أن يكون هناك سلطة عليا ينحدر منها خطوط السلطة هبوطاً من أعلى فرد (المدير) إلى أقل فرد فى الهيكل التنظيمى.

٥ - المسئولية : يجب أن يقابل السلطة مسئولية، بمعنى أنه عندما يكون الفرد مسئولاً عن تحقيق هدف محدد يجب أن يمنح السلطة الكافية التى تخول له حق القيام بالأنشطة والإجراءات والممارسات التى تساعده على تحقيق هذا الهدف.

وفىما يخص السلطة والمسئولية، فنحن نرى أنه يمكن تفويض كل من السلطة والمسئولية وهو عكس الرأى القديم فى أن المسئولية لا تفوض، حيث إن من يعطى سلطة يعتبر مسئولاً عن أسلوب ونتائج ممارسته لها وإن تفويضه لهذه السلطة فى بعض أجزائها لا يعفيه من تحمل المسئولية، كما أنه لا يعفى من فوضت له السلطة من نفس المسئولية، لذا فإن تفويض السلطة يجب أن يتم فى ظل معايير واضحة ومحددة.