

الفصل الرابع

أصول التنظيم الإداري

مقدمة:

مصطلح التنظيم له معنيان شائع الاستخدام، فهو يستخدم في إطار الإشارة إلى المؤسسة أو مجموعة العمل كالمصالح الحكومية، أما المعنى الثاني فيشار به إلى عملية التنظيم نفسها - أي الطريقة التي يرتب بها عمل المنظمة ويوزع على الأفراد العاملين بها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة.

وعرف التنظيم على أنه عبارة عن تجميع الأنشطة اللازمة للوصول للأهداف وتخصيص كل مجموعة من هذه الأنشطة إلى مدير معين مع منحه السلطة اللازمة للإشراف على هذه الأنشطة، بالإضافة إلى توفير التنسيق الأفقي والرأسي في هيكل المنظمة، ويجب تصميم هيكل المنظمة بحيث يحدد من يعمل ماذا ومن هو المسئول عن أي النتائج ويستبعد عقبات الأداء التي يمكن أن يسببها الارتباك وعدم التأكد فيما يتعلق بتوزيع المهام على العاملين ويوفر شبكات للاتصال وآليات لاتخاذ القرار تعكس وتدعم أهداف المنظمة، أما (Dessler) يرى أن التنظيم يقصد به ترتيب أنشطة المنظمة بحيث تساهم بصورة منسقة في تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن المنظمة تتكون من أفراد متخصصين فإنه لا بد من التنسيق بين مهام هؤلاء الأفراد لإحداث التكامل المطلوب لتحقيق الأهداف.

أولاً: تعريف التنظيم:

يعرف التنظيم بأنه تجميع الأنشطة اللازمة للوصول للأهداف، وإسناد كل مجموعة من هذه الأنشطة على مدير محدد مع منحه السلطة اللازمة للإشراف على هذه الأنشطة فضلاً عن توفير التنسيق الأفقي والرأسي في هيكل المنظمة.

ثانياً: أهمية التنظيم:

وصف (Dale) التنظيم على أنه عملية متعددة الخطوات وله قدر عالٍ من الأهمية لعمل المنظمة حيث أنه:

١- يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل اللازم لإنجازه لتحقيق أهداف المنظمة فأى منظمة تم إنشاؤها لتحقيق مجموعة من الأغراض فالمستشفيات أنشئت للعناية بالمرضى، فرق كرة القدم أسست للفوز بالمنافسات الرياضية ومنشآت الأعمال خلقت لإنتاج السلع والخدمات ولعله من الواضح أن أيّاً من هذه الأغراض يمكن تحقيقه بطريقة مختلفة، ولكي يتم تحقيق أهداف المنظمة فإنه لا بد أولاً من تحديد المهام المطلوب إنجازها للوصول إلي هذه الأهداف، فعلى سبيل المثال، قبل أن يبدأ المسؤولون التنظيميون بالمستشفى في مساعدة المرضى عليهم أولاً شراء المعدات اللازمة، توظيف الأطباء والكوادر المساعدة الأخرى، تكوين الإدارات الطبية المتخصصة، الترتيب للحصول على الاعتراف من المنظمات المهنية، والتنسيق مع الجهات ذات الصلة في المجتمع.

٢- تقسيم العمل الكلي للمنظمة أي أنشطة يمكن أدائها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص والمنظمات تتشأ حقيقة لأن العمل المتوقع منها إنجازها لا يمكن أدائه بواسطة شخص واحد منفرد، لذا فإن عمل المنظمة يجب أن يتم تقسيمه بصورة ملائمة بين العاملين فيها، وتعني كلمة ملائمة أمرين: الأول أن يتم تخصيص المهام للأفراد حسب مؤهلاتهم وقدراتهم لأداء عبء زائدٍ عن قدراتهم أو أقل منها.

٣- يربط بين مهام الأفراد بالمنظمة بطريقة منطقية وكفاءة وكلما توسعت المنظمة ووظفت المزيد من الأفراد لإنجاز الأنشطة المختلفة فإنه يصبح من الضروري تجميع الأفراد الذين ترتبط مهامهم ببعضها، فالمنشأة الصناعية على سبيل المثال، عادة ما تحتوي على إدارات للمبيعات، الإنتاج، المالية، الأفراد، الحسابات، التسويق والبحوث، والتطوير، وتحتوي الإدارة الواحدة

على أفراد ذوي مهارات مختلفة ومستويات خبرة مختلفة كذلك، والذين يكون التفاعل بينهم محكوماً بإجراءات محددة، هذا الأسلوب لتجميع الأعمال المشابهة عادة ما يشار إليه بالتقسيم إلى إدارات.

٤- يضع آلية لتسيق أعمال الأفراد بالمنظمة بحيث تصبح كياناً موحداً ومنسجماً وعندما يقوم الأفراد والإدارات بإنجاز أنشطتهم المتخصصة فإن الأهداف الكلية للمنظمة قد يتم طمسها أو ربما تبرز الصراعات بين الأفراد بالمنظمة فعلي سبيل المثال قد يضغط مدير التسويق على إدارة منشأة صناعية لمنحه ميزانية أكبر للترويج لزيادة التعرف على سلع المنشأة رغماً عن أن مصالح المنشأة الكلية قد يمكن خدمتها بصورة أفضل عن طريق الاستثمار الرأسمالي بجلب معدات آلية لتخفيض تكلفة الإنتاج، وآليات التسيق تمكن الأفراد بالمنظمة من تطوير رؤية كلية لأهداف المنظمة وتؤدي بالتالي إلى الحد من عدم الكفاءة والصراعات الضارة.

٥- يراقب فعالية المنظمة ويدخل التعديلات اللازمة للحفاظ على أو زيادة الفعالية ونسبة لأن التنظيم يعتبر عملية مستمرة فإن إعادة التقييم الدورية للأربع خطوات السابقة تصبح أمراً ضرورياً وكلما نمت المنظمة وتغيرت الظروف من حولها كلما زادت الحاجة إلى تقييم هيكلها التنظيمي للتأكد من ملاءمته للتشغيل الفعال والكفاء لمقابلة احتياجات المنظمة الحالية. العديد من المنظمات تتطور بصورة عشوائية وتقوم بإدخال التعديلات والإضافات على هيكلها التنظيمي من وقت لآخر لأسباب تكتيكية لاستيفاء غايات محدودة وهناك العديد من العوامل التي تحدد هيكل المنظمة الفعلي.

ومن بين هذه العوامل نذكر التكنولوجيا المستخدمة، الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة وقيم الأفراد داخلها، وليس هناك طريق واحد أفضل لتصميم جميع المنظمات. فالهيكل الأكثر ملائمة للمنظمة يعتبر أمراً فردياً يختلف من منظمة لأخرى وحتى داخل المنظمة بمرور الزمن.

ثالثاً: مبادئ التنظيم الإداري:

تتلخص مبادئ التنظيم فيما يلي:

- ١/ مبدأ وحدة الهدف: لا بد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي.
- ٢/ مبدأ الفعالية: يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة.
- ٣/ مبدأ الشرعية: يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والعادات والأعراف السائدة في المجتمع.
- ٤/ مبدأ الثبات: بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل إدارة أو قسم وتتضافر الجهود لتحقيقها ولا يعني هذا أن تكون الأهداف جامدة وصعب تعديلها، ولكن هناك قدر من المرونة في التعامل معها وفقاً للظروف.
- ٥/ مبدأ الوظيفة: ويعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد لأن التنظيم خلق يسعى ويستمر بصرف النظر عن الأفراد لأن عمر الفرد محدد ولمدى زمني معين.
- ٦/ مبدأ تحديد المسؤولية: يجب التحدي الواضح لمسئولية كل فرد أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة إليه لأن المسؤولية لا تفوض وإنما يظل الرئيس الذي فرض السلطة مسؤولاً عن الأداء.
- ٧/ مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية: حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسئولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.
- ٨/ مبدأ وحدة إصدار الأوامر: بمعنى أن يتلقى الفرد أو امره وتعليماته من رئيس واحد وإليه يرفع تقاريره.
- ٩/ مبدأ نطاق الإشراف: يختص هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يخصصون لإشراف إداري واحد ويجب تحديد النطاق المناسب من أجل المساعدة في إنجاز الأهداف دون إرهاق إداري.

١٠ / مبدأ ديناميكية التنظيم: بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره.

رابعاً: أنواع التنظيم الإداري:

هناك نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي والآخر التلقائي (غير الرسمي) ويمكن تناول النوعين كما يلي:

١ / التنظيم الرسمي: هو تنظيم واضح الشكل محدد المعالم يتم عن طريق وعى وإدراك تاميين مع عقد النية والقصد لتسييق أوجه النشاط في المنشأة لكي تتمكن من بلوغ أهدافها.

وللتنظيم الرسمي نمطان رئيسان هما التنظيم الرأسي والوظيفي كما يوجد نمط ثالث يجمع بين الاثنين فضلاً عن وجود نمط رابع يقوم على أساس الاستعانة باللجان الفنية.

(أ) التنظيم الرأسي:

هو أقدم أساليب التنظيم حيث استخدم في الجيوش منذ الأزل لهذا فإنه يطلق عليه أحياناً التنظيم العسكري، ويطلق عليه البعض اسم التنظيم المباشر باعتبار أنه يقوم على أساس أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه تابعيه والتابع يوجه كل من مساعديه وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى أدناه بشكل مباشر ومتصل حيث لا يسأل الشخص إلا عن عمله.

يمتاز هذا النمط بالبساطة ووضوح الأجهزة والأفراد والعلاقات بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات ويتحقق فيه مبدأ السلطة الآمرة حيث يتلقى الأفراد الأوامر من شخص واحد.

أما ما يعيب هذا النمط من التنظيم يتمثل في أنه يحمل المديرين أعباء قد تفوق قدراتهم حيث تركز كافة السلطات بأنواعها بيد المدير الواحد الأمر الذي يشجعه على التدخل في كافة الأمور المتعلقة بالعمل الإداري، أيضاً فإن التنظيم الرأسي يفضل تقسيم العمل والتخصص بالإضافة إلى أنه من الصعب

أن تجد المنظمة عدداً كافياً من المديرين القادرين على تحمل مسؤولية الإدارة في كافة الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم. لذلك لا يصلح هذا النوع من التنظيم في الوقت الحالي إلا للمشروعات الصغيرة أو المتوسطة الحجم كما انه لا يلائم العمل الحكومي الذي لا يتعلق بالنشاط الإنتاجي.

(ب) التنظيم الوظيفي:

يتميز هذا النمط من التنظيم بالتركيز على التخصص في النشاط أو الوظائف داخل المنشأة إذ تختص كل وحدة إدارية بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى ولو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى فمثلاً وزارة المالية الاتحادية مسؤولة عن الجانب المالي من تدبير دقيق وصرف والرقابة على الموازنة في كافة مجالات العمل الحكومي، أما التنظيم الوظيفي في منشآت الأعمال فمن أمثلته أن يشرف مدير البحوث في المنشأة على كافة نواحي النشاط المتصل بالبحوث في وحداته الإدارية.

مميزاته:

وأهم ما يميز هذا النمط التنظيمي هو أن العمل يقسم على أساس من التخصص وكل مدير يختص بعمل فني يتفق مع قدراته واستعداداته فيكون خبير فيه مما يؤدي إلي ارتفاع مستوى الكفاءة في أداء الأعمال.

عيوبه:

ومشاكل هذا النوع فتتلخص في أن كلا من السلطة المسؤولة لا تكون واضحة تماماً بسبب تداخل الإشراف بواسطة الفنيين والإداريين حيث يحتمل أن يكون المدير الفني مشرفاً على عاملين يتبعون مديرين إداريين متعددين فيختل نظام العمل ويصعب ضبطه.

بالإضافة إلي أنه من العسير أن يحل محل الرئيس المتخصص في عمل محدد شخص آخر يقوم مقامه بذات الكفاءة إذا كان تغيب الأول عن عمله لأي ظرف.

(ج) التنظيم الرأسي الوظيفي:

وهو ما يسميه البعض بالتنظيم الرأسي الاستشاري وهو يجمع بين النوعين السابقين محققاً مزاياها مجتمعة ومتفادياً أهم العيوب في كل منها منفرداً وفي هذا النمط يستعان بالاستشاريين الفنيين من الأخصائيين في نواحي التخصص والنشاط قبل اتخاذ القرارات بواسطة الإداريين فيشمل تنظيم المنشأة في هذه الحالة نوعين من ذوي السلطة هما:

أصحاب السلطة الرسمية وأصحاب السلطة الاستشارية

- أصحاب السلطة الرسمية: وهم الذين يديرون العمل ويبينون في الأمور.
- أصحاب السلطة الاستشارية: فمهمتهم مقصورة على تقديم الرأي لأصحاب السلطة الرسمية بغير إلزام.

مزاياه:

من مزايا هذا النوع من التنظيم هو أن المدير يتفرغ لعمله الإداري ملقياً عبء العمل الفني على مستشاره والمختص كذلك يتصف بالمرونة ويسمح بالتوسع دون تعديل جذري في هيكله المقرر.

عيوبه:

تزدوج السلطة في هذا النمط لذا تنشأ المشاكل عند المنشآت التي تأخذ به إذا تعارض رأي الخبير الاستشاري مع صاحب السلطة الرسمية أو حينما يحدث الاحتكاك أو التضارب بين الطرفين لأي سبب من الأسباب.

(د) التنظيم مع استخدام اللجان الفنية:

يعد هذا النمط شبيهاً بالنمط السابق بيد أن المشورة هنا لا تقدم بواسطة أشخاص منفردين بل من هيئات جماعية تتخذ شكل اللجان والتي تضم عدداً من الأعضاء المختصين في موضوع مشترك أو يمثلون اتجاهات ذات علاقة بالموضوع الذي تختص به اللجنة.

٢/ التنظيم غير الرسمي: كشفت الدراسات الإدارية عن أن سلوك الأفراد

وتصرفاتهم داخل أية جماعة تتأثر بعوامل أخرى غير تلك التي يقررها المديرون

واتضح أن هناك تنظيمات تنشأ داخل الجماعة يترابط بها عدد من الأعضاء فكرياً أو عاطفياً فيتحركون وفقاً للاتجاهات التي تملئها تلك التنظيمات وما تتضمنه من علاقات.

في كل منظمة رسمية قد توجد أكثر من منظمة غير رسمية تتكون تلقائياً بناء على ما يربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليست بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل بل أنه في بعض الحالات يسبق التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي في نشأته.

والتنظيم غير الرسمي غير محدد الشكل ويتسع نطاقه أو يضيق وفقاً للأحوال وقوة تماسكه تختلف في صلابتها بيد أنه يتسع في النطاق فيشتمل العديد من الأفراد ويزداد صلابته إذ يربط بين أعضاءه برباط متين طالما تعارضت أهداف المنشأة مع الأهداف الشخصية للأعضاء أو العاملين أو متى ما ضعف كيان التنظيم الرسمي أو عندما يسئ المديرون في تصرفاتهم الإدارية.

(أ) مصادر التنظيم غير الرسمي:

هناك مصادر للتنظيم غير الرسمي وهي:

✗ الصلة الشخصية:

يتمثل هذا المصدر من العلاقات التي تربط الناس ببعضهم لأسباب متعلقة بأشخاصهم مثل المهنة التي تجمع بين عدد من العاملين في عدد من المنشآت أو في وحدات إدارية داخل منشأة إدارية واحدة، كذلك فإن العقيدة الدينية والرأي السياسي والمذهب الاجتماعي وغيره من العوامل كل ذلك قد يجمع الناس في تعاطف حول موضوع واحد أو فكرة واحدة.

ويتميز التنظيم القائم على الصلة الشخصية بأنه خطوط السلطة فيه لا تكون واضحة وغالباً ما تتم الاتصالات بين أعضاءه على قدم المساواة بمعنى لا يوجد رؤساء ولا مرؤوسين بل أعضاء يتجهون باتجاه الجماعة التي يضمها التنظيم.

✘ الصلة الوظيفية:

وهي التي تنشأ بين الأشخاص في تنظيم ما أو أشخاص آخرين داخل ذات التنظيم أو خارجه بسبب علاقات عمل مباشرة بينهم ومن أمثلة ذلك أن يكون الشخص خبيراً أو مراقباً مالياً أو مستشاراً قانونياً ويتصل بحكم عمله مع مديري الإدارات أو رؤساء الأقسام في المنشأة فيكون لنفسه تنظيماً غير رسمياً هو على رأسه نابعاً من الحاجة إليه من ذوي الصلة به أو من قوة شخصيته أو الخدمات التي يمكن أن يؤديها للغير أو الحماية التي يبسطها لهم.

✘ مركز النفوذ:

في كثير من الحالات نجد أن بعض أعضاء الجماعات يتمتعون بنفوذ خاص يفرضونه على باقي أعضاء الجماعة كأن يكون أحدهم قريباً لرئيسها أو يتمتع بعلم أو جاه أو مال يجذب الناس نحوه أو يكون مجرد صديق لصاحب نفوذ رسمي في الجماعة أي من الأنصار والذين غالباً ما يحيطون بالرئيس ويؤثرون عليه فيما يتخذه من قرارات مثل هؤلاء يكونوا تنظيمات غير رسمية.

ومن جانب آخر يرى بعض كتاب الإدارة أن التنظيم غير الرسمي قد يشكل خطراً وتهديداً لأهداف التنظيم ومن أجل تجنب هذه الأخطاء هنالك وسائل يجب مراعاتها منها:

١. إتاحة فرص المشاركة لمختلف العاملين وعلى مختلف المستويات في وضع القرارات التي تصدر من المنظمة.
٢. خلق روح الثقة والتفاهم والتعاون بين العاملين والإدارة.
٣. الوضوح والموضوعية وعدم حرمان العامل من عملية الترقية أو النقل وصرف المكافآت ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

خامساً: عناصر التنظيم:

١. الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف المستويات الإدارية.

٢. الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة كالإنتاج والمالية والأفراد والتسويق.
٣. الموارد المتوفرة للمنشأة مثل المواد والطاقة والأموال والآلات.
٤. الأنشطة والإجراءات وخطوط السلطة.
٥. توزيع الموظفين على الوظائف وعلاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
٦. تحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات على كل موظف.

سادساً: فوائد التنظيم:

١. التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة لا يكون فيها دور للتأثير الشخصي.
٢. تجنب ومنع الازدواجية أو التكرار في أداء الأعمال.
٣. تحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل موظف اختصاصاته وحدود صلاحياته والتنسيق فيما بينهم بالنسبة للأعمال التي يشترك في إنجازها أكثر من موظف أو إدارة أو قسم.
٤. الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة للفرد الذي يشغلها.
٥. تحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته مروراً بمختلف المستويات الإدارية.
٦. توفر الوظيفة التنظيمية كما بالنسبة لوظائف الإدارة الأخرى فرص اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات بين الموظفين.

سابعاً: الصلاحيات والمسئوليات:

١/ الصلاحيات (السلطة):

بعد أن يتم تجميع الأنشطة والفعاليات وفقاً لأسس تجميع الأنشطة من المنظمات التي تتطلبها طبيعة الوصول للأهداف المرسومة وظهور الأقسام والمستويات الإدارية ومن ثم تكوين الهيكل التنظيمي بصورته النهائية تظهر أهمية تحديد العلاقة بين الأقسام والمستويات الإدارية المذكورة وكذلك العلاقة بين الأفراد العاملين في المنظمة أنفسهم لذلك يتطلب الأمر للأغراض

التنظيمية الصحيحة ضرورة تحديد السلطات (الصلاحيات) لكل فرد في المنظمة مع معرفة مسؤوليته ضمن الهيكل التنظيمي المشار إليه إلى جانب معرفة العلاقة بين أفراد التنظيم بتحديد من هو الرئيس ومن هو المرؤوس.

(أ) مفهوم الصلاحية (السلطة):

يقصد بالصلاحية الحق الشرعي أو القانوني الذي يخول أشخاص الحق في إصدار الأوامر أو اتخاذ القرارات في حدود معينة هي حدود السلطة التي يتمتعون بها.

وتعرف كذلك بأنها الحق الذي بواسطته يمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات.

ويعني هذا أن الأشخاص الذين يتمتعون بالسلطات أو الصلاحيات يمتلكون القوة التي بواسطتها يستطيعون الحصول على امتثال المرؤوسين أو من هم بمعيتهم لأغراض تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة وضمن طاعتهم المطلقة لتنفيذ تلك الأوامر، ومع ذلك يمكن القول بان هذه القوة التي يتمتع بها أصحاب السلطات ليست قوة مطلقة في كل الأحوال بل هي قوة مقيدة بالقوانين واللوائح والأنظمة النافذة والتي تحد من تصرفات المدراء في هذا الشأن علماً بان السلطة تسري في المنظمات من أعلى السلم التنظيمي وحتى أسفله لذلك تناقص عبر تسلسل الهيكل التنظيمي كلما اتجهنا نحو أسفله.

(ب) مصدر الصلاحية:

هنالك ثلاث نظريات تفسر مصدر الصلاحية هي:

☒ نظرية الصلاحية الرسمية:

وتشير هذه النظرية إلى أن مصدر الصلاحية التي يتمتع بها المدراء مستمد من المركز الوظيفي الذي يشغله أولئك المدراء وأن هذه الصلاحية تنتقل إليهم عبر الهيكل التنظيمي وأن مصدر الصلاحية في ذلك هو حق الملكية المعترف به بموجب الأنظمة والقوانين السائدة في المجتمع ويعني هذا بأنه في القطاع العام فإن حق الملكية لجميع المنشآت والمؤسسات الإدارية يعود إلى الشعب

وهو مصدر الصلاحية والتي يخولها إلي الدولة بموجب نظرية الدستور والتي تنتقل عبر الهيكل التنظيمي إلي المدراء من خلال مراكزهم الوظيفية أما في القطاع الخاص فإن صاحب الشركة يمتلك الحق في التصرف بجميع موارد الشركة المادية والبشرية لذلك نرى قراراته المتخذة قوية وسريعة وذات أثر ملموس.

☒ نظرية قبول الصلاحية:

وهذه النظرية وثيقة النظر بمدرسة السلوك الإنساني التي يمثلها ماري فولين وهربت سايمون وغيرهم، وبموجب هذه النظرية فإن مصدر الصلاحية هم المرؤوسين أنفسهم عندما يقبل أحدهم وهو المرؤوس للتوجيه الصادر إليه من شخص آخر وهو الرئيس الذي يؤثر في تصرفه وأن مجرد قبول المرؤوسين للتوجيه الصادر إليهم من قبل شخص آخر فإن ذلك يعني إعطاء (صلاحية) لهذا الشخص ولذلك يمكن القول بأن هذه الصلاحية لا تعتبر حقيقية ما لم يقبلها المرؤوسين أنفسهم.

☒ نظرية الصلاحية الشخصية:

مصدر الصلاحية بموجب هذه النظرية هو المدير نفسه خاصة عندما يتمتع بكفاءة وخدمة وخبرة تجعل مرؤوسية يطيعونه وينفذون أوامره وتوجيهاته وأحياناً حتى لو لم تكن لدي الشخص صلاحية في بعض المجالات إلا أنه يستطيع أن يجعل من نصائحه وتوجيهاته ما يشبه القرار ويلغي الاستجابة والتنفيذ من قبل المرؤوسين.

وتشير إلي أن المصدر الفعلي والحقيقي للصلاحية هو جميع المصادر التي سبق ذكرها فالمدير يحتاج إلي الصلاحية الرسمية لتنفيذ الأوامر الصادرة وإلي قبول المرؤوسين وإلي ضرورة تمتعه بالخبرة والتجربة والكفاءة التي تجعله قدوة في القيادة والتنظيم والحصول على استجابة المرؤوسين تحقيقاً للأهداف المرسومة.

(ج) أسس قبول السلطة:

أما أسس قبول السلطة فتتمثل في الآتي:

- **القبول القائم على الثواب:** هنا تقبل السلطة باعتقاد أن يملك السلطة له الحق في منح الثواب والمكافأة مما يدفع الفرد لتنفيذ الأوامر.
 - **القبول القائم على الوعيد:** هنا يقبل الفرد السلطة لخوفه من العقاب.
 - **القبول القائم على السلطة الشرعية:** أي القبول القائم على السلطة الرسمية.
 - **القبول القائم على الحاجة الي المؤثر:** المتأثر يقبل قرارات المؤثر لإدراكه بأنه علي معرفة فنيه وكفاءة هو في حاجة إليها.
- (د) تفويض الصلاحيات:**
- يعتبر تفويض الصلاحيات من الأساليب التنظيمية المهمة التي تعتمدھا المنظمات الإدارية والأشخاص العاملين فيها لتوزيع السلطات بما يضمن تسهيل العملية الإدارية وتخليصها من أية تعقيدات أو مشكلات قد تعترضها وهذا يعني بان تفويض الصلاحيات هو منح الغير الحق بالتصرف واتخاذ القرارات من مجالات محددة لتحقيق الأهداف، ويحقق تفويض الصلاحيات العديد من المزايا منها:
- يساعد على تخليص الرؤساء من الأعمال والممارسات التي تعطلهم عن اهتماماتهم وواجباتهم الأساسية التي تتطلبها وظيفتهم خاصة تلك الأعمال الروتينية أو البسيطة.
 - يساعد على تدريب وتطوير المرؤوسين وتعويدهم على ممارسة اتخاذ القرارات ومشاركتهم في تقاسم وتنفيذ الأعمال التي قد تبدو من اختصاص المستويات الإدارية العليا.
 - خلق مناخ واسع من الحرية والمبادرة الذي يضاعف روح الابتكار والإبداع الذي يسهم بدوره في خلق الأجواء الحيوية في المنظمة.
 - خلق مناخ من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين لضمان روح التعاون بالقدر الذي ينعكس إيجابياً على الإنتاجية.
- (د) قواعد تفويض الصلاحيات:**
- هنالك العديد من القواعد التي تؤكد عليها أدبيات التنظيم منها:

- لايجوز تفويض الصلاحية بكاملها إلي المرؤوسين إذ أن ذلك يعني انتهاء مبرر وجود المركز الوظيفي لمن يشغله.
- أن تفويض الصلاحية إلي المستوى الأدنى لايهتم مطلقاً تفويض المسؤولية إذ إن المسؤولية لا تفوض وأن من يقوم بتفويض الصلاحيات عليه أن يدرك بأنه هو المسئول الأول والأخير أمام رؤسائه عما قام بتفويضه.
- إن من يقوم بتفويض الصلاحية له الحق في استردادها من مرؤوسيه وذلك من الظروف التي قد تتطلب مثل هذا الأمر عندما يكون في مصلحة المنظمة في بعض الحالات الاستثنائية أو الطارئة.
- أن تفويض الصلاحية يكون من قبل من يتمتع بها ولا يحق لمن لا يمتلك الصلاحية تفويضها إلي الآخرين.
- أن تفويض الصلاحية لا يعني التخلص منها بل أنه يبقى متحفظاً بها.
- يجب أن يكون تفويض الصلاحية بالقدر اللازم لأداء العمل.
- أن الصلاحية تتناقص عبر الهيكل التنظيمي ولذلك نجد بأن الصلاحية واسعة من قمة الهيكل التنظيمي ثم تتناقص كلما اتجهنا نحو الأسفل.

(هـ) أنواع الصلاحيات:

هنالك ثلاث أنواع من الصلاحيات هي:

☒ الصلاحية الرأسية:

وتسمى أحياناً بالصلاحية التنفيذية حيث يطلق على من يتمتع بها بالمدراء التنفيذيين وهي من أهم أنواع الصلاحيات في المنظمة لأن من يتمتع بها له الحق في التصرف واتخاذ القرارات وتتسبب هذه الصلاحية من أعلى الهيكل التنظيمي حتى أسفله وتنتقل بواسطة تفويض الصلاحيات.

☒ الصلاحية الاستشارية:

بموجب هذه الصلاحية يحق لمن يتمتع بها تقديم النصح والمشورة والمساعدة للمدراء التنفيذيين كذلك فإنه بموجب هذا النوع من الصلاحية لا يحق للمدراء الاستشاريين الذين يسمون بهذا الاسم لا يحق لهم إصدار

الأوامر وإلزام الآخرين بتنفيذ ما يقدمونه من اقتراحات وتوصيات وفي هذا الإطار لا يجوز للمدراء التنفيذيين الذين تقدم لهم هذه الاقتراحات أو التوصيات قبولها أو رفضها وفي حالة قبولها فإنه يقوم بإصدار الأوامر اللازمة لتنفيذها مستخدماً بذلك صلاحياته التنفيذية وتظهر الحاجة إلى هذا النوع من الصلاحيات نتيجة لانشغال القيادات الإدارية العليا وعدم توفر الوقت الكافي لها مما يتطلب حاجتها المستمرة إلى تقديم المقترحات والتوصيات والأفكار من شخصيات معروفة بقدرتها الفكرية ومهاراتها العملية في التعامل مع مشكلات العمل.

☒ الصلاحية الوظيفية:

وهي الصلاحية أو مجموعة الصلاحيات التي تخول المدير للإشراف على سياسات أو عمليات أو تصرفات معينة تتم من قبل الأفراد العاملين تحت إشراف مدراء آخرين مثال لذلك الصلاحيات التي يتمتع بها مدراء المالية في المنظمات وذلك بالإشراف على جميع الفعاليات المالية التي يقوم بها المعنيون بأعمال المحاسبة أينما وجودا وإصدار التوجيهات اللازمة لهم وكذلك ما يقوم به أمناء الشؤون العلمية في الجامعات في إشرافهم على أعمال أمانات الشؤون العلمية في الكليات التابعة إلى الجامعة المعنية وإصدار التوجيهات ومتابعة الأنشطة العلمية أينما وجدت في حدود مسؤولية الجامعة والكليات المرتبطة بها ويقود السبب في ظهور هذا النوع من الصلاحية إلى عدم توفر الخبرات والمعارف اللازمة للقيام بأعمال معينة لدى المدراء في المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة أو لرغبة المنظمة في توحيد سياسات معينة وتوحيد جهة الإشراف عليها والحفاظ على عدم ضياع جوهرها.

٢/ المسؤولية:

تعتبر المسؤولية الوجه الآخر للسلطة وأنه من الناحيتين الإدارية والمنطقية لا يمكن أن يكون شخص ما ذو سلطة معينة ولا يمكن مسؤولاً عما يقع في حدود سلطته.

ويقصد بالمسئولية التزام أو تعهد المرؤوس بتنفيذ ما عهد إليه من واجب من قبل رئيسه وهذا يشير الى أن المسئولية تعني المحاسبة عن نتائج تم الالتزام بها بمنطق المنصب الذي يتحمل مسئولية الفرد أولاً والتزامه نحو الغير ثانياً بتحقيق نتائج معينة وهي استعداد لتحمل اي نتائج تترتب عن سوء استعمال الحق(السلطة) أو الفشل في استعمالها، وبناء على ذلك صار من اللازم إدارياً أن نتحدث عن ضرورة مراعاة مطلب التوازن بين السلطة والمسئولية أو بين الحق والالتزام والاستعداد، عندما يمنح الشخص سلطة يجب أن يطالب يتحمل المسئولية عن النتائج المترتبة عن تلك السلطة، وفي هذا الصدد لا يفضل أن تكون السلطة واسعة على حساب المسئولية بحيث تحول الشخص إلى حالة من الاستبداد والتسلط في المنظمات الإدارية كما لا يفضل أن تكون السلطات محدودة والمسئوليات واسعة إذ أن ذلك سيضع القيود والمحددات على أسلوب تحقيق الأهداف ويدفع باتجاه انتقال الأفراد وإحباطهم وفي كل الأحوال فإن ذلك سيعرقل العملية الإدارية في تحقيق الأهداف المرسومة لها.

قواعد التعامل مع المسئولية:

- هنالك بعض القواعد أو الأمور التي يمكن الاستفادة منها عند التعامل مع المسئولية وضمن إطار العملية الإدارية في المنظمات منها:
1. تختلف المسئولية باختلاف التكاليف الصادرة لأداء الواجبات والمهام المطلوبة فهنالك المسئولية المستمرة وذلك عندما يكلف المرؤوس بأداء مهام ذات طابع مستمر مثل اللجان الدائمة في المنظمات وكذلك المسئولية المؤقتة التي تنتهي بإنجاز العمل المحدد لها.
 2. تظهر المسئولية بين الرئيس والمرؤوس حيث يكون للرئيس الحق في تكليف المرؤوسين من أداء مهام محددة ويكون المرؤوس بذلك أمام رئيسه عن أداء الواجب المكلف به.
 3. المسئولية لاتفوض مطلقاً كما هو الحال في السلطة أو الصلاحية وإنما يبقى الفرد مسئولاً عن الأداء سواء قام بتنفيذه بنفسه أم منح الغير صلاحية تنفيذه.

٤. يختلف حجم المسؤولية باختلاف حجم العمل الموكل للفرد أو حجم الصلاحية المخولة له فكلما منح أعمال أكبر كلما منح صلاحيات أوسع كلما زادت مسؤوليته.

أخيراً لا بد من القول من أن خط الصلاحية أو السلطة ينساب من أعلى السلم التنظيمي وينتهي عند أسفله في حين أن خط المسؤولية ينساب من أدنى السلم التنظيمي ويتجه نحو قمته وذلك عند النظر لطبيعة التعامل مع هاتين المفردتين في المنظمات الإدارية.

المركزية واللامركزية:

إن المشكلة الأساسية في التنظيم والتي تتطلب علاجاً مستمراً هي درجة تركيز أو عدم تركيز السلطة، ولا يقتصر الأمر فقط على نوع السلطة المفوضة بل يتعلق الأمر بمقدار أو حجم السلطة المفوضة إلى المستويات الإدارية.

فالمركزية واللامركزية هما ظاهرتان يمكن قياسهما للحكم على درجة تفويض أو عدم تفويض السلطة وتوزيعها على المستويات الإدارية. فالمركزية تعني تمركز السلطة في يد شخص واحد أو في مستوى إداري واحد (الإدارة العليا) أما اللامركزية فهي تعبر عن درجة تفويض السلطات من أعلى المستويات التنظيمية حتى أدناها.

لذا يمكن القول أن من مقومات وخصائص التنظيم في كافة المنظمات وجود قدر من المركزية واللامركزية، وأن الأمر يتوقف في النهاية على مسألة أساسية هي: حجم أو مقدار السلطة المفوضة إلى المستويات الإدارية.

ويلاحظ أن المنظمات الحديثة التأسيس تميل غالباً إلى تطبيق المركزية بدرجة عالية، حتى تستقر السياسات المرشدة للتفكير، ويكتسب المديرين خلال هذه الفترة للمهارات والمعرفة الكاملة بالمنظمة ويصبحوا أكثر خبرة، وبالتالي يصبح التحول إلى اللامركزية أمراً ضرورياً تقتضيه ظروف المنظمة. من جهة ثانية يتفق المهتمون بالإدارة على أن درجة اللامركزية تكون كبيرة في الحالات التالية:

١. إذا زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.
٢. ازدياد الأهمية النسبية للقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.
٣. ازدياد عدد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.

وبالمقابل تلجا المنظمة إلى تطبيق المركزية خاصة للمهام التي تشكل أهمية خاصة حيث ترى الإدارة العليا ضرورة حصر اتخاذ القرارات بشأنها دون المستويات الإدارية الأخرى ويمكن تلخيص هذه المهام بالآتي:

١. تحديد السياسات الإدارية العليا.
٢. قرارات التعيين للوظائف الإدارية.
٣. إقرار خطط المشروع.
٤. التنبؤ بالظروف المؤثرة على المنظمة.
٥. إعادة توزيع أفراد التنظيم في الوظائف الأساسية.
٦. إقرار برامج التنمية والتطوير خاصة للمناصب العليا.
٧. التغييرات الجذرية في هيكلية التنظيم.
٨. تقييم الأداء التنظيمي وإقرار إستراتيجية التغيير التنظيمي.
٩. القرارات المتعلقة بصورة المنظمة تجاه كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

تعتبر المركزية واللامركزية واحدة من الظواهر التنظيمية في الإدارة التي يمكن ملاحظتها في أية منظمة على اختلاف مهامها ومسئولياتها وأن التمييز بين المركزية واللامركزية يعتمد بالدرجة الأساسية على أسلوب تنظيم السلطات في الهياكل التنظيمية للمنظمات فعندما يتم حصر السلطات لدى المستويات العليا في المنظمات تظهر المركزية في أداء الأعمال وعندما يتم تفويض السلطات تظهر اللامركزية في أداء المهام والواجبات.

أولاً: المركزية:

وتشير إلى الرغبة أو الميل إلى تركيز السلطة، في جهة أو جهات محددة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة أو هي حصر السلطة وتركيزها في

المستويات الإدارية العليا للمنظمة وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور التنظيمية والإدارية ستكون بيد الإدارة العليا حصراً، أما اللامركزية فتشير إلى عملية توزيع الصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة ومنح المدراء حق التصرف واتخاذ القرارات، مما سبق فإن المركزية أو اللامركزية هما نتيجة منطقية أي عملية تفويض السلطة واتجاه المنظمة ككل ورغبتها لجعل درجة التفويض عالية أو منخفضة فإذا كانت درجة التفويض عالية فهذا يشير إلى الاتجاه نحو اللامركزية وإذا كانت درجة التفويض محدودة فهذا يشير إلى المركزية في العمل كذلك يمكن القول أنه لا توجد في الحياة العملية مركزية أو اللامركزية كاملة إذ أن المركزية الكاملة تعني تركيز اتخاذ القرارات في يد فرد معين أو جهة محددة ويؤدي هذا إلى تعطيل العمل والتأخر في التنفيذ، أما اللامركزية الكاملة فتشير إلى عدم وجود رئاسة عليا تعتبر منبع للسلطة الأساسية والرسمية داخل المنظمة بحيث تكون مسؤولة عن السيطرة العليا والعامه على أمورها وتمثيلها أمام الغير وهو ما قد يؤدي إلى ضياع المنظمة وانحسارها عن بيئة الأعمال، ويمكن أن تكون العوامل الآتية محددات للميل نحو المركزية أو اللامركزية منها:

١. حجم المنظمة: عندما يكون حجم المنظمة صغيراً يفضل استعمال المركزية وكلما كبر حجمها دعت الحاجة إلى إتباع اللامركزية.
٢. تكلفة القرار: عندما يكون القرار ذو كلفة عالية وتأثيره كبيراً على مستقبل المنظمة يكون الاتجاه نحو مركزية القرار المذكور وعندما يكون القرار بسيطاً فإن ذلك يدعو للاتجاه نحو لامركزية القرار.
٣. المرحلة التي تمر بها المنظمة: غالباً ما تتبع المنظمات حديثة التكوين المركزية الإدارية في عملها وتتجه نحو اللامركزية كلما استقرت وأرست أسسها وتعليماتها ونظم العمل السائدة.
٤. الاتجاه العام للمنظمة: تتوقف درجة المركزية واللامركزية على مدى رغبة الرؤساء في الإدارة العليا في تفويض السلطة فعندما تكون لديهم رغبة في التفويض يظهر الاتجاه نحو اللامركزية والعكس صحيحاً.

٥. كفاءة المرؤوسين: تميل المنظمة إلى إتباع اللامركزية الإدارية الدنيا ومدى قدرتهم على تحمل المسئوليات والعكس صحيح.

٦. أساليب الرقابة: كما هو معلوم فإن تفويض السلطة لا يعني تفويض المسئولية حيث تبقى مسئولية الرئيس كاملة عن نتائج الأعمال التي فوض مرؤوسيه سلطة القيام بها كما لا يقصد باللامركزية هو انعدام الرقابة إذا يتطلب الأمر أن تصاحب اللامركزية نوع من الرقابة للتأكد من مدى استخدام السلطات المفوضة الاستخدام العلمي السليم وأن التنفيذ يتم وفقاً للسياسات المرسومة لذلك قد يكون ضعف وسائل الرقابة من قبل الإدارات العليا هو أحد العوامل في الحد من اللامركزية أو الاتجاه نحو المركزية عندما تكون الرقابة بصورتها العلمية السليمة.

٧. أهمية القرار: حيث تميل الإدارات العليا للاحتفاظ بصلاحيات اتخاذ القرارات المهمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وأهدافها وتميل تلك الإدارات التي تفويض القرارات الأقل أهمية إلى المستويات الإدارية الأدنى تحقيقاً عن كاهلها وللإستفادة من الوقت وللمحافظة على حسن الأداء.

مزايا المركزية:

١. توفر درجة عالية من التنسيق باعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تتم من قبل جهة واحدة وهو ما يسهم بإمكانية تحقيق الاتصال السريع والتنسيق العالي بين الإدارات ويحد من الازدواجية في العمل.

٢. تنمية رجالات الإدارة العليا إدارياً وتهيئتهم للإدارة في أي مرفق من مرافق العمل في المنظمة حيث تحقق المركزية من مستويات وإجراءات الرقابة وذلك عندما تتمركز الإدارة وتصريف الأمور والبت فيها من جهة واحدة فمن الطبيعي أن تكون عملية الإشراف والرقابة محصورة في يد عدد قليل من الجهات وهو ما يحقق من مستوياتها وإجراءاتها.

٣. نتيجة لما سبق فإن عملية الرقابة ستتم بشكل مباشر من قبل الجهات ذاتها.

٤. يناسب المشروع الصغير حيث أوجه النشاط محدودة ونطاق العمليات بالمشروع محدودة، إضافة إلى أن الإمكانيات المالية للمشروع قد لا تمكنه من تحمل تكاليف نظام اللامركزية الإدارية.

مزايا اللامركزية:

١. تساعد على تنمية المدراء في المستويات الإدارية المختلفة وذلك من خلال منحهم فرصة التصرف واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية والمبادرة.
 ٢. التقليل من الأعباء الإدارية لرجال الإدارة العليا وفسح المجال لهم للقيام بالمهام الرئيسية للمنظمة كالتخطيط والرقابة.
 ٣. توفر السرعة في العمل والإنجاز وذلك من خلال عدم رجوع المرؤوسين إلى رؤسائهم للبت في جميع الأمور.
 ٤. أن تكليف المرؤوسين لاتخاذ بعض القرارات أو البت في بعض الأمور وتصريفها سيؤدي إلى رفع روحهم المعنوية يجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم في العمل فاللامركزية وسيلة لإثراء واغناء عمل المرؤوسين داخل المنظمة.
 ٥. تعتبر اللامركزية من الوسائل المفيدة في تقوية الروابط والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين إذ أن تفويض السلطة يجعل المرؤوسين يحسون بأن رؤسائهم يثقون بهم وإلا لما فوضوهم لتصريف الأمور والبت فيها نيابة عنهم.
 ٦. إن إتباع اللامركزية يساعد المدراء في المستويات الإدارية المختلفة من اتخاذ القرارات التي تناسب ظروف العمل أو المنطقة التي يتم فيها العمل. ويمكن القول بأن مزايا المركزية يمكن أن تكون عيوباً للامركزية كذلك فإن مزايا اللامركزية يمكن أن تكون عيوباً للمركزية الإدارية أو عدم إمكانياتها من تحقيق مزايا اللامركزية الإدارية.
- ويلاحظ بأن هنالك توجهاً عاماً نحو اللامركزية في أسلوب إدارة عمل العديد من المنظمات في مختلف دول العالم، ومن هذا الاتجاه هنالك بعض

الوصايا تتلخص بضرورة أن يكون الهرم التنظيمي معتدلاً في طوله وتبني مبدأ الشورى وتشجيع المرؤوسين على عملية التخطيط وإبتعاد الرؤساء عن الاهتمام بتفاصيل العمل وتشجيع عملية الاتصال الأفقي والعمودي وبالالتجاهين. وأخيراً يمكن القول بأن المركزية واللامركزية هما ظاهرتين مهمتين من ظواهر العملية التنظيمية والتي يمكن أن نجدتها في أي منظمة إدارية وإن معيار الفصل بينهما هو مدى تفويض الصلاحيات على القائمين بالعملية الإدارية.

طبيعة التنظيم الإداري:

مع تطور الفكر الإداري وظهور حركة الإدارة العلمية زاد الاهتمام بالتنظيم كعامل له أثره الفعال في الكفاية الإنتاجية، وكان من أبرز معطيات الدراسات التقليدية للتنظيم إرساء مبادئ وأصول لها طابع الأسس العلمية التي أثبتت التطبيقات العلمية نجاحها وفعاليتها.

إن أسس التنظيم ومبادئه التي ظهرت مع ظهور المدرسة الكلاسيكية وإن تطورت مع الوقت عن طريق إضافات المفكرين في علم الإدارة ينبغي النظر إليها كاتجاهات إرشادية يستعين بها المنظم في دراسته مع قبول مبدأ احتمالات اختلاف النتائج مع اختلاف ظروف المنظمة موضع الدراسة والفروق الفردية بين الأفراد والجماعات التي يتألف منها مجتمع المنظمة.

ورغم تفاوت وجهات نظر المفكرين في تحديد أسس ومبادئ التنظيم فيمكن اعتبار المبادئ التالية أهم ما أجمع عليه رأي غالبيتهم.

١ / الهدف:

إن أهداف المنظمات لها أهمية كبيرة ورئيسية في تحديد هيكل المنظمة وتنشأ المنظمات لتحقيق غايات وأهداف معينة ودون وجود هذه الغايات والأهداف يبقى المبرر من وجود المنظمة أصلاً.

وعلى ذلك يمكن إن ننظر إلي المنظمة باعتبارها وحدة هادفة وإن الغايات والأهداف التي توجه لتحقيقها هي من الأسس الرئيسية لتشكيل الهياكل

التنظيمية فإذا وضعنا هدف المنظمة في مقدمة تفكيرنا لكيفية بناء المنظمة مع تعرفنا على الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة لتحقيق أهدافها والظروف التي تباشر المنظمة تحقيق هذه الأهداف في ظلها لكان ذلك هو المفتاح للوصول إلي تحديد التنظيم الذي يحقق هذه الأهداف باستخدام هذه الإمكانيات تحت هذه الظروف.

والغايات المستهدفة يجب أن تكون واقعية فإذا كانت الإمكانيات المتاحة لا تسمح بتحقيق الهدف المطلوب تحت الظروف القائمة فإنه من الضروري إعادة النظر في هذا الهدف.

ولما كان المقصود بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية لتحقيق غاية معينة لذلك فإن ما لم يوجد هدف واضح محدد لما حاول الأفراد التعاون فيما بينهم حول الغاية التي تستقطب جهودهم، وكلما تحددت الأهداف الفرعية لأقسام المنظمة كان ذلك أدعى لوضوح الرؤية أمام الأفراد وساعد على رفع معنوياتهم عن طريق إحساسهم بمدى مساهمتهم في إنجاح منظماتهم وأهمية جهودهم في تحقيق أغراضها.

ويؤدي هذا الوضوح إلي الحد من طغيان الأغراض الشخصية للأفراد ورغباتهم في تدعيم أهميتهم الشخصية وتعريفهم لاتجاهات العمل على حساب الأهداف المرسومة.

٢ / التخصص وتقسيم العمل:

من المشاهد أن الفرد عندما يركز جهود في نطاق مجال محدد من مجالات العمل يستطيع أن ينمي قدراته وخبراته في هذا المجال ويصل إلي مستوى أعلى من الكفاءة في الأداء وكلما كان هذا المجال أكثر تحديداً زادت قدرة الفرد على إجادة عمله والتعمق فيه.

ومع التوسع المضطرد في مجالات المعرفة ونوعيات العمل تزداد الحاجة إلي الاتجاه إلي التخصص ضماناً لسيطرة الفرد الفعالة على المجال الذي يختاره لعلمه.

ولما كان غرض التنظيم هو الوصول إلي أعلى كفاءة في الأداء لذلك برزت أهمية تقسيم العمل إلي نوعيات متميزة بحيث يعهد بكل نوعية منها إلي أقدر الأفراد على القيام بها أو بمعنى آخر أن تكون هناك تخصصات واضحة ومتميزة يقوم على كل منها متخصصون مؤهلون علمياً وعملياً على أعلى مستوى ممكن.

والتخصص الدقيق وإن كان له أثره الواضح في زيادة كفاءة الأداء إلا أن التماذي فيه يؤدي إلي تفتيت العمل وفقدان رؤية الارتباط بين ذلك الجزء شديد التخصص الذي يقوم به الفرد وعلاقته بالهدف العام للمنظمة، الأمر الذي يؤثر على معنويات الفرد وإحساسه بالانتماء إلي المنظمة.

٣/ وحدة القيادة:

يؤدي الفرد عمله طبقاً للتوجيهات والتعليمات الصادرة إليه فإذا ما تعدد الرؤساء الذين يتلقى منهم التعليمات لكانت النتيجة الحيرة والارتباك وعدم قدرة العامل على إرضاء هؤلاء الرؤساء، وتلافياً لمثل هذه المواقف ظهر مبدأ وحدة إصدار الأوامر والذي يقتضي أن تنحصر سلطة إصدار الأوامر في مصدر واحد بحيث لا يتلقى العامل أوامر تتعلق بعمله إلا من رئيس واحد.

كما يرتبط بهذا المبدأ أن العامل يكون مسؤولاً عن أعماله أمام رئيس واحد ويقدم تقاريره عن عمله إلي هذا الرئيس ولما كان هذا الرئيس مسؤولاً بدوره أمام الرئيس الأعلى فإنه بذلك يظهر خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الأعلى للمنظمة حتى الأفراد العاملين من خلال الرؤساء المشرفين.

ورغم بساطة ووضوح هذا المبدأ إلا أنه في التطبيق العملي تظهر بعض الصعوبات، فهناك حاجة مستمرة للإفادة بأجهزة مستوردة والأجهزة الفنية المتخصصة على مستوى المنظمة حي يكون لها نوع من الإشراف على نوعيات العمل المتخصصة التي تجري في وحدات تنفيذية متعددة لكل منها رئيس مسئول عنها له وحده حق إصدار الأوامر للعاملين فيها وتلافي مشكلة الازدواج في الإشراف لابد من توضيح الحدود المميزة لنطاق كل من الإشراف الفني والإشراف الإداري ويمكن الوصول إلي هذا التحديد بمراعاة الآتي:

١. أن يكون صدور التعليمات الأساسية عن طريق خط السلطة الرسمي من رئيس المنظمة إلي الرؤساء التاليين له مع التدرج حتى الرؤساء التنفيذيين.
٢. يخول الرؤساء الفنيون حق إصدار تعليمات تكميلية تفصل وتوضح النواحي الفنية التي تتضمنها التعليمات الأساسية.
٣. تقتصد التعليمات الفنية على الجوانب المتعلقة بأسلوب وطريقة وكيفية الأداء الفني للعمل المتخصص دون التدخل في أسبقيات التنفيذ أو توقيتاته أو تنسيقه مع الأعمال الأخرى.

٤ / التنسيق:

يستهدف التنظيم تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المنظمة لتحقيق الغاية والأهداف المرسومة لها لذا ينظر إلي مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلي فشل المنظمة ويضر بمصالحها. والقدرة على التنسيق من السمات البارزة للقائد الإداري الناجح الذي عليه أن يحدد ويوضح برامج العمل وطرق وأساليب الأداء وتعيين الاختصاصات والواجبات والمسئوليات التي توكل إلي وحدات المنظمة وخطوط الاتصال بينها والسلطات التي تخول لرؤساء هذه الوحدات وما إلي ذلك من الوسائل التي توضح الرؤية أمام العاملين وتساعد على خلق الاستقرار النفسي لديهم بما ينعكس على فعاليتهم في أداء المهام الموكلة إليهم. والتنسيق له جوانبه المتعددة، فهناك تنسيق السياسات الإدارية وخطط وبرامج العمل وبالتنسيق من خلال التنظيم، من خلال تصميم البناء التنظيمي وتنظيم العمل وتحديد الواجبات والمسئوليات وتوزيع السلطات وتحديد شبكات الاتصال، بما يكفل التنسيق رأسياً بين الإدارة العليا للمنظمة والرئاسات التنفيذية التالية لها حتى مستوى الأفراد والعاملين بمختلف الوحدات وكذا التنسيق أفقياً بين الأفراد والوحدات التي تعمل على مستوى تنظيمي واحد بما يسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم وتلافي الازدواج أو التكرار في أعمالهم.

ويعتبر توافر وسائل الاتصال السهلة التي تربط بين مختلف أجزاء المنظمة برباط وثيق، من أهم العوامل المساعدة على تحقيق التنسيق الفعال بالمنظمة، وأيضاً من المبادئ:

١. وحدة الأهداف: إن المنظمة كوحدة متكاملة وكل جزء فيها يجب أن يسعى للوصول إلي أهداف واحدة.
٢. أولوية أهداف المنظمة: إن المنظمة قد تحقق إذا عمد العاملون أو بعض الجماعات بها إلي تفضيل اهتماماتهم الشخصية عن مصالح المنظمة.
٣. التسلسل: يعد مبدأ التسلسل مطلباً تنظيمياً أساسياً من خلال وجود سلسلة من السلطة المباشرة من الرئيس إلي المرؤوس خلال التنظيم كله.
٤. منافذ الإشراف المحددة: في أي منظمة يجب أن تتصل الوحدات التنظيمية المختلفة بمنافذ إشرافية واضحة ومحددة، بحيث تكون أعمال كل وحدة تحت الإشراف المباشر من وحدة واحدة على المستوى التنظيمي الأعلى مباشرة.
٥. المستويات التنظيمية: إن عدد مستويات السلطة يجب أن يكون عند الحد الأدنى.
٦. الوظائف: إن الوظائف هي التكوينات الأساسية التي يبنى حولها المدير هيكلاً تنظيمياً فعالاً.
٧. البساطة التنظيمية: لا ينبغي أن يتضمن التنظيم سوى تلك الوظائف المطلوبة والمتصلة بعضها ببعض بأسلوب بسيط واضح والتي يرافقها تحديد واضح للسلطة والمسئولية للمتخصصين بممارستها.
٨. التماثل الوظيفي: يجب تجميع الواجبات وإسنادها إلي الأفراد بناءً على درجة تماثلها الوظيفي (الأسرة أو العائلة الوظيفية).
٩. نطاق الإدارة: إن هناك حد أقصى لعدد الأفراد وأنواع الأنشطة التي يستطيع مدير واحد أن يديرها بكفاءة.

١٠. التفويض: يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن متوافقة في ذلك مع حجم الرقابة الضروري بحيث يتم التنسيق واتخاذ القرارات عند أقرب نقطة للعمل نفسه.
١١. التحديد: إن واجبات وسلطات ومسئوليات وعلاقات كل إنسان في التنظيم يجب أن تحدد بوضوح وبشكل تام ويفضل أن يكون ذلك كتابة.
١٢. تعادل المسؤولية والسلطة: إن السلطة والمسئولية يجب أن يتعادلان، فإن إنسان لا ينبغي أن يضطاع بمسئولية إلا إذا منح سلطة كافية تمكنه من تحمل تلك المسئولية.
١٣. المسئولية الثابتة: عن الفرد يحقق أداء أفضل في أي وقت إذا كانت مسئولية إنهاء عمل محدد مستقرة بالنسبة لهذا الفرد.
١٤. التخصيص الكامل: إن السلطة والمسئولية اللازمين لكل نشاط من أجل التشغيل الفعال للمنظمة يجب تحديدهما بوضوح لشخص معين.
١٥. المسئولية النهائية: إن مسئولة الأفراد في موقع سلطة أعلى من أعمال مرؤوسيهيم هي مسئولية مطلقة لا تعفي عملية التفويض للمدير من المسئولية أو من المساءلة.
١٦. المسئولية التي لا يجوز تفويضها: إن هناك بعض المسئوليات الأساسية في كل من مركز للقيادة الإدارية لا يمكن تفويضها، بل هي تستقر مع شاغل هذا المركز.
١٧. الاتصالات الأفقية والقطرية و الدائرية: إن المديرين عند أي مستوى في التنظيم يمكنهم الاتصال بالمديرين الآخرين، واتخاذ القرارات وإعداد الخطط أو القيام بأعمال تعاونية بالنسبة لأي موضوع في إطار سلطاتهم ومسئولياتهم.
١٨. الاستثناء: إن كل مدير عند كل مستوى يجب إن لا يتخذ كل القرارات في نطاق سلطته ولا يرفع لرئيسه إلا تلك الأمور التي لا يستطيع هو اتخاذ قرار في شأنها بسبب سلطته المحدودة.

١٩. العلاقات التنظيمية المتزايدة: مع كل بإضافة من الأفراد إلي هيكل تنظيمي فإن عدد العلاقات التنظيمية يتزايد بمعدل أكبر من معدل زيادة الأفراد.

٢٠. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: إن الكفاية التنظيمية القصوى تتطلب تسكيناً فعالاً للأفراد، بمعنى أن كل فرد يجب اختياره وتسكينه في وظيفة بحرص بحيث تحقق مطالب الوظيفة والتكوين الشخصي للفرد أفضل من مزيج ممكن.

٢١. خلق الوظيفة الملائمة لكل فرد مناسب: إن كفاءة إدارة المنظمة لا تقتصر على جهود تسكين الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة حين وجودها وإنما تتمثل الكفاءة الحقيقية للإدارة في إيجاد عمل نافع مناسب لكل فرد مناسب لديه كفاءات يمكن الاستفادة منها.

٢٢. الجماعات التنظيمية غير الرسمية: توجد في داخل الهياكل التنظيمية الرسمية جماعات تنظيمية غير رسمية يكون لها تأثيراً في كفاءة عمليات المنظمة كلها.

٢٣. التوازن التنظيمي: إن نمو الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة يجب أن يتوافق بقدر الإمكان مع أهميتها النسبية.

٢٤. الاستقرار الوظيفي: يجب وضع نظام مسار وظيفي على مستوى المنظمة وتوفير مقومات نجاحه بما يؤدي إلي استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

٢٥. تفهم التغيير قبل تنفيذه: لا ينبغي إحداث أي تغيير في نطاق مسئولية أي جزء في التنظيم بدون تفهم كامل لهذا التغيير من جانب كل الأفراد المعنيين.

٢٦. التنسيق مع الرؤساء: لا ينبغي قطعاً إصدار أوامر للمرؤوسين بدون علم رؤسائهم المباشرين.

٢٧. أخلاقيات النقد: لا ينبغي توجيه النقد أو اللوم للمرؤوس في وجود زملائه أو من هم أقل درجة منه.

٢٨. سرعة معالجة النزاعات: لا ينبغي إغفال (تجاهل) أي نزاع أو خلاف بين المديرين أو العاملين بشأن السلطة أو المسؤولية مهما كان قليل الأهمية يجب حسب النزاع فوراً وتحديد العلاقات التنظيمية بوضوح.
٢٩. التمييز بين الأدوار: لا ينبغي أن يطالب أي مدير أو موظف بأن يكون في ذات الوقت مساعداً أو ناقداً لشخص آخر.
٣٠. استمرارية التقييم: لا ينبغي إهمال المراجعة والتقييم لأعمال المديرين وغيرهم من العاملين.
٣١. الحذر في حالة السكون التنظيمي: لا ينبغي الاطمئنان إلى حالات السكون التنظيمي (اختفاء المشاكل والمنازعات) فقد تُخفي حالات من السلبية والتهاون.
٣٢. تذكية الرؤساء: يجب أن يكون لدى المرؤوسين قناعة كاملة بان من حقوق رئيسه عليه أن يذكره وينهي مزاياه ونقاط القوة والجوانب الإيجابية في صفاته وسلوكه، وتلك الخاصة من الجوانب الخلقية ومن يتم العمل التي يفتقدها كثير من المرؤوسين أو يصعب عليه القيام بها، ويرجع ذلك إلى مفاهيم وثقافة الفرد التي لا تمكنه من التمييز بين السلوك الإيجابي والسلوك السلبي.
٣٣. الفجوة الإيجابية بين الطموحات والإمكانات: من الضروري أن ينمي المديرين طموحات وأهداف المرؤوسين لتكون دائماً أعلى من إمكانياتهم الحالية بما ينمي الدافع لدى المرؤوسين لبذل الجهود المستمرة لتعظيم قدراتهم بما يحقق طموحاتهم وأهدافهم.