

الفصل الرابع

التنظيم

التنظيم يعني تقسيم وتجميع أوجه النشاط في وحدات معينة بتشابه أو يرتبط النشاط في نطاق كل منها، كذلك تحديد العلاقات والتداخلات بين تلك الوحدات. وتنظيم الجهود هو في الواقع تنظيم الأفراد فالمنشأة التي يعمل فيها شخص واحد لا تحتاج إلى تنظيم.

تعريف التنظيم:

التنظيم في مجال العمل الإداري هو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر يقومون بأعمال معقدة ويرتبطون معاً بطريقة منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها. وهو أيضاً العملية التي تحدد المنهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات المعادلة لها والتي يسير تنفيذها في شبكة اتصالات واضحة وفق إجراءات مبسطة تمكن العاملين في ظروف عمل مناسبة من الإنتاج بأكبر كفاية ممكنة.

مبادئ التنظيم:

كان من نتائج ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور في نهاية القرن، وما ترتب على ذلك من تغيير في الفكر الإداري ومن إحساس متزايد القوة بأهمية التنظيم في رفع كفاءة العمل، أن وضعت للتنظيم مبادئ وأصول أثبت التطبيق العملي لها في المؤسسات الصناعية وغيرها وفرا ملحوظاً فيما يبذل من جهد ووقت ومال وتأتي في مقدمة مبادئ التنظيم الإداري التي ثبت صلاحيتها وأهميتها المبادئ التالية:

1- وضوح الهدف:

يجب أن يكون لكل تنظيم إداري هدف يسعى إلى تحقيقه، والتنظيم السليم هو الذي يكون الهدف فيه محدداً واضحاً لجميع العاملين.

2- تحديد الاختصاصات:

يعتبر هذا المبدأ أول خطوة نحو تطبيق فكرة التخصص في العمل، فهو يعني بتحديد الوظائف وأوجه النشاط وتجميعها وتقسيمها وإسناد كل واحدة منها إلى وحدة من وحدات التنظيم تتخصص فيها وتمارس السلطات الكافية لإنجازها، بحيث يمتنع الازدواج في الأعمال.

3- وحدة القيادة أو الإشراف:

يعتبر هذا المبدأ من المبادئ الهامة في التنظيم، وهو يتمثل في أن يكون للمنتج رئيس مباشر واحد فقط لأن المنتج الذي يتلقى الأوامر والتوجيهات من أكثر من رئيس يقع فريسة للحيرة والارتباك.

4- نطاق التمكّن (الإشراف أو الرقابة):

من المفاهيم الشائعة الاستعمال في مجالات الإدارة ويسمى كذلك بنطاق التمكّن وهو عدد العاملين الذي يمكن لرئيس واحد أن يقوم بتوجيههم والإشراف على عملهم بكفاءة وبدون إرهاق.

وكقاعدة عامة يمكن القول بأن نطاق التمكّن ينبغي أن يكون من الصغر بحيث يتناسب مع قدرة كل رئيس على الإشراف والتوجيه والرقابة، وأن يكون من الاتساع حتى يؤدي إلى تقليل مستويات السلم الإداري.

هذا وقد أمكن للمؤسسات المعاصرة أن تزيد من نطاق التمكّن بأن خصصت للرؤساء من معاونهم ومشاورهم في كثير من الموضوعات.

5- التدرج في السلطة:

السلطة في مجال الإدارة هي الحق القانوني الذي يخول لشاغل منصب معين أن يوجه

غيره من أجل إنجاز مسؤوليات محددة وتحقيق أهداف تنظيمية متفق عليها، وعلى ذلك فإن السلطة من أهم المقومات الأساسية لنجاح التنظيم الإداري وهي تدرج وتسرى في جميع مستويات التنظيم في تسلسل يمكن معه السيطرة على الأعمال وتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المرسومة.

6- تساوى السلطة والمسئولية:

المسئولية في مجال الإدارة هي الواجبات والالتزامات المرتبطة بوظيفة ما والتي يتعين على من يشغل هذه الوظيفة أن يقوم بها في الوقت والمكان المحددين، والسلطة تقابل المسؤولية. فالحقوق والسلطات التي يتمتع بها شاغل وظيفة ما ينبغي أن تتساوى مع المسؤوليات الملقاة على عاتقه حتى لا يحدث خلل في التوازن بينهما.

7- المرونة:

من الضروري عند القيام بعملية التنظيم أن نفكر فيما يجب أن تكون عليه المؤسسة، وما يمكن أن يدخل عليها مستقبلاً من تطورات وتعديلات، والتفكير فيما يمكن أن يكون عليه الحال مستقبلاً يفرض على القائمين بعملية التنظيم أن يتركوا فيه قدراً من المرونة يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن اختصاصات قديمة، وما يمكن أن يترتب على هذا أو ذاك من تعديل في المسؤوليات والسلطات وفي العلاقات بين وحدات العمل.

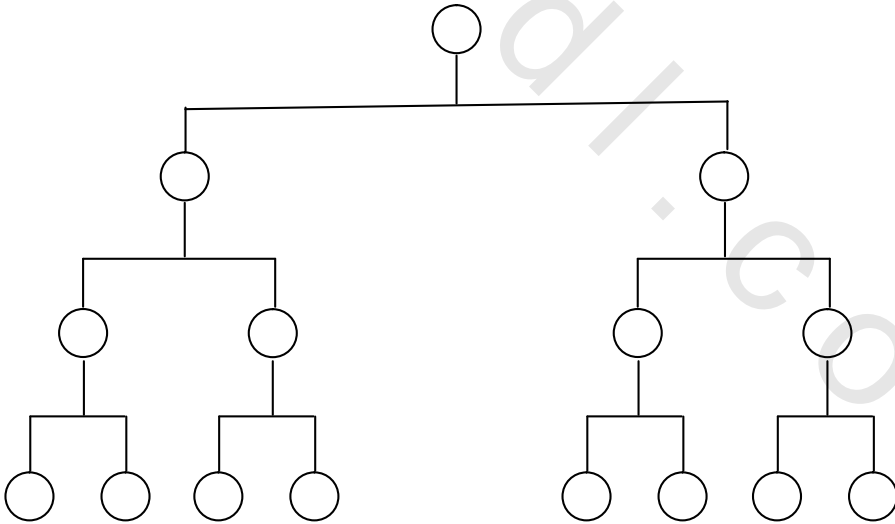
الهيكل التنظيمي

يعتبر تقسيم العمل بين وحدات أي منظمة، ثم تحديد العلاقة وشكل الاتصالات بينها أحد الجوانب الهامة في عملية التنظيم الإداري. هذا ويطلق على الشكل الذي يأخذه ذلك التقسيم والصلة بين وحدات العمل المختلفة اسم الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي.

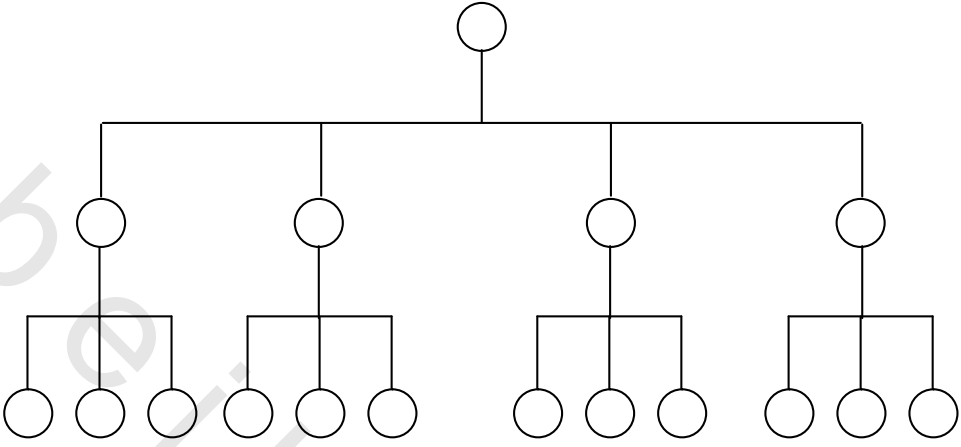
ويمثل البناء التنظيمي في نظر من يملكون السلطة النهائية في أي منظمة، التنظيم القانوني أو التنظيم المشروع، وهو يتكون من مجموع العلاقات المعتمدة رسمياً من قبلهم، هذه العلاقات وما يرتبط بها من أنماط السلوك، تتصف بالثبات والاستقرار فهي عندما تتغير لا تتغير إلا ببطء. وهناك شكل آخر من البناء التنظيمي أقل ثباتاً واستقراراً ينشأ في المنظمات

نتيجة للعلاقات وأنماط الاتصالات التي تنشأ بين العاملين بصفة غير رسمية، ويعتبر الشكل (غير الرسمي) في البناء التنظيمي.

هذا ويأخذ الهيكل التنظيمي لغالبية المنظمات شكلاً تقليدياً يشبه الهرم، ويعرف بين المهتمين بالإدارة باسم (الهرم التنظيمي) وقد يكون هذا الهرم شديد الانحدار - ذا طبقات أفقية عديدة - أو يكون مفرطحاً - ذا عدد قليل من الطبقات. ولكل من هذين الشكلين معناه وخصائصه المعروفة لدى المهتمين بالإدارة، والتي تتصل مباشرة بنطاق التمكن المعمول به في المنظمة، فإذا كان النمط العام لنطاق التمكن المعمول به من النوع الضيق فإن الهرم التنظيمي يميل إلى الانحدار، أما إذا كان النمط العام لنطاق التمكن من النوع الواسع فإن الهرم التنظيمي يميل إلى المفرطحة هذا إذا افترضنا أن عدد العاملين في كلتا الحالتين متماثل فبالنظر إلى الهرمين التنظيميين في شكل (3-أ)، (3-ب) نلاحظ أنه باتساع نطاق التمكن زاد اتساع قاعدة الهرم، وقل في نفس الوقت عدد طبقاته أو مستوياته، وبالتالي زادت فرطحة الهرم (مع العلم بأن عدد الوحدات المكونة لكلا الهرمين متماثل تقريباً).



[شكل رقم (3-أ)]



[شكل رقم (3-ب)]

نطاق الإشراف

يقصد بنطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يتصلون أو يشرف عليهم مباشرة مشرف أو مدير. وعدد الأفراد الذين يمكن الإشراف عليهم بكفاءة يختلف حسب الآتي:

- 1- نوع المشروع.
- 2- طريقة وتاريخ وظروف نموه.
- 3- مدى تشابك التنظيمات وعلاقات العمل بالمشروع.
- 4- طرائق وظروف التشغيل فيه.
- 5- إمكانيات المشرف وقدراته ودرجة تدريب الأشخاص الذي يشرف عليهم.

فقد يستطيع المدير أن يشرف على عدد كبير من الأفراد إذا ما عمل على تفويض سلطاته على الوجه الأكمل، أما إذا لم يفوض جزءاً من سلطاته فلا شك في أنه سيكون واقعاً تحت عبء كبير من ضغط العمل حتى وإن كان عدد الذين يشرف عليهم أو يتصلون به صغير نسبياً.

وهناك اتجاه حديث بين المهتمين بالإدارة ينادي بتوسيع نطاق التمكن على أساس أن

ذلك يتمشى مع الاتجاه المعاصر نحو اللامركزية، ويتفق مع نمط القيادة الإدارية الجديد الذي يؤمن بالأساليب الجماعية في ممارسة العمل واتخاذ القرارات في نطاق المنظمات.

أما الاتجاه التقليدي الذي يجذب نطاق الإشراف الصغير، فإنه يتضاءل تدريجياً أمام التقدم الهائل في مجال الاتصال، وبخاصة فيما يتعلق بالاتصالات الإلكترونية التي وفرت للمديرين مهمة الحصول على البيانات إلكترونياً أولاً بأول. وبسبب التحول السريع في أسلوب اتخاذ القرارات من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي.

الخرائط التنظيمية

تعريف الخريطة التنظيمية:

الخريطة التنظيمية هي الرسم الذي يحدد بناء المنظمة ويعين وظائف الوحدات العاملة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بينها، أو هي إطار الوحدات العاملة أو الصورة الحقيقية التي توضح توزيع الأعمال على الوحدات العاملة ونوع العمل الذي تؤديه كل وحدة.

تعتبر الخرائط التنظيمية وسيلة مفيدة في عرض المعلومات المتعلقة بالتنظيم الإداري، فهي تبين مكونات المؤسسة من الوحدات الإدارية وتصور مدى الترابط بينها، كما تبين مقدار الارتفاع الرأسي لتدرج السلطة والامتداد الأفقي لنطاق التمكن. هذا بالإضافة إلى أنها تدل على طبيعة الأعمال كما تعطى فكرة عن حجم مجموعات العاملين.

وتعتبر الخريطة التنظيمية ترتيباً داخلياً لإعطاء صورة للبناء الإداري للمنشأة في لحظة معينة.

وتتنوع الخرائط التنظيمية تبعاً للغرض الذي تعد من أجله ويختلف باختلاف الشكل أو الترتيب الذي ترسم له. وتستخدم الخرائط التنظيمية بوجه عام لتحقيق واحد من الأغراض الآتية:

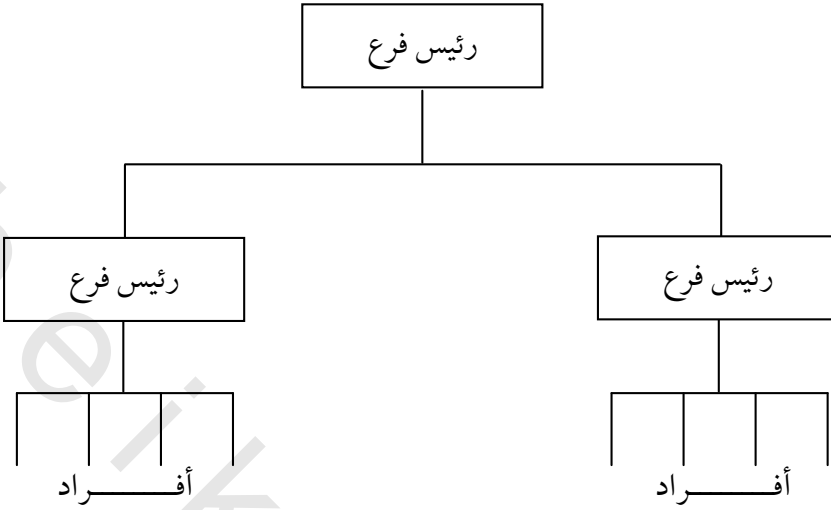
- 1- بيان مسميات ومسؤوليات وحدات التنظيم الإداري وخطوط السلطة والإشراف عليها، وتسمى الخريطة التي تعبر عن هذا باسم خريطة البناء التنظيمي للمؤسسة.

- 2- بيان الاختصاصات الرئيسية والفرعية لكل من وحدات المؤسسة وتسمى الخريطة التي تعبر عن ذلك باسم خريطة الاختصاصات.
- 3- بيان ألقاب الوظائف في كل وحدة من وحدات التنظيم الإداري من واقع المسميات المتعارف عليها. وتسمى هذه الخريطة خريطة الوظائف.
- 4- بيان ألقاب الوظائف كما هي واردة في الميزان بالنسبة لكل من وحدات المؤسسة، وتسمى خريطة الميزانية. بيان أسماء العاملين ووظائفهم داخل كل وحدة من وحدات المؤسسة، وتسمى خريطة إدارية، وإذا أضيف لهذا البيان عناوين وأرقام هواتف العاملين داخل المؤسسة، سميت الخريطة عندئذ بالخريطة الإرشادية.

إعداد الخرائط التنظيمية:

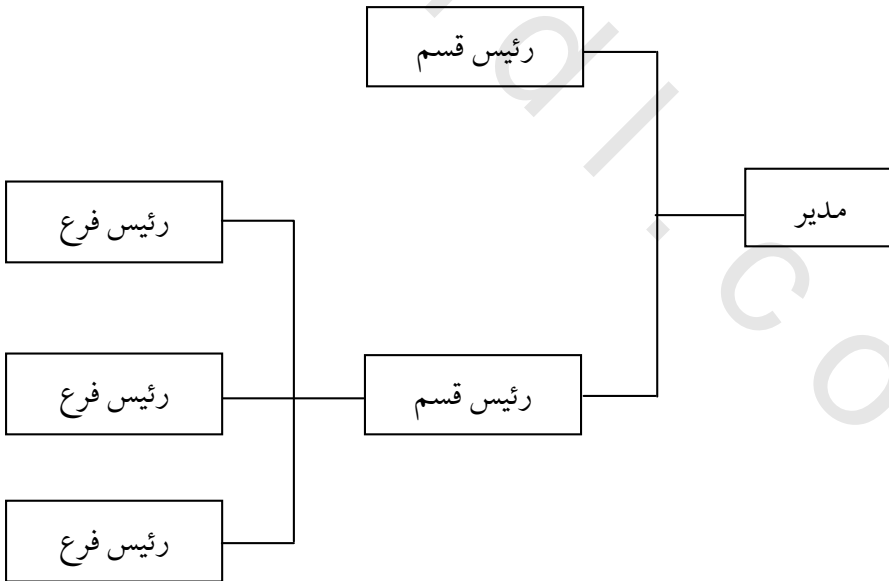
- 1- يعتمد شكل الخريطة التنظيمية للمنظمة على نوع الخدمات التي تؤديها، فإذا كانت خدمات المنظمة من النوع السهل المباشر والقاصر على الإنتاج، فيكون التنفيذ فيها خطأً أو تنفيذياً، وإذا كانت أعمال المنظمة صعبة ومعقدة ومتداخلة فإنها تحتاج إلى أجهزة استشارية، تقوم بالدراسة والبحث، وجمع المعلومات وغربلتها وتنسيقها واقتراح التخطيط والتنظيم.
- 2- توضع الوظيفة أو الوظائف الرئيسية، في المكان العلوي من وسط الخريطة وتوضع الأجهزة الاستشارية إلى اليسار أو إلى اليمين، وفي مستوى أدنى من مستوى الأجهزة التي تقدم لها المشورة أو المساعدة.
- 3- يراعى في عمل الخريطة التنظيمية لأية وحدة صغيرة أن تكون الوظيفة الرئيسية في المكان العلوي من وسط الخريطة ثم يوضع تحتها مستويان أو ثلاثة، ويفضل أن لا يزيد عدد المستويات على ذلك.
- 4- توضع الوظائف التي تكون من درجة واحدة على مستوى واحد بشكل أفقي في الخريطة، وبدون عنوان كل منها بجوارها، على أن يكون المستوى الإداري الأعلى في وسط الخريطة كما يتضح من الشكل التالي:

■ ■ الفصل الرابع ■ ■



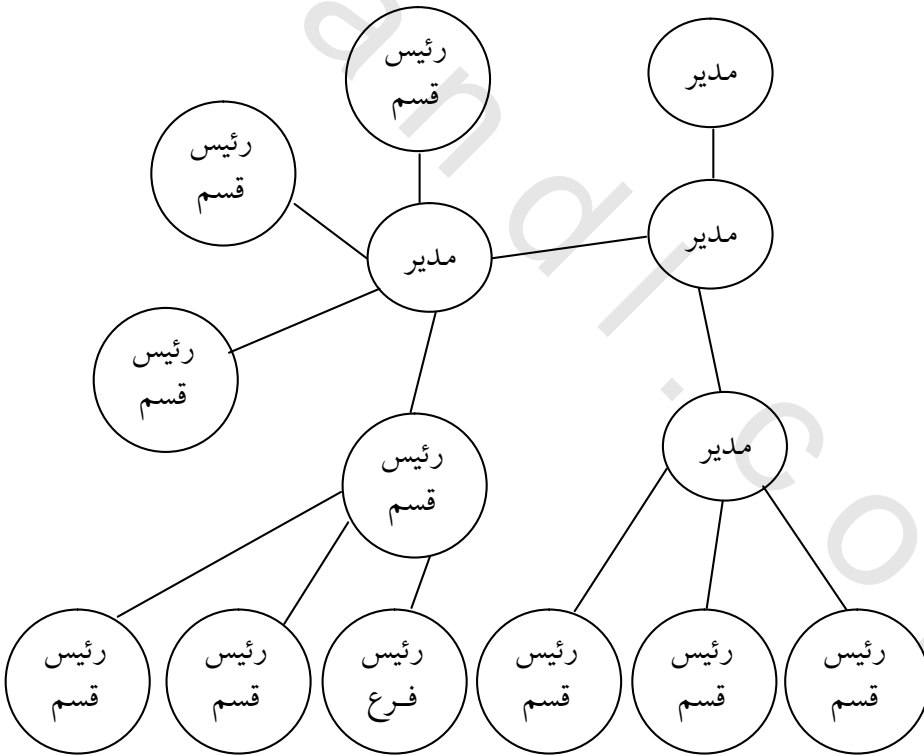
[شكل (4)]

ويجوز في بعض الحالات تمثيل التنظيم من اليمين إلى الشمال كما يبدو في الشكل التالي:



[شكل (5)]

- 5- يفضل استعمال المستطيلات لتمثيل الوظائف وخاصة في حالة وجود التخصص، على أن يكون مكان المدير التنفيذي في أعلى الخريطة التنظيمية، أما الوظائف التي تقع في مستويات أدنى فتوضع في مكان أدنى وفي مستطيلات أقل مساحة.
- 6- في حالات التنظيم المختص بالوظيفة: يجب كتابة أسماء الدوائر أو الأقسام أو الوحدات لأن هذا النوع من التنظيم يعتمد على التخصص.
- 7- يجوز استعمال الدوائر عوضاً عن المستطيلات في الخرائط التنظيمية لتمثيل انسياب السلطة من الداخل إلى الخارج. وميزة هذا النوع من الخرائط أنها لا تترك الأثر النفسي الذي تتركه الخرائط الأخرى. ويلاحظ أنه كلما قربت الوظيفة من المركز زادت أهميتها، وكلما بعدت عنه قلت أهميتها كما يتضح من الشكل التالي:



[شكل (6)]

السلطة

تعريفها:

تعرف السلطة في محيط الإدارة بأنها القدرة على اتخاذ قرارات تحكم سلوك الآخرين وتصرفاتهم.

ويمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من السلطة في مجال المؤسسات:

1- السلطة التنفيذية:

ويكون لصاحبها الحق في اتخاذ قرارات خاصة بتنفيذ أشياء أو أعمال.

2- السلطة الاستشارية:

وهي السلطة الممنوحة لتحضير توجيهات وتوصيات واقتراحات وصاحب هذه السلطة لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ اقتراحاته أو توصياته وإن كان يتمتع دون غيره بمزيد من العلم والخبرة والمعرفة في دائرة تخصصه.

3- السلطة الوظيفية:

وهي السلطة التي يستمد صاحبها من الخدمات التي يؤديها إلى الوحدات الإدارية الأخرى وليس بحكم كونه رئيساً عليهم كما في حالة السلطة التنفيذية (مثل سلطة رئيس قسم تدريب الموظفين على موظفي الأقسام الأخرى).

تفويض السلطة:

يرتبط بمفهوم السلطة الإدارية عدة مفاهيم وعمليات إدارية هامة منها عملية تفويض السلطة ومعناه منح سلطة معينة إلى فرد بواسطة من يملك سلطة أعلى منه. وتظهر أهمية تفويض السلطة في عمل المؤسسات الكبيرة الضخمة حيث يصبح التفويض مطلباً هاماً لأداء الأعمال وانتظامها في سرعة مناسبة.

والتفويض لا يعني أن الرئيس يتخلى عن سلطاته أو أن يسلب حقه في استرداد ما فوض، وذلك لأن تفويض السلطة ذاته عبارة عن أسلوب وحق يستخدمه المديرون لأداء العمل على نحو أفضل. ولهم أن يلغوا التفويض أو أن يعدلوا فيه متى شاءوا.

مميزات تفويض السلطة:

- 1- يساعد على خلق جو عمل طيب ويوثق العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين.
- 2- يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرءوسين ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم.
- 3- يقضي تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء.

المسئولية

تعريف المسئولية:

تعرف بأنها الالتزام بأداء عمل معين مفروض يحاسب عليه الفرد، أو هي محاسبة الفرد على القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضواً في تنظيم ما.

والمسئولية هي المحاسبة على أداء الواجبات عن السلطة المفوضة للموظف. فإذا أسندنا مجموعة من الواجبات إلى شخص ما لتأديتها فإنه يكون مسئولاً عنها ويحاسب عليها في حالة تقصيره في أدائها أو في حالة عدم أدائها بأمانة وعلى الوجه المطلوب. فالمسئولية منبثقة من الواجبات.

والمسئولية أيضاً التزام المرؤوس أمام الرئيس بتأدية واجبات محددة مطلوب منه تأديتها. فالالتزام هنا خلاصة المسئولية التي هي عبارة عن العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس.

تنظيم اللجان

تعريف اللجنة:

هي مجموعة من الأفراد تعين أو تصعد أو تكلف للقيام بعمل معين أو لبحث أو إصدار قرارات أو توصيات في الموضوعات التي تحال إليها أو تكلف بها.

فإذا كانت اللجنة تتمتع بسلطة تنفيذية أطلق على اللجنة في هذه الحالة (لجنة تنفيذية) مثل اللجان الشعبية التي تقوم بتنفيذ قرارات المؤتمرات الشعبية التي لها القدرة على إصدار القرارات واللوائح التي تساعدنا وتمكنها من تنفيذ أعمالها وتكون هذه القرارات واللوائح ملزمة للغير.

وإن كانت اللجنة مكلفة بتقديم توصيات أو اقتراحات فإنها في هذه الحالة تسمى لجنة استشارية.

وفي وقتنا الحاضر، توجد اللجان في معظم منظمات الأعمال، وكما تقول المقولة الفقهية – اللجان في كل مكان – لما لها من فوائد ومميزات عديدة يمكن أن تتحقق من وجود لجان فعالة نشيطة منها:

- 1- يغلب العقل الجماعي على عمل اللجنة وبذلك تتجنب عيوب القرارات الفردية، حيث أن رأى اللجنة يمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب.
- 2- العمل باللجان يعطى الأفراد المتحمسين فرصة طيبة للعمل البناء.
- 3- تعتبر اللجان أيضاً وسيلة فعالة لتدريب وإعداد أعضاء المؤسسات لتحمل مسؤوليات أكبر في برامجها.
- 4- يتحقق التنسيق عندما تكون اللجنة مكونة مثلاً من ممثلي الإدارات المختلفة في المؤسسة فإنه يسهل التنسيق بين المتطلبات المختلفة لكل إدارة.
- 5- التعاون يتحقق في وجود شخص يمثل إدارة معينة في لجنة فإنه يخلق روح التعاون في تنفيذ الخطط.
- 6- تستطيع اللجان بحكم طبيعتها وتكوينها أن تتعمق في البحث والدراسة وكذلك التعرف على الآراء والاتجاهات في المجتمع الذي تخدمه.