

المحاضرة الخامسة: التنظيم

• مفهوم التنظيم:

- المفهوم الأول: هو وسيلة توزيع الأعمال وتدرج السلطات والصلاحيات.
- في اللغة العربية مشتق من نظم ويعني مجموعة أفراد بينهم علاقات ويسعون لتحقيق هدف.
- المفهوم الثاني: وظيفة المدير لجميع أوجه النشاط ووضع علاقات إدارية لتحقيق الهدف "هو المقصود في الدراسة".

• فوائد التنظيم:

التنظيم وسيلة لتحقيق الهدف والوصول إليه وليس هدف، فوائد التنظيم هي التالية:

- ١) وسيلة للوصول إلى التنسيق والإنسجام وعدم التعارض.
- ٢) يساعد في الاستفادة من خبرات وتخصص ومميزات الأفراد.
- ٣) يساعد في تحديد العلاقات بين الأفراد والادارات بشكل دقيق.
- ٤) يساعد في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات الادارية.
- ٥) يسهل من عملية الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.
- ٦) يساعد في تحقيق وفرة موارد المنظمة وزيادة الإنتاجية.
- ٧) يساعد على تضافر الجهود والعمل كفريق عمل.
- ٨) يساعد في توزيع السلطات وفق تسلسل الهرم الإداري.

• مبادئ التنظيم:

أولاً: مبدأ وحدة الهدف:

أي وجود هدف قبل البدء بالتنظيم، الأهداف يجب أن تكون ملائمة لظروف المجتمع حتى تكون مقبولة، توزع الأهداف على المستويات الإدارية.

ثانياً: مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

لأن تقسيم العمل يؤدي للفوائد التالية:

- ١) تحقيق الاستفادة القصوى من قدرة الفرد.
- ٢) يساعد في انسجام الأفراد كل يعرف عمله.
- ٣) زيادة المهارة وبالتالي انجاز العمل ببساطة.
- ٤) يؤدي الى توفير الوقت والجهد واستثمار الوقت.

✓ **سلبيات التخصص:**

- (١) الوصول إلى المال.
- (٢) تجزئة الأعمال ومن ثم إعادة التجميع والتنسيق والربط تصبح عملية صعبة.
- (٣) التأثير على طموحات ومواهب الأفراد وحصرها في مجال ضيق محدد.

ثالثاً: مبدأ وحدة القيادة "الأمر":

وجود رئيس واحد للمؤوس يتلقى الأوامر منه.

رابعاً: مبدأ وحدة نطاق الإشراف:

أي عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد وهو في حدود "٤ - ٨ في الإدارات العليا" ومن "٨ - ١٥ في المستويات الأخرى".
هناك عدد من العوامل تحدد عدد المرؤوسين منها:

- (١) طبيعة نشاط المنظمة.
- (٢) طبيعة عمل المرؤوسين.
- (٣) درجة مهارات وقدرات المرؤوسين.
- (٤) قدرة ومهارات الرئيس.
- (٥) مدى توفر الخدمات الاستشارية التي يتم تأمينها للرؤساء.
- (٦) تأثير نطاق الإشراف على الإتصالات / إذا كانت المستويات الإدارية قليلة فالإتصال أسهل مع عدد كبير من المرؤوسين والعكس صحيح.
- (٧) التكاليف التي تترتب على نطاق الإشراف.

خامساً: مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

- السلطة الإدارية: هي الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لإستخدامه في إعطاء الاوامر وتوجيه المرؤوسين لانجاز الأعمال، فالسلطة هي قوة ضمن حدود معين ومصادر القوة هي: "الإثابة والعقاب - قوة الشخصية - قوة الخبرة - المعلومات - القوة المستمدة من المنصب".
- المسؤولية: هي الإلتزام بتنفيذ الأعمال والواامر التي تصدر من الرؤساء وهنا على المرؤوسين أن يكون لديهم بعض السلطات عند تنفيذ الأعمال، لذا الوضع الأمثل والتوازن بين الإثنين بين السلطة والمسؤولية، يجب عدم مسائلة العاملين إلا في حدود الصلاحيات المعطاة لهم.

✓ أنواع السلطات:

- ١) السلطة التنفيذية: هي صلاحية إصدار الامر واتخاذ القرار وهي تمنح من الرئيس الأعلى، تتدرج السلطات من الأعلى للأسفل "سلطة مدير الجامعة أكبر من سلطة عميد الكلية".
- ٢) السلطة الوظيفية: هي حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى بحكم الوظيفة والتخصص "وظيفة شؤون أكاديمية في الكلية".
- ٣) السلطة الاستشارية: هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة تقدم للإدارات العليا، وقد تكون هذه الجهات الاستشارية خارجية أو داخلية بكل الأحوال يجب تنظيم العلاقة بينها وبين التنفيذية وعند التعارض.

سادساً: تفويض السلطة:

هي منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الأعمال، يتم تفويض السلطة لكن المسؤولية يجب أن لا تفوض، والتفويض يمكن أن يكون مؤقت ويجب أن يكون مكتباً أفضل، تختلف المنظمات حول ذلك فكلما كان هناك اتجاه لتعزيز اللامركزية يمكن تفويض السلطة والعكس صحيح.

✓ مزايا تفويض السلطة:

- ١) يخفف من أعباء الرئيس ويسهل انسياب العمل.
- ٢) فرصة لإعداد صف ثانٍ من الرؤساء.
- ٣) رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة ولائهم للمنظمة.
- ٤) خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

✓ للوصول للمزايا السابقة ينبغي:

- ١) على الرئيس أن يختار من يفوض له السلطة بتمعن ودقة والتأكد من أنه قبل تفويض السلطة.
- ٢) التأكد من توفر الوقت الكافي عند المفوض إليه وتحديد واجباته ومعايير الأداء.
- ٣) ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض.

✓ إعتبرات تنظيمية ينبغي مراعاتها عند تفويض السلطة:

- ١) عدم المساس بمبدأ توازن السلطة والمسؤولية.
- ٢) فتح خط مباشر بين الرئيس والمرؤوس.
- ٣) التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومة وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

٤) عدم جواز التفويض في الأمور التالية:

- القرارات التشريعية داخل وخارج التنظيم.
- الأمور المتعلقة بتوزيع العمل.
- الأمور المتعلقة بتوزيع العمل.
- الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة.
- التعيين في الوظائف العليا.
- المسائل المالية وأمر الميزانية.

سابعاً: المركزية واللامركزية:

- المركزية: هي تجميع الصلاحية في يد شخص واحد.
- اللامركزية: هي إنتشار صلاحية إتخاذ القرار في اكثر من جهة.

[تزداد الحاجة اللامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية بشكل يصعب إدارة الامور بشكل مركزي]

✓ عوامل يتوقف عليها إستخدام المركزية واللامركزية في الإدارة:

- (١) درجة الإنتشار الجغرافي.
- (٢) نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري.
- (٣) أهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الإداري.
- (٤) فلسفة الإدارة تجاه العاملين.
- (٥) نوعية ومستوى الرؤساء.
- (٦) نوعية ومستوى المرؤوسين.
- (٧) درجة التوسع في الأعمال والنشاطات.
- (٨) الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها.

✓ مزايا المركزية:

- (١) تحقيق العدالة والمساواة بين المنظمات والأفراد.
- (٢) سهولة التنسيق وتوحيد السياسات بين الإدارات.
- (٣) إطلاع المدير على كل الامور والمسك بزمام الامور.
- (٤) سهولة الرقابة وإجراءاتها.
- (٥) القدرة على استخدام الاستثمار المتخصصة.

- ٦) عدم حدوث ازدواجية في القرارات.
- ٧) التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة.

✓ مساوئ المركزية:

- ١) عدم تكوين صف ثانٍ من متخذي القرار.
- ٢) قتل طموح المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية.
- ٣) تعطيل الأعمال لطول الوقت.
- ٤) تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص.
- ٥) طول الوقت والجهد من المرؤوسين للحصول على الموافقات المركزية.
- ٦) ضعف مبادرات المستويات الإدارية الدنيا بسبب انتظار التعليمات.

✓ مزايا اللامركزية:

- ١) رضا العاملين بسبب المشاركة بالقرار.
- ٢) سرعة إنجاز الأعمال.
- ٣) تخفيف أعباء الإدارة العليا وتفريغها للأمور المهمة.
- ٤) إتخاذ قرار أفضل بسبب معاشرة الامر.
- ٥) مساعدة المرؤوسين في زيادة خبرتهم.
- ٦) رفع الروح المعنوية للمديرين والمرؤوسين في الإدارة الدنيا.
- ٧) مساعدة التنظيم على سرعة الإستجابة لتغيرات البيئة.
- ٨) التقليل من الفجوة بين المستويات الدنيا والعليا.
- ٩) تحقيق مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات.
- ١٠) ظهور أفكار إبتكارية جديدة نتيجة حماس الأفراد.

✓ مساوئ اللامركزية:

- ١) تناقض القرارات.
- ٢) إزدواجية الخدمات وزيادة التكاليف.
- ٣) صعوبة الإتصال أفقياً او عموياً.
- ٤) إساءة إستغلال البعض للامركزية بشكل لا يحقق فائدة التنظيم.
- ٥) يوجد بعض الأعمال المالية والتي لا تصلح فيها اللامركزية.
- ٦) إضعاف السلطة المركزية.
- ٧) عدم توفر المهارات والأفراد الضروريين للامركزية.