

# المحاضرة الثامنة: مبادئ التنظيم

ومتضاربة في حال تعدد الرؤساء، مما يصعب عليه تحديد توقيعات رؤسائه إذا كانوا أكثر من رئيس واحد وبالتالي يصعب تحديد مسؤولية المرؤوس.

✓ مبدأ نطاق الإشراف Span of Control: أي عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف أن يشرف على أعمالهم بكفاءة. ويؤثر حجم نطاق الإشراف على الهيكل التنظيمي حيث العلاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية؛ فكلما تقلص نطاق الإشراف زاد عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح أيضاً فكلما زاد عدد المستويات الإدارية أصبح السلم الهرمي طويلاً، في حين توسيع نطاق الإشراف يؤدي إلى هيكل تنظيمي مبسط.

✓ مبدأ التنسيق Coordination: أي تسوية ودمج أو ربط الأجزاء المختلفة في المؤسسة الأمور لإنجاز مجموعة من معينة من المهام.

فالتنظيم يهدف إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تشكل منها المؤسسة لتحقيق أهدافها. وما يساعد على تحقيق التنسيق الفعال تشكيل اللجان، الاجتماعات الدورية والاستعانة بالمتخصصين. حيث يعتبر توفر وسائل الاتصال السهلة التي تربط بين أفراد المؤسسة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق التنسيق الفعال.

✓ مبدأ إنقاص عدد درجات سلم الأمر أو المستويات الإشرافية: Short Chain of Command: ويعني اختصار المراحل التي تمر بها الأوامر والتعليمات إلى أقل عدد ممكن، وبمعنى آخر تقليل عدد المستويات الإدارية بين قمة التنظيم وقاعدته أي بين الرئيس الإداري وبين أصغر موظف في المؤسسة.

ثانياً: ماهية الهيكل التنظيمي.

باعتبار التنظيم ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة. فالتنظيم كعملية ينتهي ببناء هيكل تنظيمي الذي يُعتبر فيما بعد الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها التنظيم. فنجاح التنظيم يعتمد على كفاءة الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى كفاءة الأفراد. ويُعد عالم الاجتماع الألماني ماكس وبر Max WEBER في سنة 1937، من الرواد الأوائل الذين مهدوا الطريق لدراسة الهيكل التنظيمي وفق النموذج الذي أسماه بالبيروقراطية، والتي أشار إليها بأنها إحدى السمات المميزة للمؤسسات المعقدة كونها محددتاً رئيساً في تحقيق التنسيق بين أنشطة المؤسسة المختلفة.

# المحاضرة الثامنة: مبادئ التنظيم

تمكن علماء الإدارة من التوصل إلى وضع مبادئ يمكن الاستناد إليها في عملية التنظيم حيث ثبتت صحتها ميدانياً، ويمكن النظر إليها كمعايير للتنظيم الجيد السليم: كون الارتقاء إلى مفهوم التنظيم السليم يشترط أن تكون المهام والأهداف التنظيمية مُنبثقة في نتائج دراسة مسبقة للاحتياجات الخاصة بالتنظيمات ودراسة واقعية للموارد البشرية، المالية والمادية المتاحة.

✓ مبدأ ضرورة التنظيم Organization: ينبغي تقسيم العمل على أفراد التنظيم وتحديد المسؤولية عن كل جزء من إعطاء كل فرد السلطات الملائمة للقيام بما أُسند إليه من أعمال.

✓ مبدأ وحدة الهدف Goals: أن يكون للمؤسسة أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها وإلا لا حاجة إلى وجود التنظيم. فهنا حتمية وجود هدف مُحدد لكل وحدة عمل وكل قسم وكل إدارة.2.

✓ مبدأ التخصص Specialization: هي نوع ودرجة تقسيم العمل في المؤسسة والقاعدة الأساسية جاءت في نظريات تايلور TAYLOR وفايول FAYOL أين يسمح التخصص بتجميع الأنشطة في وظائف عمل.3 وبالتالي يصبح هناك تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات،4 ما يؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات الفرد في أدائها.

✓ مبدأ السلطة Authority: السلطة هي عبارة عن القوة الرسمية التي يمتلكها الفرد بحكم وظيفته في المؤسسة وتُمثل أحد مصادر القوة التي يستخدمها الرؤساء للتأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.5 وتُصنف السلطة في المؤسسة إلى السلطة التنفيذية Line Authority التي تُبين علاقة الرئيس بالمرؤوسين، السلطة الاستشارية Staff Authority التي تُبين آراء الخبراء ومشورتهم والسلطة الوظيفية Functional Authority والتي تُستمد من الوظيفة.

✓ مبدأ المسؤولية Accountability: هي المحاسبة على ممارسة السلطة المفوضة للفرد، فهي مرتبطة بتنفيذ الأعمال وفق المعايير الموضوعية.6 فلا يستطيع أي فرد مهما كانت مكانته وعمله ومؤهلته أن يلتزم بتحقيق المسؤولية التي أوكلت إليه ما لم يتحصل على سلطة تمكنه من ذلك، وهذا ما يدل على أن السلطة والمسؤولية متلازمين دائماً وينبغي أن يكونا متعادلين مع ملاحظة أن السلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض.7

✓ مبدأ تفويض السلطة Delegation of Authority: يعني إعطاء الغير حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة؛ فيعاد توزيعها تبعاً للظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تستوجب إعادة الصلاحية سواء كان ذلك في تشديد مركزيتها أو على العكس في الانفتاح على الاتجاه اللامركزي في العمل. فتفويض السلطة أحد المواضيع المهمة التي تم البحث فيها بصورة جديّة لما لها من أهمية في تطوير الهيكل التنظيمي وتحديثه.

✓ مبدأ وحدة الأمر Unity of Command: هي حصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى في مصدر واحد، بحيث يكون تلقي الأمر من الرئيس المباشر. ومبررات ذلك تجنب تلقي المرؤوس أوامر وتعليمات متناقضة