

المقدمة

تعود أسباب نشوء التنظيم للحاجة إلى قيام حد أدنى من التنسيق والتعاون بين مجموعة من الأفراد لبلوغ أهداف مشتركة لا يستطيعون بلوغها منفردين، سواء أكانت الأهداف ذات طابع تجاري أو خيري أو عسكري أو اجتماعي أو غير ذلك من الأهداف. وبلوغ هذه الأهداف يتطلب "إدارة". وهي الصيغة النظامية التي يمكن من خلالها تنسيق جهود مجموعات الأفراد في عمل منظم ومنسق. كما يتطلب ذلك جهود قائد أو مسؤول أو "مدير"، يقع على عاتقه أن يخطط وينظم وينسق ويراقب نشاط الآخرين.

تعريف التنظيم

هو إنشاء بنى إدارية ووضع أساليب وتقنيات موضع التنفيذ تسمح بتحقيق الخطة أو المشروع المحدد. وبالتالي انه ربط أنشطة الإدارة ووحداتها بهيكلية متناغمة منتجة.

وهو عملية مستمرة، تتجدد باطراد. فهو علم يأخذ بكل المستجدات العلمية، إذ لا يمكن التفكير، اليوم، بإدارة حديثة خالية من أجهزة الكمبيوتر والفاكس وآلات الاستنساخ المتطورة... الخ.

الدراسة التنظيمية

قد تعترض المؤسسات معوقات ومشاكل عدة على المستوى التنظيمي تتطلب من القيادة الإدارية المعنية التوقف عندها لدراستها وتحليلها وإيجاد السبل المناسبة لعلاجها، مستعينة إذا لزم الأمر باختصاصي من داخل المؤسسة أو من خارجها.

وهذه المعوقات يمكن أن تنجم مبدئياً عن خلل في التنظيم أو بسبب أساليب وطرق العمل المعتمدة، أو بسبب طريقة إشغال إبناء المؤسسة.

يفترض بالدراسة التنظيمية أن تعطي صورة دقيقة وموضوعية عن المشكلة المطروحة في ضوء كافة العناصر والمعطيات المرتبطة بها، والعمل على درس هذه العناصر والمعطيات وتحليلها ومناقشتها توصلًا لإبراز نقاط الضعف والخلل فيها وإيجاد الحلول الملائمة. إما بإعادة تنظيم المؤسسة على أسس سليمة، وإما باعتماد طرق وأساليب عمل تتلاءم ومتطلبات هذه المؤسسة

وأهدافها، وإما بإعادة النظر بطريقة اشغال الأبنية بالشكل الذي يتناسب مع هيكلية المؤسسة وأنشطتها.

وتمر الدراسة التنظيمية بست مراحل مترابطة فيما بينها بشكل منطقي ومتسلسل هي:

- تحديد الموضوع والمشكلة المطلوب معالجتها
- جمع المعلومات والإحصاءات
- ترتيب المعلومات ووضع البيانات العائدة لها وتدقيقها
- التحليل والنقد البناء لها
- وضع المشروع المقترح
- تطبيق المشروع الجديد

مزايا التنظيم الجيد

من أهم مزايا التنظيم الجيد:

- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة
- استمرارية واستقرار حياة المؤسسة
- تحقيق التناسق والتعاون بين العاملين داخل الإطار التنظيمي
- تخفيض نسبة الهدر في الوقت والجهد والأموال
- الإسهام في رفع الروح المعنوية للعاملين
- أداء وتنفيذ الأعمال على خير وجه بما يحقق الأهداف
- التخصص في العمل بما يتيح فرصة التطوير والابتكار نحو الأفضل والإسهام في تخفيض الوقت والكلفة

مراحل التنظيم

يتطلب إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدة مراحل أساسية هي:

- تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية للمؤسسة
- تحديد كافة الأعمال اللازمة لتحقيق تلك الأهداف
- حصر الوظائف المترابطة في وحدات إدارية واحدة
- تجميع الوحدات الإدارية ذات النشاط الواحد
- تحديد الوظائف الإشرافية لكل وحدة
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة إشرافية وتنفيذية
- تحديد اختصاصات كل وظيفة
- وضع نظام فعال للاتصال بين جميع الوظائف والوحدات
- تحديد الشروط اللازمة لإشغال كل وظيفة
- تحديد عدد شاغلي الوظيفة الواحدة

- تحديد معدلات الأداء
- وضع خريطة التنظيم الإداري للمؤسسة
- إعداد الدليل الإداري للمؤسسة الذي يشمل المراحل السابقة الذكر

تعريف الهيكل التنظيمي

هو الذي يجمع ويربط بين كل العاملين بالمؤسسة، من فنيين وإداريين ...، ويحدد الاختصاصات المطلوبة منهم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية التي تساعد في ربط وتعاون مجموعات الأفراد في فريق أكثر فعالية وتنسيق العلاقة بينهم من أجل تحقيق الأهداف التي وجدوا من أجلها.

البنىات الإدارية

تنظيم مؤسسة ما يعني توزيع المهمات الرئيسية المناطة بها، أي بقمة الهرم الإداري، على وحدات من مستوى أدنى ترتبط في ما بينها بعلاقات تسلسلية تخضع فيها كل وحدة إلى أوامر وتعليمات الوحدة التي تعلوها. وهذا التوزيع يؤدي إلى إيجاد بنية إدارية (أو شكل تنظيمي معين). وهذه البنية تقوم على ركيزتين أساسيتين هما:

وحدات ادارية

تقوم كل منها بدور محدد من خلال المهام والمسؤوليات المناطة بها.

خطوط ارتباط

تجمع بين الوحدات الإدارية في ما يدعى خط السلطة التسلسلي، أو خط السلطة الوظيفي.

البنىات الإدارية

ويمكن تجسيد البنية الإدارية لمؤسسة معينة بـ "مخطط تنظيمي" يبرز:

- مختلف الوحدات الإدارية التي تتألف منها الإدارة ويرمز إلى كل وحدة إدارية بشكل مستطيل
- خطوط السلطة التسلسلية ويرمز إليها بخط متواصل
- خطوط السلطة الوظيفية ويرمز إليها بخط متقطع
- العلاقات الهرمية التسلسلية ويرمز إليها بخط عامودي
- الوحدات الإدارية من حيث أهميتها ومستواها الهرمي تتدرج من أعلى الخط العامودي حتى أدناه

أنواع البنيات الإدارية

يمكن للبنيات الإدارية أن تتخذ أشكالاً عدة تبعاً لطبيعة السلطة التي تربط بين وحداتها الإدارية. وهذه الأشكال هي:

البنية التسلسلية المباشرة

تدعى أيضاً السلطة الهرمية. وهي تقوم على اتصال المروؤوس برئيس مباشر واحد تصدر عنه الأوامر والتعليمات.

البنية الهرمية الوظيفية

مفادها أن مستوى إداري معين أو مستخدم يمكنه تلقي الأوامر من أكثر من مرجع، كما يمكنه الاتصال بأكثر من مرجع، ذلك أن تنفيذ بعض المهام الإدارية يستلزم تدخل عدد من الاختصاصيين بحيث يمكنهم إعطاء الأوامر والتعليمات إلى وحدة إدارية أو مستخدم كل في نطاق اختصاصه.

البنية الهرمية الاستشارية

في هذه البنية - المتلازمة مع البنية التسلسلية المباشرة - يستعين الرئيس في قمة البنية التسلسلية بمستشار أو أكثر يؤلفون مجلس أركان وهؤلاء المستشارون الموظفون، بعكس المسؤول القيادي في البنية الوظيفية، لا يملكون أية سلطة تقريرية، بل يقتصر عملهم على دراسة ما يطلبه الرئيس من دراسة ملفات وتحضير المعلومات والبيانات والقيام بمهام التحليل والتخطيط ووضع الاقتراحات وتقديم النصائح للرئيس المرتبطين به، الذي يملك سلطة إصدار القرار.

البنية العنقودية

البنية العنقودية تقلص إلى أدنى حد ممكن من السلطة التسلسلية الهرمية. وتعطي صلاحيات واسعة عن طريق التفويض، إلى مجموعات متخصصة من فرق العمل. تضم اختصاصات ومهارات متنوعة (مكونة على شكل عناقيد)، تقوم بممارسة مهامها ومسؤولياتها باستقلالية شبه تامة، وتتخذ القرارات المناسبة التي تملئها مصالح المؤسسة وأهدافها الكبرى.

إما رئيس مجلس الإدارة - المدير العام، فلا يتدخل في أعمال فرق العمل إلا في حال نشوء أو توقع نشوء صعوبات مالية كبيرة تهدد مخططات المؤسسة في التوسع والانتشار وتحقيق معدلات الأرباح المتفق عليها.

تقسيم العمل

يرتكز إطار الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة على تقسيمات تنظيمية ضمن إدارات أو وحدات أو أقسام متميزة تبعا لكل نشاط في ظل الظروف الخاصة والمحيطية، بشكل يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

تتطوي تلك التقسيمات على عدة أسس أهمها:

- الاستفادة من التخصص والمهارات البشرية المتاحة
- تسهيل الرقابة وإبراز أهميتها
- الإسهام الفعال في التنسيق والتكامل بين كافة الجهود الجماعية، وتحاشي الازدواج
- ضمان قدر ملائم من الأهمية النسبية لكل نشاط
- الإسهام في تخفيض التكاليف إلى أقل ما يمكن
- الأخذ بعين الاعتبار ظروف ومتغيرات وسلوك البيئة المحيطة أو المجتمع

ومن أنواع هذه التقسيمات، التقسيم:

- حسب الوظائف
- حسب المناطق الجغرافية
- حسب أنواع السلع أو الخدمات
- المركب
- حسب أنواع العملاء
- حسب العمليات أو المراحل
- حسب الوقت

مفهوم السلطة

السلطة هي الحق الذي يمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات أو الأوامر الصادرة عنهم.

وتعني إعطاء الحق للمدراء والرؤساء في تكليف المرؤوسين بعمل أو تصرف محدد من خلال إصدار القرارات والأوامر الملزمة وتنفيذ ما تحتويه كل منها من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

لذلك تعتبر السلطة من اللوازم الأساسية لأي مدير أو رئيس، باعتبارها الأداة التي بموجبها يتمكن من ممارسة الأعمال المسؤول عنها بكفاءة وفاعلية.

والجدير بالذكر أن السلطة تختلف عن القوة. حيث أن القوة تعني قدرة الفرد على إنجاز أو إتمام شيء ما، وهي نابعة من ذات الفرد نفسه. أما السلطة فهي ممارسته إصدار القرارات أو الأوامر، وهي مهمة ولازمة له.

الادارة الحديثة

ينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بأن أي فرد يتمتع بالسلطة يمكنه أن يدير بأسلوب أفضل وبطريقة فعالة إذا احتفظ بمفهوم الامتثال للسلطة، عن طريق الإقناع والمشورة، انطلاقاً من مبادئ وتقاليد المجتمع والإنسانية. فهو في النهاية سيصدر القرارات والأوامر الملزمة لامتثال العاملين لموقف أو تصرف معين، حيث يحصل على ولائهم وإخلاصهم بقدرته على التأثير في الجانب الإنساني لديهم بأسلوب بعيد عن الإكراه أو التهديد، مما يرفع من مستوى معنوياتهم وجهدهم من أجل الأداء السليم والفعال لما تحويه قرارات وأوامر رئيسهم.

وهنا يحصل الترابط الوثيق بين القوة والسلطة والقيادة الرشيدة.

مفهوم تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة عامل أساسي وضروري لتعدد المستويات والوظائف الإدارية في المؤسسة. وتعني عملية تفويض السلطة (أو تفويض الصلاحيات) منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في نطاق حدود معينة، بما يتناسب مع القدر اللازم لتنفيذ أعمال محددة.

فقيام المدير أو الرئيس بتفويض بعضاً من صلاحياته لمساعديه أو معاونيه يعفي نفسه من التفاصيل الجزئية أو الصغيرة في العمل، ويكرس جهوده لمباشرة التخطيط والرقابة والتوجيه وتكوين وتنمية الهيئة الإدارية والتنظيم، وهي أمور تستحوذ على الجانب الأكبر من عمله، وذلك تبعاً لمستواه الإداري. دون أن يعني هذا التفويض أنه أصبح منقطع الصلة بالأعمال التي فوضها أو منفصلاً عنها.

يكون المروءوس في هذه الحالة مسؤولاً عن نتائج تنفيذ الأعمال المفوضة إليه أمام رئيسه.

علماً بأن للمدير أو الرئيس الحق في استرداد السلطة التي فوضها في أي وقت يشاء وفي إعادة تفويضها لآخرين، عند سوء استخدامها أو العجز عن القيام بمتطلباتها، أو عند الحاجة إلى تعديل الأهداف والبرامج أو إعادة إعداد الهيكل التنظيمي.

تتطوي عملية تفويض السلطة أو الصلاحيات على ما يلي:

- إعطاء ما أمكن من الأعمال والصلاحيات للمروءوسين
- إعطاء السلطة المناسبة والكفيلة للقيام بتنفيذ تلك الأعمال
- توقع وتقبل حصول الأخطاء
- تحمل المروءوس مسؤولية تحقيق تلك الأعمال أمام رئيسه
- التفويض بحسب النتائج المرجوة لا المنهج المتبع
- اعتماد علنية التفويض

اسباب مقاومة الرؤساء لعملية التفويض

يتخوف بعض الرؤساء من عملية التفويض لأسباب أهمها:

- الخوف من ارتكاب المروءوس اخطاء مكلفة
- الخوف من تأديته عمله بصورة ممتازة تفوق أداءهم
- الخوف من أن يفقدوا السيطرة على نشاط ما
- الخوف من أن يخسروا مكانتهم وشهرتهم
- التردد في التخلي عن عمل كانوا يحسنون القيام به
- غياب الشخص الأهل للتفويض
- طبيعة العمليات موضوع التفويض

تقنيات وعوامل نجاح عملية تفويض السلطة

يوجد عدد من العوامل التي تسهم في نجاح وفعالية عملية تفويض السلطة، ومن أهمها:

- تحديد القرارات والمهام التي سيتم تفويضها
- إصدار التفويض في شكل كتابي لتوضيح حدود السلطة المفوضة
- ثقة الرئيس بتحمل المروءوس للمسؤولية
- كفاءة أداء المفوض إليهم
- فعالية النظام الرقابي، حيث يبقى الرئيس مسؤولاً عن الأعمال التي فوضها، فيتابعها للتأكد من حسن تنفيذها
- فعالية نظام الاتصال، حيث يظل المدير أو الرئيس على اتصال دائم بمروءوسيه المفوض إليهم للحصول على تقارير وبيانات ومعلومات عن التنفيذ
- توازن أو تعادل السلطة والمسؤولية، وذلك يعني بأن تكون السلطة الممنوحة أو المفوضة مناسبة وكافية لمستوى وقدرة الأعمال المطلوب تنفيذها
- ضرورة إقتناع الإدارة بأهمية تفويض السلطة
- قيام الرئيس بتقديم المساعدة للمفوض إليهم