

مخطط المقياس

بطاقة تواصل ومعلومات المقياس

الكلية : الحقوق والعلوم السياسية

القسم : العلوم السياسية

المستوى الدراسي : السنة الثانية . نظريات التنظيم و التسيير

السداسي : الثاني

الرصيد :

المعامل :

الحجم الساعي : 3 ساعات أسبوعيا

اسم ولقب الأستاذ : السعيد كليوات

البريد الالكتروني : said.kliouat@univ.msila.dz

عنوان الدرس : فوائد التنظيم الإداري و مبادئه:

(1) أسئلة الدرس:

(1) ما هي فوائد التنظيم الإداري ؟

(2) ما هي مختلف مبادئه؟

(2) الأهداف العامة للمقياس:

(1) تقديم توصيف لمصطلحات : التنظيم ، التنظيم الإداري ، التسيير، ...

(2) تنمية قدرات الطالب في الجوانب النظرية.

(3) تكوين الطالب منهجيا و علميا في مجال إدراك نمط العلاقات بين المتغيرات المختلفة لمادة التنظيم و التسيير.

(4) إدراك الطالب للمدارس الفكرية التي ساهمت في تطوير نظريات التنظيم.

(5) تحضير وإعداد الطالب من خلال هذه المادة العلمية ، إما للمشاركة بها في المؤسسات الجامعية المختلفة أو الاستفادة منها في ميادين العمل الخاصة والمؤسسات الحكومية.

(3) أهداف الدرس:

(1) تقديم فوائد التنظيم الإداري ، مبادئ التنظيم الإداري ، ...

(2) تنمية قدرات الطالب في الجوانب النظرية.

(4) محتوى الدرس: التقديم من خلال الشرح و التحليل أهمية التنظيم الإداري و مبادئه.

(5) ملخص الدرس: البحث من الناحية المنهجية و النظرية في فوائد التنظيم و قيمة مبادئه داخل المنظمات .

المحاضرة الثانية : فوائد التنظيم الإداري و مبادئه:

مقدمة:

فوائد التنظيم الإداري و مبادئه:

1. "تمكن الوظيفة التنظيمية من التوزيع العلمي للأعمال والوظائف، بحيث يتم تفادي إسناد وظائف لأفراد بناء على عوامل شخصية .
2. تمكن الوظيفة التنظيمية من القضاء على الازدواجية في العمل، وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد في المنظمة وواجباته.
3. تمكن الوظيفة التنظيمية من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في المنظمة، حيث يدرك كل فرد موقعه الإداري.
4. تمكن الوظيفة التنظيمية من تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.
5. تمكن الوظيفة التنظيمية من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنظمة حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات الإدارية.
6. تمكن الوظيفة التنظيمية من الإنسياب للتغيرات التي تحدث داخل المنظمة سواء في الأعمال، الأفراد، التكنولوجيا المستخدمة أو في العناصر البيئية المحيطة"¹.
7. تمكن الوظيفة التنظيمية من إنشاء إجراءات قياسية للعمل وتحديدتها وبالتالي توفر على الأفراد العاملين بالمنظمة عبء تحديد مثل هذه الإجراءات في كل مرة.
8. تعمل الوظيفة التنظيمية على نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة، وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها، وتمتد الأفراد بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بذلك.
9. تعمل الوظيفة التنظيمية على تنمية قدرات الأفراد داخل المنظمة وتدريبهم، لاتخاذ القرارات بشكل أفضل.

الحاجة إلى التنظيم:

يتضح مما سبق مدى أهمية الوظيفة التنظيمية لأي منظمة وأن الحاجة إلى هذه الوظيفة تستند إلى:

1. يترتب على غياب التنظيم الإداري إلى سيادة الفوضى والارتباك في تصنيف العمل وتوزيعه بين الأفراد العاملين، مما يؤدي إلى إعطاء أهمية النشاط على حساب النشاطات الأخرى داخل المنظمات.
2. يؤدي عدم وجود تنظيم إداري إلى مبالغة كل وحدة إدارية داخل المنظمة في تقدير حساباتها على حساب الوحدات الإدارية الأخرى.
3. يؤدي عدم التنظيم الإداري إلى سوء توزيع القوى العاملة في المنظمة، فقد توضع الكفاءات العليا في أعمال أقل مما تتطلبه هذه الأعمال .

مبادئ التنظيم الإداري:

طبيعة مبادئ التنظيم الإداري:

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

و يقصد بمبادئ التنظيم الإداري مجموعة من الأسس العلمية التي يجب إتباعها والالتزام بها في تسيير شؤون العمل داخل الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تحديد هياكلها.

1. مبدأ وحدة القيادة:

يؤدي الفرد عمله وفق توجيهات وتعليمات رئيسه، فإذا ما تعدد الرؤساء ، كانت لديه الارتباك وعدم قدرة العامل على إرضاء هؤلاء، ونفاديا لهذا الموقف ظهر مبدأ وحدة إصدار الأوامر ،حيث تنحصر سلطة إصدار الأوامر في مصدر واحد يتلقى العامل الأوامر منه ،ويكون مسؤولا عن أعماله أمام رئيس واحد ،ويقدم تقاريره عن عمله لهذا الرئيس ،الذي يكون بدوره مسؤولا أمام رئيس أعلى ،وبالتالي يظهر خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الأعلى للمنظمة حتى الأفراد العاملين من خلال الرؤساء المشرفين .ولهذا توجد سلطة قيادية واحدة مركزية تتولى التنسيق بين جميع الوحدات الإدارية للدولة.

2. مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

يعني مبدأ التخصيص أن يسند إلى شخص القيام بعمل واحد أو عدة أعمال متشابهة، ولهذا يقضي مبدأ التخصيص الإداري تجزئة العمل وتقسيمه بين العاملين في التنظيم وهذا لتمكين العامل من مباشرة العمل الذي يكون قادرا عليه، وتزداد الحاجة إلى التخصيص كلما ازدادت درجة النمو والحضارة في المجتمع وكلما اتسع حجم الجهاز الإداري وتعدده، وبالتالي تزداد الكفاءة كلما ازداد التخصص وتقسيم العمل، هذه الكفاءة التي تؤدي إلى "الرشد في أداء الخدمات و بدون هذا المبدأ نفتقر إلى الموضوعية للحكم على مستوى الأداء"².

وبما أن التنظيم الإداري يُعنى بتحديد أنشطة المنظمة وتحليل عناصرها الفرعية والتي يعبر كل منها عن تخصص ثم تجمع كل مجموعة منها في وحدة عمل متخصصة والتي تظهر في صورة أقسام وإدارات وقطاعات ومصالح بطريقة تؤدي إلى التنسيق الكامل للأعمال في المنظمة، وعلى هذا الأساس يظهر لدينا في هذا المبدأ التخصص الرأسي(العمودي)كالتخطيط والتنفيذ والتخصص الأفقي كمصلحة الإنتاج (مصلحة التسويق) الإستراد.

3. مبدأ تدرج السلطة:

إن السلطة باعتبارها الحق الشرعي في التصرف وإصدار القرارات وإلتزام الآخرين بالقيام بتصرفات معينة فلا بد أن تنبع من مصدر مسلم له الجميع بهذا الحق. لهذا نجد في العصور القديمة أن الملك يدعي ظل الله في الأرض وأنه يستمد سلطته من الله، وفي العصر الحديث تحول مصدر السلطة إلى الشعب كمصدر للسلطات وفق الدستور والقوانين والتشريعات المقررة للسلطات الثلاث من خلال التسلسل الرئاسي للسلطة وفق المسؤوليات والواجبات الممنوحة لكل موظف. هذه السلطة التي يقبل الموظف بموجبها "الاتصالات على أنها صادرة من سلطة رسمية"³.

4. مبدأ السلطة والمسؤولية:

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الأنشطة والواجبات التي يلتزم شاغل الوظيفة بأدائها ويتحمل ما يترتب عن هذا الأداء من سلوك وظيفي وما يجب عليه أن يتخذ من قرارات. وهذا الإلتزام هو المعبر عنه بالمسؤولية أي الواجب والإلزام الذي يسأل الموظف فيه عن أداء وعدم أداء الوظيفة (الامتناع) وفق التخطيط والبرمجة التي تضعها المنظمة ويسمى هذا النوع من

² المبيض علي محمود و آخرون ، الإدارة العامة . مصر : دار شركة الجزائر للطباعة ، 2008،ص20.
³ مايكل تي ماتيسون، جون إم إيفانيسيفش ، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي ط.1،(ترجمة: هشام عبد الله)، عمان: الأهلية للنشر و التوزيع، 1999، ص223.

المسؤولية بالمسؤولية الإدارية في مقابل المسؤولية القانونية عن التصرفات التي يتخذها العامل والتي تخالف قوانين وتشريعات المقررة ، كما توجد المسؤولية الأدبية التي تتمثل في حساب الضمير والمجتمع للفرد عن كل ما يخرج عن العرف السائد والأخلاق العامة . كما أن تحمل المواطن للمسؤولية الإدارية يعطيه الحق في السلطة الرسمية لطلب العمل من الآخرين ، لذلك فالسلطة والمسؤولية على هذا النحو يؤدي التوازن بينهما إلى حسن أداء الوظيفة ، وبالتالي فلا سلطة بدون مسؤولية ومسؤولية بدون سلطة بل يجب التعادل بينهما.

كما أن هذه الإشكالية بين السلطة والمسؤولية تؤدي إلى التعريف بين السلطة والقوة ، فالأولى هي الحق في شيء أما الثانية فهي القدرة على عمل شيء ما عن طريق التأثير ، وبالتالي فالأولى هي السلطة الرسمية والثانية هي السلطة غير الرسمية. كما أن مبدأ السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى التعادل بينهما فهما أيضا متلازمان.

ومن الخصائص السابقة لعلاقة السلطة بالمسؤولية تتسم أنه لا يجب أن يسئل موظف عن إنجاز أعمال كلف بها طالما أنه لم يمنح الوسائل والسلطات القدر الكافي لذلك.

5. مبدأ المركزية و اللامركزية:

يقول توماس ودر و ويلسون: "إن جعل حكومات المدن و المقاطعات و الولايات و الحكومة الفيدرالية تعيش بقوة متماثلة و بصحة مؤكدة بقدر متساو و الاستمرار في جعل كل منها سيدها نفسها بلا نقاش"⁴ يدل بلا شك على أن مسألة المركزية و اللامركزية متغير مهم في التنظيم الإداري لأي دولة . لذلك تمثل المركزية الاتجاه نحو تركيز السلطة و الرجوع إلى المركز. في اتخاذ القرارات. أما اللامركزية فتعني العكس أي توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات. ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة بل هناك موازنة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على العمل وما تحققه اللامركزية من السهولة في العمل على المستوى المحلي.

غير أن سياسة المنظمة والظروف المحيطة بها التي تحدد مدى الاتجاه إلى المركزية أو اللامركزية وبالتالي إلى توزيع أو عدم توزيع السلطات ، وفي هذا الإطار

⁴ جي.م. شافريتز و آخرون، مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة، ط2، السعودية: معهد الإدارة العامة، ص60.

فإن الاتجاه إلى المركزية يؤدي إلى الحسم (الحزم) في اتجاه القرارات وفعالية الرقابة على الجهاز الإداري بما يضمن وحدة التوجيه والتنسيق الواضح للسياسات، وفي المقابل فإن اللامركزية لها من الفوائد والمزايا ما يؤدي بها إلى وضع سلطة اتخاذ القرارات قريبة من الواقع العملي، حيث تتوفر المعلومات الصحيحة مما يؤدي إلى قرارات سليمة وفورية تحقق أفضل النتائج، وتعتمد اللامركزية في هذا السياق على قدرة المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع قدرتهم على الإحساس الواعي بأهداف المنظمة.

وعلى هذا الأساس فإن أسلوب مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ أنسب الأساليب للتوفيق بين مميزات الاتجاهين. و أن "القاعدة الأساسية في تقرير المركزية أو اللامركزية هي سهولة و سرعة أداء الخدمة العامة للجمهور"⁵.

6. مبدأ التفويض:

يقصد بعملية التفويض نقل حق اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين تحقيقاً لمبدأ تدرج السلطة والتعادل والتلازم بين السلطة والمسؤولية وتماشياً مع الاتجاه إلى اللامركزية وتحويل أو تعويض السلطة يمكن أن يأخذ صورة نقل السلطة أو تعويض السلطة وتتم الصورة الأولى عن طريق توزيع السلطات على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، بحيث يكون للموظف سلطات معينة موكلة إليه بصفة أصلية بموجب النظام الأساسي للمنظمة أو القانون،

أما التعويض للسلطة فيعني أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته بالشروط المخولة له أصلاً بموجب القانون - إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، وهذا التفويض لا يعني إخلاء المسؤولية عن الرئيس، بل تبقى مسؤولياته كما هي. كما أن الرئيس له الحق في تعديل التفويض الممنوح منه، ويعد النظر فيه طبقاً لنجاح العمل أو عدم نجاحه وفق السلطات المفوضة لمرؤوسيه.

مزاي التفويض:

- ✓ يؤدي إلى التقليل في الوقت بالنسبة للرؤساء وتخفيف العبء على المستويات الإدارية العليا.
- ✓ يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وزيادة ثقتهم بأنفسهم.

- ✓ يؤدي إلى رفع مستوى المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات وحسن الأداء الوظيفي.
- ✓ يؤدي إلى إكتشاف عناصر قيادية جديدة من بين المرؤوسين.
- ✓ هو أسلوب أكثر مرونة مقارنة بأسلوب إعادة توزيع الاختصاصات بين موظفي الجهاز الإداري. الذي يحتاج إلى صدور قوانين جديدة .

معوقات التفويض :

- ✓ رغبة بعض الرؤساء الإداريين في تركيز السلطة وعدم تعويضها
- ✓ عدم رغبة بعض المديرين في إعطاء فرص لتعليم المرؤوسين حتى لا تظهر قيادات منافسة لهم.
- ✓ غياب الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه
- ✓ خوف الرؤساء الإداريين من أن يضعف مركزهم في المنظمة إذا فوضوا غيرهم.
- ✓ الجهل بأحكام وقواعد التنظيم فيما يتعلق بتفويض السلطة لأن المسؤول الأول والأخير عند تفويض السلطة هو الرئيس.

خصائص التنظيم الإداري الجيد:

إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة للقيام بوظائفها تحقيقاً للأهداف المسطرة. لهذا يمكن تحديد الخصائص التالية للتنظيم:

- ✓ "الإستفادة من التخصص.
- ✓ التنسيق بين أعمال المنظمة.
- ✓ الإهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة.
- ✓ تحقيق الرقابة التلقائية"⁶.
- ✓ عدم الإسراف.
- ✓ التعاون بين العاملين في المنظمة.
- ✓ مراعاة الظروف المحلية.

قائمة المراجع:

1. إبراهيم محمد محمد ، مصطفى أساسة عبد الحليم ، أصول و مبادئ الإدارة الحديثة . مصر : مطابع الولاء الحديثة ، 2007.

2. أبو بكر فاتن أحمد ، نظم الإدارة المفتوحة . ط1 ، مصر : إيتراك للنشر و التوزيع ، 2001.
3. أبو شنب جمال محمد ، السلوك الاجتماعي . مصر : دار المعرفة الجامعية ، 2002.
4. أحمد محمد سعيد و آخرون ، التنظيم الإداري . مصر : مطبعة المدني ، دون تاريخ النشر .
5. الطائي علي حسون ، أكرم سالم الجنابي ، قراءات في الفكر الإداري و التنظيمي . ط1 ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2014.
6. أفندي عطية حسين ، مبادئ الإدارة . مصر : ديوان دار النشر ، 2002.
7. الجندي مصطفى ، الإدارة المحلية و استراتيجيتها . مصر : منشأة المعارف ، 1987.
8. الخطيب محمود احمد ، الإدارة : مدخل المنظمة . مصر : الاسراء للطباعة ، 2007 .
9. العلي محمد مهنا ، الإدارة في الاسلام . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1991.
10. الغالي ، كمال ، الادارة العامة . دمشق مطبعة الداودي ، 1979.
11. الماضي محمد المحمدي و آخرون ، أساسيات الادارة . ج1 ، مصر : مركز جامعة القاهرة ، 2001.
12. المبيض علي محمود و آخرون ، الادارة العامة . مصر : دار شركة الجزائري للطباعة ، 2008.
13. المجذوب طارق ، الادارة العامة . ط1 ، بيروت : منشورات الحلبي الحقوقية ، 2005.
14. المنيف ابراهيم عبد الله ، تطور الفكر الاداري المعاصر . ط1 ، دون مكان النشر ، دون دار النشر ، 1993.
15. النجار نبيل الحسيني ، المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة العامة النظرية و التطبيق ، مصر : دون دار النشر ، 1998.
16. الهواري سيد ، الإدارة : الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ 21 . مصر : دار الجيل للطباعة ، 2002.
17. جي.م. شافرينزو و آخرون ، مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة ، ط2 ، السعودية : معهد الإدارة العامة .

18. جماعة عبد الله أمين ، الإدارة المعاصرة . مصر : دار الكتاب المصرية ، 2003.
19. طه طارق ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت . مصر : دار الفكر الجامعية ، 2008.
20. مايكل تي ماتيسون، جون إم إيفانسيش ، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي . ط1، (ترجمة: هشام عبد الله)، عمان: الأهلية للنشر و التوزيع، 1999.
21. ملوخية أحمد فوزي ، الإدارة لرجال الاعمال و الحكومات . مصر : مركز الاسكندرية للكتاب ، 2009.
22. صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة. مصر: دار جامعة النهضة للنشر، 2014.
23. فاخر أحمد فريد الإدارة. مصر: مطابع الشرطة و النشر و التوزيع، 2002.