

الإدارة العامة

بين النظرية والتطبيق

الفصل السابع

التنظيم والمنظمات العامة

الجزء الثاني

الأهداف التعليمية للفصل

بنهاية هذا الفصل ينبغي على الطالب أن يكون قادرًا على أن:

- يُعرف التنظيم كوظيفة إدارية.
- يُعرف الوظيفة ويصف الوظيفة.
- يُناقش مفهوم الوحدة الإدارية ويميز بين أنواعها.
- يُعرف اصطلاح السلطة ويناقش علاقات السلطة.
- يُعرف التفويض ويحدد قواعده.
- يُناقش مزايا التفويض ومعوقاته.
- يذكر مبادئ التنظيم ويحدد المقصود بكل منها.
- يناقش التطوير التنظيمي.
- يذكر متطلبات التطوير التنظيمي.

مبادئ التنظيم

هناك عدة مبادئ توجه عملية التنظيم، والواقع أن هذه المبادئ ليست قواعد جامدة بقدر ما هي أطر مرشدة يمكن أن توجه فكر القائمين على عملية التنظيم بهدف الوصول إلى تنظيم إداري سليم، وسوف نتعرض لمبادئ التنظيم بإيجاز فيما يلي:

1- مبدأ الهرمية

- يقوم مبدأ الهرمية على أن أي منظمة تقوم بتحديد أهدافها الرئيسية، ينبغي عليها تجزئة تلك الأهداف إلى أهداف فرعية متكاملة.
- تقوم المنظمة بتحديد مجموعة الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق تلك الأهداف.
- يتم تجميع الأنشطة المتماثلة أو المتقاربة في وحدات إدارية متخصصة.
- يتم تنظيم وترتيب تلك الوحدات الإدارية في شكل هرمي (مستويات إدارية) يشير إلى تدرج وانسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

مبادئ التنظيم (تابع)

2- مبدأ تقسيم العمل

- نظراً لضخامة الأعباء والأنشطة التي ينبغي القيام بها لإنجاز أهداف المنظمة العامة، يتطلب الأمر تطبيق مبدأ تقسيم العمل.
- ويعد الأساس الأكثر انتشاراً في تقسيم العمل هو أساس الأنشطة، حيث يتم تحديد الأنشطة التي ينبغي القيام بها لإنجاز الأهداف ثم تجميع تلك الأنشطة في مجموعات متماثلة، وتخصص أقسام أو إدارات بعينها لإنجاز تلك الأنشطة.
- ويحقق تقسيم العمل العديد من الفوائد: استخدام الأفراد ذوي الخبرة والقدرة، والاستفادة من القدرات المتخصصة، وتحديد المسؤولية، والحد من التضارب.

3- مبدأ توازن السلطة والمسئولية

- تتلازم السلطة مع المسؤولية وجوداً وهدماً، فحيث توجد السلطة توجد المسؤولية. كما يلزم أن تتعادل السلطة مع المسؤولية، فعلى قدر السلطة تكون المسؤولية. وهذا المبدأ تفرضه اعتبارات العدالة التنظيمية وحسن سير العمل.
- فسلطة بدون مسؤولية تتنافى مع العدالة وتؤدي إلى تحكم واستبداد نظراً لغياب المحاسبة. كما أن المسؤولية بدون سلطة تمكن الموظف العام من القيام بمهامه وفرض الطاعة ستجعل من إنجاز المهام المكلف بها أمر صعباً وربما مستحيلًا.

مبادئ التنظيم (تابع)

4- مبدأ نطاق الإشراف

- يقصد بنطاق الإشراف المناسب عدد المرؤوسين الذي يمكن للرئيس الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية، ومن ثم فهو يعبر عن القدرة الإشرافية للمدير أو الرئيس.
- ويختلف نطاق الإشراف المناسب باختلاف خصائص الرئيس وقدراته والوقت المخصص للإشراف وخصائص المرؤوسين من حيث المهارة والقدرة والالتزام وخصائص الوظيفة من حيث كون الوظيفة روتينية متكررة أم وظيفة غير روتينية. كما يتأثر نطاق الإشراف كذا بالوسائل الرقابية ومدى نجاعتها.

5- مبدأ وحدة الأمر

- يعني أن كل مرؤوس يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط، ولا يقصد بوحدة الأمر الأخذ بالمركزية المتشددة والتي تتركز فيها السلطة في قمة الجهاز الإداري.
- ويؤدي هذا المبدأ إلى انتظام العمل، وتحديد مسؤولية المرؤوس عن أداء العمل، ومسئولية الرئيس عن توجيه العاملين، كما يسهم في إيضاح تسلسل وتدرج سلطة الأمر من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي.

مبادئ التنظيم (تابع)

6- مبدأ وحدة التوجيه

- يقوم مبدأ وحدة التوجيه على أن العاملين الذين يمارسون نفس النوع من النشاط ينبغي أن يعملوا في إطار خطة واحدة وهدف واحد.
- ولذا ينبغي على كل عامل بالوحدة الإدارية أن يضع نصب عينية الهدف الفرعي للوحدة الإدارية التي يعمل بها، وأن يدرك أهمية دوره ودور وحدته في إنجاز الهدف العام للمنظمة.

7- مبدأ المركزية واللامركزية

- يقوم التنظيم في منظمات الإدارة العامة على أساس الأسلوب المركزي أو الأسلوب اللامركزي في الإدارة، كما ذكرنا سلفاً عزيزي الطالب في فصل المركزية واللامركزية.
- وعلى كل منظمة أن تختار المستوى المناسب من المركزية أو اللامركزية حسب ظروفها ونوعية الرؤساء وكذلك نوعية العاملين بها.

التطوير التنظيمي

- توجد المنظمة العامة ففي بيئة دائمة التغير، ما يفرض عليها الاستجابة للتغيير والتطوير.
- وعلى عكس الحال في المنظمات الخاصة، تتسم عملية التطوير التنظيمي في المنظمات العامة بأنها أصعب نسبيًا.
- وربما يرجع إلى تقيد الجهاز الإداري للدولة بالقوانين واللوائح المنظمة. كما أن عمليات التطوير غالبًا ترتبط بمزيد من النفقات وهو ما لا يتفق مع محدودية موارد الدولة المالية.
- وعلى الجانب الآخر تنتمي كل منظمة عامة لأحد الوزارات ولذا قد يرتبط تطوير المنظمة بتطوير الوزارة، ومن ثم سيكون فكر التطوير ناجم عن الوزير وليس المنظمة.
- وتهدف عملية التطوير التنظيمي إلى تطوير وتحسين جوانب العمل الإداري وبصفة خاصة إجراءات تقديم الخدمات العامة، وإجراءات العمل، والعلاقات بين الوظائف وبعضها وبين الوحدات الإدارية وبعضها.
- ونظرًا لخطورة عملية التطوير التنظيمي ودورها في إصلاح الجهاز الإداري بالدولة فقد يعهد بها إلى خبراء التنظيم بطريق التعاقد، أو إلى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

التطوير التنظيمي (تابع)

يتطلب نجاح التطوير التنظيمي تضافر مجموعة من العوامل يأتي في مقدمتها ما يلي:

- الحصول على دعم ومساندة الإدارة العليا بجهة التنفيذ: ذلك أن زيادة احتمالات نجاح عمليات التطوير التنظيمي تستلزم حصول خبير التنظيم على موافقة ودعم الإدارة العليا بجهة التنفيذ.
- دراسة التنظيم الحالي والمشكلات التي يواجهها: فنجاح عملية التطوير التنظيمي يعتمد على الحصول على معلومات صحيحة عن واقع التنظيم الحالي، حتى تكون تلك المعلومات الأساس السليم الذي تتم بناء عليه عملية التطوير التنظيمي.
- الحصول على دعم ومساندة المتأثرين بعملية التطوير التنظيمي: وبالتالي لابد من اجتماع خبير التنظيم مع العاملين لشرح المشكلات وإقناع المعارضون لها وكسب تأييدهم وبالتالي زيادة القوى الدافعة لعملية التطوير التنظيمي.
- ضرورة إيضاح أهداف عملية التطوير التنظيمي لكافة العاملين في المنظمة.
- الاستعانة بجهاز متخصص في عمليات التطوير التنظيمي: ذلك نظرًا لما تتمتع به الجهات الخارجية من الموضوعية، ولا ينفى ذلك إمكانية الاستفادة من تكوين فريق عمل من خبراء التنظيم من داخل المنظمة وخارجها.

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

- يعد الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أحد الأجهزة المركزية للتنظيم في مصر.
- أنشئ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمقتضى القانون سنة 1964 وأُعيدت هيكلته بقرار جمهوري سنة 1970، ليتم تقسيمه إلى قطاعات منها قطاع التنظيم وطرق العمل والذي شمل بدوره عدة إدارات منها الإدارة العامة للتنظيم والإدارة العامة لطرق العمل.

□ **الإدارة العامة للتنظيم، وتتضمن اختصاصاتها ما يلي:**

- 1- وضع دليل تنظيمي للجهاز الإداري للدولة ومتابعته دوريًا. 2- اقتراح تعديل اختصاصات الأجهزة الإدارية القائمة. 3- مراجعة إنشاء الأجهزة الإدارية الجديدة. 4- إعداد خطط تنظيم الأجهزة الإدارية المختلفة. 5- متابعة التطورات الحديثة في مجال التنظيم. 6- إبداء الرأي في مشروعات القوانين واللوائح المتعلقة بالنواحي التنظيمية والإدارية. 7- مراجعة القوانين القائمة بغرض تطويرها. 8- إبداء الرأي الفني في عمليات التنظيم للأجهزة الإدارية أو وحداتها.

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (تابع)

□ الإدارة العامة لطرق العمل، وتتضمن أهم اختصاصاتها ما يلي:

1- القيام بدراسات التوزيع المكاني للعاملين داخل وحدات الجهاز الإداري. 2- تقديم اقتراحات بشأن الأدوات والوسائل التي تساعد على تحسين طرق العمل. 3- إبداء الرأي في اللوائح الخاصة بنظم وأساليب العمل. 4- متابعة البحوث والتطورات في مجال طرق العمل. 5- دراسة الدفاتر والسجلات على مستوى الجهاز الإداري للدولة بقصد تنميتها وتبسيطها.

□ ونظرًا لأن اختصاصات الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والإدارات التابعة له هي اختصاصات استشارية، لذا تقتصر وظيفته على الدراسة وتقديم النصح والمشورة.

□ والتالي فإن الأخذ برأي الجهاز في عملية التطوير التنظيمي يتوقف على جهة التنفيذ. فقد أنشئت بكل بالوزارات والمحافظات والهيئات والمصالح (جهات التنفيذ) وحدات للتنظيم تعمل بالتعاون مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وتشارك معه في إعداد دراسات التطوير التنظيمي، ومن ثم يتاح لمديري تلك الوحدات والهيئات فرصة تنفيذ ما أسفرت عنه تلك الدراسات.

مع إمبراطور