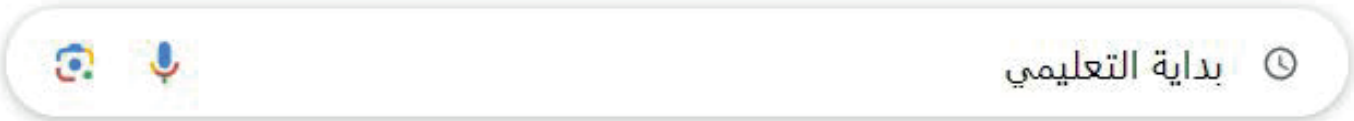
تم تحميل الملف
من موقع بداية

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

للمزيد اكتب
في جوجل Google



موقع بداية التعليمي كل ما يحتاجه **الطالب والمعلم**
من ملفات تعليمية، حلول الكتب، توزيع المنهج،
بوربوينت، اختبارات، ملخصات، اختبارات إلكترونية،
أوراق عمل، والكثير...

حمل التطبيق

GET IN ON Google Play

Download on the App Store

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3.2
وظيفة التنظيم
The Organizing Function

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1.3.2 وصف العوامل التي يجب أن يراعيها المديرون عند تنظيم العمل.

2.3.2 مناقشة دور خصائص التنظيم الجيد في خلق بيئة عمل أكثر فاعلية.

المصطلحات الرئيسة

الهيكل التنظيمي
Organization Chart
المسؤولية
Responsibility
الصلاحية
Authority
التمكين
Empowerment
المساءلة
Accountability
وحدة القيادة
Unity of Command
سلسلة القيادة
Chain of Command
نطاق التحكّم/ نطاق الإدارة
Span of Control/ Span of Management

دروس من الواقع

هل دقّت ساعة التنظيم؟

تنضمّ نورة إلى فريق القيادة العليا في إحدى المنظمات في أبها، والتي تقوم بتصنيع الملابس وفق مبادئ أخلاقية. وبما أنّ هذه المنظمة لم تكن في البداية سوى منظمة عائلية، فإنها لم تتبع أي هيكل تنظيمي رسمي، ولكن بعد أن بدأت بالنمو تدريجيًّا، راحت تفكّر في توسيع عملياتها إلى مدن أخرى في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. وإلى اليوم، لا زال عدد من أفراد الأسرة يسهمون في خبراتهم متى ما اقتضت الحاجة، وذلك في مجالات مختلفة من ضمنها المحاسبة والتصميم والإنتاج والدعم الفني، لكن، بالنسبة إلى نورة، دقّت ساعة التنظيم وبات من الضروري إعداد هيكل تنظيمي بأدوار محدّدة؛ ولذلك ناقشت الفكرة مع أختها مها.

فأجابتها مها: "لا أعرف... لطالما أحببت الترتيب الحالي، فهو مرن للغاية، ويتناسب مع نمط حياتنا. ولا تنسي أنّه يشرك الجميع، بدون أي مشكلات. وبرأيي، فكرتك رسمية أكثر من اللازم!".

فردّت نورة: "إنّ منظمة بهذا الحجم تحتاج إلى نوع من التنظيم الرسمي. وبالنسبة إليّ، أمر كهذا أساسي لنمو الأعمال. أعتقد أنّ التزام كل فرد بتنفيذ مهمة محدّدة يتحمل مسؤوليتها، ويمكن مساءلته عنها، سيقلل بالفعل من المشكلات".

ما رد فعلك؟ ما رأيك بوجهة نظر كل من نورة ومها ؟ وهل يُعدّ الهيكل التنظيمي ضروريًّا لكل منظمة؟

كون الهيكل التنظيمي ضروريًا لكل منظمة أو لا، يعتمد على عدة عوامل بما في ذلك حجم وطبيعة العمل، والأهداف المؤسسية، والثقافة التنظيمية. على الرغم من أن الهيكل التنظيمي ليس ضروريًا بالضرورة لجميع المنظمات، إلا أنه يمكن أن يكون ذا قيمة كبيرة في تعزيز التنظيم والفعالية والتحكم في العمليات، خاصة مع توسع نطاق الأعمال وزيادة حجم العمل.

هدف التعلم 1.3.2

تنظيم العمل Organizing Work

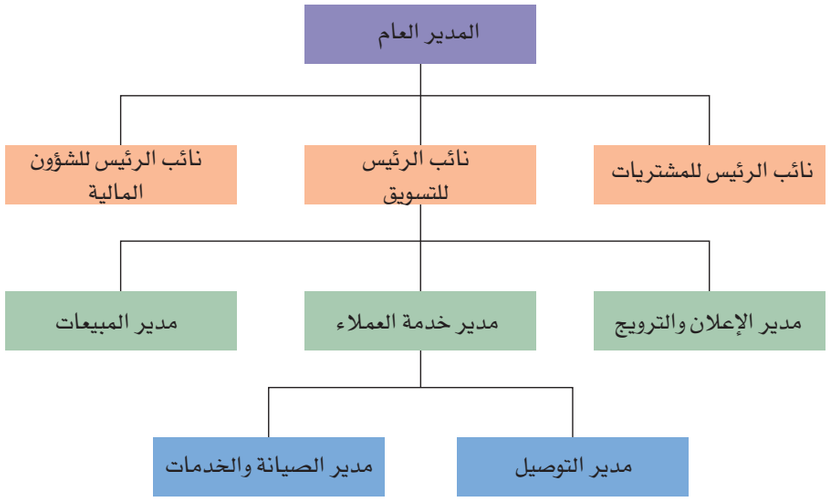
يُعدّ التنظيم سمة أساسية يجب أن تتمتّع بها المنظمة كي تستطيع تنفيذ أي خطّة موضوعة والعمل بفعالية. ويشير مصطلح التنظيم إلى تحديد كيفية إنجاز الخطط بفاعلية أكبر وترتيب الموارد لاستكمال العمل المطلوب، كما يشير تحديدًا إلى ترتيب الموارد والعلاقات بين مختلف الأقسام والموظفين وتوضيح المسؤولية التي يتحمّلها كل منهم لإنجاز العمل. فعلى سبيل المثال، حين تخطّط المنظمة للبدء بتصنيع منتج جديد، يتم أولًا تحديد النشاطات الواجب القيام بها ثم إسنادها إلى الأقسام المختصّة. وتشمل عملية التصنيع في هذه الحالة إدارات مختلفة من بينها: إدارات البحث والتصنيع والموارد البشرية والتسويق والمبيعات والشؤون المالية وإدارة المعلومات، وينظّم مدير كل إدارة النشاطات، فيتمّ بالتالي إنجاز العمل وفق جدول زمني يتناسب مع عمل الإدارات الأخرى.

دور الهيكل التنظيمي The Role of Organization Charts

الهيكل التنظيمي Organization Chart هو توضيح يفصّل بنية المنظمة وتصنيفات الوظائف الرئيسة واتجاهات الاتصال بين الموظفين، ومن أغراضه: (1) تسليط الضوء على وحدات العمل الرئيسة التي تتألف منها المنظمة، و(2) تمكين الموظفين من تحديد الوحدة التي ينتمون إليها ومدى ارتباطها بالوحدات الأخرى، بالإضافة إلى تحديد الرؤساء المشرفين عليهم، و(3) تحديد حدود الصلاحيات ومسارات التواصل الرسمي داخل المنظمة. ويمثّل الشكل 2-5 مثالًا على هيكل تنظيمي لإحدى الإدارات لمنظمة تعمل في مجال تجارة التجزئة.

غالبًا ما تزوّد المنظمات الكبيرة موظفيها الجدد بما يحتاجون إليه من معلومات عبر دليل الموظف أو عبر الموقع الإلكتروني الخاص بها، فيكوّنون فكرة عن المنظمة ويطّلعون على هيكلها التنظيمي، وبذلك تتّضح لهم الصورة فيما يتعلّق بالمنصب والدور الذي يشغلونه في المنظمة ويتعرّفون على كيفية عمل المنظمة وعلى فرص الترقية المحتملة. والهيكل التنظيمي يصبح قديمًا بمجرّد إدخال تغييرات على المنظمة، سواء من خلال إعادة تنظيم العمل أو شراء وحدات التشغيل وبيعها، وبالتالي، تقع على عاتق المنظمة مسؤولية مراجعة الهيكل التنظيمي وتعديله فور حدوث أي تغيّرات، وذلك كي لا يفقد الهيكل دوره في توضيح وحدات العمل وارتباطها مع بعضها في المنظمة.

beadaya.com



الشكل 2-5 الهيكل التنظيمي لجزء من منظمة تعمل في تجارة التجزئة

يقدّم الهيكل التنظيمي صورة توضيحية عن كيفية تنظيم العمل داخل المنظمة.

عملية تنظيم العمل The Process of Organizing Work

في ظلّ تنامي القطاع الخاص في المملكة وتحفيز الحكومة للابتكار، هناك العديد من المنظمات الصغيرة والجديدة التي تنشأ كل يوم. وبطبيعة الحال، يفرض نمو منظمة صغيرة جديدة على مالكها مهمة معقّدة تتمثل في تنظيم هيكل العمل بأكمله. وحتّى المنظمات القائمة والمنظمة سابقًا، تتطلّب مراجعة تنظيمها بين الحين والآخر، خصوصًا أنّه قد يحتاج إلى تغيّر عند مراجعة الأهداف المحدّدة في الأساس أو عند توسيع نطاق العمل. ولو عدنا إلى المثال في بداية الفصل، لأمكننا القول إنّ نجاح إبراهيم في تطوير قسم المبيعات عبر الإنترنت سيغيّر تنظيم عمله بالكامل مقارنةً بما قبل التوسّع؛ فقد يعجز الهيكل التنظيمي الحالي والموظفون الحاليون على استيعاب جميع النشاطات الجديدة وعبء العمل الإضافي. وبالتالي، سيحتاج إبراهيم إلى تنظيم العمل بعناية حتى يتمكّن من أداء النشاطات الجديدة بكفاءة، وذلك مع الحفاظ على نشاطات الأعمال الحالية. أمّا في حال أغفل إبراهيم إعادة تنظيم العمل، فقد لا يستطيع التكيّف مع التغيّرات الحاصلة.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

وتشمل عملية التنظيم ثلاثة عناصر، سواء كان التركيز على منظمة كاملة أو إدارة أو قسم جديد(ة) أو قائمـ(ـة):

1. تقسيم العمل
2. المرافق وظروف العمل
3. الموظفون

تقسيم العمل Division of Work

عند إعداد الهيكل التنظيمي، يجب تقسيم إجمالي العمل المطلوب إنجازه إلى وحدات، كالإدارات مثلًا، وكخطوة أولى، يتم تصنيف النشاطات في إدارات عامّة وحسب طبيعتها، مثل إدارة البيع والمشتريات وإدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة الشؤون الإدارية. وفي حال كانت المنظمة صغيرة، فهي لن تحتاج إلا إلى قسمين أو ثلاثة لتوزيع عملها على وحدات يمكن إدارتها. أمّا المنظمة الكبيرة التي تضم العديد من الموظفين والنشاطات، فتتطلّب تقسيم الأقسام الرئيسة على مراحل متعدّدة للتوصّل إلى إدارات أو وحدات عمل بحجم معقول. في المقابل، يجب تنظيم الإدارات على نحو يسمح لها بتقديم عمل ذي مغزى وصلة، ويجب أن يتدفّق العمل بسلاسة داخل الإدارات وفيما بينها، ويجب أيضًا تعيين الموظفين في الوحدات التي يتمتّعون بخبرة فيها.

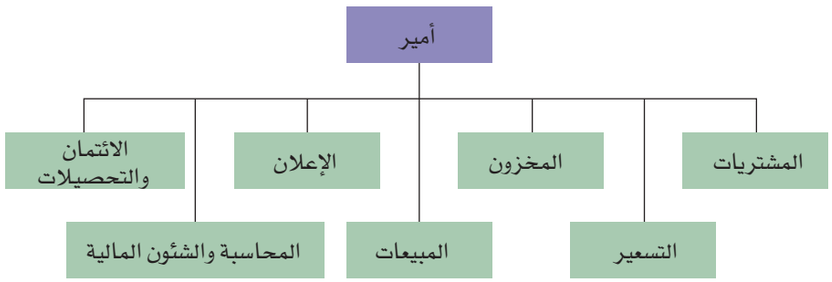
تختلف أقسام العمل الرئيسة بحسب نوع القطاع والمنظمة. فعلى سبيل المثال، ينظّم تاجر التجزئة الصغير عمله عادةً حول النشاطات الرئيسة للشراء والبيع، فيما تنقسم منظمات التصنيع إلى إدارات للمشتريات والإنتاج والتسويق. وغالبًا ما يكون للمنظمات إدارات أو وحدات عمل معنية بالشؤون الإدارية وإدارة تقنية المعلومات والموارد البشرية. ولا بدّ من القول إنّ تنظيم العمل في وحدات مترابطة يمكن إدارتها يعود بفوائد على المنظمات حتى لو كانت صغيرة، وذلك من حيث فعالية الإدارة والرقابة.

وكلّما نمت المنظمة، ازداد عدد الأقسام الرئيسة أو أُعيد تنظيم الأقسام الحالية. ولو أخذنا تاجر التجزئة على سبيل المثال، سينتج عن توسّع عمله الصغير تقسيم قسم البيع الأساسي إلى فروع متعدّدة، وذلك كأي قسم تسويق كبير يتفرّع إلى وحدات أصغر متخصّصة في الإعلان والترويج والبيع الشخصي وخدمة العملاء. ويعتمد تحديد كيفية تقسيم العمل إلى وحدات فعّالة على:

1. نوع العمل الواجب القيام به في كل وحدة.
2. مقدار العمل الواجب القيام به.

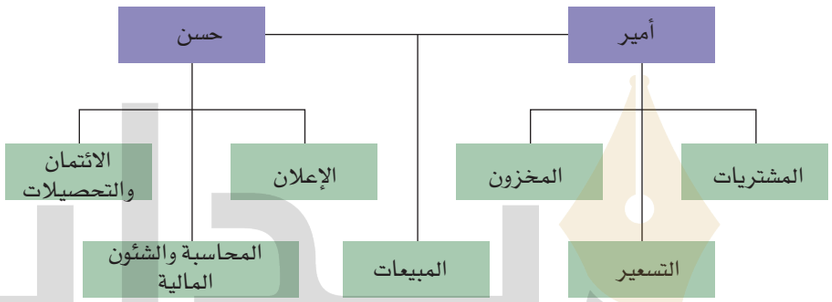
وفيما يلي، توضح الهياكل التنظيمية الواردة في الأشكال 2-6 و2-7 و2-8 كيف

يمكن لنمو المنظمة أن يؤثر على تنظيم الأعمال، وذلك عبر ضرب المثل برائدَي الأعمال، حسن وأمير.



الشكل 2-6 الهيكل التنظيمي لمنظمة أمير

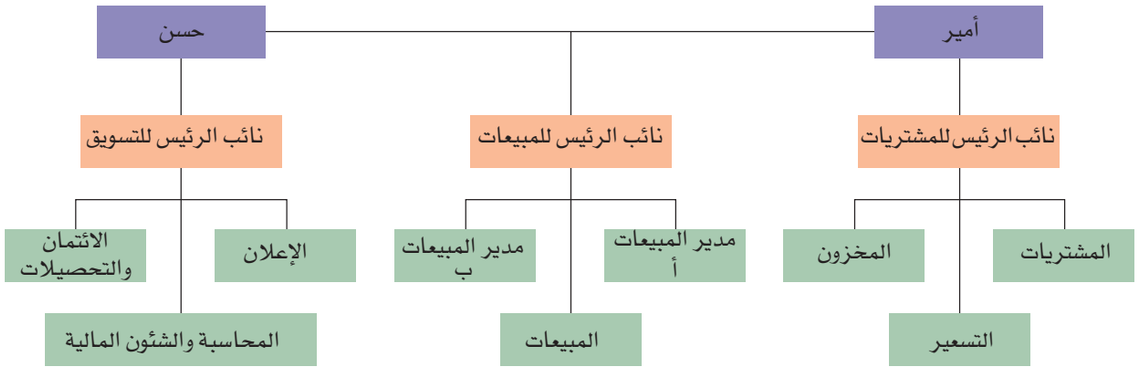
قد يتولّى مالك المنظمة الصغيرة القيام بجميع الأعمال المطلوبة.



الشكل 2-7 الهيكل التنظيمي لشراكة أمير وحسن

يسمح تشارك ملكية المنظمة ذاتها بتقاسم الأعمال المطلوبة.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي



الشكل 2-8 الهيكل التنظيمي لمنظمة أمير وحسن المشتركة

يسمح توسّع المنظمة بتقسيم الأعمال على نحو إضافي، وذلك مع تفويض واضح للمسؤوليات والصلاحيات.



تحتاج المنظمة إلى تنظيم جيّد، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، وتتبع معظم مشكلات الإدارة في المنظمات الصغيرة عند تعيين موظفين جدد دون توضيح مسؤولياتهم وعلاقات عملهم. صحيح أنّه لا يمكن إعداد هيكل تنظيمي رسمي من مجرّد اتخاذ القرارات التنظيمية مع بدء توسّع المنظمة الصغيرة، ولكن من الضروري دراسة عمل المنظمة بعناية وتعيين موظفين محدّدين لإنجازه. وحتى بدون وضع هيكل تنظيمي، يجب إبلاغ جميع الموظفين بمسؤولياتهم وعلاقات عملهم وصلاحياتهم بوضوح.

لنأخذ على سبيل المثال مالك إحدى المنظمات التي تبيع بالتجزئة منتجات وخدمات الأجهزة المنزلية في الدمام، وقد عيّن موظفين اثنين، الموظف "أ" والموظف "ب". وبطبيعة الحال، يتولّى المالك مسؤولية إدارة الأعمال ويشارك في عمليات بيع المنتجات والخدمات متى ما استطاع ذلك. في المقابل، يتحمّل الموظف "أ" مسؤولية مبيعات الأجهزة ويمثّل جهة الاتصال مع الموردين الذين يشترون منهم الأجهزة. كذلك، يُعدّ الموظف "أ" مسؤولًا عن العمل في غياب المالك. أمّا الموظف "ب"، فهو مسؤول عن كل ما يتعلّق بخدمات الأجهزة وتصليحها، ويتمتّع بصلاحية اتّخاذ القرارات ذات الصلة بعلاقات العملاء ما بعد الشراء. ويتبيّن لنا في هذا الإطار كيف تحدّد القرارات التنظيمية بوضوح الجهة المسؤولة عن إنجاز العمل والعلاقات بين مختلف الأفراد المعنيين. ويوضح هذا المثال كيف يمكن حتى للمنظمات الصغيرة جدًّا تطوير هيكل تنظيمي فعّال وإدارة العمل على أساسه.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

المرافق وظروف العمل Facilities and Working Conditions

بالإضافة إلى تقسيم العمل، من المهم أيضًا مراعاة الجوانب المادية للتنظيم. ولذلك، يجب أن توفر المنظمة المعدات والمواد اللازمة للموظفين حتى يتمكّنوا من إنجاز عملهم. كما يجب تصميم وترتيب المرافق بما يضمن سلاسة العمل، مع الحدّ من الهدر قدر الإمكان وتوفير أفضل ظروف العمل الممكنة وأكثرها أمانًا.

ويجب أن يتمّ العمل على مستوى المنظمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، فلا يضطر الموظفون إلى إضاعة الوقت ولا يؤخر عمل أي مجموعة عمل الآخرين. فعلى سبيل المثال، يجب أن يتمكّن الميكانيكي المسؤول عن إصلاح السيارة من الوصول بسهولة إلى الأدوات والقطع اللازمة بالقرب من موقع عمله. وفي حال احتاج إلى أي قطع محدّدة، يستعين بنظام خاص لطلب القطع والحصول عليها بسرعة من دون أن تتأخّر التصليحات. وهناك عدد كبير من منظمات صيانة



السيارات تمتلك أنظمة حاسوب يمكنها تحديد موقع قطع غيار السيارات لدى موردي المنطقة بسرعة، بالإضافة إلى خدمة استلام وتسليم سريعة وفورية. بالتالي، حين يصل العميل للحصول على خدمة معيّنة، يتشاور معه أخصائي خدمة السيارات ويدوّن أمر الخدمة لتحديد العمل المطلوب، وما يلزم من وقت وموظفين وقطع ولوازم لإجراء التصليحات. وفي حال لم تتوفّر جميع العناصر في موقع التصليح، يتقدّم بأمر طارئ للحصول على ما ينقصه في أسرع وقت ممكن.

كما أن ظروف العمل المادية تنعكس على معنويات العمال؛ إذ يتأثر الرضا الوظيفي بالعوامل البيئية الأساسية مثل الإضاءة ودرجة الحرارة والتهوية ونظافة مناطق العمل، فضلًا عن جودة الأدوات والمعدات وصيانتها؛ ولذلك يتم التخطيط بعناية حتّى للمرافق الموجودة خارج موقع العمل، مثل مواقف السيارات الخاصة والآمنة والكافيتريا وغرف الاستراحة التي يسهل الوصول إليها.

برأيك، كيف تسهم بيئة المكتب الذكية في رفع معنويات الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم؟

من خلال زيادة الراحة وتوفير الرفاهية وبيئة العمل المريحة للموظفين، تحسين التواصل والتعاون بين فريق العمل من خلال التطبيقات الذكية التي تستعين بها، وكذلك تحسين الكفاءة وزيادة الانتاجية من خلال استخدام التكنولوجيا في تحسين العمليات اليومية وتحليل البيانات. وغير ذلك.

بداية
موقع بداية التعليم | beadaya.com

الموظفون Employees

لا بدّ من مراعاة الموظفين عند تقسيم العمل إلى وحدات يمكن إدارتها وتوفير المعدات والمرافق المناسبة. ويتضمن التنظيم إقامة توازن بين الموظفين والعمل الواجب إنجازه والمرافق اللازمة، كي تكون الإنتاجية عالية؛ حيث يقوم التنظيم الناجح على المواءمة بين الموظف من جهة وبين عمله والمواد المتوفّرة له من جهة ثانية. بمعنى آخر، يجب اختيار الموظفين وفق العمل الذي يظهرون استعدادًا للقيام به؛ أي الذي يمتلكون المهارات اللازمة له، لإنجاز مختلف المهام، وفي حال انضمّ الموظف إلى فريق عمل، يجب أن تتطابق مهارات الفريق الإجمالية مع متطلبات العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يجب تكليف الموظفين بالعمل الذي يستمتعون بالقيام به. فلو أُسندت إليهم مهام لا يفضّلونها، فقد تنشأ مشكلات ذات صلة بجودة وكمية عملهم. وبما أنّ الأعمال لا تكون جميعها ممتعة، يتولّى المديرون مسؤولية إسناد العمل على النحو الأفضل، فيوزّعون المهام غير الممتعة على مختلف الموظفين. بذلك، لا يكون بعضهم مضطرًّا إلى القيام بالعمل ذاته طوال الوقت، بل يستطيع في المقابل التعاون عن كثب مع موظفين آخرين لخلق بيئة عمل إيجابية.

اختبر معلوماتك

ما العناصر الثلاثة التي يجب مراعاتها عند تنظيم العمل؟

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

تقسيم العمل، المرافق وظروف العمل، الموظفون

هدف التعلم 2.3.2

خصائص التنظيم الجيد
Characteristics of Good Organization

حين يتولّى فرد واحد تشغيل المنظمة، يمكن الاستغناء عن وضع هيكل تنظيمي؛ إذ يكون بمفرده مسؤولًا عن تنفيذ جميع الأعمال. في المقابل، تزداد الحاجة إلى اعتماد هيكل تنظيمي، كلّما ارتفع عدد الأفراد العاملين معًا، فإن العمل الجماعي، سواء في فريق رياضي أو في فريق عمل لبناء منزل، يعطي نتائج

أفضل عند تخطيط المهمة العامة وتنظيمها، فذلك يعني أن يكون كل فرد مدركًا لطبيعة العمل المتوقّع منه ولكيفية التعاون المطلوب مع الأعضاء الآخرين لإنجاز المهمة. وهناك عدد من خصائص التنظيم الجيد ينطبق على إدارة العمل، مثل المسؤولية والصلاحية، والمساءلة، ووحدة القيادة، ونطاق التحكّم.

المسؤولية والصلاحية Responsibility and Authority

المسؤولية Responsibility هي إلزام يوجب على الفرد تنفيذ المهام الموكلة إليه. وحين يكون التنظيم جيدًا، تُحدّد المهام المطلوبة جميعها بوضوح، ويدرك الموظفون تمامًا الأعمال الواقعة على عاتقهم. في المقابل، يمكن تعريف **الصلاحية Authority** بأنّها الحق في اتخاذ قرارات حول مهام العمل وتوجيه الموظفين الآخرين إلى أداء المهام الموكلة إليهم. وغالبًا ما يتم تفويض الصلاحيات من المستويات الأعلى إلى الأدنى في المنظمة.

ومن أكبر الأخطاء التي تقع فيها المنظمات عادةً، إسناد مسؤوليات محدّدة إلى الموظفين بدون منحهم الصلاحيات الكافية لممارستها. على سبيل المثال، لو أن موظفًا في إحدى منظمات تأجير سيارات مسؤول عن تسليم السيارة للعميل الذي ينتظر في المكتب بعد أن حجزها مسبقًا، غير أنّ السيارة المطلوبة ليست متوفّرة حاليًّا. ففي هذه الحالة، يجب أن يتمتّع الموظف بصلاحية تأمين سيارة أخرى تلبّي احتياجات العميل، وذلك تفاديًا لانزعاجه. وبشكل عام، يجب أن يعرف كل موظف وكل مدير ما يأتي:

1. وصف الوظيفة والواجبات التي تفرضها
2. نطاق الصلاحيات المصاحبة للوظيفة
3. المدير المسؤول
4. الموظفون التابعون للمدير
5. معايير الأداء المرضي

على صعيد آخر، أصبح **تمكين Empowerment** الموظف من الممارسات الشائعة على مستوى منظمات كثيرة، ويعني ذلك منحه الصلاحية التي تخوّله من اتّخاذ القرارات بنفسه وحل المشكلات التي يواجهها في وظيفته باستخدام الموارد المتاحة له. وبطبيعة الحال، يجب أن يخضع الموظف المُمكّن للتدريب الجيد، وأن يكون قادرًا على اتّخاذ القرارات وحل المشكلات. ومن المهم أن يدرك الموظف آثار القرارات التي يتّخذها، سواء على العمل أو الموظفين الآخرين أو العملاء. وبما أنّ الموظف الممكّن يكون على ثقة بدعم مديره للقرارات التي

beadaya.com | بوابة بداية التعليمي

يتّخذها، تتردّد بعض المنظمات في تمكين موظفيها، تخوّفًا من فقدان المديرين السيطرة على العمل، غير أنّ التجارب أثبتت العكس، وأظهرت أنّ التمكين يرفع معنويات الموظفين، ويزيد من رضا العملاء ويحدّ من مشكلات العمل ويعزّز من كفاءته.

وقد يولّد عدم معرفة الموظفين بمسؤولياتهم وواجباتهم وصلاحياتهم المحدّدة حالة من عدم اليقين تجاه العمل الواجب القيام به. كذلك، قد تنشأ النزاعات بسبب سوء الفهم للعمل المطلوب إنجازه أو مسؤولية اتّخاذ القرارات بشأن مهام العمل أو الأداء المرضي، لكن، في المقابل، متى ما فهم الموظفون مسؤولياتهم وصلاحياتهم، فلن يكون هناك تداخل للمهام، وباختصار، يساعد التنظيم الفعّال في الحدّ من النزاعات بين المديرين والموظفين والأقسام كما يسهم في تعزيز التعاون والتنسيق.

منح الموظفين الصلاحيات اللازمة عند التعامل مع العملاء يسهم في تحسين تجربة العملاء، زيادة رضاهم، تسريع عمليات الخدمة، تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، وتحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم في تحسين الخدمة.

برأيك، ما أهمية أن يملك الموظفون الصلاحيات اللازمة عند التعامل مع العملاء؟

beadaa.com | موقع بداية التعليمي



المساءلة Accountability

تعني **المساءلة** Accountability التزام الفرد بتحمّل مسؤولية النتائج الناجمة عن أي مهام موكلة إليه؛ فحين يمنح المدير الموظف المسؤولية والصلاحية، لا يتنازل عن مسؤولية التأكّد من استكمال العمل وتقييم جودة أداء الموظف. رغم أنّ المدير هو المسؤول النهائي عن العمل، إلّا أنّ الموظف مسؤول أمامه أيضًا عن أداء العمل المسند إليه بالكامل، بما في ذلك الالتزام بمعايير الجودة والكمية والوقت. وبدوره، يكون المدير مسؤولًا أمام رئيسه عن نتائج جميع الأعمال المنجزة في وحدة العمل. ويوضح الشكل 2-9 كيف يمكن لمالك منظمة تأجير سيارات إسناد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات إلى موظفين اثنين. ركّز إذًا على هذا الشكل وحدّد بناءً عليه مسؤولية كل فرد ضمن عمل المنظمة.



الشكل 2-9 المساءلة عن العمل

يجب أن يمنح المدير الموظف مسؤوليات وصلاحيات محدّدة عند توكيله بأداء مهمة ما.

مهارات الإدارة

المساءلة

يكون الأفراد في أي منظمة مسؤولين عن جودة وكمية وتوقيت العمل الذي ينجزونه. وتعني المساءلة أن يفهم الموظف ما يُتوقّع منه، فيعمل على إنجازه بما يلبّي المعايير الموضوعة. كذلك، تفرض المساءلة الاعتراف بالأخطاء وطلب المساعدة عند الحاجة إليها.

طوّر مهاراتك هل يتعيّن عليك كموظف أن تغيّر سلوكيات عملك بحسب مستوى المساءلة الذي تخضع له؟ برّر إجابتك.

نعم، يتعين على الموظف تغيير سلوكياته بحسب مستوى المساءلة المفروض عليه، لضمان مواكبة متطلبات العمل وإنجاز المهام بما يلبي المعايير الموضوعة، والتكيف مع البيئة التنظيمية، وتحفيز تحسين الأداء، وبناء الثقة والسمعة المهنية.

موقع بداية التعليمي



يقيّم المديرون عمل الموظفين من خلال مقارنة عملهم بالأهداف المحدّدة ومعايير العمل. ويخضع كل موظف للمساءلة عن العمل الموكل إليه، وذلك بحسب الجودة والكمية المحدّدتين في الأهداف والمعايير؛ ولذلك يجب أن يبلغ المديرون الموظفين بالأهداف والمعايير المتوقّع تحقيقها قبل تكليفهم بالعمل، كي يعتمدوا على هذه الأهداف والمعايير نفسها عند تقييم عمل الموظف فيما بعد.

وحدة القيادة Unity of Command

تعني **وحدة القيادة Unity of Command** المبدأ الذي يحتّم على كل موظّف أن يقدّم تقاريره إلى مشرف واحد فقط خلال فترة محددة أو مهمة معينة، وهي تشكّل عنصرًا محوريًّا في التنظيم الجيّد. فحين يكون الفرد مسؤولًا أمام أكثر من مشرف، يحدث ارتباك وتسوء علاقات العمل؛ إذ قد تختلط على الفرد أولويات مهامه أو قد يتلقى تعليمات متضاربة بشأن المهمة ذاتها.

وبما أنّ المشكلات ذات الصلة بوحدة القيادة تنشأ عادةً ضمن فرق العمل، فيجب أن تحرص هذه الفرق على تنظيم العمل مع المشرفين بدقّة تامة كما في الهياكل التقليدية. بمعنى آخر، تحتاج الفرق إلى إسناد مسؤوليات وصلاحيات واضحة لمهامها، ويجب أن يكون جميع أعضاء الفريق على دراية بالفرد المسؤول عن إنجاز كل نشاط. وفي نهاية المطاف، يكون كامل الفريق والمشرف عليه مسؤولين وخاضعين للمساءلة عن النتائج المتحقّقة. كما أنّ نجاح الهيكل التنظيمي لا يسمح بأن يلقي أي عضو في الفريق اللوم على فرد آخر في حال حدوث خطأ أو فشل في جانب من جوانب عبء العمل.

أمّا **سلسلة القيادة Chain of Command**، فهي مفهوم وثيق الصلة بوحدة القيادة، وتشير إلى التسلسل الهرمي المتّبع في المنظمة بدءًا من المناصب العليا ونزولًا. فعلى سبيل المثال، قد يتبع لرئيس المنظمة عدد من النواب الذين يقدّمون تقاريرهم إليه مباشرةً. وقد يتبع لكل نائب رئيس مديرون متعدّدون يقدّمون تقاريرهم إليه مباشرةً، وقد يتبع لكل مدير عدد من المشرفين الذين يقدّمون تقاريرهم إليه مباشرةً، وهكذا دواليك. وبحسب فكرة سلسلة القيادة، من المتوقّع أن تتدفّق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل في هذا التسلسل الهرمي. بمعنى آخر، قد لا يكون رئيس المنظمة بل المشرف من يثير مخاوف بشأن إجراء قائم أو فكرة إجراء جديد أمام المدير. أمّا تجاهل سلسلة القيادة، فقد يؤدي إلى استخدام غير فعّال للموارد وبالتالي إلى عواقب وخيمة، وذلك نتيجة تجاهل دور المديرين المفوّضين باتخاذ القرارات نيابةً عن



المنظمة بحسب التسلسل الهرمي. ولا يمكن اتّباع سلسلة القيادة بدون إنشاء وحدة قيادة في المنظمة.

نطاق التحكّم (نطاق الإدارة)

Span of Control (Span of Management)

يُستخدم المصطلحان **نطاق التحكّم Span of Control** و**نطاق الإدارة Span of Management** معًا للإشارة إلى عدد الموظفين الذين يشرف عليهم مدير واحد فقط بشكل مباشر في سبيل تنفيذ أهداف المنظمة على نحو فعّال. ويجب أن تحدّد المنظمات نطاق تحكّم معقول لكل مدير. فلو اضطرّ المدير إلى الإشراف على عدد كبير جدًّا من الأفراد، فسيصيبه الإرهاق بسبب العمل ويصبح غير قادر على أداء جميع واجباته بفعالية. كذلك، يمنع أمر كهذا الموظفين من الاستعانة بمساعدة المدير حين يحتاجون إليها. في المقابل، في حال أشرف المدير على عدد قليل جدًّا من الأفراد، تتم إضاعة الوقت وهدر الأموال؛ إذ قد يشرف على كل فرد عن كثب أو يقضي وقتًا طويلًا في إنجاز عمل غير إداري. وبشكل عام، يكون نطاق التحكّم أكبر في المستويات الدنيا من المنظمة مقارنةً بالمستويات الأعلى. فعلى سبيل



كيف يمكن أن تحدّد المنظمة نطاق تحكّم معقول للمدير؟

بداية
موقع بداية التعليمي | beadaya.com

المثال، قد تشرف الممرضة الرئيسة المسؤولة عن وحدة تمريض في المستشفى على خمسة عشر موظفًا أو أكثر، فيما لا يتبع للرئيس التنفيذي سوى ثلاثة نواب يقدّمون تقاريرهم إليه.

ويمكن للمنظمات توسيع نطاق التحكّم في حال قسّمت الموظفين إلى فرق وشجّعتهم على المشاركة أكثر في التخطيط واتّخاذ القرارات. فعند تدريب الموظفين جيدًا وتحفيزهم، لن يحتاجوا إلى قدر كبير من الإشراف المباشر كما هي الحال مع الموظفين الذين يعتمدون على المديرين لتوجيههم. وعليه، تمكّنت هذه المنظمات من تقليل عدد المديرين المطلوبين أو من زيادة حجم القوى العاملة لديها من دون تعيين مديرين إضافيين.

اختبر معلوماتك

برأيك، ما النتائج المترتّبة على تكليف الموظفين بمهام معينة دون منحهم الصلاحيات اللازمة؟

تكليف الموظفين بمهام معينة دون منحهم الصلاحيات اللازمة قد يؤدي إلى:

1. **تأخر في تنفيذ المهام.**
2. **انخفاض في مستوى الإنتاجية والكفاءة.**
3. **زيادة في التوتر والإحباط لدى الموظفين.**
4. **انخفاض في مستوى الرضا لدى العملاء أو العملاء المستهدفين.**
5. **تدهور في العلاقات بين الموظفين والإدارة.**

3.2 تمرينات

فهم مبادئ الإدارة

اختر الإجابة الأفضل لكل مما يلي:

1. يتضمّن الهيكل التنظيمي الجيد جميع ما يلي باستثناء:
   - أ. وحدات العمل الرئيسة التي تتألف منها المنظمة.
   - ب. الوحدة التي ينتمي إليها كل موظف ومدى ارتباطها بالوحدات الأخرى، والمسؤولون عن كل موظف أو فرد.
   - ج. حدود الصلاحيات ومسارات الاتصال الرسمي داخل المنظمة.
   - د. المجموعات الأساسية للعملاء الذين تبيعهم المنظمة منتجاتها.
2. يُعرف التسلسل الهرمي المتبع في المنظمة بدءًا من المناصب العليا ونزولًا بـ:
   - أ. سلسلة القيادة
   - ب. تقسيم العمل
   - ج. نطاق التحكّم
   - د. وحدة القيادة

التفكير الناقد

أجب عن السؤالين الآتيين بشكل مفصّل قدر المستطاع.

3. برأيك، هل تزداد كفاءة المنظمة الكبيرة وفعاليتها في حال كان عدد الوحدات التنظيمية فيها أكثر أو أقل؟ برّر إجابتك.

_____

_____

4. لو كنت مشرفًا، ما الخطوات التي تتّبعها للتأكّد من أنّ كل موظف يدرك مسؤولياته وصلاحياته؟ وبرأيك، ما الذي يمكنك فعله لتمكين موظفيك من اتّخاذ القرارات وحل المشكلات ذات الصلة بعملهم؟

بزيادة عدد الوحدات التنظيمية في المنظمة الكبيرة، يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخصيص المهام والمسؤوليات، وتسريع عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتقليل التكاليف الإدارية.

للتأكد من توعية الموظفين بمسؤولياتهم وصلاحياتهم، يمكن اتباع الآتي:

1. إجراء اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة مسؤولياتهم وصلاحياتهم.
2. توفير وثائق مكتوبة وملخصة تحدد مسؤوليات كل موظف وصلاحياته بوضوح.

ولتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وحل المشكلات، يمكن القيام بالتالي:

1. توفير التدريب المناسب لتنمية مهارات الاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
2. تعزيز ثقة الموظفين في قدراتهم من خلال تقديم دعم وتوجيه من المشرفين والزملاء.
3. توفير الأدوات والموارد اللازمة للموظفين للتفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة.
4. إعطاءهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات داخل نطاق مسؤولياتهم.