

التنظيم

ماهية التنظيم وأهميته :

التنظيم هو الكيفية التي تتم بمقتضاها تعبئة الجهود لتيسير تحقيق هدف متفق عليه من طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات .

او بعبارة اخرى هو الوسيلة التي يمكن بها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الافراد والجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لتيسير تحقيق الهدف المرجو بأقل ما يمكن من التناثر او التضارب وباقصى اشباع ممكن لكل من اولئك الذين تؤدي الخدمات من اجلهم وهؤلاء الذين يودون هذه الخدمات .

وهكذا فان التنظيم هو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الاجزاء المترابطة لتكون كلا موحدًا يمكن معه مزولة السلطة ومباشرة الاختصاصات والقيام بمهام التنسيق والرقابة والاشراف لتحقيق هدف معين .

وهنا يجب ان يراعى ان التنظيم يعني بالضرورة كل من الهيكل الاداري والعنصر الانساني معا .

اهمية التنظيم :

1- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين اعضائه ، اذ ان التنظيم باسناده عملا معينًا لكل فرد انما يعتمد بذلك حصر وتركيز اهتمامه على ذلك العمل دون غيره .

2- يهتم التنظيم بارساء اسس نمطية بالنسبة لاداء مختلف الاعمال . فالتنظيم بتفضيله للاجراءات التي يجب ان تتبع بصدد القيام بمختلف المهام انما يعفى الموظفين من عبء تحديد هذه الاجراءات في كل مرة يزاولون فيها عملية ما .

3- يهيء التنظيم الكيفية التي تتم بها ارساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة فهو بايصاله هذه القرارات لمختلف المستويات الادارية السفلى والعليا انما يمد العاملين بالمعلومات اللازمة في اداء اعمالهم.

4- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف اجزاء الوحدة الادارية مما ييسر مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الاداري .

5- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب اعضائه وانماء مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة اليه من اسباب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من اخلاصهم وولائهم وبشكل تصرفاتهم وما يتخذونه من قرارات وفقا للاطار الذي يرسمه التنظيم لذلك الغرض .

ويتضح لنا مما سبق ان التنظيم ما هو في الحقيقة الا تنسيق الجهود البشرية في اية منظمة لامكان تنفيذ الخطط الموضوعية باقل كلفة ممكنة وباقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة وهكذا فالتنظيم ليس هدفا في ذاته بل هو وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة . وتزداد اهمية التنظيم بازدياد المشاكل الادارية وتعقدها وكذلك بكون حجم المنظمة ونوع النشاط الذي تزاوله . وعملية التنظيم تعتمد اساسا على المنطق السليم والتفكير الراجح ولكل منظمة ظروفها الخاصة التي يجب ان تؤخذ في الاعتبار وفي ضوء هذه الظروف وما سنذكره فيما يلي من مبادئ عامة للتنظيم الاداري يقوم المنظم بوضع الخطة التنظيمية التي تناسب المنظمة .
وتتكون الخطة التنظيمية من عدة عناصر اهمها:

1- بيان الاغراض التي تهدف اليها المنظمة بوضوح ، وكذا بيان الخدمات التي تقدمها او تؤديها.

2- تحديد الاعمال الرئيسية التي يجب ان تقوم بها المنظمة وكذلك الاعمال الثانوية او الاضافية اللازمة .

3- تصنيف الاعمال التي تقوم بها المنظمة في مجموعات متناسقة ووضع نظم العمل واجراءاته لكل اقسام المنظمة .

4- تحديد مواصفات وعدد الافراد اللازمين للاشراف على هذه الاعمال .

5- تحديد سلطة ومسؤولية هؤلاء الافراد وبالتالي تحديد العلاقات المتبادلة بينهم.

6- بيان الخطة تفصيليا على خريطة التنظيم واثبات ما تقدم في كتب او دليل تنظيم.

7- متابعة الخطة أي الدراسة المستمرة للتنظيم وتكييفه تبعا لمقتضيات الظروف المتغيرة وتعديله بما يكفل التقدم المستمر.

تكوين الوحدات الادارية :

الوظيفة هي الخلية الاولى في الجسم الاداري ومن هذه الخلايا الصغيرة تتكون الاقسام ومن هذه الاقسام تتكون الادارات والمصالح وهكذا مما يعكس صورة صادقة للتخصص وتقسيم العمل في الجهاز الاداري العام وهنا يمكننا ان نميز بين ثلاثة انواع من الهيئات كثيرا ما تتوفر في أي تنظم اداري عام وهي :

1-هيئات تنفيذية رئيسية :

وتكون الوزارات والوحدات الرئيسية من الجهاز الاداري العام باجمعه وهي منظمة عامة على اساس ما تؤديه من وظائف عامة رئيسية وتختص كل وزارة بتنفيذ ما يتعلق بهما من سياسة الدولة العامة . وتنقسم كل وزارة عادة الى عدد من الادارات العامة . كما تنقسم كل مديرية عامة الى عدد من المديريات ثم الى اقسام والاقسام الى شعب وغير ذلك .

2-هيئات فنية مساعدة :

بمعنى الوقت واستجابة لدواعي التخصص وتحقيقا للاقتصاد في النفقات العامة اخذت الوزارات تركيز جهودها في القيام بوظائفها الرئيسية تاركة الخدمات الثانوية لهيئات متخصصة اما تابعة لهيئات تنفيذية او مستقلة استقلالاً ذاتيا وهكذا نجد اليوم ادارة مركزية للمشروعات والمخازن وادارة مركزية للمصروفات وديوانا للمحاسبة وديوانا للموظفين يشرعان بواسطة مكاتبها الفرعية الكائنة داخل الوزارات والمديريات على شؤون المحاسبة والموظفين . ويتضح مما تقدم ان الهيئات الفنية المساعدة لا تقدم خدماتها للجمهور مباشرة ، انما تقوم بمساعدة عملائها من الهيئات التنفيذية الرئيسية وذلك بالقيام

بما تتطلبه هذه الهيئات من وظائف مشتركة ضرورية ، مما يمكن القول ان الهيئات المساعدة هي بمثابة اقسام خدمات .

3-هيئات استشارية :

هناك انواع اخرى من الهيئات المتخصصة في المؤسسات الحكومية وهي الهيئات الاستشارية تسدي النصح والمشورة للهيئات المسؤولة ولا تسأل هي بعمليات الادارة فهي بمثابة الساعد الايمن للهيئات التنفيذية الرئيسية . تدرس المشاكل الادارية وتقوم بالتحليل والبحث والتخطيط والمراقبة ولكنها لا تصدر اوامر ادارية وهكذا تختلف الخدمات التي تؤديها الهيئات الاستشارية عن وظائف الهيئات الفنية المساعدة حيثما تعتبر هيئات تخطيطية توجيهية اهمها البحث وتقييم السياسات المختلفة وتقديم المشورة للهيئات المسؤولة فان الثانية مسؤولة عن القيام بخدمات مشتركة للهيئات التنفيذية الرئيسية ولها ان تصدر اوامر ادارية في محيط ما تؤديه من خدمات .

انواع التنظيم :

اولا : التنظيم الرسمي :

وهو ذلك التنظيم التكويني للمؤسسة بشكلها الهندسي الذي يحدد العلاقات والمستويات للاعمال التي يقوم بها الفرد وتوزيع الاختصاصات كما رسم المخطط او المشرع او كما هي واردة في الوثيقة الرسمية للهيئة او المؤسسة ويحاول التنظيم الرسمي الوصول الى البناء المنطقي المبني على اسس علمية .

ويتوفر في التنظيم الرسمي ان تكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج في شكل اقسام وادارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز في شخص يمارس السلطة الكاملة للمؤسسة او الهيئة .

ثانيا : التنظيم غير الرسمي :

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالافراد والتي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على اساس توفرها تلقائيا وتتبع من احتياجات الافراد العاملين في المؤسسة ونتيجة للدور الاجتماعي الذي يقوم بها بعض الافراد في المؤسسة والتنظيم الغير الرسمي يتبع سلوك غير رسمي وطريقة معينة يتبعها الافراد في تصرفاتهم . ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب ان يكون والجماعة الصغيرة هي احد عناصر التنظيم غير الرسمي .

ومن الملاحظ ان الجماعة الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر اليها بما لا يتوافر بالنسبة للمؤسسة او الهيئة الكبيرة التي يعملون بها والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه وقواعده غير الرسمية من اعلى لاسفل في صورة اوامر تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العملية والاحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المؤسسة .

النوع العسكري (الاداري)

وتعتبر ابسط نوع من طرق التنظيم ويكون فيه مشرف واحد يلاحظ فيه مجهودات الجماعة وتسير معظم المنشآت الصغيرة وبعض المنشأة الكبيرة على هذه الطريقة التي تتميز بان السلطة فيها يمكن تتبعها الى المدير العام وان منافذ المسؤولية مستقيمة ومباشرة كما هو الحال في الكتيبة العسكرية .

ويضع النوع العسكري من التنظيم مسؤولية كبيرة على عاتق المدير العام وقد يغريه هذا على الاهتمام ببعض فروع العمل واهمال البعض الاخر وبذلك تختل سياسة العمل ويؤخذ على هذه الطريقة انها تمتع شخصا واحدا عن باقي موظفي الادارة على اظهار اقصى كفاءة في القيام باعمالهم كمدير الادارة بجانب عمله الاصلي لديه عدا واجبات قد يكون بعضها خارجا عن اختصاصه ، بالرغم من هذا المأخذ يعتبر النوع العسكري من اكثر الانواع استعمالا لملائمته للمنشآت الصغيرة ولبساطته وسهولة فهمه

حيث انه يوافق ميول المدير الذي يريد الاشراف المباشرة على رجاله من غير عائد (انظر الشكل) .

المدير العام

مدير اقليمي	مدير اقليمي	مدير ادارة	نائب المدير العام	نائب المدير العام
مدير ادارة	مدير ادارة	مدير ادارة	مدير ادارة	مدير ادارة

خريطة تنظيمية تبين النوع العسكري من التنظيم ومنها يتضح :

- 1- المدير العام يوجه مساعديه المسؤولين عن تنفيذ المهام المحددة .
- 2- كل مساعد بدوره يقوم بتوجيه الاداريين المسؤولين امامه .
- 3- كل شخص يعرف بدقة الرئيس المسؤولة الذي يخضع لاشرافه في تنفيذ الواجبات المطلوبة منه .

2-النوع الوظيفي :

وميزة هذه الطريقة ان كل مديرية فيها اخصائي في الفرع الذي يشرف عليه وله مطلق التصرف في هذا النوع من العمل وان العامل يخضع لرئيس واحد ولكن العدد يتفق وحاجة العمل فمثلا جماعة الاخصائيين الاجتماعيين مسؤولة امام رئيس قسم الخدمة الاجتماعية وامام الرئيس المالي والاداري امام رئيس قسم المستخدمين ومسؤوليتهم محددة بطبيعة العمل سواء من الناحية الفنية ام الناحية المالية او الوظيفية ... الخ ، وكل رئيس يجب ان يكون خبيرا في عمله والا يتعدى اختصاصات محددة .

وقد نجح هذا النوع من التنظيم نجاحا كبيرا في بعض الحالات وفشل في البعض الاخر ومن اهم اسباب فشله انه يعزي تعيين المسؤولية على الشخص حيال عمل معين وهذه المسؤولية المتراكمة المتداخلة يصعب معها تحديد الجهة المؤاخذه في حالة وقوع الخطأ وينتج هذا النوع في المؤسسات المحدودة الاختصاصات .

مزايا النوع الوظيفي :

- 1- الافادة الى اقصى حد ممكن من مبدأ التخصص .
- 2- تسهيل عملية المراقبة والاشراف .
- 3- المرونة في التنظيم وتيسير استخدام الافراد .
- 4- التعاون بين الاقسام المختلفة وبذلك يمكن القضاء على الاشراف الفردي.

مساوئ النوع الوظيفي:

- 1- يتعذر الحصول على التعاون بين الرؤساء في المستويات السفلى من التنظيم .
- 2- يؤدي تقسيم مهمة الاشراف الى صعوبة اتخاذ قرارات سريعة او القيام بعمل حاسم.
- 3- تنشأ عن استخدام هذا النوع من التنظيم ميل الى التهرب من المسؤولية لتعذر قيام المؤسسة بوظائفها على الوجه الاكمل .
- 4- ضعف النظام يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية بين العاملين .

3- النوع المشترك من التنظيم :

هذا النوع من التنظيم هو تبسيط للنوعين السالف ذكرهما ويعتبر نظاما اداريا من حيث ان السلطة فيه يقوم على تنفيذها مدير واحد ونظاما وظيفيا من حيث ان رؤساء الادارات يحصلون على ما يحتاجون اليه من المساعدات الفنية من خبراء متخصصين وهم طبقة الفنيين الذين ليس لهم سلطة مباشرة ولا يملكون من اصدار الاوامر.

مزايا النوع المشترك من التنظيم :

- 1- يحتفظ بمعظم مزايا النوع الاداري (العسكري) من حيث سرعة العمل واستقامته وازالة معظم ما يؤخذ عليه من مساوئ .

- 2- تزداد مرونته بتعاون طبقة الفنيين مع طبقة الاداريين وبذلك يمكن اضافة اوجه نشاط جديدة دون ان يضطرب سير العمل .
- 3- يقوي مركز الرؤساء الاداريين من حيث استعانتهم بهيئة من الخبراء تتصحهم بتقييم الاراء الفنية في انجاز بعض المهام كما تساعدهم في بيان كيفية تنفيذها.
- 4- ينمي تطبيق مبدأ التخصص وذلك بالفصل بين المهام الادارية والمهام الفنية.

مساوئ النوع المشترك من التنظيم :

- 1- قد تختلط النصائح الفنية بالوامر الادارية وخاصة حين يجهل بعض الرؤساء الاداريين الاسس التي تقوم عليها استخدام الخبراء الفنيين .
- 2- ان حقيقة العلاقات الفنية الادارية قد تؤدي الى ابداء النصح بطريقة غير جبرية ما دام الخبراء غير مسؤولين عن نتائج تنفيذها كما ان بعض الرؤساء الاداريين قد ينطوي فشلهم بالتعلل بنصيحة احد الخبراء .
- 3- قد يعتمد بعض الرؤساء الاداريين اعتمادا كلياً على طبقة الخبراء لتقوم بمهمتي التفكير والتخطيط واذا حدثت مثل هذه الحالة فانها تؤدي الى اضعاف سلطة الرؤساء في القيام بتنفيذ واجباتهم .
- 4- قد يحدث احتكاك حيث يجهل طبيعة العلاقات الحقة في هذا النوع من التنظيم وقد يحدث ان يتسلط الرئيس الاداري على الخبير لدرجة تجعل عمله قليل الاهمية كما قد يحدث العكس حيث يستولي الخبير على سلطات ادارية تخص المدير وبذلك يشغل نفسه بتنفيذ اعمال خارجة عن اختصاصه وبذلك تقل الفائدة من استخدامة كخبير .