**ثانياً- التنظـيم:**

1. **المفهوم :** هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضاً التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من آجل تكوين كيان موحد بمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود. وإن الغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العناصر التالية:

* وحدة هدف معين متفق عليه .
* وجود مجموعة من الأفراد بينهم علاقة محسوسة .
* اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف .

بناءً على ما تقدم يجب أن يتميز التنظيم بواقعيته وحيويته وفاعليته في تحقيق الأهداف بأفضل الأساليب وأقل التكاليف من خلال مجموعة من الأفراد يكون بينهم تنسيق في جهودهم وعملهم.

* ويعريف التنظيم بإنه عملية مستمرة ومتحركة وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض السلطات ورسم الهيكل التنظيمي، ووصف الوظائف. حيث يتركز الأهتمام في تصميم هيكل تنظيمي سهل من رسم السياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وإتخاذ القرارات الإدارية المعقدة والمهمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب . وإنها تعمل في بيئة عمل سريعة الحركة والتقلبات والتغيير هذا بالإضافة إلى ضمان وجود عامل الكفاءة والفاعلية الإدارية ورضا العاملين والموظفين في الجهاز الإداري.

1. **أهمية التنظيم :**
   * يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع باحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الإستغلال للموارد المادية المتاحة .
   * يؤدي الي خلق الجو الملائم للعمل وإستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك .
   * يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الإتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى إنسياب المعلومات بين إرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة .
   * يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة .
   * يؤدي الى خلق الجو الملائم للعمل وإستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم في تحقيق الخدمات .
   * يؤدي إلى الإتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق إستمرار ونظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة .
   * تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، منعاً للإجتهادات الشخصية الإرتجالية غير المدروسة .
   * توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق إسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها .
   * منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهمات المطلوب إداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة .
2. **خطوات التنظيم :**
   * تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها، بالإستناد على أهداف المنظمة .
   * تحقيق هذه النشاطات لمواقع معينة ( إدارات، أقسام، وحدات ) وأفراد يكلفون بإنجاز المهمات التي تتضمنها هذه النشاطات .
   * تعيين مدير عن كل نشاط وتخويله سلطات المناسب للإشراف على مرؤوسين وإنجاز المطلوب .
   * الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها .
   * توفير الوسائل والموارد المناسب للقيام بالعمل بأفضل صورة ممكنة .
3. **مبادئ وأسس التنظيم :**

* **نطاق الأشراف:** يقصد بنطاق الاشراف عدد الاشخاص الذين يستطيع المدير الاشراف عليه شخصيا بكفاءة وفعالية، ويحدد نطاق (10) إلى (30) بالنسبة للعاملين الموظفين، و(3) الى (8) بالنسبة للعاملين الإداريين ففي الأعمال العادية (الموظفين التنفيذيين) يدرب الأفراد عادة لتإدية نواحي نشاطهم بطريقة محددة وما أن يصلوا إلى إتقانها فان عملهم يتطلب نوعاً من الرقابة أو الاشراف ذا الطبيعة روتينية إلى حد ما.
* **وحدة القيادة:** يوضح هذا المبدأ ضرورة خضوع كل مرؤوس لرئيس واحد وليس الرئيسين أو اكثر، فالشخص الذي يجبر على ارضاء رئيسين في ذات الوقت لنفس الوظيفة، مما يثير الفوضى وتشيع المسئولية الازدواجية والتعارض داخل التنظيم .
* **المركزية ولا المركزية:** يتحقق توزيع السلطة الإدارية في المنظمات عن طريقتين، وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الإداري الأعلى ويتم اللجوء إليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة، وتوحيد الجهة التي لها سلطة الآمر في حين تعني اللامركزية تقسم السلطة الإدارية وتوزيعها من الهيئة المركزية – الممثلة في المستوى الإداري الأعلى – والهيئات الآخرى غير المركزية حيث تقوم الأخيرة بممارسة سلطتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الأولى. فمع كبر حجم المنظمات و التوسع في إنشطتها وإنتشار فروعها يصبح من الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة أن تهمين على إدارة الفروع بكفاءة وخاصة مع إختلاف العوامل والظروف البيئة التي تحيط بكل فرع من الفروع ومن ثم يلزم اللجوء إلى إتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وفراً من الإستقلال لكل فرع من فروع المنظمة .

وفي واقع الامر، لا تجد منظمة تتبع النظام الإداري المركزية بشكل كامل أو ترى آخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والتي تمثل خروجاً عن السيطرة فلكل سياسة منها مزايا وعيوب، ولذلك فثمة بعض المحددات الواجب مراعاتها من إختيار المنظمة إتباع المركزية أو اللامركزية في سياستها :

* **حجم المنظمة:** فكلما زاد حجم المنظمة وإتسع نشاطها، كلما كانت حاجتها إلى إتباع سياسة اللامركزية أكثر .
* **فلسفة الإدارة:** ما يتعقد المديرون في الإدارة العليا يؤثر تأثير كبيرا في إختيار المنظمة للسياسية المناسب، فإذا إعتقد هؤلاء أن اللامركزية تزيد من فاعلية المنظمة فإن ذلك يزيد من إتجاه المنظمة نحو إتباعها .
* **مدى اهمية القرارات:** إذا تميزت بعض القرارات التي تريد المنظمة إتخاذها بالخطورة والأهمية فان ذلك يتطلب غالباً أن تتجه المنظمة إلى إتخاذها من مستوى إداري مركزي (مستوى الإدارة الأعلى)، وعلى العكس من ذلك القرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات إدارية أقل، وبالتالي يكون الإتجاه لإتباع اللامركزية أكثر إحتمالا .
* **توافر الرقابة الفعالة من عدمه:** لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية إلا اذا كان لديها نظاما رقابيا فعالا على فروعها وأقسامها والإدارات التابعة لها .
* **تفويض السلطة:** يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الآخرين، أو الحق في إتخاذ القرارات وإصدار الآوامر والتوجيهات، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأخرى إدني. وتستمد السلطة من مصدرين، إحداهما رسمي وثانيها غير رسمي، والمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصدر غير الرسمي يستمد من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الإداري .
* **التنسيق:** عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات ادارية وأقسام معينة، تأتي خطوة تالية، تضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضماناً لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت. وبالتالي فإن التنسيق هو ترتيب جميع جهود الأفراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقاً للأهداف المنظمة، وهذا الترتيب يأخذ حدود شكلية وإجرائية للحيلولة دون حدوث أي تضارب أو تعارض بين الإختصاصات الإدارية وصولاً لقدر من التوافق والإنسجام داخل المنظمة. وقد يكون رأسياً من أعلى إلى إسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي أو قد يكون إفقياً بين المستويات المتماثلة في الوحدات الإدارية وأيضاً قد يأخذ شكلاً داخلياً بين الإفرع والأقسام الإدارية داخل المنظمة نفسها أو قد يأخذ شكلاً خارجياً يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الآخرى ذات العلاقة .
* **السلطة والمسئولية:** السلطة هي حق إصدار الآوامر إلى الآخرين، وحق التعرف أو عدم التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة إنها تؤدي التحقق أهداف المنظمة. والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دور إنطلاقاً من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وبالتالي فتلك السلطة ليست مطلقة وإنما هي مقيدة بهدف يرجى تحقيقه من وراء ممارستها، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حددتها الوظيفة، وتعطي السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ، وأيضاً حق تقييم العمل بعد تنفيذه ومن ثم إقراره أو تعديله أو الغائه، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي إسند من قبل الى أحد المرؤوسين. إما عن المسئولية، فهي التزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات، طبقاً لإرادة الرئيس، فهي إتفاقي تعاقدي فيه الموظف بأداء واجب أو عمل معين في مقابل مكافأة أو آجر يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل، فهو مدين بأداء ما التزم به. فالسلطة يمكن تفويضها، في حين لا يستطيع الرئيس في أي منظمة أن يفوض المسؤولية التي يتحملها، فالمسئولية لا تفوض، يترتب على ممارسة السلطة صاحبها مسئولاً، وهكذا تكون المسئولية رهينة بالسلطة وقرينة لها، وفي كل تنظيم جديد، نجد تناسباً للسلطة والمسئولية .

1. **أنواع التنظيم :**

* **التنظيم الرسمي :** يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في أقسام والأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي، نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم. ما الذي يتحقق في آطار التنظيم الرسمي :
* وجود مستويات محددة للإختصاصات، والسلطة والمسئوليات في إتخاذ القرارات، والبت في المشاكل والإشراف والتوجيه .
* هذا التسلسل يحقق المبدأ للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل ، وتمتد فاعليتها إلى كل إجزاء البناء التنظيمي .
* تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.
* وجود شبكة إتصالات ممتدة من المركز إلى جميع اجزاء المنظمة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها .
* تحقيق العلاقات داخل المنظمة بوضوح، بحيث يعلم كل موظف رئيسيه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه .
* إمكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الأجزاء **الآخرى** .
* تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته .
* **التنظيم غير الرسمي :** حيث ينظم العاملون إنفسهم في شكل تجمعات وبالتالي وجود من نوع آخر من التنظيم غير الرسمي. ويمكن إيضاح مميزات التنظيم الغير الرسمي :
* التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الإجتماعية للإنسان .
* أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الاعضاء لها يتم على أساس التجمع الإختيار بين الأعضاء لها ذوي مصلحة مشتركة وإتجاهات وميوله متقاربة .
* أن التنظيمات غير الرسمية كسب بها نظام أو هيكل محدد من قبل .
* أن التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها اشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيم الرسمية .

1. **الهيكل التنظيمي :**

* نظام من الجهات والتقارير وعلاقات في السلطة التي تجري من داخل المنظمة .
* رسم بياني توضيحي بين الدوائر والأقسام الرئيسية للمنظمة .

كيفية رسم الهيكل التنظيمي :

* توضيح الوظائف والإدارات العليا في أعلى الخريطة كمجلس الإدارة عليها المدير العام ثم مدير الإدارات ثم رؤساء الأقسام ثم الوحدات الأصغر حتى قاعدة الخريطة التي توجد فيها الوظائف العمالية .
* تشير الأسهم الهابطة إلى إنسياب خطوط الإتصال من أعلى إلى أسفل لتنتقل الآوامر والقرارات من أعلى التنظيم إلى الإدارات والأقسام الأقل ومن الإدارة العليا (مجلس الإدارات أو المدير العام) إلى الإدارات الوسطى والدنيا وتحمل هذه الخطوط (الهابطة) القرارات والتوجيهات من أعلى إلى المستويات الأقل بالمنظمة .
* الخطوط الصاعدة من أسفل إلى أعلى توضح خطوط الإتصال بين الأجزاء الأدنى والمستويات الأعلى وهي تقوم بإيصال التقارير والمقترحات والأستفسارات والشكاوي والتوصيات من الإدارات والأقسام الأقل للجهات الأعلى بحيث توضح سير الأداء والنتائج والإنحرافات .
* الخطوط المتقطعة (-----) توصل بين أجزاء والأجهزة الإستشارية والإدارة العليا أو المدير العام و الأجهزة المختلفة .
* تأخذ الإدارات التي في مستوى واحد شكلاً موحداً (مربعات أو مستطيلات ) كما تتضح على مستوى واحد من أعلى إلى أسفل بحيث توجد الإدارات الأكبر أعلى الخريطة ثم تليها الأقل مستوى فيها وهكذا ويرعى عدم تضارب خطوط الإتصال .
* هنالك أقسام صغيرة تجدها تتبع مباشرة للمدير العام لأهميتها كالسكرتارية أو العلاقات العامة والأمن والمستشار القانوني وقسم البحوث والتطوير وأحياناً المراجعة الداخلية .