

التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفية الإدارية الثانية والعنصر الثاني من العملية الإدارية الذي يلي التخطيط، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام متزايد في مختلف المدارس الإدارية لإيمانهم بالدور الذي تؤديه وظيفة التنظيم وتحقيق النجاح للمنظمة وفعاليتها، والتنظيم عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين. وهو عملية تحصل، تحديد الأعمال المراد أداؤها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الأعمال، وإقامة العلاقات بينها لتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقا.

تستخدم كلمة تنظيم أو التنظيم على نطاق واسع، ليس فقط ما بين أوساط المفكرين والباحثين في الإدارة والتنظيم، بل وفي الحياة العامة أيضا، وأصبحت تستخدم في العديد من المناسبات والمجالات الدلالة على مضامين مختلفة.

والتنظيم يفترض أساسا وجود مجموعة من الأفراد (شخصين أو أكثر) لديهم الرغبة التعاون وبذل الجهد لتحقيق الأهداف المشتركة. ونظرا للقدرات المحدودة لكل فرد على حده، سواء من الناحية الجسمية أو النفسية أو الاجتماعية فإن العديد يسعى إلى التعاون مع الآخرين لتحقيق أهدافهم الشخصية.

تعود أسباب التنظيم إلى أن هنالك العديد من الأعمال التي لا يستطيع إنسان بمفرده أن يقوم بها، لذا أصبح من الضروري وجود تعاون بين الأفراد للقيام بتلك الأعمال. ويتحتم وجود التنظيم إذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين، أو تحقيق غاية محددة. والتنظيم في مثل هذه الحالة ضروري لتجميع الجهود، وتوحيدها لأجل الوصول إلى الهدف المرجو، وتفادي الارتباك والارتجال في تصنيف العمل وتوزيعه، كما قد يترتب على وجود تنظيم أو خطة للتنظيم أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب. كأن نضع مثلا بعض ذوي الكفاءات العالية من وظائف أقل من الناحية الإدارية، والعكس صحيح. من الجدير بالذكر أن كثير من الأشخاص يخلط بين مفهوم الإدارة ومفهوم التنظيم وينظرون إلى هذين الاصطلاحين من زاوية فهم مشترك بمعنى أن الإدارة هي التنظيم، وأن التنظيم هو الإدارة، والحقيقة أن التنظيم هو جزء من الإدارة أو العملية الإدارية والذي تعني وظائف المدير التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية.

ويعرف كاتب اخر التنظيم بأنه: "عملية تحديد الأعمال وتقسيمها وتوضيح علاقات السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بين العاملين لتمكينهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف.

ويعرف فليبو التنظيم بأنه عملية إقامة علاقات (سلطة، مسؤولية، محاسبة) بين عناصر النشاط (أفراد، وظائف، موارد مادية) بهدف إنشاء وحدات تنفيذية واستشارية، وتوجيهها نحو أهدافه المشروع. ويتضمن هذا التعريف أربعة عناصر رئيسية للتنظيم وهي:

- 1 - وضع الأهداف العامة أو حتى يتسنى تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيقها.
- 2 - عداد عناصر النشاط، (من أفراد ووظائفه وإمكانيات مادية) والقدرة على تحقيق هذه الأهداف.

3 - ربط هذه العناصر من خلال مجموعة من العلاقات، حتى يتحقق التعاون والتنسيق الفعال نحو أهداف المشروع.

4. - ينتج من الإطار العام لهذه العلاقات والعناصر ما يسمى بهيكل التنظيم الرسمي ويمكن تعريف التنظيم ببساطة بما يلي " هو عملية توزيع الجهود وتحديد المسؤوليات وتحديد النشاطات الفردية والجماعية وتنسيقها سعياً إلى تحقيق هدف، مشترك.

يلاحظ من التعاريف السابقة وغيرها أن وظيفة التنظيم تتضمن مجموعة عناصر مترابطة تشكل إطاراً يساعد المنظمة على العمل بفاعلية كوحدة واحدة متماسكة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها أثناء عملية التخطيط وهذه العناصر هي:

* تقسيم النشاط العام وتجزئته إلى أعمال وظائف تتضمن كل منها واجبات محددة.

* تعهد مسؤولية إنجاز الوظائف للأفراد.

* تجميع الوظائف وحدات استناداً إلى أسس سليمة.

* تقدير عدد الوظائف المناسب في كل وحدة وتحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد الذين يقومون بأداء تلك الأعمال والواجبات.

* تفويض السلطات للأفراد بما يمكنهم من القيام بما يمهد إليهم من مهام وتتضمن ذلك مصادر نفاذ القرارات، وتحديد من هو الرئيس ومن هو المرؤوس.

يرتكز نشاط التنظيم والأساليب في منهجية عمله على الأسلوب العلمي في تحليل المشكلات، وتحديد معالجة. وينطوي هذا الأسلوب كما هو معروفة عادة على الخطوات المتتابعة الآتية:

1 - التحديد الدقيق للمشكلة التي تواجه المنظمة.

2 - جمع البيانات وتبويبها وتحديدتها.

3 - تحليل البدائل المختلفة لمواجهة المشكلة وعلاجها.

4 - المقارنة بين البدائل المختلفة، تكلفة وملائمة وقابلية.

5 - اختيار البديل الأنسب وبيان مسوغات الاختيار.

6 - لتهيئة للتنفيذ ومن ثم التنفيذ بما يضمن اتخاذ الإجراءات العملية لمعالجة المشكلة.

7 - المتابعة والتقييم.

مزايا التنظيم وأساليب العمل:

لا يمكن أن تسير العمل المنظمة بقدر من السرعة والدقة والمرونة بدون وجود تنظيم، إذ ان التنظيم يحقق المزايا التالية:

* تقليل الاحتكاك والصراع والتدخل بين الأعمال، ومنع التنازع في الاختصاصات حيث يتم تحديد الأهداف بوضوح وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف مما يزيد من فاعلية المنظمة.

* الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، حيث يتم تحليل الوظائف، اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، ويشغل الوظائف على أساس العلم والخبرة والمهارات.

* خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك وخلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد.

* تجنب مشكلات العمل: فيمكن عن طريق التنظيم تجنب الازدواج في الاختصاصات والتهرب من المسؤولية وعدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.

* تسهيل عملية الاتصال: بين الأفراد ومجموعات العمل حيث يساعد. التنظيم الجيد على تنظيم العلاقات بين الإدارات المختلفة مما يسهل انسياب الاتصالات الرأسية والأفقية في التنظيم.

* سهولة انسياب العمل: حيث يتم تحديد السلطة المخولة لكل عضو في التنظيم، فيتعرف كل فرد على حدود السلطة الرسمية التي تمنحها له الوظيفة.

* تنمية القيادات الإدارية، فمن خلال مراحل التنظيم المختلفة تؤدي القيادات الإدارية أنشطة ووظائف عديدة ومتنوعة مما يكسبهم مهارات تساعد على تنميتهم وزيادة كفاءتهم وقدرتهم الإدارية.

* تسهيل عملية الرقابة، فيساعد التنظيم الفعال على تحديد الأهداف وتحديد دور كل عضو من أعضائه، ويتضمن وسائل فعالة للرقابة لكشف الانحرافات وعلاجها.

* الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء الأعمال، مما يرفع من كفاءة الأداء.

يعتقد بعض الممارسين للتنظيم أن هناك اختلافا بين مفهومي التنظيم والأساليب والتنظيم والادارة، إذ يرى بعضهم أن الأساليب والتنظيم مجال يختص بدراسة التنظيم وطرق العمل والإجراءات من حيث التبسيط أو التحسين، أو أساليب العمل وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وتحديدها وذلك في حين يرى البعض الآخر أن التنظيم والإدارة أوسع وأشمل وأعمق من مفهوم التنظيم والأساليب، فهي تشمل، التخطيط الإداري، وإعداد البرامج التدريبية والتدريبية للعاملين وممارسة مهام شؤون الموظفين المختلفة وإعداد ميزانية الإدارات، والقيام بالتطور الإداري في مجال الهياكل التنظيمية والتدريب، وتحليل وتصنيف الوظائف وأعداد ودراسة هياكل الأجور.

ورغم وجود تداخل بين مفهوم التنظيم والأساليب، والتنظيم والإدارة، ووجود الكثيرين الذين يستخدمون المفهومين للدلالة على نفس المعنى فالواقع أن هناك اختلافا جوهريا بين المفهومين. فمفهوم التنظيم والإدارة يعكس نظرة شمولية أوسع وأعمق لوظيفة التنظيم من حيث المعنية والممارسة والتطبيق، لأنه يتضمن في طياته ارتباطا وثيقا بكافة أنواع الأنشطة والوظائف الإدارية المختلفة. وبالفرد وبالعمل الذي يقوم به بالمنظمة. لذا أصبح مفهوم التنظيم والإدارة هو الأكثر شيوعا في العمل الإداري وذلك لشموليته وتعمقه

وارتباطه بكافة جوانب، العمل الإداري والمنظمات العامة والخاصة. ويجب أن يتمتع الإداري في جهاز التنظيم والأساليب بالخصائص التالية:

- 1 - القدرة على التخطيط وجمع المعلومات وتحليلها.
 - 2 - القدرة على دراسة المشاكل وتحليلها موضحا أسبابها ومحاولة وضع الحلول لها.
 - 3 - القدرة على إنشاء علاقات تعاون مع الآخرين والتعامل معهم.
 - 4 - القدرة على الإبداع في العمل وإيجاد الحلول للمشاكل.
 - 5 - القدرة على عرض المعلومات والتوصيات وإقناع الآخرين بها.
 - 6 - القدرة على التعامل مع الآخرين ومع المشاكل بموضوعية.
 - 7 - القدرة على المتابعة والتنفيذ والرقابة على أحداث التطوير والتغيير المطلوبين.
- وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في التنظيم متمثلا فيما يلي:
- 1 - التغيير المستمر في الظروف المحيطة بالتنظيم والتي تؤثر عليه تأثير كبيرة وضرورة مسايرة تلك الظروف والتكيف معها.
 - 2 - اختلاف النظام السياسي والاقتصادي للدولة من نظم ملكية عامة إلى ملكية خاصة.
 - 3 - ارتباط الإدارة بالسلطة السياسية واختلاف درجة تركيز أو تفويض السلطة يؤثر على الهيكل التنظيمي، وأساليب اتخاذ القرارات.
 - 4 - اختلاف طبيعة النشاط وكبر حجم المنظمات، وزيادة قدرة العاملين، وتعدد الأنشطة والخدمات التي تقدمها الدولة.
 - 5 - درجة الاقتناع بتفويض السلطة وتطبيق الرغبة من تحقيق اللامركزية والاستفادة بها تحققه من مزايا التنظيم وتأثير ذلك على شكل الهيكل التنظيمي.
 - 6 - سلوك الموظف ومهارته وكفاءته القيام بمهام وظيفية يؤثر على عملية الرقابة والإشراف.