

المحاضرة الثانية

ادارة التنظيم

1 من يقوم بالتنظيم

التنظيم هو من النشاطات الأساسية التي يقوم بها المدير الإداري والمستشار الإداري، فالمدير له دور كبير في بناء المنظمة وفي جعل فكرة المنظمة موجودة على أرض الواقع. أما المستشار الإداري له دور في تكوين المنظمة وتصميم هيكلها التنظيمي ويكون من خلال تقديم الدراسات للمدير الإداري.

فكرة تكوين المنظمة ومعرفة أهدافها ورسم السياسات العامة لها وإصدار التنظيم النهائي لها، هو من وظيفة الإدارة العليا سواء كانت في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، والذي يحدد هذه الاختصاصات هو الدستور والقوانين في الدولة. ويلجأ المدراء في أغلب الأحيان للاستعانة بالمستشارين الإداريين للقيام بالدراسات التنظيمية وتقديم التوصيات والمقترحات التي لها علاقة بتنظيم الأجهزة الإدارية بطريقة فعالة؛ لتتمكن هذه الأجهزة من القيام بالخدمات والقيام بإنتاج السلع التي أسست المنظمة لأجلها، بطريقة سريعة وبتكلفة قليلة.

2-التنسيق بين اقسام المنظمة

التنسيق الإداري هو الربط بين أعمال الأقسام داخل الوحدة أو بين الوحدات الإدارية ذاتها، وتحريك هذه الأقسام في الوقت المطلوب، حيث يقوم كل قسم منها بأقصى جهد لكي يصل إلى الغاية أو الهدف المرجو، فهو ضروري لتوحيد الجهود ومنع التعارض بين الموظفين وبين الوحدات الإدارية.

يوجد ارتباط قوي بين عمليتي التنظيم والتنسيق، فالتنظيم السليم يقوم بتبسيط عملية التنسيق؛ وذلك بتحديد الواجبات والمسؤوليات وتحديد الشكل العام للعلاقات في المنظمة. والتنسيق يتطلب توفير هيكل تنظيمي سليم وإدارة تتمتع بمهارة والتعاون بين منفذي العمل في كل المستويات المتنوعة، فكلما زاد عدد العمليات وكان حجم الوحدة الإدارية كبير وكان هناك بعد بين أجزاء المنظمة، وزادت تعقد المشاكل زاد التخصص وتوزيع العمل وكلما صعبت مهمة التنسيق شاقة ومتعبة. يتم التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة من وظيفة المدراء الإداريون، في المستويات الإدارية العليا وفي المستويات الإدارية الوسطى.

من وسائل التنسيق بين الوحدات الإدارية:

اجتماعات المجلس: في المنظمات الحكومية تكون مثل اجتماعات مجلس الوزراء، مثلاً أن يتم التنسيق بين أعمال الوزارات وأجهزة الدولة في الاجتماعات، في منظمات الأعمال مثل اجتماعات مجلس الإدارة يتم التنسيق بين أعمال الإدارات داخل المنظمة من خلال هذه الاجتماعات.

لجان التنسيق: يتم تكوين هذه اللجان من ممثلين لمختلف دوائر المنظمة؛ ليطم دراسة المشاكل المشتركة بينها ووضع الحلول التي تناسبها، ومن الأمثلة عليها اللجان التدريبية.

أجهزة التنسيق المتخصصة: تتخصص الأجهزة الإدارية المعنية لتقوم بمهام التنسيق، خصوصاً فيما يخص بالأعمال التي تتميز بالطابع الفني.

الاجتماعات الدورية: يعقد هنا الرئيس الإداري الاجتماعات الدورية مع المساعدين لديه؛ ليطم تبادل الآراء والاقتراحات والحلول التي تعمل على دعم التعاون بين مختلف الإدارات والأقسام.

3- الناحية الانسانية في التنظيم

بدأت النظريات الجديدة للتنظيم في الظهور خلال الفترة بين (1940-1960) وقد تأثرت إلى حد بعيد بتيار حركة العلاقات الإنسانية والتي لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في التنظيم وتأثير الجماعات والعلاقات غير الرسمية على الإنتاجية وتحقيق أهداف التنظيم. ويبدو تأثر هذه النظريات بحركة العلاقات الإنسانية أوضح ما يكون. ولقد انتهى الأمر بكثير من تلك النظريات إلى اقتراح سياسات معينة من شأنها زيادة إشراك العنصر البشري في العملية التنظيمية ومنها إشراك العمال في الإدارة وتكبير العمل. كذلك نجد أن تأثير علم النفس يبدو واضحاً في تلك النظريات التي تحلل الشخصية الإنسانية وتعرض التناقض الأساسي بين خصائص الشخصية النامية وبين متطلبات التنظيم الرسمي.

ومن ناحية أخرى تعتبر كل من الدوافع والقيادة أساس نظرية معدلة للتنظيم. إن مصدر التعديل في النظرية هو اختلاف مركز الثقل فيها عن النظريات الكلاسيكية، فالنظريات الكلاسيكية كانت تركز أساساً على العمل والهيكل وعلى العكس نجد أن النظريات الجديدة تركز على الإنسان باعتباره من المتغيرات الرئيسية إن لم يكن المتغير الأساسي في التنظيم. وحينما نستعرض تلك النظريات المختلفة نلمس فيها جنوحاً إلى المبالغة في تعظيم الدور الذي يلعبه السلوك الفردي في التنظيم وميلاً إلى تفضيل تكييف التنظيم الرسمي ليلائم خصائص وحاجات الأفراد الأمر الذي أدى بواحد من أنصار تلك المدرسة في نظريات التنظيم إلى اعتبار أن كل أنواع السلوك الإنساني التي تحدث داخل التنظيم هي من العوامل المؤثرة فيه حتى السلوك المنحرف.

4- التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

يقصد بالتنظيم الرسمي : التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات ، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية ، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين ، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة

التنظيم الغير الرسمي. وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة. من مظاهر التنظيم الغير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء ، أو ما

يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا .وللتنظيم الغير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية ، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزما لأعضاء هذا التنظيم .وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم الغير رسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين .

فوائد التنظيم الغير الرسمي:

أ - بإمكان التنظيم الغير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال ، وتحسين نوعيته ، إمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل إذ قد تتولد أفكار ابتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلا ، وتسهيل التنسيق بين الأعمال و الأفراد ، أيضا خلق روح الفريق بين العاملين ، وتسهيل عملية تفهمهم في المؤسسة ، وكذلك إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجيته .

ب - إشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تنسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسه ، إذ قد تجد أفرادا من أقسام أو مستويات مختلفة في المؤسسة هم أعضاء في هذا التنظيم

ج - فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل .وإذا لم تتفهم الإدارة طبيعة التنظيم الغير رسمي ولم تحسن توجيهه فإن بإمكانه عرقلة مساعيها ومهامها ، وذلك عن طريق وسائل عدة مثل بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال في بعض الأحيان وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها

5-إعادة التنظيم

إن عالمنا اليوم متطور ومتغير بشكل مستمر وسريع جدا، مما يتطلب إحداث التطوير والتغيير المؤسسي المناسب باستمرار، المنظمات الديناميكية المتفاعلة مع ما يحدث في محيطها الخارجي ومجتمعها الذي تعمل فيه هي التي تتطور وتحديث التغيير المناسب وتستطيع الاستمرار والبقاء وتحقق الهدف العام الذي أنشئت من أجله. التطوير والتغيير المؤسسي هو الروح للمنظمات متى ما وجد واستخدم في الوقت المناسب فإن المنظمة تصمد بقوة أمام التحديات التي تواجهها، ويساعدها ذلك على تحقيق أهدافها وكلما فقد التطوير ولم يطبق في الوقت المناسب تضعف المنظمة وتتهوى أمام التحديات التي تقابلها وربما انتهت من الوجود .

ركزت نظريات التنظيم الإداري الأولى على الفاعلية الإدارية كهدف وحافز رئيسي لإعادة التنظيم بينما تركز النظريات الحديثة على أن الهدف والحافز الرئيسي وراء عملية التنظيم وإعادة. ويتمثل في توحيد السياسات العامة، وتحسين كفاءة البرامج، وإعادة توزيع السلطة داخل الجهاز، وتغيير في المستويات الإدارية لبعض الإدارات، وخلق وظائف جديدة، وإعادة توزيع للموارد المالية والبشرية لتناسب مع الأوضاع الجديدة ولتسهل وتسرع من عملية اتخاذ القرارات. ويجب التأكد في هذا المجال من أن التنظيم وإعادة التنظيم عملية مستمرة ومتحركة وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض

السلطات، ورسم الهيكل التنظيمي، ووصف الوظائف وهي بالطبع أشياء مهمة بل يجب أن تركز اهتمامها في تصميم هيكل تنظيمي مرن يسهل من رسم السياسات وتنفيذ الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الإدارية المعقدة والمهمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب. خصوصا وأنها تعمل في بيئة عمل سريعة الحركة والتقلبات والتغيير، هذا بالإضافة إلى ضمان وجود عامل الكفاءة والفاعلية الإدارية ورضا العاملين والموظفين في الجهاز الإداري.