



مادة

أساليب وطرق العمل

ADS 307¹

الفصل التاسع

إدارة

التنظيم

مقدمة

يقصد بإدارة التنظيم تشغيل الإدارة بشكل جيد و إدخال التعديلات اللازمة على الهيكل التنظيمي لضمان بقاء المنظمة واستمرارها في أداء أعمالها.

التنسيق بين أقسام المنظمة الإدارية

- ✓ التنسيق هو الربط بين أعمال أقسام الوحدة أو الوحدات الإدارية وتحريك هذه الأقسام في الوقت المحدد. بحيث يبذل كل قسم منها قصارى جهده في سبيل الوصول إلى الغاية والهدف.
- ✓ عدم وجود التنسيق يؤدي إلى عدم وصول المنظمة إلى أهدافها الرئيسية.
- ✓ يعتبر التنسيق من أهم واجبات المدير الإداري.
- ✓ هناك ارتباط وثيق بين عملية التنظيم والتنسيق، فالتنظيم السليم يسهل عملية التنسيق وذلك بتحديدته للواجبات والمسئوليات وللإطار العام للعلاقات في المنظمة.
- ✓ التنسيق يتطلب توفر هيكل تنظيمي وإدارة ماهرة وتعاون بين القائمين في جميع مستوياته المختلفة.
- ✓ كلما تعددت العمليات وكبر حجم الوحدة الإدارية وبعدت المسافة بين أجزاء المنظمة وتعددت مشاكلها وازداد التخصص في توزيع العمل فيها، كلما كانت مهمة التنسيق أشق وأصعب.
- ✓ يتم التنسيق في الوزارات على اختلاف فروعها وأقسامها، ويقوم بهذه المهمة الرؤساء الإداريون في المستويات العليا والمتوسطة.

التنسيق بين أقسام المنظمة الإدارية - تابع

✓ الوسائل المتبعة في التنسيق هي:

١) اجتماعات المجالس: يتم التنسيق بين أعمال جميع الوزارات والأجهزة في الدولة.

٢) الاجتماعات الدورية: يعقدها الرئيس الإداري مع مساعديه لتبادل وجهات النظر واقتراح الحلول.

٣) لجان التنسيق: تشكل من ممثلين لمختلف المصالح والوزارات لدراسة مشاكل مشتركة بينها.

♦ قد تشكل لجان من ممثلين من مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة لدراسة المشاكل التي تواجهها.

٤) أجهزة التنسيق المتخصصة: تخصص أجهزة إدارية معينة لتقوم بمهام التنسيق بالأعمال ذات الطابع الفني.

✓ يربط أساتذة الإدارة العامة بين التنسيق ومبدأ الإشراف الذي يبين بأن مقدرة الرئيس الإداري لمراقبة أعمال موظفيه مراقبة

فعالة محدودة. فكلما اتسع نطاق الإشراف وزاد عدد الرؤوسين كلما كانت مهمة التنسيق صعبة وشاقة.

الناحية الإنسانية في التنظيم

✓ يلعب دوراً مهماً فهو كالخلية الحية في جسم المنظمة، فالعنصر البشري يسبب ضعف وانهيار المنظمة أو نجاحها.

✓ تحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والثقافة والأخلاق والقيم والحاجات والأمانى بين الموظفين.

✓ لا يستطيع المدير الإداري أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوب فيها بأوامر إدارية، إنما يتوجب عليه أن يتخذ خطوات

إيجابية لتغييرها عن طريق (الشرح، الإقناع، التشجيع المعنوي، إعطاء المكافآت)

✓ إذا لم يمكن الاستغناء عن الأشخاص فلا بد من تعديل المنظمة لتتوافق مع مقدراتهم وموافقهم وحدودهم.

الخطة التنظيمية

- ✓ التنظيم ليس هدف بحد ذاته، إنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ قبل إنشاء المنظمة الرئيس الإداري باختيار التنظيم الذي يراه مناسب بوضع الخطة التنظيمية لتلك المنظمة.
- ✓ العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطة التنظيمية:
 - (١) دراسة الأهداف التي تنوي المنظمة تحقيقها والوظائف التي ستقوم بها.
 - (٢) معرفة حجم المنظمة.
 - (٣) مدة حياة المنظمة.
 - (٤) معدل التغيير المنتظر في حجم المنظمة.
 - (٥) أهمية الوقت بالنسبة لإعمال المنظمة.
 - (٦) مكان عمل المنظمة.
 - (٧) الموارد و الأفراد التي تحتاج إليها.

الخطة التنظيمية -تابع

يراعى عند وضع الخطة التنظيمية ظروف المنظمة وتتكون من العناصر التالي:

- ١) الأغراض التي تهدف إليها المنظمة و تحديدها بوضوح.
- ٢) تحديد الأعمال الرئيسية والثانوية.
- ٣) تصنيف الأعمال التي تقوم بها المنظمة في مجموعات متنافسة وتقسيمها أو تجميعها في وحدات إدارية
- ٤) وضع مواصفات للوظائف وتحديد عدد الأفراد اللازمين لأداء العمل.
- ٥) تحديد سلطة ومسئولية الأفراد.
- ٦) وضع خريطة تنظيمية توضح الإدارات والأقسام الرئيسية وخطوط السلطة والمسئولية فيها.
- ٧) وضع دليل للتنظيم أو كتيب يتضمن جميع العناصر التي يتألف منها التنظيم.
- ٨) متابعة الخطة.

التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي:

- يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسئوليات.
- يبين لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به والواجبات المطلوبة منه تأديتها.
- يسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ تعتبر من المقومات الأساسية له مثل (مبدأ تقسيم العمل، تساوي السلطة مع المسؤولية، نطاق الإشراف، وحدة الرئاسة، تفويض السلطة)
- هذا التنظيم المنصوص عليه في اللوائح التنظيمية.

التنظيم غير الرسمي:

- ينطبق على جماعات من الناس تتألف من أشخاص يكونون على اتصال دائم لتبادل المعلومات أو لقضاء وقت الفراغ.
- ينشأ التنظيم غير الرسمي من أفراد المنظمة الرسمية نتيجة لوجود بعض العلاقات بينهم.
- هذا التنظيم غير منصوص عليه في اللوائح التنظيمية.
- يتكون تلقائياً وبصورة اختيارية بين الأفراد.
- يكون للتنظيم غير الرسمي القواعد والتقاليد الخاصة به، والتي غالباً لا تكون مكتوبة.

التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي - تابع

- ✓ لاحظ **فردريك تايلور** وجود التنظيم غير الرسمي، مما قاده إلى إجراء دراساته على وسائل العمل والعمال بهدف زيادة الإنتاج ولأجل الحصول على أكبر ناتج من العمال.
- ✓ أدت الدراسات التي قام **فردريك تايلور** بها إلى ظهور الحركة العلمية في الإدارة.
- ✓ الفرد داخل المنظمة ينتمي إلى تنظيمين وهما التنظيم الرسمي الذي تحدده الإدارة والتنظيم غير الرسمي الذي يكونه الأفراد فيما بينهم.
- ✓ بينت بعض الدراسات أن التنظيم غير الرسمي قد تكون له نتائج سلبية على المنظمة لا سيما عندما يتفق أفرادها على تخفيض مستوى الإنتاج وعلى تغطية الأخطاء التي يقوم بها بعض أفرادها أو عند ممارسة بعض الضغوط للحصول على مكاسب مادية أو معنوية لأفراد التنظيم غير الرسمي.
- ✓ ووضحت الدراسات أن التنظيم غير الرسمي قد تكون له إيجابيات بالنسبة للمنظمة، وذلك عندما يشعر أفراد المجموعة بانتمائهم للمنظمة وأنهم يمثلون مجموعة مميزة عن غيرهم من المجموعات.

التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي - تابع

✓ أسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية أهمها الآتي:

- ١) الرغبة في الانتماء إلى جماعات.
- ٢) الرغبة في توفير الأمن والحماية.
- ٣) الرغبة في الحصول على بعض المزايا النسبية.
- ٤) الرغبة في الحصول على المساعدة والنصح.
- ٥) الرغبة في التقرب إلى أصحاب النفوذ.
- ٦) سد الفراغ في الأمور التي يعجز التنظيم عن ملئها.

التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي - تابع

✓ فوائد التنظيم غير الرسمي:

- ١) تجسيد مطالب أعضاءه ورفعها للإدارة، كما يقاوم أية أضرار بحقوقهم المادية والمعنوية.
 - ٢) يعتبر متنفساً لأفراد الجماعة يعبرون فيه عما يلاقون من متاعب ومشاكل.
 - ٣) يعتبر أحد قنوات الاتصال بالنسبة للعاملين.
 - ٤) ساعد أحياناً في زيادة الإنتاجية.
- ◆ وذلك عندما تلتقي أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف وغايات التنظيم الرسمي

✓ سلبيات التنظيم غير الرسمي

- ١) يؤدي لتخفيض مستوى الإنتاج.
- ◆ وذلك عندما يتفق أعضاء التنظيم غير الرسمي على معدلات معينة
- ٢) يؤدي أحياناً إلى تجاوز في التنظيم الرسمي.

إعادة التنظيم

- ✓ بعد أن يقوم الرئيس الإداري بتصميم الهيكل التنظيمي يجب أن لا يتصور أنه وصل إلى مرحلة الكمال، وأن المنظمة ستبقى على تلك الحالة بدون تغيير.
- ✓ المنظمة أشبه بالكائن الحي فهي في حالة حركة مستمرة. وأنه مع مرور الزمن فإن هيكل المنظمة يصبح قديماً لذا فإن الحاجة تصبح ماسة إلى إعادة التنظيم.
- ✓ إذا لم تتطور وتتكيف المنظمة حسب الظروف فإن مصيرها التدهور في الأوضاع والاضمحلال التدريجي.
- ✓ إعادة التنظيم: تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة وإجراء التغييرات عليه لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه.
- ✓ عملية إعادة التنظيم والإصلاح الإداري عملية مستمرة لا تتوقف عند حد، ويعود ذلك إلى أن سنة الحياة هي التطور والحركة المستمرة.

إعادة التنظيم- تابع

تظهر الحاجة إلى إعادة التنظيم في المنظمات في الحالات التالية:

(١) عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير ذي مفعول بسبب خطأ في التصميم الهيكلي.

- زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد عن نطاق الإشراف المقبول.
- وجود تضارب أو احتكاك بين المناصب الإدارية ناتج عن تجمع خاطئ لأوجه النشاط المختلفة.
- عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
- زيادة عدد المستويات الإدارية بدون مبرر.
- زيادة تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا بشكل يشل المستويات الإدارية الأقل.
- اختلاف أهداف الوحدات الإدارية بعضها مع بعض أو اختلاف الأهداف الأساسية للمنظمة.

(٢) عندما يتصرف الموظفون بشكل يختلف عن الشكل الذي توقعه المدير.

- ظهور رغبة خفية لدى الإداريين في الاستقلال بإداراتهم.
- ظهر عدم قدرة الإداريين على تحمل المسؤوليات الكبيرة.
- صعوبة تحقيق التعاون المتبادل في ظل التنظيم القائم.

إعادة التنظيم- تابع

(٣) عند حدوث تغييرات خارجية أو داخلية.

- تغير كمية العمل في المنظمة بالزيادة أو النقصان.
- تغير طريقة القيام بالعمل.

(٤) عند إصابة المنظمة بالأمراض التنظيمية.

الأمراض التنظيمية (ارتفاع معدل دوران العمل، انخفاض الروح المعنوية، التأخير عن العمل، كثرة الشكاوي من جانب العاملين، كثرة الجزاءات والقرارات التأديبية، التأخير أو التردد في اتخاذ القرارات، التهرب من المسؤولية والدفع بعد التخصص، كثرة تعديل القرارات، الزيادة في حجم العمل المكتبي، كثرة شكاوي العملاء من تأخيرا المعاملات، كثرة منازعات رؤساء الأقسام في نفس المستوى الوظيفي، الزيادة الكبيرة في عدد اللجان والاجتماعات، كثرة الاختلاسات والسرقات، انخفاض الإنتاجية)

(٥) عند مضي مدة طويلة على المنظمة.

- أكثر من عشر سنوات دون حدوث أية تغييرات.
- إحداث مناصب إدارية جديدة أو صدور تشريعات وأنظمة وتعليمات جديدة.

(٦) عند حدوث تغييرات في القيادة الإدارية لمنظمة كتعيين قادة جدد.

(٧) عند حصول انخفاض مستمر في الإنتاجية.

- بطء اتخاذ القرارات وعدم وجود وسائل فعالة للاتصالات.
- ضعف الرقابة أو المركزية الشديدة في السلطات.

الفصل القادمة

الآجراء

ت