

الوحدة الثالثة

التنظيم الإداري مدخل للتميز الإداري

يتداخل مصطلح تنظيم بمعنى المنظمة مع مصطلح التنظيم كعملية إدارية تلي مباشرة عملية التخطيط. حيث يرتبط مصطلح التنظيم بمعنى المنظمة، بالمفهوم الاجتماعي للتنظيم. والذي يعني بالتأكيد على البعد البشري، والعلاقات بين هؤلاء البشر، في إطار منظومة أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها، ومن خلال تجميع يحمل هوية معينة. وفيما يلي عرض لإبعاد المفهوم الاجتماعي للتنظيم:


استمد المفهوم الاجتماعي للتنظيم أبعاده من المحددات الأساسية لمصطلح المجتمع (باعتبار أن المجتمع يمثل تنظيمًا محددًا) وهذه المحددات تتبلور في:


- وجود تجمع بشري مختلف في سماته وقدراته.
- أن يكون لهذا التجمع البشري هدف معين يسعى إلى الوصول إليه.
- أن يكون لكل أفراد هذا التجمع البشري دور محدد في تحقيق هذا الهدف.
- أن يوجد لهذا التجمع مجموعة من النظم التي تضم هذه الأدوار في إطار متجانس / أو متكامل مثل وجود نظام اقتصادي، ونظام سياسي، ونظام إنتاجي.. وبحيث يتحرك هذا المجتمع من خلال هذه الأدوار.
- أن يكون لهذا التجمع قيادة مركزية، وقيادة فرعية تتولى المسؤولية عن تحقيق الهدف.


- أن يتسم هذا التجمع بإدارة الاستمرارية ومواجهة التحديات التي تواجه هذه الاستمرارية.
 - وبالتالي عندما نطبق هذه المحددات الأساسية للتجمع على التنظيم بمعنى المنظمة سنجد أنها جميعا تنطبق عليه:
 - فالمنظمة تجمع بشري، ولكم قد يكون أكثر تجانسا من حيث السمات والقدرات المستمدة من المجتمع، ولأنها جزء من المجتمع.
 - أن يكون لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه، وهو الغرض من وجودها، وأيضا قد يكون هذا الهدف أشد تحديدا من هدف المجتمع.
 - أن لكل فرد في المنظمة دور محدد يتمثل في الوظيفة التي يقوم بها.
 - أن لكل منظمة قائد مسئول، يعاونه مجموعة من القيادات الفرعية.
 - أن لكل مجموعة من الأنظمة التي تتحرك في إطارها.
 - أن المنظمة تسعى دائما إلى الاستمرارية من خلال إرادة البناء والاستمرارية لدى الأفراد العاملين فيها.
- إن المفهوم الاجتماعي للتنظيم كعملية إدارية يرتبط أيضا بالعلاقات المتبادلة وتقنينها وتحديدتها بين الأفراد سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي.

التنظيم كعملية إدارية :

التنظيم هنا هو الإطار الذي يتحرك داخل مجموعات العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهو يمثل عملية تحديد وترتيب الجهود وتوزيع الوظائف، المهام، وتصميم العلاقات بين الإدارات. وتحديد الاختصاصات والمسئوليات والسلطات ونظم العمل، من أجل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات. وبالتالي فإن التنظيم كعملية إدارية يتعلق بثلاث جوانب أساسية هي:

الهيكل التنظيمي 

سياسات وإجراءات العمل 

بطاقات وصف الوظيفي 

الأداة الأولى: الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتمن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. ويعرف أيضا بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

كما أن البعض سماه (البنيان التنظيمي) وعرفه كآتي: إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتنويهاات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله توضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

فهو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسئولية كل تقسيم، ويسمي الحلو الهيكل التنظيمي بالهرم الإداري.

وتمر عملية إعداد الهياكل التنظيمية بالمراحل التالية:

- تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية في المنظمة.
- تحديد الأنشطة الفرعية المساعدة.
- ترجمة الأنشطة الرئيسية والمساعدة إلى وظائف.
- تجميع وتوزيع الوظائف المتجانسة والمتكاملة في وحدات تنظيمية.
- تكوين الهيكل التنظيمي استنادا إلى تحديد الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية.

الأداة الثانية: سياسات وإجراءات العمل

تقوم كل وزارة أو إدارة من الوزارات والإدارات الحكومية، وإدارات الشركات الخاصة بأنواع متعددة من العمليات والأعمال الكتابية لأجل إنجاز معاملاتها، ويطلق على هذه الأنواع من الأعمال مسميات متعددة/ كإجراءات العمل، أو طرق وأساليب العمل، أو روتين العمل، وتعتبر الإجراءات وسائل القيام بالأعمال وبدونها لا يمكن إنجاز أي عمل من الأعمال، ويتم القيام بالإجراءات، أو الروتين على شكل خطوات متسلسلة، الخطوة الأولى، تليها الخطوة الثانية وهكذا، إلى أن تصل المعاملة إلى الخطوة الأخيرة من خطواتها المحددة لها حيث تنتهي إجراءات المعاملة.

ويقصد بإجراءات العمل، أو روتين العمل أنها الخطوات التفصيلية أو المراحل التي بها المعاملة من البداية إلى النهاية، وإلى النهاية، والإجراءات (كما عرفها نيوشل) هي سلسلة من العمليات الكتابية، يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما، أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.

والإجراءات هي طرق محددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال. وهي خطط موضوعة للموظفين لأجل إتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة، وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال، وعندما تصمم الإجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد المشتركين في إنجاز المعاملة، وبلين تسلسل الخطوات في المعاملة والأشخاص الواجب اشتراكهم في إنجازها.

الأداة الثالثة: بطاقات الوصف

يعطي الوصف الوظيفي معلومات عما تتضمنه الوظيفة. بعبارة أخرى، ما علي الفرد فعله علي وجه التحديد. فيجب أن يكون لكل وظيفة وصفها الخاص موضحة ما تتضمنه علي وجه التحديد من دور خاص. فيتم إعداد الوصف الوظيفي لكي يعطي المرشح شعور واضح بما يجب فعله من أجل تولي الوظيفة.

فتكوين الوصف الوظيفي يجب أن يكون الوصف الوظيفي وثيقة ملخصة تصف المهام التي يتم أدائها في الوظيفة. بشكل مثالي، يجب أن يكون طولها صفحة/صفحتين. فهي لا تتضمن كل مهمة فردية حيث أنه من المرجح أن تختلف مع مرور الوقت ومع ذلك، يجب أن تتضمن قائمة بالمسؤوليات الأساسية للوظيفة.

- المسمي الوظيفي / الدرجة الوظيفية.

- القسم

- المكان

- تقديم التقرير

- تقارير مباشرة

- الهدف الوظيفي.

- المسؤوليات الرئيسية.

- الشروط.

ومن الضروري أن يوضح الوصف الوظيفي بإيجاز المسؤوليات الرئيسية و لذلك يمكن للموظفين:

- كتابة الإعلان الوظيفي بسهولة.

- يمكن أن تستخدمها لجنة المقابلة في إعداد الأسئلة.

- يمكن إرسالها للمرشحين لمساعدتهم في الاختيار الذاتي و مساعدتهم في إعداد السيرة الذاتية و الإعداد للمقابلة.

نموذج بطاقة وصف وظيفة

اسم الوظيفة:		رقم الوظيفة:
الإدارة:	القسم:	الموقع:
اسم معد البطاقة:		التاريخ:
وصف عام للوظيفة:		
.....		
.....		
واجبات الوظيفة:		
.....		
.....		
مسئوليات الوظيفة:		
.....		
.....		
علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى:		
.....		
.....		
.....		
ظروف العمل:		
.....		
.....		
مواصفات شاغل الوظيفة:		
.....		
.....		