

أولاً: مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدماتية أو منظمات ربحية أو منظمات إلى الربح فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية. ومنه يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم بشكل عام.

ثانياً: أهمية التنظيم:

تلقي دراسة التنظيم منذ أوائل هذا القرن اهتماماً متزايداً من الدارسين والممارسين في ميادين عملية متعددة، وذلك لما للتنظيم من آثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية وأصبح التنظيم موضع اهتمام علماء الإدارة فقد وجدوا فيه الأداة التي يستطيعون بها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال، ذلك التخصص الذي أصبح السمة المميزة للمنظمات المترابطة والوسيلة التي يستطيعون بها تحقيق الاتصال بين الملاك ومنظماتهم، ذلك الاتصال ضروري للربط بين الملكية والإدارة والعملية التي تتكامل بها الجهود الإنسانية المستخدمة تلك الجهود متفاوتة المستوى والمختلفة الدوافع والإطار الذي يستخدمونه لتحقيق تفاعل العلاقات، ذلك التفاعل الضروري لخلق وتنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة.

ثالثاً: أهداف التنظيم

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل وتعقدها ويكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين وتتنوع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف والجهد والوقت وبأقصى كفاية ممكنة ون أهداف التنظيم لدينا:

- 1- تقسيم العمل: وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر ويركز اهتمامه في أدائه دون غيره.
- 2- التنسيق والتعاون: من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، كما انه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنياتها والمحافظة عليها.
- 3- التسيير التفائلي: إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمسير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.
- 4- تنمية الفاعلية الفردية: أن أعظم أهداف لتنظيم بل هدفه الكبير هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع".
- 5- سهولة القيادة: إن من أهم أهداف التنظيم أيضا هو تكوين جماعات متناسقة . الجماعات المتناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.
- 6- البقاء: إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.
- 7- تحقيق الاستقرار: لا بد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك وسائل اتخاذ القرارات لا بد أن تعمل على تدنئة المخاطر، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع وكذلك المخاطر المحسوبة.
- 8- التفاعل أو المشاركة أو التعامل: ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم الفعال لا بد أن يوفر أيضا الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.
- 9- يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماته بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.

- ❖ **أساليب تصميم الوظيفة:** المشكلة الأساسية المطروحة هنا هي اتجاه الوظائف لان تصبح ضيقة الحدود ومتخصصة بشكل متزايد والسبب وراء التخصص هو تحسين الكفاءة وقد يكون ذلك على حساب الرضا الوظيفي والتحفيز ويؤدي انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للأفراد إلى زيادة ظاهرة التغيب عن العمل وارتفاع دوران الأفراد وكلها تقود إلى انخفاض أداء المنظمة وتحاول الإدارة المعاصرة استعمال عدد من الأساليب للتخفيف عن سلبيات التخصص أهمها :
 - . **أغناء الوظيفة:** وتتضمن زيادة شعور الفرد في المنظمة بالمسؤولية من خلال تحرير وظيفته من بعض القيود ، وتخويله المزيد من الصلاحيات وهيكلته عمله بوحدات طبيعية .
 - . **توسيع الوظيفة:** هو زيادة عدد المهمات التي يقوم بها الفرد .
 - . **تناوب الوظيفة:** هو العملية النظامية التي بموجبها يتحول الفرد من وظيفة إلى أخرى .
 - . **إعادة تصميم الوظيفة:** تؤدي إلى تحسين خصائص الوظيفة، وتشير دراسة (Hackman & Oldman) إلى إمكانية إعادة التصميم لغرض الربط بين خصائص الوظيفة وتحفيز الفرد شاغلها ، وتؤكد الدراسة على ضرورة إن تشبع الوظيفة الطموحات النفسية الأساسية للفرد وبوجه خاص معنى الوظيفة له والمسؤولية عن نتائجها ومعرفتها بالنتائج الفعلية كما لا بد أن تتيح الوظيفة التنوع في المهارات وتحدد هوية وأهمية المهمات الموكلة إليه ومثل هذا الهيكل يؤدي إلى ارتفاع مستوى الدافعية لدى الفرد ورضاه عن الوظيفة وزيادة فاعليتها .

❖ ملية التنظيم

- 1- أن العمل أكبر من أن يؤديه شخص واحد، ومن ثم ينبغي تقسيمه حتى يتمكن عدة أشخاص من القيام به.
- 2- يساعد التنظيم وتقسيم العمل على توزيعه على أعضاء الجماعة، فتوزيع العمل يتطلب تقسيمه .
- 3- الرغبة في الحصول على مزايا التخصص وتقسيم العمل، بحيث تتطلب مهمة ما مهارة متخصصة يتمتع بها المتخصص.
- 4- تحديد مسؤولية أداء العمل.

والتنظيم ليس هدفاً بحد ذاته، ولكنه وسيلة لتحقيق الهدف بكفاءة، وبالنسبة للمنظمة يكون هدف التنظيم مساعدة جميع العاملين بها على العمل بكفاءة وفي انسجام وتنسيق تام، كما يجب أن ندرك أيضاً من البداية أنه لا يوجد تنظيم أمثل بمعنى أنه لا يوجد هيكل أو شكل تنظيمي نعتبره مثالياً يصلح للتطبيق في جميع المنظمات على اختلافها، حيث أن لكل منظمة ظروفها وطبيعتها أعمالها وحجمها وإمكانياتها وأهدافها الخاصة بالإضافة للضغوط البيئية المختلفة – داخلية وخارجية – والتي تؤثر في طريقة تصميم الهيكل التنظيمي وتحدد ملامحه الرئيسية.

خصائص التنظيم الجيد

التنظيم الجيد هو الذي يتفاعل مع التخطيط وتناسق معه لتحقيق الهدف الواحد وعن طريقه تتحقق فوائد، منها:

- 1- تيسير إنجاز الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المقررة وبما يحقق الأهداف بسرعة.
 - 2- إحكام الإطار الذي ينجز فيه العمل وبيباشر فيه النشاط، بحيث يشجع على النمو ويتجاوب مع التطور ويحقق زيادة تنوع النشاط.
 - 3- الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمواد والمعدات والسعي ورأي الوسائل الفنية الحديثة في تأدية العمل.
 - 4- إياة المنظمة أو المنشأة، وتليها ثقة المتعاملين معها لأن التنظيم القائم يعتبر قوة
 - 5- تحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء المنظمة وتجنب التضارب والازدواجية والاحتكاك الذي يضر بمصالح العمل.
 - 6- لاقتصاد في الجهد والوقت والمال ما دام كل شخص في موضعه ويؤدي عمله الموكل إليه وما دام كل شيء بمكانه مما يؤدي لاستخدامه أفضل استخدام.
- ومن هذا كله يتضح أن هناك خصائص معينة يلزم أن يتصف بها التنظيم الجيد، تتلخص في الآتي:

- 1- وحدة الأمر: بحيث يتلقى المرؤوس الأوامر مباشرة من رئيس واحد فقط هو رئيسه المباشر ولا يجوز له أن يرفع تقاريره إلا إليه.
- 2- التسلسل الرئاسي: أو مبدأ التسلسل الهرمي كما أسماه فايول، ومعناه أن يتضمن التنظيم تسلسلاً وظيفياً يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويوضح اتجاهات خطوط