

مهارات التنظيم المحاضرة ١٦

معنى التنظيم

- **التنظيم** : يعنى تصميم أو إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة والوظائف ، و إستخدامات الموارد البشرية بالشكل والمضمون الذي يفى بإحتياجات العمل ويتوافق مع ظروف ومتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة .
- **والهيكل التنظيمي** : هو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ويبين عناصر تقسيم العمل والوحدات و الأقسام و الإدارات التي تقوم بتنفيذ النشاطات و الأعمال التي تحقق الاهداف المرجوة.
- **والتنظيم هو تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الاهداف وإسناد مهمة الاشراف علي كل مجموعة لشخص تتوافر له السلطات الاشرافية وتمثل أنشطة عملية التنظيم في ما يلي** □ :
- **البناء التنظيمي** : وهو الاسلوب الذي يحقق أعلى قدر من التنسيق والسيطرة علي أنشطة المنظمة.
- **التنسيق** : بهدف ربط المهام والوحدات مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة .
- **السيطرة** : عن طريق إيجاد عالقة ثابتة بين كل الأنشطة داخل المنظمة.

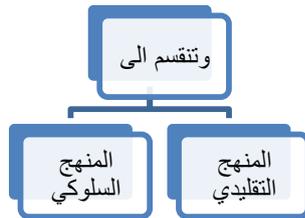
وظيفة التنظيم في الدين الاسلامي الحنيف

- إن التنظيم يعتبر المنظمة كياناً واحداً يتكامل وينسجم لتحقيق اهداف محددة ومن ثم تكون جسداً واحداً.
- كما قال الرسول صلى الله وسلم : (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الاعضاء بالسهر و الحمى) . (صحيح البخاري)
- ووفقاً للحديث السابق فإن التنظيم يدعو إلى تقسيم العمل والمهام بأكثر قدر من التفاعل بين الذين سيقومون بتلك المهام ، وتطوير إدارات متخصصة بحسب طبيعة ونوع تلك النشاطات.
- ثم تحقيق الكفاءة المطلوبة من خلال توزيع الصلاحيات والسلطات وفق ما تقتضيه متطلبات كل مجموعة من المهام مع تحديد المسؤوليات وأسس المحاسبة عن إنجازات كل مجموعة □ .
- ومما سبق يمكن تحديد **المقصود بالتنظيم** بأنه : إقرار المهام والنشاطات التي يجب أن تنجز ، ومن سينجزها (كوظائف) ، وكيف سيتم إدارة هذه المهام والنشاطات والتنسيق بينها □ .
- **إذا التنظيم** : معناه هو تنظيم الاعمال وترتيب الوظائف والنشاطات التي يجب أن تؤدي من أجل تحقيق أهداف المنظمة في المدى القصير والمتوسط والبعيد بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.
- ويمكن القول أنه :
- **ليس هناك طريقة مثالية واحدة** للتنظيم فالتنظيم الناجح في منظمة ما ، قد لا يحقق نفس النجاح في منظمة أخرى ، وقد لا يناسب نفس المنشأة في توقيت آخر ، وتكون عملية التعديل فيه ضرورية (حتمية)
- وبهذا نلاحظ إن التنظيم يجب أن يواكب التطورات في البيئة الخارجية للمنشأة.

أهمية التنظيم

- يهتم التنظيم بالتعامل مع الافراد والجماعات المكلفين بأعمال متنوعة علي حد سواء و حتى يكون التنظيم فعالا لابد ان تتوافر فيه السمات الآتية:
- ان يتصف بالبساطة والبعد عن البيروقراطية □ .
- ان يوضح بدقة : خطوط السلطة والمسئولية وعلاقة الاقسام ببعضها بحيث تحدد مهام وواجبات كل فرد - □ .
- من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي من وقت لآخر حتى يتناسب مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

مناهج التنظيم



عناصر التنظيم طبقاً للمنهج التقليدي

والمنهج التقليدي : هو المنهج البيروقراطي ويكون أكثر فعالية عندما تتسع وتتعدد الأنشطة الادارية للمنظمة ويتميز بما يلي:-

- ١- تحقيق العدالة في الخدمات للمستفيدين .
- ٢- تحقيق أعلى معدلات كفاية إنتاجية .
- ٣- يساعد علي إتخاذ قرارات أكثر عقلانية .
- ٤- لا يسمح بالتأثيرات الشخصية من الموظف (المدير) على صناعة القرار .

عناصر التنظيم طبقاً للمنهج السلوكي

- أهتم المنهج السلوكي بضرورة التنسيق والاتصال المباشر عن بين الادارات التي في نفس المستوي التنظيمي متخلياً عن مبدأ وحدة الامر □ .
- تبني ليكرت الاسلوب اللامركزي في القيادة وذلك بالثقة في قدرات المرؤوسين وضرورة إشعارهم بالمسئولية والاعتماد علي قدراتهم الذاتية.

المبادئ الاساسية لتنظيم

- ٣٣- وهذه المبادئ تتصل بشكل مباشر مع نظرية هنرى فايول في الادارة (نظرية المبادئ الادارية) و أهمها : **١٤ مبدأ :**
- ١- مبدأ تسلسل السلطة أو تدرجها .
 - ٢- مبدأ تقسيم العمل والتخصص .
 - ٣- مبدأ تكافئ السلطة والمسئولية
 - ٤- مبدأ المحاسبة
 - ٥- مبدأ النظام .
 - ٦- مبدأ المسؤولية.
 - ٧- مبدأ المساواة في المعاملة .
 - ٨- مبدأ وحدة التوجيه
 - ٩- مبدأ وحدة الامر
 - ١٠- مبدأ الاستقرار الوظيفي
 - ١١- مبدأ نطاق الاشراف .
 - ١٢- مبدأ المركزية
 - ١٣- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
 - ١٤- مبدأ روح الفريق أو التعاون.

خطوات التنظيم

- وتتمثل خطوات التنظيم في ما يلي: (**٩ خطوات**) هي :

- تحديد الاهداف المطلوبة .
- تحديد خطوات تحقيق الاهداف .
- تحديد الأنشطة الاساسية .
- تجميع الأنشطة المتشابهة معاً .
- توزيع العاملين علي الاعمال حسب مؤهلاتهم
- تحديد المشرف علي كل قسم أو كل عملية
- تحديد علاقات الاقسام ببعضها وكذلك علاقات الافراد ببعضهم
- تحديد كيفية تنفيذ المهام وكيفية إدارتها .
- تقييم عملية التنظيم وإصلاح الاخطاء إن وجدت.

الاجراءات التنفيذية لبناء هيكل تنظيمي

- ويمكن تحديد أهم هذه الاجراءات في:
 - تحديد درجة التخصص المطلوبة ليسهل عملية رقابة الرؤساء وفي نفس الوقت سهولة فهم الموظفين للاجراءات وطريقة العمل .
 - تجميع الأنشطة المتشابهة سواء في المهارات أو الاجراءات أو الأنشطة أو التوقيتات أو المستفيدين أو الموقع
 - توزيع السلطة حسب النمط المطلوب والمناسب للمنظمة.
 - تحديد نطاق الاشراف حسب الحاجة
 - التنسيق بين الأنشطة ويكون بأحد الاشكال الآتية :
 - اعتماد تنابعي .
 - اعتماد متبادل
 - فريق عمل.

أهم أنواع التنظيم

- التنظيم الرأسي.
- التنظيم الرأسي الاستشاري
- التنظيم حسب الوظيفة .
- التنظيم حسب المنتج .
- التنظيم الاقليمي .
- التنظيم حسب المستفيدين (العملاء – الموردین)
- التنظيم المختلط
- التنظيم باللجان.

مفهوم التنظيم الرأسي : مزاياه وعيوبه

في التنظيم الرأسي تتسلسل السلطة في خطوط مستقيمة من أعلى الي أسفل .

- ويحقق **التنظيم الرأسي المزايا** الآتية :
 - يتميز بالسهولة .
 - الوضوح في توزيع السلطات .
 - سرعة التعامل مع متطلبات المواقف المختلفة.
- **و عيوب** التنظيم الرأسي تتمثل في:
 - تجاهل أهمية التخصص .
 - إجهاد القياديين بصفة خاصة بكثرة الاعمال.

التنظيم الرأسي الاستشاري : مزاياه وعيوبه

يستخدم التنظيم الرأسي الاستشاري في المراحل الاولى من انشاء المنظمة

- ويحقق التنظيم الرأسي الاستشاري **المزايا الآتية** :
 - السماح بمساهمة الخبراء والاستشاريين لخدمة التنظيم .
 - اعفاء القياديين من بعض التفاصيل .
 - تدريب حديثي العهد بالتخصص.
- **و عيوب** التنظيم الرأسي الاستشاري تتمثل في:
 - تعدد الاراء قد يسبب الارتباك .
 - دور الخبراء محدود بسبب عدم منحهم سلطة كاملة .
 - وجود الاستشاريين يدفع الي المركزية النهج يتبعون السلطة العليا في المنظمة.

التنظيم حسب الوظيفة : مزاياه و عيوبه

- في التنظيم حسب الوظيفة يتم تجميع الاعمال المتشابهة : مثلاً قسم الشؤون المالية - قسم الانتاج ... الخ .
- ويحقق التنظيم حسب الوظيفة **المزايا** الآتية :
 - سهولة التنسيق بين الانشطة داخل القسم .
 - سهولة الاشراف
 - التوزيع الدقيق على الاعمال للمتخصصين.
- **وعيوب** التنظيم حسب الوظيفة تتمثل في :
 - سيطرة النمط البيروقراطي على الاجراءات والقرارات .
 - المبالغة في التركيز علي نشاط معين من الموظفين .
 - استقلالية الاقسام لا تسمح بتحديد المسؤولية عن الاخطاء.

التنظيم حسب المنتج : مزاياه و عيوبه

- وهو من أشهر النماذج التخطيطية ويقوم علي أساس جمع الانشطة المتصلة بمنتج ما في قسم واحد بهدف تسهيل العمليات الادارية .
- ويحقق التنظيم حسب المنتج **المزايا** الآتية :
 - سهولة دمج وتنسيق الانشطة المتصلة بخدمة منتج معين .
 - سرعة وفعالية اتخاذ القرار .
 - سهولة وموضوعية تقييم أداء الافراد .
 - تحديد المسؤولية للاقسام بوضوح.
- **وعيوب** التنظيم حسب المنتج تتمثل في:
 - ضعف التفاعل بين وحدات المنظمة وكأنها مجموعة منظمات .
 - زيادة المصروفات الادارية بسبب الحاجة الي مزيد من المستشارين.

التنظيم الاقليمي : مزاياه و عيوبه

وهنا يتم تقسيم أنشطة المنظمة وفق للمناطق التي تعمل فيها ، حيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة إقليمية ويشرف على هذه المنطقة مدير خاص بها .

من أهم **مزايا** هذا التقسيم :

- 1 السرعة في إتخاذ القرار في الموقع دون الرجوع للمركز الرئيسي 2 .
 - 2 سهولة التنسيق بين جميع العمليات والانشطة التي تمارس في المنطقة الواحدة .
 - 3 يساعد على تنمية قدرات المديرين.
 - 4 الاستفادة من توفر الايدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف
- ومن أهم **عيوب** هذا التقسيم هو :
- 1 صعوبة التنسيق بين المواقع المختلفة .
 - 2 قد يسيئ المديرين استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم في .المناطق المختلفة مما يؤثر سلبا على السياسة العامة للمنظمة .

التنظيم علي أساس المستفيدين من الخدمة

يهدف هذا الاسلوب التنظيمي الي تجميع الانشطة التي تخدم فئة معينة من المستفيدين .

مفهوم التنظيم المختلط ؟

وهو أشهر أنواع التنظيم وأكثرها استخداماً ويجمع اكثر من نوع من أنواع التنظيم مثل (الجغرافي - الوظيفي ...الخ) ويتميز هذا النوع بدرجة عالية من المرونة.

التنظيم باللجان : مزاياه و عيوبه

- هو من أشهر أنواع التنظيم وهو مجموعة أفراد يجتمعون لتخطيط مسبق لمناقشة موضوع محدد .
- **المزايا** التنظيمية للجان : (٨ مزايا) هي :
 - 1 اشتراك عدد كبير يثري الموضوع
 - 2 الاعضاء يعتبروا قنوات اتصال للمعلومات .
 - 3 الاعضاء يتولد لديهم الدافع للتنفيذ .
 - 4 تحقق توازن السلطة بين الرؤساء وباقي الموظفين.

- ٥ اللجان لها قدرة علي اتخاذ قرار أفضل .
- ٦ تساعد في اتخاذ قرارات تفوق مسؤولية أعضاء المنظمة .
- ٧ اتساع في إبداء النصح للمدير .
- ٨ الاعضاء يمثلون وجهات نظر متباينة.

• **العيوب التنظيمية للجان :**

- ١ يضيع وقت الاعضاء .
- ٢ قد لا يمثل القرار أفضل البدائل .
- ٣ أختلاف الاراء قد يحول دون اتخاذ قرار .
- ٤ قد تكون وسيلة لتهرب متخذ القرار من المسؤولية بإحالة الموضوع الي اللجنة .
- ٥ في أغلب الاحيان يتم تجاهل وجهة نظر الاقلية.

التنظيم الرسمي وغير الرسمي

- **التنظيم الرسمي :** هو البناء الداخلي للمنظمة وما يحوي من وحدات و اقسام تتحدد العلاقات بينها بموجب الانظمة (القانون .)
- **التنظيم غير الرسمي :** وهو الانشطة التي يقوم بها الافراد خارج نطاق الانظمة والقوانين واللوائح الرسمية.

أهم العوامل المؤثرة في التنظيم الرسمي

- عوامل تتصل بالمدير
- عوامل ذات صلة بالمهام .
- عوامل بيئية
- عوامل لها علاقة بالمرؤوسيين .
- السياسات و الانظمة السائدة تكون ملزمة للتنظيم غير الرسمي .
- فلسفة الادارة في اسلوب التعامل مع التنظيمات غير الرسمية .
- البيئة الداخلية للتنظيم .
- البيئة الخارجية للتنظيم .
- سلوك أعضاء التنظيم غير الرسمي.

الفرق بين المركزية واللامركزية في التنظيم

المركزية التنظيمية هي :

هي الاسلوب الذي يقوم علي مبدأ احتفاظ القيادة الادارية بسلطات وصلاحيات اتخاذ القرار .

اللامركزية التنظيمية هي :

ويطلق علي توزيع الصلاحيات بطريقة منظمة بين أجزاء التنظيم ليكون من حق المستويات الادارية الوسطي والتنفيذية اتخاذ القرارات الملائمة.

وخلاصة القول:

- تعريف التنظيم :

هو تنظيم الاعمال وترتيب الوظائف والنشاطات التي يجب أن تؤدي من أجل تحقيق الاهداف القصيرة والبعيدة المدى ترتيبا متسلسلا أو منطقياً.

أهمية التنظيم

- ويمكن تحديد أهم هذه النقاط في: (٩ نقاط) هي :

- ١ **الاستخدام الأمثل** للموارد البشرية العاملة في المنظمة .
- ٢ **تحقيق التنسيق والاتصال** بين كافة الادارات و الاقسام وجميع العاملين فيها .
- ٣ **تأسيس الشعب و الاقسام** الادارية على أساس التخصصية والمهنية
- ٤ يسهم التنظيم في **نمو المنظمة والتوسع مستقبلا** وتطوير وتنوع أعمالها.
- ٥ يسهم التنظيم في **حث العاملين** على بذل المزيد من الجهد والتعاون ودفعهم للتفكير الابداعي .
- ٦ يساعد التنظيم في **وضوح المسؤوليات** والواجبات وتحديد المحاسبة والمسائلة .
- ٧ يساعد التنظيم في **بناء العلاقات الجيدة** بين كافة العاملين وخاصة المديرين مع بعضهم البعض .
- ٨ - يساهم التنظيم في **منع الازدواجية** في المهام والوظائف

٩ - يسهم التنظيم في **كفاءة وتطوير** استخدام التقنية الحديثة.

إجراءات التنظيم

- ١ **تحديد المهام** : المطلوب القيام بها والتي بدونها لن تستطيع المنظمة تحقيق رسالتها وإنجاز أهدافها .
- ٢ - **قيام الشعب والتخصصات**: وذلك بتجميع الاعمال المتقاربة .
- ٣ - قيام الادارات و الاقسام (**توزيع نشاطات** الشعب في إدارات وأقسام أكثر تخصصية)
- ٤ - **ربط الادارات** و الاقسام وكافة العمليات بالتنسيق .
- ٥ - **المتابعة والرقابة والتعديل والتطوير** .

أهمية وضع أو تصميم الهيكل التنظيمي

- ١ - **وضوح الاختصاصات** لكل إدارة أو قسم ولكل وظيفة لتلك الادارات أو الاقسام .
- ٢ - **وضوح حلقات الاتصال** وقنواته وحلقات الاوامر والتعليمات وأدوار المشرفين ومسئوليتهم نحو العاملين .
- ٣ - يسهم تصميم الهيكل التنظيمي في **تحديد مسميات** الوظائف ودراجاتها الاشرافية .
- ٤ - يعمل ذلك على **تلاحم النشاطات** المختلفة في الا
- ٥ - **ترتفع كفاءة التنظيم** عن طريق إسناد الادوار لمن يقدر على القيام بها
- ٦ - يساعد التنظيم على **تحديد حجم السيطرة** الادارية أو السلطة الادارية لكل مدير .
- ٧ - وهناك فرق كبير في قنوات الاتصال والتعليمات و الاوامر بين الوظائف **المساندة** والوظائف **القيادية** أو **الاشرافية** ، فالوظائف المساندة (المستشار) لا ينبغي أن يكون تحتها وظائف متعددة مهامها إنتاجية أو لها علاقة بإنجاز الاهداف ، لذا لا تحصل على سلطات وصلاحيات تنظيمية والعكس في الوظائف القيادية.

مبدأ المركزية واللامركزية

المركزية : تعنى أن القرارات والسلطات في يد الإدارة العليا وحدها وبدون إعطاء صلاحيات كبيرة أو كافية للادارة الوسطى و الاشرافية .

- إذا كانت المنظمات كبيرة في حجم أعمالها يجب أن يكون فيها قدر كبير من المرونة وتوزيع للصلاحيات
- وكبر حجم المنظمة ، ومدى تعقد الاعمال وتنوع الخدمات والمنتجات وتعدد الاعمال بها يدعو **الى التقليل** من المركزية.
- أيهما أفضل : أسلوب المركزية أو اللامركزية ؟، وتمت المفاضلة بناء على **عدة اعتبارات أهمها: (٩ اعتبارات)** هي :

- ١ - **ما هي رسالة وأهداف المنظمة وطبيعة أعمالها ؟** : إذا كانت أهداف المنظمة هي خدمة العملاء والمستخدمين وتعتمد في نجاحها على مدى ما تقدمه لهم ، وخاصة إذا كانت كبيرة في حجمها وأعمالها ، **كالجامعات أو المستشفيات** وهنا يفضل أسلوب اللامركزية.
- ٢ **مدى حجم المنظمة وتعقد وتشعب الاعمال فيها** : وخاصة مع تنوع خدماتها ومنتجاتها ، مما يدعو إلى التخفيف من المركزية بشرط توافر المديرين من ذوى الخبرات ، **والمركزية هنا أفضل** حتى تتمكن المنظمة من تدريب وتطوير العاملين لديها
- ٣ - **مواقع وفروع المنشأة** : إذا ما تعددت وكثرت أو قامت لها عدة فروع في مناطق جغرافية مختلفة ، **هنا تفضل اللامركزية**.
- ٤ - إذا كانت طبيعة أعمال المنظمة تخصصية للغاية : مثل البحوث والدراسات وأعمال التقنية خاصة في برامج الحاسب الالى والمحاماة ومكاتب المحاسبة القانونية، **تفضل المركزية**.
- ٥ إذا كانت أعمال المنظمة : تتطلب من العاملين التركيز على **الاختراع والدراسات التطويرية** الابتكارية ، **يفضل هنا مركزية** إتخاذ القرارات .
- ٦ - إذا كانت خدمة العملاء والمستخدمين أمر حيوى ومهم لنجاح أعمال المنظمة ، فإنه يفضل أسلوب اللامركزية.
- ٧ إذا قام التنظيم بتطوير وسائل الاتصال المختلفة وقنوات المعلومات بشكل حيوى ، **وهنا يفضل أسلوب المركزية**.
- ٨ إذا كانت نشاطات المنظمة تحتاج إلى الكثير من التنسيق والتوجيه مع المتابعة المستمرة والرقابة الدقيقة كأعمال المالية وأعمال المشتريات ، فهنا تصبح المركزية أكثر أهمية .
- ٩ - إذا كانت برامج وخطط المنظمة واضحة ومفهومة ومبسطة وميسرة للجميع ، عندها تكون المركزية أفضل من اللامركزية.

مبدأ التفويض ❁

- وهو الاجراءات التى يتم من خلالها تحويل بعض المسئوليات الى مهام ونشاطات محددة من أعلى الى شخص آخر أو أكثر من شخص ، وخاصة داخل القسم أو الإدارة الواحدة ومن رئيسته المباشر . ويتضمن التفويض ٣ نشاطات رئيسية :
 - ١ . تفويض للمسئوليات .
 - ٢ . تفويض للصلاحيات .
 - ٣ . بناء أسس المحاسبة والمساءلة .
 - ٤ . وبدون تلك النقاط الثلاث يصبح التفويض ناقصاً .
- ولنجاح الموظف بالمهام المفوضه إليه بكفاءة وفاعلية ، يجب على المدير أن يشرح للموظف تفاصيل تلك المهام وخطواتها وأهميتها ، ثم يقوم بعد ذلك بمنحه رسمياً الصلاحيات اللازمة للقيام بها بكفاءة وفاعلية .
- من صلاحيات تكون مشتقة أصلاً من صلاحيات المدير . وسلطاته الرسمية ويدعمها بكتابة رسمية لكافة جهات الاختصاص ، مع إشعار جميع العاملين بإدارة ذلك المدير أو العاملين الذين يعينهم الشأن.

الوصف الوظيفى ❁

- هو توضيح للمسئوليات والمهام المرتبطة بوظيفة محددة وذات مسمى وظيفى متعارف عليه .
- هذا الوصف الوظيفى يساعد شاغل الوظيفة ورئيسه والمؤسسة فى فهم مسئوليات تلك الوظيفة .
- ويمكن كمثال افتراضى نجد أن الوصف الوظيفى لوظيفة معينة من تتضمن كلا من : رقم الوظيفة - الدرجة الوظيفية - رمز الوظيفة - مسمى الوظيفة - موافقة الإدارة المعنية - موافقة الشؤون الادارية - التاريخ - موقع العمل - الهدف من الوظيفة - العالقات التنظيمية - المهام والنشاطات الرئيسية - الخبرات والمؤهلات المطلوبة .
- وفى حالة الوظائف الاشرافية الاكثر تعقيداً نضيف إليها : المهارات التخصصية والسلوكية والادارية المطلوبة لتلك الوظيفة .
- وعادة يتم رسم هيكل تنظيمى مصغر يوضح فيه العالقات الرأسية المباشرة : كالرئيس المباشر والمؤوسين المباشرين ، وكذلك العالقات الافقية بين الادارات المختلفة.

جوهر ابعاد الوظيفة (العمل)

هناك ٣ أبعاد أو نقاط رئيسية لجعل العمل أو الوظيفة ذات سمات متميزة وتؤدى الى التأثير فى الرضا الوظيفى والتأثير فى مستوى أداء الموظف فى أداء وظيفته وهى :

- (١) - تنوع المهارات وزيادة أنماط المهام .
- (٢) - زيادة مرونة وصلاحيات الوظيفة .
- (٣) - الاثر العكسي أو التغذية العكسية ، (الشكر والتقدير).

المدخل السلوكى لتصميم الوظيفة ❁

يتضمن هذا التصميم مايلي : (٣ نقاط) هي :

- (١) - برنامج التوسع الوظيفى : ويعنى توسعة مدارك الموظف وظيفيا من خلال ممارسة عدة نشاطات مختلفة لها علاقة وطيدة بوظيفته .
- (٢) - الاثراء الوظيفى : وتعنى بزيادة مهارات الوظيفة والتعمق فى كيفية ممارسة نشاطاتها والقيام بأدائها بدون الحاجة الى متابعة مكثفة من رئيسته ، كما يعنى بإعطاء الموظف المزيد من السلطة والتحكم فى أداء وظيفته مع زيادة صلاحياته وكذلك المرونة اللازمة للقيام بمهامه دون الرجوع لرئيسه.
- (٣) - تبادل أدوار الوظيفة : ويعنى التخطيط لنقل الموظف من وظيفة الى أخرى ضمن أدارته أو الشعبة التابعة لها أدارته وذلك بمجرد تمكنه من أداء مهام وظيفته الحالية بشكل جيد .

برامج ووسائل التوظيف المختلفة

- حيث تقوم المؤسسة بتحديد المهام والنشاطات والوظائف التي تحتاجها من أجل تحقيق الاهداف الموضوعية .
- ويتطلب ذلك تطوير الوصف الوظيفى وعلقاته التنظيمية ومتطلبات الوظيفة مثل : تحديد درجتها وراتبها ... إلخ
- كذلك البحث عن أكثر العاملين كفاءة للعمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية .

- ومن المهم الاشارة إلى أن **جميع الوظائف** في مختلف المنظمات **بحاجة إلى مراجعة** كل حين من الوقت وقد يكون ذلك كل خمس سنوات أو أقل أو أكثر ، ويعتمد هذا على نوع ونشاط المنظمة وطبيعة عملها.

خطوات وإجراءات التوظيف بالمنظمة

ويمكن تحديد أهم هذه الاجراءات في : (٧ خطوات) : هي :

١. **تحديد الاحتياجات الوظيفية** : (ويتم هذا كل سنة مالية أو كل عامين).
٢. **الاستقطاب** : ويتم من خلال الاعلانات في الصحف ومكاتب التوظيف والانترنت ... الخ .
٣. **إستلام وفرز وتقييم السير الذاتية** .
٤. **المقابلات الشخصية** واختبارات الجدارات والتقييم.
٥. **ترشيح المتقدمين** وإجراء الاختبارات الطبية .
٦. **إختيار الافضلية** مع ملاحظة وضع قائمة الانتظار في حالة تخلف الافضلية .
٧. **مباشرة إجراءات التعيين** والتنثيب على الوظيفة.