



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

**إسم المادة:** دراسات متقدمة في التنظيم

**إسم المدرّسة:** تغريد السيد

---

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

## محتوى المادة

- المقدمة
- المنظمة والتنظيم (المفهوم والأهمية)
- نظريات التنظيم والمنظمة
- بناء وتصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات
- التقسيم الإداري لوظائف وأعمال المنظمات
- العلاقات التنظيمية

## المقدمة

عملية الإدارة الحقيقة السليمة هي مجموعة من العمليات المنظمة على نسق مُحدد، وتتضمن مجموعة من الأنشطة العملية التي تهدف إلى الوصول إلى الهدف العام، أو المصلحة العليا للمؤسسة.

وهي أيضًا القدرة على اتخاذ القرار السليم الذي يهدف إلى مصلحة جميع أطراف العمل، وليس مصلحة المُدراء فقط، وتشمل القدرة على تحمل مسؤولية الإشراف على العمل بشكل سوي، وحيادي بعيداً عن أي ضغائن شخصية.

يعتمد حجم الإدارة على حجم المؤسسة؛ فتتراوح من شخص إلى شخصين في الشركات والمؤسسات الصغيرة، أما في المؤسسات الكبيرة، والشركات العالمية التي تمتلك العديد من الفروع حول العالم يمكن أن تصل إلى مئات، وآلاف المُدراء.

والجدير بالذكر أن المهمة الأساسية للإدارة هي الابتكار، والإبداع، وليس إضفاء الملل، والمشاحنات على مكان العمل، وأيضاً من مهماتها أنها تهدف إلى الصالح العام وليس الصالح الخاص التابع لها فقط.

هذا بالإضافة إلى أهميتها في وضع سياسة محددة للشركة، وأن تكون هذه السياسة في مصلحة الطرفين؛ الأمر الذي يُساعدها على تنظيم العمل، ومهماته على جميع أفراده بشكل متساوٍ، وبتوجيه عادل؛ مما يُعلي من شأن الشركة

# مفهوم المنظمة

عرف (دافت) المنظمة بأنها: **وحدة اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقتنة وفي إطار حدود معينة**.

نلاحظ أنَّ التعريف يتضمن أربعة عناصر أساسية هي:

أ- أن المنظمات تعتبر وحدات اجتماعية: فهي ليست مجرد مباني وآلات وتجهيزات ولكنها تشمل أيضاً على العنصر البشري، حيث يتفاعل الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض لاداء الوظائف الأساسية اللازمة لبقاء واستمرار المنظمات.

ب- أن المنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة: فالهدف هي المبرر الوحيد لنشأة واستمرارية المنظمات وبدون هذه الأهداف ينتفي الغرض الذي أنشئت المنظمة من أجله.

ج- أن المنظمات تعمل من خلال ممارسة أنشطة مقتنة: فالمهام التنظيمية يتم تقسيمها في هيكل يحتوي على وحدات مستقلة، تمارس كل وحدة مجموعة متجانسة من الأنشطة، ويحتوي الهيكل أيضاً على وحدات تعمل بغرض التنسيق وتحقيق التكامل بين هذه الوحدات المستقلة، كما يمارس كل فرد مجموعة محددة من الأنشطة يتم التعبير عنها من خلال بطاقات توصيف الوظائف.

د- أن المنظمات تعمل في إطار حدود معينة: حيث أن الحدود التنظيمية هي التي تميز بين المنظمة وببيتها الخارجية، ويجب أن تحافظ المنظمة لنفسها بكيان مستقل عن البيئة التي تعمل فيها.

## تعريف التنظيم

"**هيكل** أو شبكة العلاقات بين الأفراد والوظائف **والعمليات** التي يتتألف منها هذا الهيكل". ولهذا التعريف جانبان:

**الأول**: وهو الهيكل ويتألف من شبكة العلاقات القائمة بين الأفراد والوظائف والمهام، وهذا الجانب ساكن.

**والثاني**: وهو العملية ، أي الوظيفة الإدارية التي تتكيف باستمرار مع الحاجات المتغيرة، وهذا الجانب حركي ديناميكي وكلا الجانبان مهمان، فالهيكل يساعدنا على ملاحظة وتصنيف الخصائص الرئيسية لتشريح التنظيم ودراسته، ومقارنة المنظمات مع بعضها بعضاً، بينما تركز العملية التنظيمية على الأفعال الإدارية التي تخلق هيكل التنظيم وتغيره.

وهذا التعريف لا يتعلق بالتنظيم الرسمي فقط، وإنما يتعداه إلى التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ خارج نطاق احتياجات المنظمة.

## أهمية التنظيم في حياة المنظمات اليوم: *Importance of organizing*

تتألف المنظمات من أعضاء وفرق وجموعات وفئات متنوعة. لذا فمن المفترض أن تكون منظمة ومرتبة بطريقة جيدة. ولكن قد نجد أحياناً غياب هذا التنظيم بدرجة كافية تسمح بإنجاز الأهداف المخطط لها. ويترافق مع العملية التنظيمية مشاعر جيدة ونتائج إيجابية على اعتبار أن التنظيم يشجع على المشاركة والتعاون والتفاوض بين مجموعات الموظفين، أي أنه يحسن فاعلية وكفاءة الاتصالات ضمن المنظمة.

وعلى اعتبار أن وظيفة التنظيم تخلق خطوطاً واضحة للسلطة والمسؤولية في المنظمة، لذا فهي تحسن وظيفة الرقابة التي يمارسها المدير وتنشطها. فعلى سبيل المثال: عدم وضع الفرد المناسب في مكان العمل المناسب قد ينشأ عنه مشكلات تنظيمية متعددة.

ومن أهم الأسباب التي تؤكد أهمية التنظيم الإداري في المنظمات التالي:

## الأسباب التي تؤكد أهمية التنظيم الإداري في المنظمات

- الطبيعة غير المنظورة للتنظيم، إذ يحتوي على عناصر كثيرة غير ملموسة مثل: السلوك الإنساني، والداعية والعلاقات والسلطات والمسؤوليات وغيرها.
- إن عيوب التنظيم هي في الواقع انعكاس لمرض خفي من أمراض المنظمات.
- إمكانية التغلب على الأعراض السيئة للتنظيم، والحد من آثارها بالتركيز على بعض الجوانب المتميزة التي تتمتع بها المنظمة، ولكن يتم ذلك لفترة مؤقتة وليس طويلة.
- عدم وضوح عيوب التنظيم في المستقبل القريب، وبشكل خاص إذا كان يفتقر إلى المرونة التي تساعده على مواجهة المواقف والظروف المتغيرة.

## العملية التنظيمية

تتمثل الخطوات الخمس الأساسية للعملية التنظيمية فيما يلي:

**الخطوة الأولى:** إعداد الخطط وضع الأهداف

**الخطوة الثانية:** بناء المهام الرئيسية

**الخطوة الثالثة:** تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية

**الخطوة الرابعة:** تخصيص الموارد وتوجيهها نحو المهام الفرعية

**الخطوة الخامسة:** تقييم نتائج الإستراتيجية التنظيمية

ويجب على المديرين أن يكرروا هذه الخطوات، لأنهم من خلال هذا التكرار يحافظون على التغذية العكسية التي تساعدهم في تحسين الترتيب القائم

# الأسباب التي تدعو المنظمات لتنظيم أعمالها:

من أهم الأسباب التي تدعو المنظمات لتنظيم أعمالها ما يلي:

- ١- تأسيس خطوط وأضحة للسلطة، إذ يخلق هذا الوضوح نوعاً من الترتيب على مستوى كل مجموعة عمل. ويقود غياب السلطة الواضحة إلى أوضاع مشوشة ومضطربة، وازدواجية في الإشراف وغموض في الإجراءات والتعليمات.
- ٢- تحسين كفاءة وجودة العمل من خلال التعاون، ويظهر التعاون عندما يعمل الأفراد والمجموعات معاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة. فعلى سبيل المثال، تعاون ثلاثة أفراد لإنتاج كمية معينة ينتجون أكثر مما لو عمل كل فرد لوحده، ويمكن أن ينتج التعاون من خلال تقسيم العمل، أو من خلال زيادة التنسيق، وكلاهما يعدان من سمات وخصائص التنظيم الجيد.
- ٣- تحسين خطوط الاتصال، فالهيكل التنظيمي الجيد يحدد خطوط الاتصال الواضحة بين أعضاء المنظمة، كما أن وجود النظام والانضباط يجعل من خطوط الاتصال أكثر فاعلية ووضوحاً.
- ٤- توافر الرغبة في خلق التنظيم الجيد، وهو ما يقود إلى تطوير المنظمة، ويشجع الأفراد على التعاون والمشاركة.

## التنظيم الرسمي وغير الرسمي: *Formal & Informal organization*:

يوجد في كل منظمة نوعان للتنظيم هما : التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي. ويقصد **بالتنظيم الرسمي**: "الهيكل المخطط والعلاقات المحددة رسمياً من قبل الإدارة العليا". ويخلق المديرون هذا النوع من التنظيم ك إطار عام لتنفيذ القرارات، وكيفية إنجاز الأنشطة وفقاً لتقسيمها وتنسيقها وتكاملها بغية تحقيق الأهداف التنظيمية".

وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة، وتعبر من خلالها عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

أما **التنظيم غير الرسمي** فهو "التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة لتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل".

# خصائص التنظيم غير الرسمي:

- ١- إنه ينشأ بصورة تلقائية ، أي أنه لا ينشأ بناء على صفة رسمية أو تعليمات أو إجراءات معينة .
- ٢- تعد العلاقات الشخصية الأساسية في هذا النوع من التنظيم على عكس التنظيم الرسمي الذي يتم بناءه على قواعد وتعليمات واضحة.
- ٣- للعلاقات الشخصية بين أفراد المجموعة غير الرسمية تأثير عميق في الأفراد حيث تؤدي إلى تطوير قيم وأنماط جديدة لديهم.

ويرى **بارنارد** أن للتنظيم غير الرسمي آثاراً هامة تتبلور في أمرتين هما :

- أنه يخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات بين أعضاء المنظمة، كما يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم.
- يبين التنظيم غير الرسمي الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظلها.

## أهمية تحقيق الانسجام بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

يقع على عاتق إدارة المنظمة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة Group فيه وتحقيق الانسجام harmony والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي، حيث أن بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحٍ متعددة مثل السرعة في الاتصال وتحسين نوعية الاتصال، وإمكانيات تبادل المعلومات المفيدة للعمل، وتسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد، وكذلك خلق روح الفريق Team بين الأفراد العاملين وتسهيل عملية تكيفهم في المنظمة. وكذلك إيجاد رقابة جماعية على الفرد العامل تدفعه لتحسين إنتاجيته، وإذا لم تتفهم الإدارة طبيعة التنظيم غير الرسمي ولم تحسن توجيهه، فإنه بإمكانه عرقلة مسيرتها ومهماتها، وذلك عن طريق العديد من الوسائل مثل بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال وتخفيف الروح المعنوية Morale للعاملين مما يؤثر على أداء المنظمة وفشلها في تحقيق أهدافها.

## مبادئ التنظيم:

في كل مستوى إداري في المنظمة، وفي إدارة كل نشاط من التنظيم هناك مبادئ مقبولة. وبما أن المنظمات مرنّة ولن يُستَّ ثابتة، فإن هذه المبادئ عرضة للتغيير، ويجب أن تفحص من وقت لآخر. ومن أهم المبادئ الأساسية للتنظيم التالي:

١- **مبدأ الهدف:** Principle of objective بما أن كل جزء من المنظمة يعمل من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها الأساسية. لذلك يجب أن تحدد أهدافها بشكل واضح، لأن في هذا التحديد تدفق للعمل بشكل مستمر دون توقف وبأقل قدر من الجهد والتكليف والوقت وبأعلى درجة من الكفاءة. (مثال الربان)

٢- **مبدأ البساطة:** Principle of simplicity إن الهيكل التنظيمي البسيط يكون من السهولة فهمه أكثر من الهيكل التنظيمي المعقد، ومن الطبيعي أن يكون أكثر كفاءة وفاعلية. إن البساطة شرط نسبي relative term لأن البسيط في إحدى المرات يمكن أن يكون معقداً في مرات أخرى. وإن أهداف المنظمة ومعظم الوسائل والطرائق الفعالة والاقتصادية لتحقيق هذه الأهداف يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في مبدأ البساطة.

## مبادئ التنظيم

### ٣- مبدأ المرونة: Principle of Flexibility

يجب أن يكون التنظيم مرنًا **لاتقاء الظروف المتغيرة**، أي يجب أن تتجنب الإدارة الإجراءات المعقدة والروتين الحكومي، والتعقيد الزائد في الرقابة قدر الإمكان، ويجب أن تختار التنظيم الملائم بسهولة وبشكل اقتصادي مناسب لطبيعة عملها، وبما يتناسب مع التغيرات التقنية.

### ٤- مبدأ التوازن: Principle of Balance

يتطلب مبدأ التوازن التنظيمي **أن تتطور كل وحدة أو نشاط في المنظمة بما يتناسب مع أهميتها لتحقيق النجاح الشامل لها**. فالآلات والتجهيزات المزودة بها كل وحدة يجب أن تتناسب مع الأداء المناسب لوظائفها. وهذا ليس دائمًا مهمة سهلة. وبذلك يقصد بمبدأ التوازن أن تتواءن وتنطابق مبادئ التنظيم وطرائق وتقانات العمل مع الفاعلية الكلية للهيكل التنظيمي بهدف التقاء أهداف المنظمة. (تفادي التعظيم الجزئي)

# مبادئ التّنظيم

## ٥- مبدأ الثبات "الاستقرار": Principle of stability

أي أن تكون **الأهداف محددة بدقة** سواء على مستوى المنظمة، أو على مستوى كل إدارة أو قسم، وتتضارف بالتالي الجهود لتحقيقها، ولا يعني هذا أن تكون الأهداف جامدة ويسهل تعديلها، ولكن هناك قدرًا من المرونة في التعامل معها وفقاً للظروف المتغيرة.

## ٦- مبدأ وحدة الأمر: Principle of unity of command

يعني هذا المبدأ أن كل فرد ضمن المنظمة يجب أن يتلقى أوامر من مدير أو **رئيس واحد فقط**. وأن فهم هذا المبدأ يضمن الإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج ويبعد الاحتكاك بين المشرفين والرؤساء.

## ٧- مبدأ التنسيق: Principle of Coordination

إن الدور المتزايد للإدارة التنفيذية يجعل من الضروري التركيز على **وحدة التنسيق بين الأجزاء المتنوعة للمنظمة**. وبذلك يكون هناك اهتمام أكبر للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة التي تنشدتها، وتجنب النزاعات والخلافات التي قد تحدث.

# مبادئ التنظيم

٨- **مبدأ نطاق الإشراف: Principle of span of control**: ويقصد به تحديد عدد الأفراد الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية في حدود قدراته وجهده. ويجب أن يكون نطاق الإشراف مناسباً لنوعية الاستشاريين staff وأشكال العمل وقدرات المشرفين.

٩- **مبدأ الاستمرارية: Principle of Continuity**: يجب أن يرتب الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها، ليس فقط لإنجاز الأهداف ولكن أيضاً لتحقيق الأداء المستمر بجميع الأنشطة ضمن الفترة المتوقعة لعمليات تأسيس الإدارة. وهذا يتطلب التزويد المستمر بالأفراد المطلوبين والترتيبات المنتظمة لتحقيق التحسينات الضرورية في كل جوانب العمل الإداري.

١٠- **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: Principle of parity of authority and Responsibility**: إن السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والقدرة على فرض الطاعة، وهي لازمة لتسير العمل داخل المنظمة. وبدونها لا يمكن أن تتجز الأعمال. أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة وهي ملزمة لها. ويجب أن تكون المسؤولية على قدر السلطة الممنوحة.

# مبادئ التنظيم

## ١ - مبدأ التفويض: Principle of Delegation

يقصد بالتفويض **تحديد السلطة والمسؤولية للأفراد**. ومن الضروري أن تكون السلطة المفوضة لكل مدير كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه. وعلى هذا فالسلطة يمكن أن تفوض أما المسؤولية فلا يمكن تفويضها. والتفويض لا ينفي المسؤولية عند الخطأ. حيث يحاسب صاحب السلطة الأصلية الذي فوضها. وتتجدر الإشارة إلى أن درجة التفويض تختلف من مدير لآخر، ومن منظمة لأخرى حسب قناعة المدير، وعلى ضوء الاتجاه الذي تأخذ به المنظمة إذا كانت السلطة مركزية أو غير مركزية.

## ٢ - مبدأ الكفاءة: Principle of efficiency

تعد كفاءة الإدارة مبدأ أساسياً من مبادئ التنظيم لأن الأهداف يجب أن تتحقق بأدنى تكلفة ممكنة وبأقل جهد ووقت.

# خطوات التنظيم الإداري في المنظمات:

تمثل خطوات التنظيم الإداري في المنظمات في مجموعة من النقاط أهمها:

- ١- تحديد **أهداف** المنظمة بشكل واضح ومحدد.
- ٢- معرفة **النشاطات** الواجب القيام بها لتنفيذ العمل.
- ٣- تقسيم هذه النشاطات إلى **أنشطة جزئية** تكون على شكل قائمة شاملة ومتفرعة.
- ٤- تجميع **الأنشطة** في مجموعات أو وحدات عملية متشابهة أو متGANسة.
- ٥- تحديد **الواجبات** لكل نشاط أو مجموعة والتي يجب تحديدها تحديداً واضحاً وتوفير الوسائل والطرائق اللازمة لذلك.
- ٦- إسناد وتوكيل الواجبات للأفراد المؤهلين للقيام بها.
- ٧- تفويض السلطة اللازمة لهؤلاء الأفراد.
- ٨- ربط هذه الأنشطة ببعضها أفقياً وعمودياً عن طريق علاقات السلطة.

# مقوّمات التنظيم الإداري الفعال:

يجب أن تسعى الإدارة لتهيئة مقوّمات التنظيم الإداري الفعال . وتمثل هذه المقوّمات في الآتي:

## ١- التنسيق الفعال: **effective coordination**:

أي ترتيب وتوجيه جهود الأفراد والأقسام والوحدات في المنظمة نحو الأداء الأفضل، وباتجاه تكاملي دون تعارض أو تضارب أو ازدواج في السلطات والصلاحيات.

## ٢- تخفيض التكاليف: **reducing costs**:

إن تحقيق التنسيق الفعال بين كافة الوحدات والأقسام كفيل بعدم إضاعة الوقت والجهد، أي إمكانية تخفيض التكاليف نتيجة وجود التنظيم الإداري الجيد.

## ٣- الملائمة: **appropriateness**:

أي ملائمة تنظيم كل وحدة مع حجم وعمر العمل فيها. فإذا كان لدى المنظمة فروع خارجية على سبيل المثال، فلا بد من إنشاء إدارة خاصة يمكن أن تسمى إدارة الفروع الخارجية لمتابعة ورقابة أنشطة الفروع الخارجية للمنظمة.

## مقوّمات التنظيم الإداري الفعال:

٤- **balancing human & practical requirements:** توافق المتطلبات الإنسانية والعملية وتحقيق التوازن أكثر ما يمكن في حالة إعادة التنظيم حيث يتم البحث عن هذا المتطلب بغية تحقيق المقوّمات الثلاثة الأولى، وبدون هذا التوازن تظهر بعض المشكلات وتزداد التكاليف والأخطاء أيضاً.

٥- **controlling high expectations of managers:** الرقابة على الآمال الكبيرة للمديرين يسعى بعض المديرين لزيادة عدد المستويات الإدارية التابعة له، وهنا يظهر طول الهرم التنظيمي الذي يؤدي لبطء الاتصالات الرأسية الصاعدة والهابطة بين المستويات الإدارية العليا والدنيا.

# Problems of managerial organizing

## المشكلات التي يعالجها التخطيم الإداري:

يعالج التخطيم الإداري في المنظمات المشكلات التالية:

- ١- المركزية واللامركزية في الأعمال واتخاذ القرارات المتعلقة بها.
- ٢- تفويض السلطة، والأسس التي تتم عليها عملية التفويض.
- ٣- تنظيم العلاقات بين الأقسام والإدارات التي تمارس أعمالاً ووظائف متشابهة.
- ٤- تحديد الاختصاصات وطرائق توزيع أعباء ومسؤوليات العمل بين الأفراد.
- ٥- تحديد إجراءات ونظم وتعليمات العمل والأداء.
- ٦- تحديد خطوط الاتصال وأساليبه وطرائقه بين كافة أجزاء المنظمة.
- ٧- تكوين وتنمية وتشكيل الهيئة الإدارية.

# نظريات التنظيم

## مقدمة:

ظهرت عبر عقود القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين مجموعة من مدارس ونظريات الفكر التنظيمي، وكان أولها المدرسة الكلاسيكية، ثم المدرسة السلوكية، فالمدرسة الكمية، والسلوك التنظيمي، ومدرسة النظم، فالموقفية، وأخيراً ظهرت مجموعة من التطورات والمداخل الحالية لدراسة الفكر الإداري والتنظيمي في المنظمات.

### ١- **النظرية الكلاسيكية للتنظيم:** وتقسم إلى النظريات التالية :

نظريّة الإدارة العلميّة.

نظريّة البيروقراطية.

نظريّة التقسيم الإداري.

# نظريات التنظيم

## ١-١ نظرية الإدارة العلمية :

يُعد فريديريك تايلور بمثابة أبو الإدارة العلمية، وقد ركز اهتمامه على **اعطاء العمل طابعاً علمياً** في المؤسسات والورش الصناعية. والإدارة العلمية **علم** يحوي قوانين ومبادئ إذا تم اتباعها، فإنها تؤدي لتحقيق مطالب العامل وصاحب العمل والمستهلك، كما أنها في الوقت نفسه **فن** لأنها تعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية.

**وتقوم نظرية الإدارة العلمية على المبادئ التالية:**

**فصل** مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ.  
**تحقيق التعاون** بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.

استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال **بالطرائق العلمية** القائمة على البحث والتحليل بدلاً من الاعتماد على الطريقة الاعتباطية والخبرة لقيام بذلك.

الاختيار العلمي السليم **للعمال وتدريبهم** وفق الأسلوب العلمي بهدف إتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم.

# نظريات التنظيم

## ٢-١ نظرية البيروقراطية:

وتعني بالفرنسية المكتب. وهي شكل تنظيمي قائم على التقسيم الصارم للعمل والتقييد بهرمية السلطة وسلسل القواعد، واستخدام نطاق الإشراف الضيق والعلاقات غير الشخصية. تنس هذه النظرية إلى الباحث الاجتماعي الألماني (ماكس ويبر). وقد توصل في نظريته هذه إلى أن **البيروقراطية الرسمية تعكس عنصر الرشد والكفاءة** في إدارة التنظيم. وأعتبر أن البيروقراطية تتمتع بالخصائص التالية: (٨ خصائص)

الدرج الهرمي للسلطة من الأعلى إلى الأسفل.

التحديد الواضح للواجبات الازمة لتحقيق أهداف التنظيم البيروقراطي.

التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.

وضوح اللوائح والإجراءات والتزام الجميع بها.

اعتماد المستندات والسجلات الرسمية المكتوبة والموثقة.

# النظرية البيروقراطية

إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية، حيث يخضع العاملون للأوامر والتعليمات الموضوعية.  
تعد الكفاءة إحدى الصفات المميزة للموظف البيروقراطي.  
الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله في التنظيم البيروقراطي.

# نظريات التنظيم

## ٣- نظرية التقسيم الإداري:

بدأ هنري فايول يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تحكم العمل الإداري داخل التنظيم وتوجهه، أياً كانت طبيعتها، وقد توصل إلى أن علم الإدارة يمثل مفهوماً واحداً يمكن تطبيقه على جميع أنواع التنظيمات. **وحدد فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة هي:**

تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، التعويض، المركزية، سلسلة التدرج، الترتيب، المساواة، استقرار الأفراد، المبادأة (أن يتحلى الموظف بالقدرة على التفكير في حل المشكلات التي تواجهه)، روح التعاون.

وقسم فايول الأنشطة التي تمارسها أية منظمة إلى الأنواع التالية:

# نظريّة التقسيم الإداري

أنواع الأنشطة وفقاً لفايول:

- ١ - النشاط الفني: ويشمل عمليات الإنتاج والتصنيع.
- ٢ - النشاط التجاري: ويشمل عمليات الشراء والبيع والمبادلة.
- ٣ - النشاط المالي: ويشمل عمليات البحث عن الأموال وتوفيرها والاستخدام الاقتصادي لها وحسن الاستثمار.
- ٤ - النشاط الأمني: ويتعلق بحماية الممتلكات والمحافظة على سلامة الأفراد العاملين.
- ٥ - النشاط المحاسبي: ويشمل تسجيل العمليات وإعداد الميزانية والحسابات والتکاليف، كما أنه يتضمن الإحصاء.
- ٦ - النشاط الإداري: ويتعلق بالخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ملاحظة: اعتبر فايول النشاط السادس (الإداري) هو أهم الأنشطة، وأحاطه بأكبر قدر ممكن من العناية والاهتمام.

# نظريات التنظيم

## ٢. النظرية السلوكية للتنظيم:

وتقسم إلى النظريات التالية:

- نظرية العلاقات الإنسانية.
- نظرية النظام التعاوني.

# نظريات التنظيم

تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على المبادئ التالية:

إن **السلوك الإنساني** هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.

إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي تحدد كفاءتهم.

إن الاتصالات وتبادل المعلومات **والتفاعل الاجتماعي** المفتوح بين العمال بعضهم بعضاً، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية.

إن **الإدارة الديمقراطية** هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية أحدثت نقلة نوعية في طبيعة الفكر الإداري، وفي التعامل مع المورد البشري مما دعا للتركيز على السلوك الإنساني ومكونات الفرد كأساس للفكر السلوكي.

# نظريات التنظيم

## ٢-٢ نظرية النظام التعاوني (تشيسستر برنارد):

يرى برنارد أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية، كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى، وهو بذلك نظام مفتوح يقوم على ثلاثة مفاهيم أساسية هي: **الفرد، التنظيم الرسمي، التنظيم غير الرسمي**. ومن أهم المساهمات التي قدمها للإدارة فكرة التوازن التنظيمي.

## ٣- النظرية الحديثة للتنظيم:

وتقسم إلى النظريات التالية :

النظرية الكمية.

السلوك التنظيمي.

نظرية النظم.

النظرية الموقفية.

# نظريات التنظيم

## ١-٣ النظرية الكمية :

ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينيات، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسب الإلكترونية وتفوق التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال في السنوات الأخيرة. وتقوم هذه الحركة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الإدارية وبناء نماذج يتم من خلالها التوصل إلى الحلول المثلث لتلك المشكلات. وقد تطورت أساليب وطرائق متعددة فيما يسمى ببحوث العمليات هدفها ترشيد عملية اتخاذ القرار التي تُعتبر صلب الإدارة وفقاً لأنصار هذه الحركة.

# نظريات التنظيم

## ٢-٣ السلوك التنظيمي :

ارتکز على فکرة أساسیة مفادها أن **فاعلیة الفرد تتحقق من خلال التفاعل بينه وبين المجموعة التي ينتمي إليها، ومع العمليات التنظيمية أيضاً**. إلى جانب تأکيد العلاقات بين الأفراد والمديرين، وإنهم يعملون جميعاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وإن **الأفراد يرغبون بالعمل، ويمكن تحقيق قدر من الرقابة الذاتية على أنفسهم**.

لقد ساهم هذا الاتجاه من تطور الفكر التنظيمي في زيادة فاعلية المشاركة، وتحقيق استقلالية أكبر، وتشجيع المبادرات والتحديات، وإغناء الأعمال التي تؤکد زيادة الأداء، والاعتراف بأهمية تنمية الموارد البشرية. ويؤخذ على هذا الاتجاه، أن بعض المداخل التي بنيت عليها نظريات السلوك التنظيمي أهملت بعض العوامل الموقفية مثل البيئة والتقانة في المنظمات.

# نظريات التنظيم

## ٣-٣ نظرية النظم :

يعرف النظام على أنه: مجموعة من الأجزاء المترابطة والمترادفة. فالجسم البشري هو نظام يتتألف من مجموعة أعضاء وعصابات وعظام وأعصاب، ويربط الوعي والشعور جميع هذه الأجزاء. **والمنظمة** هي نظام داخلي يتتألف من مجموعات من العمال والفرق والأقسام، ومن مستويات مترابطة مع بعضها بعضاً لتحقيق أهدافها، كما أنها ترتبط مع **عناصر البيئة الخارجية**، ومنهم الموردون والزبائن والمساهمون والهيئات القانونية والتشريعية. والمدير الكفاء الذي يعتمد أفكار هذه النظرية يتخذ القرارات بعد تحديد وتحليل كيفية تأثير المديرين الآخرين والأقسام والزبائن بها.

## نظريّة النظم:

ويتكون النّظام من العناصر التالية:

- أ . المدخلات : وهي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكّل المادة الأساسية الّالازمة للعملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثّر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات.
- ب . العمليات : ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعّد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التمويل.
- ج . المخرجات : وهي النتائج المتّرتبة على العملية التحويلية. وعادة ما تأخذ في المنظمات شكل سلعة أو خدمة.
- د . التغذية العكسيّة : عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة، أو بين البيئة والمنظّمة.

# نظريّة النظم:

تتمثل الفائدة الأساسية لنظرية النظم في أنها تجبر المديرين على النظر إلى التنظيم باعتباره كلاً متكاملاً وواحداً مكوناً من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف. وبالتالي فهي تجعلهم ينظرون إلى تنظيم المشروع كشبكة معلومات متداقة داخلية وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة، وتمد متذبذبي القرارات في كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكّنهم من اتخاذ القرار الإداري بكفاءة، آخذين بعين الاعتبار ظروف كافة النظم الفرعية التي تعمل تجاه هدف التنظيم.

# النظرية الموقفية

- إن هذه النظرية تقوم على الأسس والمفاهيم التالية:  
١- ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.

٢- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.  
٣- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والموافق وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.

٤- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.  
٥- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي:

أ- النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم.

ب- النظام الفرعي التنظيمي، أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم.

ج- النظام الفرعي المؤسس، أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

وخلالسة القول إن النظرية الموقفية تعطي قدرًا غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصريف، غير أنه يُعاب عليها أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أية حالة من حالات الفشل.

## ٤ - المداخل الحالية والمستقبلية:

لا زالت المداخل المعاصرة للإدارة تستمر في الظهور، وتساهم في تحسين مهنة الإدارة في المنظمات وتطورها. وفي الثمانينيات ظهرت حركة جديدة دعّيت باسم حركة الجودة Quality Movement ووجهات نظر جديدة للمنافسة واستراتيجيات الأعمال Business Strategy والتركيز على الامتياز Focus on Excellence واهتمام متزايد بالأفراد بما فيهم العمال والزبائن. وفي عقد التسعينيات أفرزت النظريات والممارسات الإدارية اتجاهات متعددة كان أهمها **المنظمة المتعلمة Learned Organization** وإدارة المعرفة Knowledge Management والتتنوع الثقافي Cultural Diversity والنظرية البيئية Environmental Management. وقد ساعدت هذه المداخل في بناء منظمات أعمال قوية ومتينة، ذات قدرة كبيرة على المنافسة والبقاء في ميدان الأعمال.

## ٥- المقارنة بين وجهات النظر التقليدية والمعاصرة للتنظيم:

من خلال عرضنا لنظريات تطور الفكر التنظيمي تبين لنا ما يلي :

إن كل نظرية تعكس مدخلاً معيناً يتسم باتجاه فكري مميز، فلا يزال البعض حتى الآن يرغب بتطبيق الإدارة العلمية، وأخر يفضل السلوكية وهكذا.

عبرت كل نظرية عن أفكار واهتمامات روادها، متمثلاً ذلك في الإنتاجية أو الجوانب السلوكية أو الكمية أو غير ذلك.

بالرغم من الانتقادات التي تعرضت لها كل نظرية، وبالرغم من قدم بعضها في الوقت الحالي، إلا أن ذلك لا ينفي أهميتها ومساهمتها الفعالة في تطور الفكر التنظيمي.

إن أيّاً من المدارس والنظريات السابقة لا يقدم مدخلاً متكاملاً يفسر العملية التنظيمية بجوانبها وأبعادها المختلفة. تعتمد نظرية الإدارة المعاصرة على فكرة التفاعل في كافة الجوانب والمداخل سواء أكانت العلمية، أم السلوكية، أم الكمية، أم البيئية، أم التنافسية وصولاً لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية التنظيمية.

# تطور نظريات التنظيم

إن المنظمات في الوقت الحاضر تتسم بشدة التعقيد والتغيير ، فالتطور العالمي والتقاني وتنامي تطبيقات المعلومات والاتصالات، والاتجاه نحو العولمة، والاتساع في تطبيق مفاهيم التجارة الالكترونية، كل هذه العوامل جعلت الفكر التنظيمي قاصراً عن إيجاد مدخل متكامل لتفسير العملية التنظيمية في المنظمات.

ومن وجهة نظرنا، إن الخطوة الأولى في إيجاد هذا المدخل المتكامل يجب أن يكون تفاعل الجوانب الإيجابية لكل مدرسة من مدارس الفكر التنظيمي.

# بناء وتصميم الهيكل التنظيمية للمنظمات

يوضح الهيكل التنظيمي الإطار والهرم الذي يحدد موقع الإدارات وأقسامها، أي يبين التقسيمات الوظائفية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يوضح خطوط السلطة و مواقع اتخاذ القرارات وتنفيذها. ولا يوجد هيكل مثالي صالح للتطبيق في أية منظمة، فهو يعتمد على أهداف المنظمة وظروف عملها وطبيعتها. ويختص هذا الفصل بدراسة الهيكل التنظيمي وجوانبه المختلفة.

## مفهوم الهيكل التنظيمي

بما أن المنظمات تأمل أن تعيش لفترة زمنية طويلة، فإننا نتوقع تطور هيئات تنظيمية فعالة. والهيكل التنظيمي Organizational Structure هو: "الشكل الرسمي للتنسيق والتفاعلات الموضوعة من قبل الإدارة لربط مهام الأفراد والجماعات بغية تحقيق الأهداف التنظيمية".

في هذا السياق إلى حقيقة أساسية مفادها أن الهيكل التنظيمي يتم وصفه من قبل الإدارة بغية formal تشير كلمة رسمي تحقيق أهداف محددة.

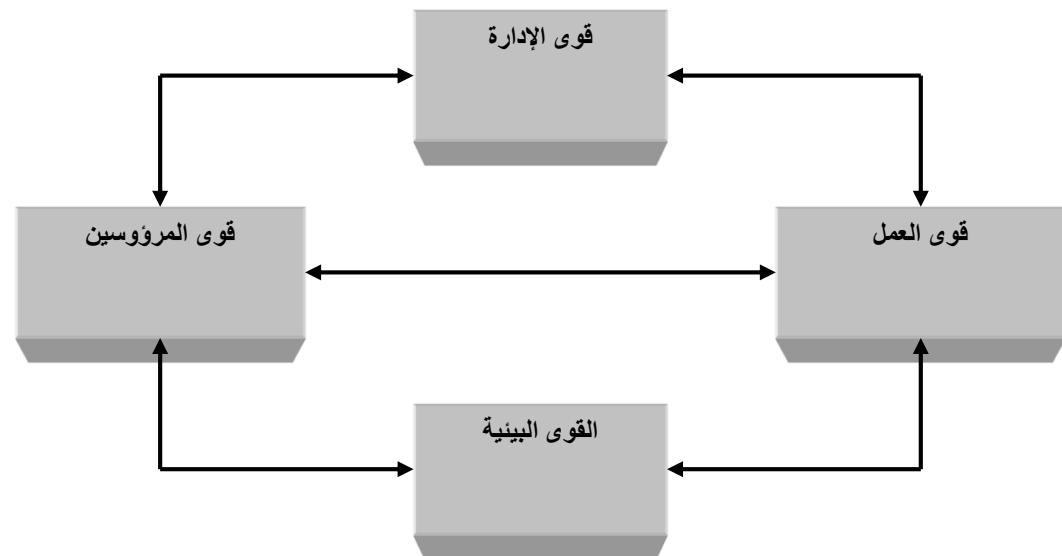
وفي تعريف آخر يشار إلى الهيكل التنظيمي بأنه: "بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات، وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة، بل يُعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة وفق رؤية شاملة متکاملة للتفاعلات السائدة فيها".

## أهمية الهيكل التنظيمي

وتظهر أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة من خلال:  
تحديد الأعمال والأنشطة التي يجب القيام بها وتخصيص الموارد الازمة، وتوفير السبل الكفيلة  
بالتنسيق فيما بينها.  
تسهيل عملية تحديد أدوار الأفراد في المنظمة، أي ما يتوقع من الفرد عمله.  
المساعدة في اتخاذ القرارات.

# القوى المؤثرة على الهيكل التنظيمي:

يوضح الشكل التالي القوى المؤثرة على تطور الهيكل التنظيمي.



وتظهر قوى الإدارة في إدراكتها للمشكلات التنظيمية في المنظمة، وتساعد خبرات الإدارة ومهاراتها في جعل هذه القوى فعالة، وإدراك مدى تأثيرها على الهيكل التنظيمي للمنظمة. أما قوى العمل فتتأثر بدرجة التقانة المتعلقة بالمهام الواجب تنفيذها ومدى تعقدتها. في حين ترتبط القوى البيئية بال媧وردين وزبائن المنظمة، إلى جانب الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، بينما تمثل قوى المرؤوسين في احتياجاتهم ومهاراتهم الواجب تتميّتها فيهم، فكلما كان هناك خلاف بين القوى البيئية وقوى المرؤوسين تنشأ قوى أخرى تسعى لتغيير التنظيم.

## العناصر الأساسية ل الهيكل التنظيمي :

**يتتألف الهيكل التنظيمي من العناصر الأربعة التالية:**

ترتيب المهام والمسؤوليات التي تحدد أعمال الأفراد والوحدات.

تجميع وظائف الأفراد في وحدات، والوحدات في أقسام بحيث تشكل الهرم التنظيمي للمنظمة.

وضع الآليات المتنوعة لتسهيل التنسيق الرأسي (من الأعلى إلى الأسفل) مثل عدد الأفراد المتواجدين في وظيفة واحدة، وتحديد درجة تفويض السلطة.

وتكوين Task Forces وضع الآليات المتنوعة لتسريع التنسيق الأفقي (بين الأقسام) مثل قوى المهمة فرق عمل متعددة الوظائف.

ويشار إلى عملية تطوير الهيكل التنظيمي أحياناً باسم التصميم التنظيمي Organizational Design . وتشكل الخرائط التنظيمية وسائل مساعدة جيدة لرؤية الهيكل التنظيمي.

## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي :

يمر إعداد الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية:

- ١) تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة: إذ يجري تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية. ويتم بذلك تحديد نوعية الاحتياجات المطلوبة التي تؤثر على عملية اختيار شكل الهيكل التنظيمي المناسب.
- ٢) تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية والفرعية، حيث تعد بمثابة الوسائل والأدوات التي تساعد في تحقيق الأهداف.
- ٣) تقسيم أوجه النشاط إلى أنشطة رئيسة وفرعية، وتجمعها في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها.
- ٤) تحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية، وإعداد توصيف وظيفي مناسب لكل منها في ضوء صلاحياتها وواجباتها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، وشروط إشغالها.
- ٥) تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الوحدات التنظيمية المختلفة بغية خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون الأمثل بينها منعاً لازدواجية والتدخل.
- ٦) تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل الوحدات التنظيمية المتنوعة.
- ٧) إعداد الخارطة التنظيمية، والدليل التنظيمي المناسب.

## سمات الهيكل التنظيمي الجيد:

لتحقيق الفاعلية التنظيمية، لا بد من تصميم هيكل تنظيمي مناسب. ومن أهم سمات هذا الهيكل التنظيمي التالي:

- **التوازن**: أي تحقيق العلاقات المتوازنة بين السلطات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، أو التوازن بين نطاق الإشراف وخطوط الاتصال، أو اعتماد مبدأ وحدة الأمر في المستويات الإدارية المختلفة.
- **المرونة**: وتنطلب قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة وفقاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
- **الاستمرارية**: أي ضرورة اعتماد القواعد المتبعة في بناء الهياكل التنظيمية، وتوخي الدقة والحذر في تشخيص الواقع والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية دون إحداث أي خلل عنيف في البناء التنظيمي.

## أبعاد الهيكل التنظيمي:

تصف الأبعاد الهيكلية **السمات الداخلية للمنظمة**. ومن أهم هذه الأبعاد التالي:

- **الرسمية**: وتعني ”درجة السياسات والقواعد والإجراءات وتصيفات العمل المكتوبة، أو أية وثائق أخرى تصف مجموعة الأفعال الواجب القيام بها ضمن الظروف المحيطة بالمنظمة“.

فوضع الأعمال في شكل محدد يجب الالتزام به عند تأديته في كل مرة يسمى بالتنميط، وإعداد ذلك في شكل مكتوب ومعتمد يسمى بالرسمية. وتأخذ الرسمية شكل السياسات والقواعد والإجراءات. وتنصل بكمية الوثائق المكتوبة في المنظمة، والتي تتصل بكيفية أداء المنظمة لنشاطاتها ومحددات ممارسة هذه المنظمات.

## أبعاد الهيكل التنظيمي:

- **التخصص:** ويرتبط بدرجة تقسيم المهام إلى وحدات أو أجزاء تشكل كل منها وظيفة مستقلة. وكلما زادت درجة التقسيم ضاقت الواجبات المناطة بكل وظيفة، وأصبحت تمثل في مجموعة من الأعمال الروتينية المتكررة. ومعنى ذلك أن التخصص مرتبط بمفهوم تقسيم العمل إلى حركات مجدولة زمنياً على غرار ما ذهب إليه تايلور في دراسات الحركة والوقت
- ٣- **التنميط:** ويتعلق ب مدى تمايز الأنشطة وأدائها بنفس الخطوات أو الأسلوب. وفي المنظمات النمطية مثل ماكدونالد هناك وصف تفصيلي للأعمال التي تؤدي بنفس الأسلوب في كافة فروعها الوطنية والدولية.

## أبعاد الهيكل التنظيمي

٤- **تسلسل السلطة:** ويبين نطاق الإشراف لكل مدير بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمي إليه. كما يبيّن التبعية الإدارية (من يرأس من). وتجدر الإشارة هنا إلى أن نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مشرف واحد بكفاية) يتصل بتسلسل السلطة، ويوثر في شكل المنظمة.

٥- **التعقيد:** ويشير إلى عدد النظم الفرعية التي تعمل داخل المنظمة، ومدى انتشارها الجغرافي. وتقيس درجة التعقيد التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد هي:

درجة التعقيد الأفقي: أي عدد الوظائف أو الأقسام التي تنتمي إلى مستوى تنظيمي معين.

درجة التعقيد الرأسى: أي عدد المستويات التي يحتويها الهيكل.

درجة الانتشار الجغرافي: ويعكس عدد المواقع الجغرافية التي تتوارد فيها الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة.

## أبعاد الهيكل التنظيمي

٦- **المركزية:** وهي تركيز السلطة الرسمية لاتخاذ القرارات في فرد أو وحدة إدارية أو مستوى إداري (غالباً مستوى الإدارة العليا) وعدم إعطاء العاملين في المستويات الدنيا للمنظمة سوى صلاحيات بسيطة في أدائهم لأعمالهم .

٧- **المهنية:** وتعبر عن مستوى التعليم والتدريب الرسمي الذي يحصل عليه العاملون في المنظمة وكلما زادت درجة المهنية زاد عدد سنوات التعليم أو التدريب أو الخبرة الازمة للاتحاق بالعمل في المنظمة فالمستشفيات والجامعات تحتاج إلى درجة أعلى من المهنية مقارنة بغيرها من المنظمات كالمصالح الحكومية مثلاً.

٨- **نسب العاملين:** وتعبر هذه النسب عن كيفية توزيع العاملين في منظمة ما على الوظائف المختلفة والإدارات المتنوعة فيها. ومن أبرز هذه النسب: نسبة الإداريين، نسبة المديرين، نسبة العمال الدائمين إلى المؤقتين وغير ذلك.

## اختيار نوع الهيكل:

يتوقف اختيار نوع الهيكل التنظيمي على ثلات طرق أساسية هي:

- ١- **تحليل الأنشطة:** أي تحليل ودراسة ما تقوم به المنظمة فعلاً من أنشطة ضرورية لتحقيق أهدافها. ومن هنا يقع على عاتق الإدارة مهمة أساسية تتمثل في تحديد أنواع الأنشطة والمهام الواجب القيام بها، وتحديد العلاقات فيما بينها، وأسلوب الربط والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي.
- ٢- **تحليل القرارات:** أي تحديد نوع القرارات المطلوبة، وفي أي مكان تتخذ داخل الهيكل التنظيمي، وأسلوب المشاركة فيها ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذها.
- ٣- **تحليل العلاقات:** تحديد ما يجب أن يساهم به كل مدير في البرامج، ومع من يجب أن يعمل، وما هي مساهمات الآخرين معه. ويجب أيضاً تحليل العلاقات الأفقيّة، فالمساهمة التي يقدمها أحد المديرين إلى مدير ي الأخرى تمثل جزءاً هاماً من العمل. وقد تكون أهم أجزاءه بما يتيح في نهاية المطاف تقليل حدة الصراعات والنزاعات داخل التنظيم، وإيجاد البيئة الملائمة للعمل كفريق.

## تصميم الهيكل التنظيمي:

وهو عملية اختيار الهيكل التنظيمي وتطبيقه الذي يمكن المنظمة من تنظيم مواردها على نحو أفضل بما يخدم مهامها وأهدافها، وعند القيام بوضع التصميم التنظيمي لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة كي يتسعى لهذا التصميم الوفاء بمتطلبات التنظيم وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

يتاسب عمل في التصميم التنظيمي مع تعبير التقانة من الدرجة الثالثة. فالأنواع المختلفة للتنسيق ونظم الرقابة تكون مناسبة للأنواع المختلفة للتقانة، وقد عرفت على أنها: «الآليات المستعملة لتنسيق ورقابة عملية الإنتاج»، فإذا كانت المنظمة غير قادرة على ربط الآلات والعمال في عملية واحدة مع تلك العمليات الأخرى، فإن المنظمة لا تكون قادرة على استعمال تقاناتها بشكل فعال. لقد طور أحد هم إحدى التطبيقات المعروفة جيداً لأجهزة الرقابة والتنسيق المستعملة لربط التقانات.

# سبع استراتيجيات تستعمل لتنسيق الأنشطة في المنظمات

حدّد سبع استراتيجيات تستعمل لتنسيق الأنشطة في المنظمات هي:

- ١- القواعد والبرامج : التزامات العمل التي تتبع قواعد محددة وأدلة إجراءات سابقة الترتيب.
- ٢- التسلسل الهرمي : التزامات العمل التي تشير لتوقعات القواعد والإجراءات للمشرفين في أعلى الهرم.
- ٣- الاستثمار في نظم المعلومات الرئيسية : استعمال المنظمة للحواسيب بهدف تنظيم الميزانيات والمخزونات وجدولة الوحدات.
- ٤- وضع الهدف : التزامات العمل ذات الأهداف التي تعطي بعض الحذر والتعقل في اختبار كيفية إنجازها.
- ٥- إيجاد الموارد البطيئة (القليلة) : التزامات العمل التي تعاني من البطء في تحقيق أهدافها والتي يجب استعمالها كما هو مطلوب.
- ٦- إيجاد المهام المتعددة ذاتياً : كل مجموعة من العمال مسؤولة عن إنتاج السلعة تعطى موارد كافية لإنجاز أهدافها، وكل مجموعة مستقلة في كيفية تنفيذ أهدافها.
- ٧- إيجاد العلاقات الجانبية : استعمال المنظمة لأدوار متراكبة وقوى المهمة وهياكل المصفوفة لتسريع تدفق الاتصال بين المجموعات المتنوعة في المنظمة.

# العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي:

يُعرّف تصميم الهيكل التنظيمي بأنه: عملية اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمي الذي يمكن المنظمة من تنظيم مواردها على نحو أفضل بما يخدم مهتمتها وأهدافها، ويتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بالعوامل التالية:

**الاستراتيجية:** الخطط التي يتم وضعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتحدد حدود السلطة وقنوات الاتصال بين مختلف المديرين والوحدات الفرعية في التنظيم. وتؤثر الاستراتيجية كذلك على المعلومات التي تنساب عبر هذه الخطوط، بالإضافة إلى تأثيرها على آليات التخطيط واتخاذ القرارات. وتظهر العلاقة القوية بين الاستراتيجية التنظيمية والهيكل التنظيمي عند اعتماد التغييرات في استراتيجية المنظمة التي تقود إلى تغييرات في تصميم الهيكل التنظيمي.

**التقانة:** إن طبيعة التقانة المستخدمة في منظمة معينة تؤثر في الطريقة التي يتم بها إقامة التنظيم. فعلى سبيل المثال، إن التقانة المستخدمة في الإنتاج الكبير في الصناعة مثل إنتاج السيارات تشتمل على درجات عالية من التمايز (التمييز) والتخصص في نشاطات العمل.

## العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي:

**الموارد البشرية:** تؤثر الموارد البشرية العاملة في المنظمة على هيكلها، فعلى سبيل المثال يتخذ المديرون قرارات تتعلق بخطوط الاتصال والسلطة والعلاقات بين وحدات العمل. ويجب أن يؤخذ في الحسبان عند إنشاء وحدات العمل وتوزيع المهام، قدرات واتجاهات المسؤولين وحاجاتهم للعمل مع بعض بطرق محددة.

**الحجم:** إن كلاً من الحجم الكلي للمنظمة وحجم وحداتها الإدارية يؤثر على هيكلها التنظيمي. فالمنظمات كبيرة الحجم تتجه بشكل أكبر إلى استخدام التخصص في أنشطتها وإتباع أكثر للإجراءات الرسمية (تنميطاً أكبر).

**البيئة:** يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من البيئة عند فحص تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي للمنظمة. فهناك البيئة المستقرة، والبيئة المتغيرة، والبيئة المضطربة.

# التقانة والهيكل التنظيمي:

## Woodward's Theory نظرية وودورد :

ساعدت هذه النظرية في تقديم فهم كبير للتناسب والملاءمة بين الهيكل التنظيمي والتقانة، فقد درست وودورد ١٠٠ منظمة صناعية في جنوب إيزكس وبتفصيل كبير أيضاً. وقد جمعت البيانات عن خلفية وأهداف هذه المنظمات وأنواع التصنيع المنفذ فيها، ونماذج الهياكل التنظيمية المستعملة، وطرائق الرقابة والتنسيق المستخدمة. وجُمعت البيانات أيضاً على أساس معايير متعددة لفاعلية التنظيمية منها:

حصة السوق

الربحية

التوسيع الرأسمالي

معدل الدوران

## التقانة والهيكل التنظيمي:

وقد أظهرت نتائج وودورد أن تقانة الإنتاج الكبير هي إحدى أنواع التقانات التي تقترب من النموذج البيروقراطي للإدارة. والمنظمات ذات تقانة الإنتاج الكبير تتمتع بنطاق واسع للإشراف، واستجابة للاتصال الشخصي والكتابي، وتستفيد لدرجة عالية من التخصص بين الأنواع المختلفة للعمال. كما أنها تستجيب بشكل كبير للرقابة الرسمية، وإجراءات الموافقة.

وبالمقارنة، فإن منظمات الإنتاج على أساس الوحدة والعملية تتمتع بنطاق ضيق للإشراف، وتنتعم بالاتصال اللفظي أكثر من الكتابي، ولديها تخصص أقل بين مجموعات العمال، وتنتعم إجراءات الموافقة والرقابة الرسمية بشكل أقل تكراراً. وتتضمن هذه النظرية أيضاً نقطة على قدر كبير من الأهمية هي أن المنظمات التي استعملت هيكل منسجمة مع تقاناتها كانت أكثر نجاحاً.

# نظريّة: Aston's Theory

مجموعة من علماء الاجتماع الصناعي في جامعة أستون في برمingham، وتدرس هذه النظرية العلاقة بين التقانة والهيكل التنظيمي، حيث تقول أن هناك هياكل في وحدات فرعية مختلفة من المنظمة (أي الأقسام والقطاعات) والتي يجب أن تتنوع اعتماداً على الأنواع المختلفة للتقانة التي تستعملها، وهذه الوحدات تتلاءم مع التقانة من الدرجة الثانية.

وتقول هذه النظرية، بما أن هناك أقساماً وقطاعات مختلفة تستعمل تقانات مختلفة، فإن هياكلها تتنوع اعتماداً على نوع التقانة المستخدمة، بحيث لا تكون جميع الوحدات الفرعية مهيكلة بشكل مشابه، كما في استعمال قطاعات الأغذية لتقانة الإنتاج الكبير، أو استعمال قطاعات الكيماويات لتقانة العملية المستمرة. لذلك فإن هياكل هذين القطاعين يجب أن تكون مختلفة، إذ يجب أن يهيكل كل قطاع بما يتلاءم مع تقاناته.

## نظريّة بِيرُو:

تعتمد هذه النظرية على درجة الروتين في مهمة التحويل التي تواجه المنظمة. وتتوقف درجة ونطاق روتينية التقانة على عاملين أساسيين هما:

**أ . الاستثناء:** ويعني أنه إذا حصلت المنظمة على مدخلات نمطية، وحولتها إلى مخرجات نمطية تكون درجة الإستثناءات قليلة. أما إذا حصلت على مدخلات مختلفة وحولتها إلى مخرجات مختلفة، تكون درجة الإستثناءات عالية، وفي هذه الحالة تكون درجة روتينية التقانة قليلة بسبب زيادة الاستثناءات.

**ب . المشكلات:** ويتعلق هذا العامل بمدى سهولة أو صعوبة تحليل المشكلات التي تواجه المنظمة عند حدوث الاستثناءات، وتتوقف درجة صعوبة أو سهولة المشكلة على مدى استخدام قرارات مبرمجة أو ابتكار حلول جديدة أي غير مبرمجة. ففي الحالة الأولى (قرارات مبرمجة)، فإن المشكلات تكون سهلة أو تكون التقانة روتينية. أما في الحالة الثانية (قرارات غير مبرمجة) فتكون المشكلات صعبة وتكون التقانة أقل روتينياً بحيث تساعد في الوصول إلى الحلول الفعالة.

## نظريّة تومسون:

تركز هذه النظرية على الطريقة التي يتم من خلالها تتابع الأنشطة، أو توضعها مع بعضها البعض أثناء عملية التحويل. والشيء الغالب هنا هو درجة التداخل والاعتماد التقاني. أي مدى اعتماد الوحدات التنظيمية الفرعية على بعضها البعض في حصولها على الموارد. وتمثل البعض من هذه الموارد في المواد الخام أو المعلومات. وهناك ثلاثة أنواع للتقانة من وجهة نظر تومسون هي:

**أ . التقانة الوسيطة:** تعمل هذه التقانة في ظل اعتماد مشتركة. وهذا يعني أن كل وحدة تعتمد على موارد مشتركة إلى حد ما أو التي تجمع من خلال الوحدات الأخرى، ولكنها تكون مستقلة عن هذه الوحدات. وقد أعطى تومسون مثلاً لهذا النوع من التقانة هو المصارف التي تعمل ك وسيط بين المقترضين والمودعين، وأيضاً مكتب البريد الذي يعمل ك وسيط بين مرسلٍ ومتلقي الرسائل. وقد تتوقف قوة المصرف وسلامته ككل على وجود عدة فروع. ولكن هذه الفروع تعمل مستقلة عن بعضها البعض أي أن كل مصرف لديه مودعٍ ومقترضٍ.

# نظريّة تومسون

. **تقانة السلسلة الطويلة:** تعمل في ظل التداخل والاعتماد المتابع. وهذا يعني أن كل وحدة في التقانة تعتمد على أنشطة الوحدة التي تسبقها في التتابع ويصبح المنتج الممول لكل وحدة مورداً، أو مادة خام للوحدة التالية. ويعتبر الإنتاج كبير الحجم لخطوط التجميع بمثابة المثال الهام لتقانة السلسلة الطويلة.

**التقانة المكثفة:** تعمل هذه التقانة في ظل الاعتمادية المتبادلة. وهذا يعني أن هناك دور متداخل ومعلومات متبادلة لا بد أن تتوافق بين الوحدات التي تؤدي المهمة، لكي تتم أو تجز المهمة بطريقة صحيحة. ويعتبر الاعتماد والمعلومات المتبادلة مهمة لأن كل مهمة تعتبر مميزة وفريدة. وإن التقانة المكثفة تكون بمثابة تقانة مطبقة حسب الطلب. ومن أمثلتها التقانة المطبقة في حال فريق بحث ذي مهارات وخصائص مختلفة، وخير ما يشير على ذلك حسب رأي تومسون المستشفى العام (قد يحتاج المريض لعدة استشارات من عدة أقسام أو أطباء).

## الهيكل التنظيمية الطويلة والمسطحة:

- ترتبط فكرة الهيكل التنظيمية الطويلة والمسطحة بنطاق الإشراف. فكلما ضيق هذا النطاق يزداد عدد المستويات الإدارية، ويميل الهيكل التنظيمي لأن يكون طويلاً. بينما عندما يتسع نطاق الإشراف يقل عدد المستويات الإدارية، ويميل الهيكل التنظيمي لأن يكون مسطحاً.

وبشكل عام، ولفترة زمنية طويلة لُوحظ أن المنظمات اليابانية تحتوي عدداً أقل من مديري الإدارة الوسطى و هيكل مسطحة أكثر من المنظمات الأمريكية التي اتجهت نحو التصغير في غضون السنوات القليلة الماضية، مما نتج عنه هيكل طويلة.

## المظاهر الإنسانية لقرارات الهيكل التنظيمي:

تؤثر القرارات المتخذة في أية منظمة على طبيعة الهيكل التنظيمي سواءً أكان هذا التأثير إيجابياً أم سلبياً. وبشكل عام، إن أي تغيير في هيكل المنظمة بهدف تحسينه وتطويره لا بد أن يحقق:

- ١- هدف المنظمة: أي قبول التغيير في هيكل المنظمة فيما إذا كان يتلاءم مع هدفها أم لا.
- ٢- نمو الفرد وتطوره: فالأفراد يقبلون التغيير في الهيكل إذا كان يفي بمصلحتهم ويرفضونه إذا تعارض مع هذه المصالح.
- ٣- الرضا الاجتماعي: قد يؤدي التغيير الهيكلـي إلى تفكـيك جمـاعات العمل مما ينـعكس سلـباً عـلى رـضاـهم، أو قد يـرـحبـونـ بـالتـغـيـيرـ إـذـاـ كـانـ يـحـقـقـ لـهـمـ رـضاـ اـجـتمـاعـياًـ أـفـضـلـ.

## علاقة مبادئ التنظيم بالهيكل التنظيمي:

إن المنظمات التي تحتوي درجة عالية من التمايز والرسمية تميل إلى الهيكل الميكانيكي الذي يشير إلى درجة الروتين في الأداء واتسام السلوكيات بعدم المرونة، وعدم القدرة على التكيف مع التغيرات، ويعمل هذا النوع من الهيكل بكفاءة إذا كانت البيئة مستقرة وفيها درجة عالية من التأكد.

أما المنظمات التي تحتوي درجة منخفضة من التمايز والرسمية، فإنها تميل إلى الهيكل العضوي، الذي يشير للمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات في بيئه المنظمة، ويعتمد على قدرة المديرين على استعمال مهاراتهم في اتخاذ قرارات سريعة وواضحة، وي العمل بكفاءة إذا كانت البيئة مرنة ومتغيرة وتحتوي درجة عالية من عدم التأكد.

## محددات الهيكل التنظيمي:

ليس هناك تنظيم أمثل في جميع الأوقات والظروف. وهذا ما يدل على التنوع الكبير في أشكال التنظيمات وهياكلها التنظيمية. وبشكل عام هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على شكل الهيكل التنظيمي المستخدم في أية منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها ونوع النشاط الذي تمارسه هي الأهداف والبيئة والموارد:

- 1 - **الأهداف:** تحدد أهداف المنظمة نوعية الأعمال الواجب تنفيذها من خلال وظيفة التنظيم فيها. وبما أن هذه الأهداف تتطور بمرور الوقت، لذا تنشأ الحاجة إلى تطوير التنظيم بما يتلاءم مع الأهداف الجديدة ما يستدعي القيام بعملية التطوير التنظيمي.

# محددات الهيكل التنظيمي

- ٢- **البيئة الخارجية:** وتمثل الظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتقنية السائدة في المجتمع. وبما أن المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، فمن الواجب تعديل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع تلك الأوضاع والظروف، ومن أهمها التغيرات التي تحدث في ظروف السوق، وطبيعة المنافسة وتطور التركيب الاجتماعي للمجتمع.
- ٣- **البيئة الداخلية:** يتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة مثل الطرائق والأساليب التقانية للإنتاج التي تتعكس بشكل مباشر على عدد المستويات التنظيمية وخطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف وغير ذلك.
- ٤- **الموارد:** تؤثر الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية المتنوعة في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة. فلا يمكننا أن نتجاهل ممارسات الموارد البشرية في التنظيم، وأنماط السلوك والشخصية والخبرات والمهارات التي تتميز بها، كما تؤثر القيود المفروضة على الموارد في شكل التصميم التنظيمي الواجب اعتماده.

# التقسيم الإداري لوظائف وأعمال المنظمات

يرتبط تصميم وبناء الهياكل التنظيمية للمنظمة بمفهوم التقسيم الإداري في بناء الهيكل التنظيمي يتطلب التوصل إلى قرار حول كيفية تقسيم كل مجموعة من الأنشطة المرتبطة والأفراد المخصصين لأدائها في أقسام عمل أو وحدات تنظيمية تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية التي تبغي المنظمة الوصول إليها.

# تعريف التقسيم الإداري

ويعني ترتيب الأنشطة والوظائف الواجب إنجازها من قبل أفراد المنظمة، ويعتمد الشكل المحدد للتقسيم على احتياجات المنظمة. أي أنه باختصار هو عملية تجميع الأفراد والأعمال معاً في وحدات أعمال. ويتم هذا التقسيم على أساس المدخلين التاليين:

**المدخل التقليدي:** ويبينى من خلاله التقسيم الإداري على أساس وظيفي، أو على أساس قطاعي كالتقسيم الذي يتم على أساس الزبائن أو السلع المنتجة، أو المناطق الجغرافية.

**المدخل المعاصر:** ويأخذ التقسيم الإداري من خلاله شكل المصفوفة أو فريق العمل، أو الهيكل الشبكي.

## العوامل المؤثرة على اختيار أسلوب التقسيم الإداري:

تحكم العوامل التالية باختيار أسلوب التقسيم المتبعة في أية منظمة وهي:

**ظروف عمل المنظمة وطبيعتها:** ففي المنظمات الصناعية على سبيل المثال يلعب عامل القرب من مصادر المواد الأولية دوراً مهماً في اختيار أسلوب التقسيم الإداري، مما يستدعي القيام بالتقسيم الجغرافي كمصانع السكر وشركات تكرير النفط.

**حجم المنظمة:** فكلما زاد حجم المنظمة تطلب الأمر تقسيمها إلى وحدات أصغر، فتضخم شركات السيارات العالمية تطلب تقسيمها إلى مصانع متعددة موزعة في مناطق جغرافية مختلفة.

**صعوبة الفصل:** إن صعوبة الفصل بين مراحل العملية الإنتاجية يتطلب تقسيمها حسب العملية، وعدم تقسيمها إلى مصانع متعددة، وخير مثال على ذلك شركات تصنيع الحديد والصلب.

**وفورات الحجم:** بالرغم من مزايا تقسيم العمل إلى وحدات متعددة، إلا أن توزيع مهام المنظمة على هذه الوحدات قد يؤدي لزيادة التكاليف الإدارية العامة، مما يزيد من تبذيرات الحجم.

# الاعتبارات الأساسية في التقسيم الإداري

من أهم الاعتبارات الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار في التقسيم الإداري، وإنشاء الهيكل التنظيمي وتعديلاته التالي:

**الاستفادة من التخصص:** وذلك لأن تقسيم العمل يؤدي إلى التخصص، وخلق موارد بشرية متخصصة، وإمكانية وضع الأفراد المناسبين في أماكن العمل المناسبة لهم.

**المساعدة في التنسيق:** خصوصاً وأن الوظائف والأنشطة المتواجدة في المنظمة غير متشابهة، لذا يجب وضع كل مجموعة متشابهة منها تحت إشراف مدير واحد لضمان تحقيق التنسيق المناسب بينها.

**تسهيل العملية الرقابية:** إن التنسيق بين الأنشطة والوظائف يساعد في تحقيق مهمة وظيفة الرقابة في المنظمة وتسهيلاً لها.

**تحقيق الاهتمام الملائم:** ويتحقق هذا الاهتمام نتيجة فصل العمليات الأساسية عن الخدمات المساعدة. فوضع نشاط معاون في المستويات الأعلى من الهيكل التنظيمي يعني زيادة الاهتمام بهذا النشاط.

**تخفيض النفقات:** إن وجود تقسيم إداري جيد كفيل بتخفيض نفقات الوحدات إلى أدنى حد ممكن، أي أنه يحقق اقتصadiات الحجم نتيجة تخفيض النفقات التي لا مبرر لها في الوحدات التنظيمية المختلفة.

**الاعتبارات الإنسانية:** وبشكل خاص عند اتخاذ القرارات فلا مجال للعاطفة، والعلاقات غير الرسمية. وإنما يجب على المديرين أن يضعوا نصب أعينهم عناصر متعددة أهمها الكفاءة والخبرة والمؤهل والمقدرة .... الخ.

## تجميع المهام في وظائف

ويقصد بذلك تصميم الوظائف والأعمال وهو يمثل الخطوة الأولى في تصميم التنظيم، أي **طريقة تقسيم المهام** التي تعتمد على مبدأ **تقسيم العمل إلى عدد من الوظائف المتخصصة**. ويُطلق على التقسيم الزائد للمهام إلى عدد كبير **تبسيط الأعمال** الذي يؤدي إلى تخفيف مستوى أداء العاملين، وانخفاض كفاءة الأداء لديهم نتيجة شعورهم بالملل والرتابة، أو عدم الرضا عن الوظيفة. ويرتبط مبدأ تقسيم العمل بمبدأ آخر هو **مبدأ التخصص** حيث يصبح الفرد متخصصاً في أداء عمل محدد فقط.

و للتغلب على مشكلات التخصص يمكن الاستعانة بجموعة من المداخل المعاصرة أهمها: (5 مداخل)

## مداخل التغلب على مشكلات التخصص

- ١- دوران العمل (تناوب الأعمال): أي تنقل العامل بين مجموعة أعمال بدلاً من تخصصه في عمل واحد فقط يمارسه طوال حياته الوظيفية. وبذلك يتخلص من الملل والسام الذي يمكن أن يتعرض له فيما لو مارس عملاً واحداً فقط. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يساعد موظف المخزن في تفريغ المواد الأولية الوالصة إلى المخزن، وفي إعداد فواتير وأوامر الشراء، وفي صرف المواد من المخازن. وهذا يعد نوعاً من التدريب يجعل الفرد أكثر قدرة على تولي وظيفة إدارية أعلى لما يملك من إمام بجميع الوظائف التي عمل بها.
- ٢- تكبير العمل: أي زيادة عدد المهام الخاصة بكل وظيفة محددة مما يساعد في تقليل شعور الفرد بالملل، وربما يؤدي إلى زيادة الدافعية لزيادة مستوى الأداء سواء من الناحية الكمية أو الجودة.

## مداخل التغلب على مشكلات التخصص

٣- إثراء (إغناء) العمل: أي زيادة درجة المسؤولية المناظرة بالعمل أو الوظيفة التي يقوم بها الفرد، مثل تمكين الفرد من تجريب طرائق جديدة لأداء العمل، وتشجيعه لتنمية مهارات جديدة، والسماح له باختيار الطريقة المناسبة لأداء العمل مع تحمل المسؤولية، ومراقبة وقياس الأداء الذي قام به، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة دافعية الأفراد، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

٤- مدخل الفريق: وهنا يتم تكوين فرق عمل، ويكون كل فريق من عدد معين من الأفراد يعملون معاً لأداء عمل معين، وهم بذلك يتمكنون من أداء أكثر من وظيفة. وهنا يتم تنظيم العمل وفقاً لما هو مطلوب، ووفقاً للمهارات والتخصصات المطلوبة للقيام بوظائف مختلفة. من مزایا هذا المدخل أنه يقلل من الإشراف ويحقق التكامل بين التخصصات المختلفة، ويعزز مهارات وخبرات العمال، ومن المآخذ عليه أنه يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين لتدريب الأفراد على الممارسة العملية.

## مداخل التغلب على مشكلات التخصص

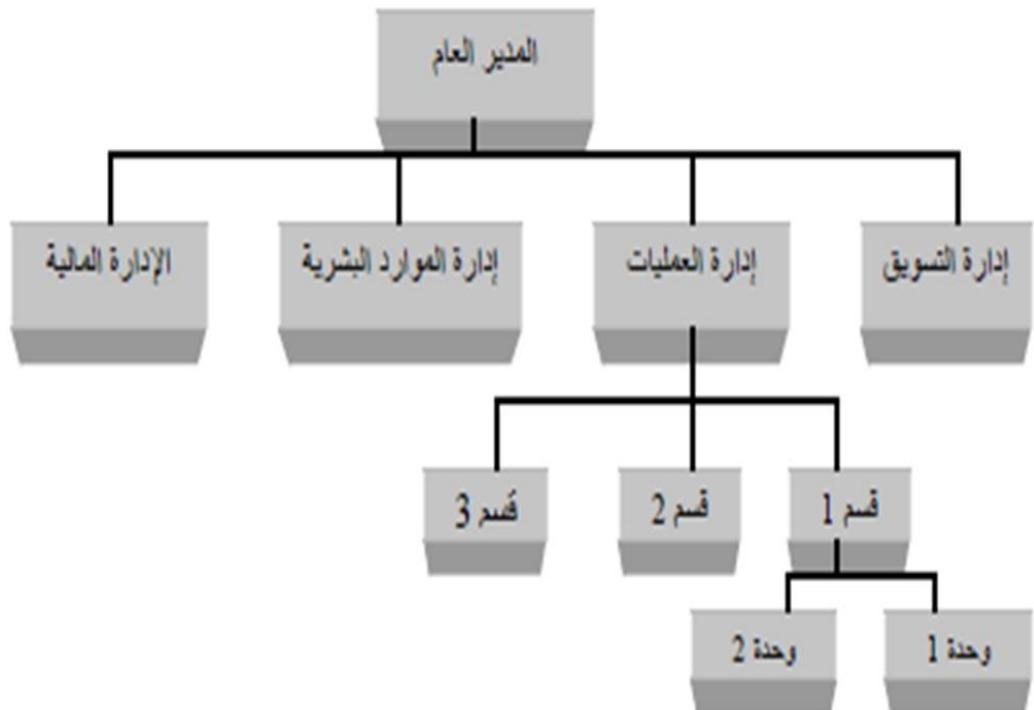
٥- مدخل خصائص العمل: ويتعلق بالأسلوب الذي يتبعه المديرون لجعل الأعمال أكثر إثارة وتشويقاً. وهو يأخذ بعين الاعتبار نظام العمل وتفضيلات العاملين، ويقترح أن يتم تشخيص وتحسين ظروف العمل على أساس تنويع المهارات، وتحديد مهمة واحدة فقط، وتحديد الأهمية النسبية لها، ودرجة الاستقلالية والمعلومات المرتدة منها.

## تجميع الوظائف في أقسام:

بعد تجميع المهام في وظائف، يتم الانتقال إلى الخطوة التالية وهي تجميع الوظائف في أقسام بما يتلاءم مع **البنية التنظيمية والإستراتيجية المعتمدة في المنظمة والثقافة المستخدمة فيها، والموارد البشرية المتوفرة**. ومن ثم يتم بناء الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على الوظائف لاستخدام الموارد التنظيمية المتاحة. وهذا التقسيم للوظائف يتم إما على أساس وظيفي، أو سلعي، أو جغرافي، أو على أساس عمليات، أو الوقت، أو بشكل مركب. وهذا ما سنوضحه في الفقرة التالية.

# أنواع التقسيمات الإدارية

تنوع أشكال التقسيمات الإدارية في المنظمات بشكل مثير، ومن أهم الأنواع التي تأخذها هذه التقسيمات التالي:



١. **التقسيم الوظائي:** ويقوم على تجميع الأنشطة الخاصة بكل مجال وظائي ضمن وحدة تنظيمية مستقلة، **فمثلاً** يتم تجميع الأنشطة الخاصة بالتسويق ضمن إدارة التسويق، والأنشطة المتعلقة بالعمليات ضمن إدارة العمليات وهكذا. ويوضح الشكل التالي التقسيم الوظائي.

## ال التقسيم الوظائي

ولا يتناسب هذا النوع من التقسيم مع المنظمات التي تستدعي أعمالها اعتماد أسلوب التجميع السلعي أو **الجغرافي**، ومن **مزایا**:

- يسمح بالاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير الحجم.

- تخفيف الازدواجية بين الأقسام.

- إتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب مهارات وظائفية متخصصة.

أما **عيوبه** فتمثل في:

- بطء الاستجابة للتغيرات البيئية.

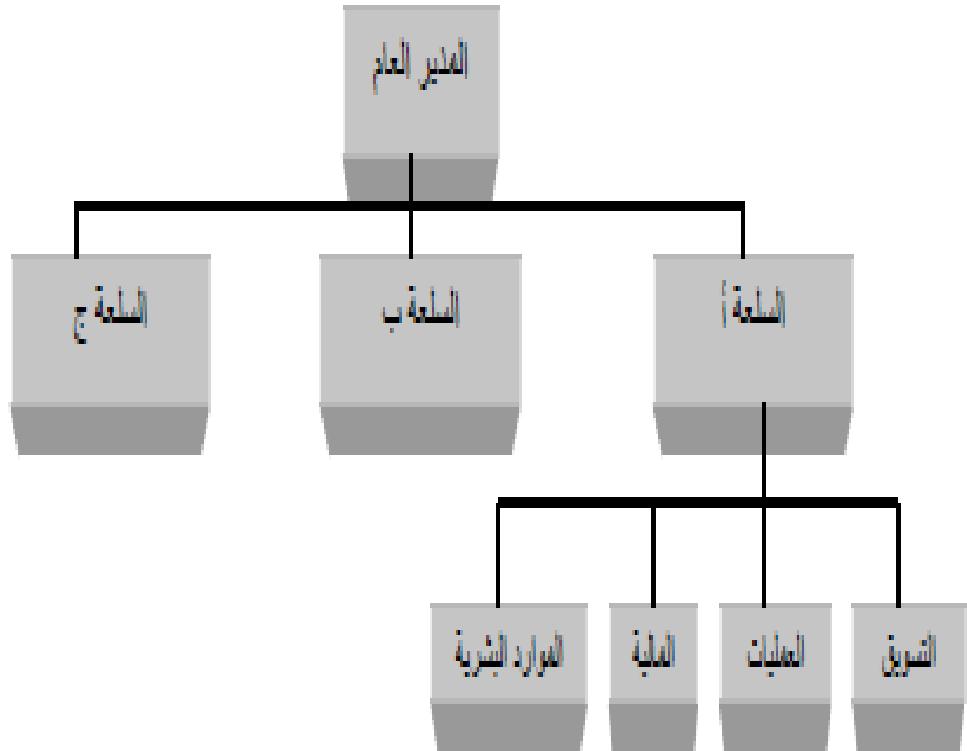
- ضعف التنسيق الأفقي بين الأقسام.

- انخفاض روح الابتكار نظراً لغياب الرؤية الشمولية لأهداف المنظمة.

# أنواع التقسيمات الإدارية

## ٢. التقسيم السلعي:

يعتمد هذا النوع من التقسيم على تجميع الأنشطة والخدمات الخاصة بكل سلعة تنتجها المنظمة، بحيث يكون هناك مدير مسؤول عن كل خط إنتاجي. وتلجأ المنظمات إلى هذا النوع من التقسيم عندما ترغب بتقديم إنتاجها للسوق المستهدف في شكل مجموعة متنوعة من السلع يطلق عليها اسم مزيج المنتجات . ويوضح الشكل التالي التقسيم السلعي.



## التقسيم السلعي

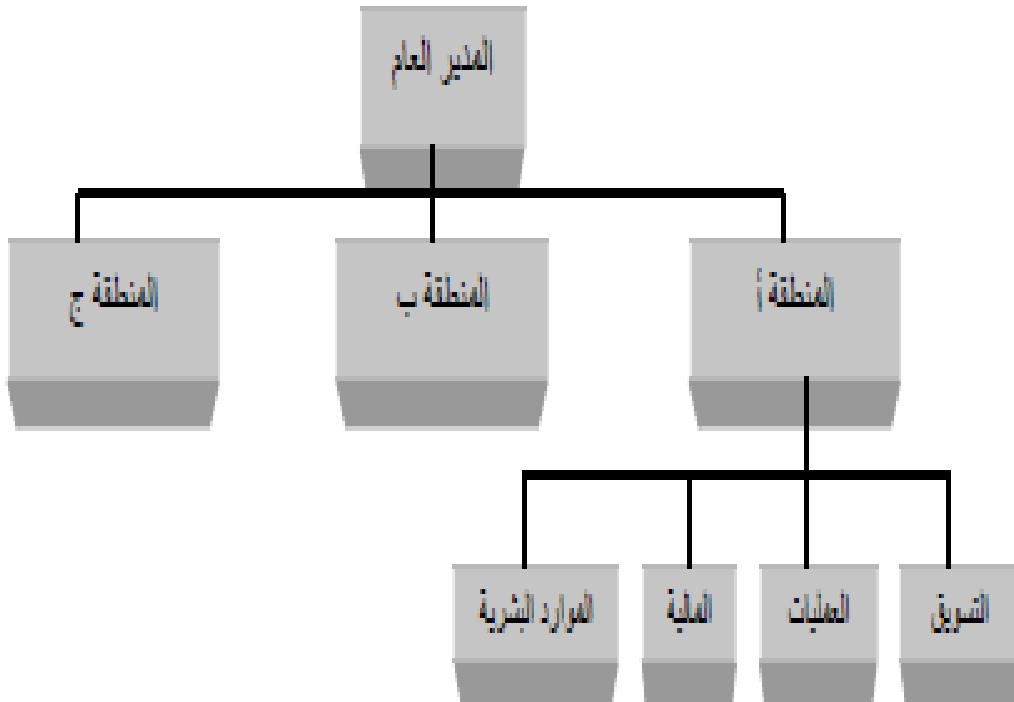
- ومن **مزایا** هذا التقسيم الاستفادة من التخصص بالنسبة للآلات والموارد البشرية، والسهولة في تحديد تكاليف وإيرادات مجموعات المنتجات، وإمكانية تحديد مدى مساهمتها في أرباح المنظمة، وإنه يسمح بتحقيق رضا الزبائن وإشباع احتياجاتهم وذلك لوضوح المسؤولية عن السلع المنتجة، وينتج قدرًا كبيرًا من اللامركزية في صنع القرارات. أما **عيوبه** فتتمثل في عدم الاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير الحجم، والصعوبة في التنسيق بين خطوط الإنتاج المختلفة، فضلاً عن الازدواجية في ممارسة الأنشطة الوظائفية بين الأقسام السلعية.

# أنواع التقسيمات الإدارية

## ٣- التقسيم الجغرافي:

أي تقسيم أنشطة المنظمة وفقاً لكل منطقة جغرافية، حيث توضع في كل منطقة قسم مستقل نظراً لتباعد واختلاف احتياجات وأذواق الزبائن بين منطقة وأخرى. وتتضمن كل وحدة جغرافية مجموعة من الوحدات الوظيفية اللازمة لإنتاج وتسويق السلع المنتجة في المنطقة الجغرافية.

ويوضح الشكل التالي التقسيم الجغرافي.



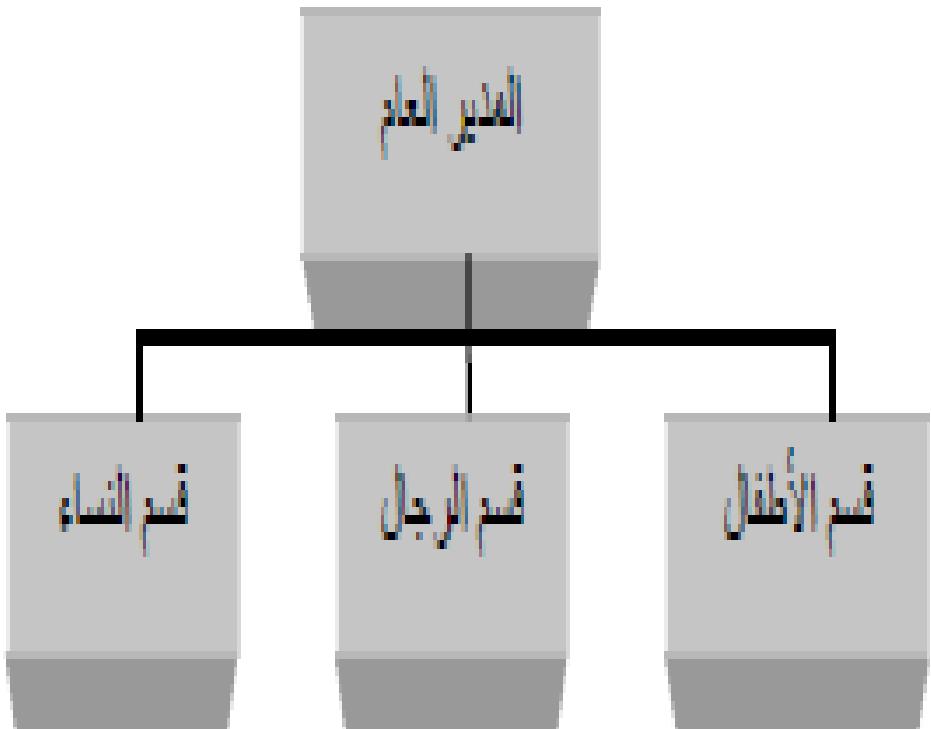
## التقسيم الجغرافي

ومن **مزایا** هذا النوع من التقسيم أنه يتيح للمنظمة تحقيق احتياجات ورغبات الزبائن القاطنين في المناطق الجغرافية المختلفة، وإتاحة درجة كبيرة من لامركزية صنع القرارات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية. أما **عيوبه** فتشابهه مع عيوب التقسيم السلعي من حيث عدم إمكانية الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم، وعدم إتاحة الفرصة لبناء مهارات فنية متخصصة، وصعوبة التنسيق بين الأقسام التي تقع في مناطق جغرافية متباينة.

# أنواع التقسيمات الإدارية

## ٤- التقسيم على أساس الزبائن:

يقوم هذا التقسيم على **تجميع الأنشطة الخاصة بنوع معين من الزبائن في قسم واحد**. ويستخدم عند وجود فروق جوهرية وواضحة بين رغبات الزبائن واهتماماتهم وأحتياجاتهم.



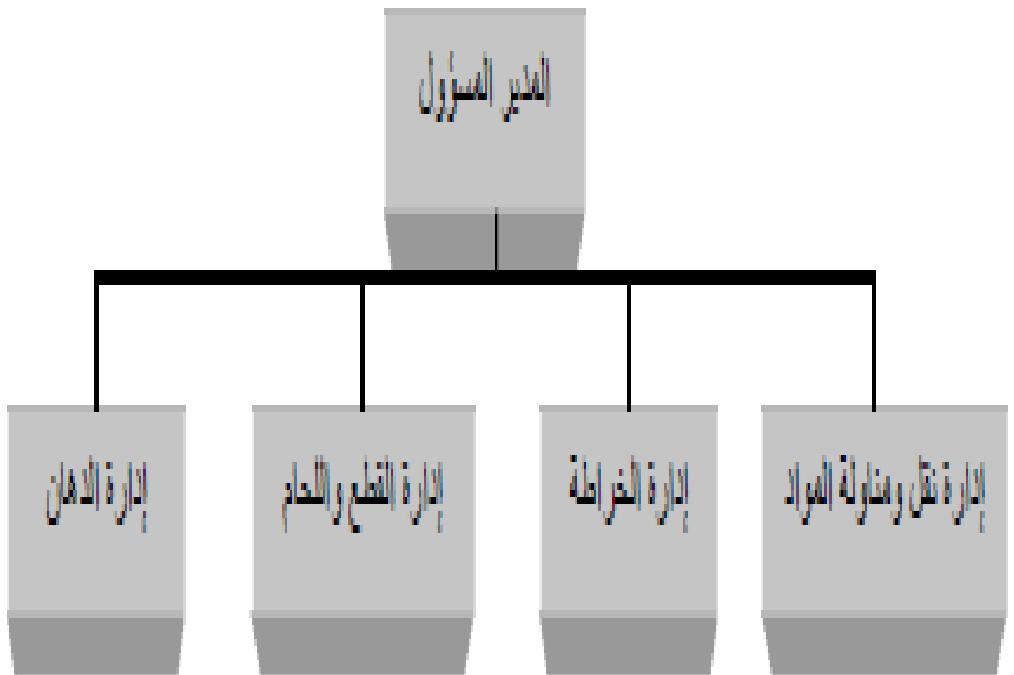
ومن **مزایا** إتاحة الفرصة للعمال لإشباع احتياجات ورغبات الفئات المختلفة من الزبائن، واكتساب خبرات متميزة في التعامل معهم، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، إلى جانب وجود درجة عالية من اللامركزية. أما **عيوبه**، فإنه لا يتيح الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم، وصعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة، ووجود ازدواجية في ممارسة بعض الأنشطة الوظائفية.

## أنواع التقسيمات الإدارية

### ٥- التقسيم على أساس العمليات:

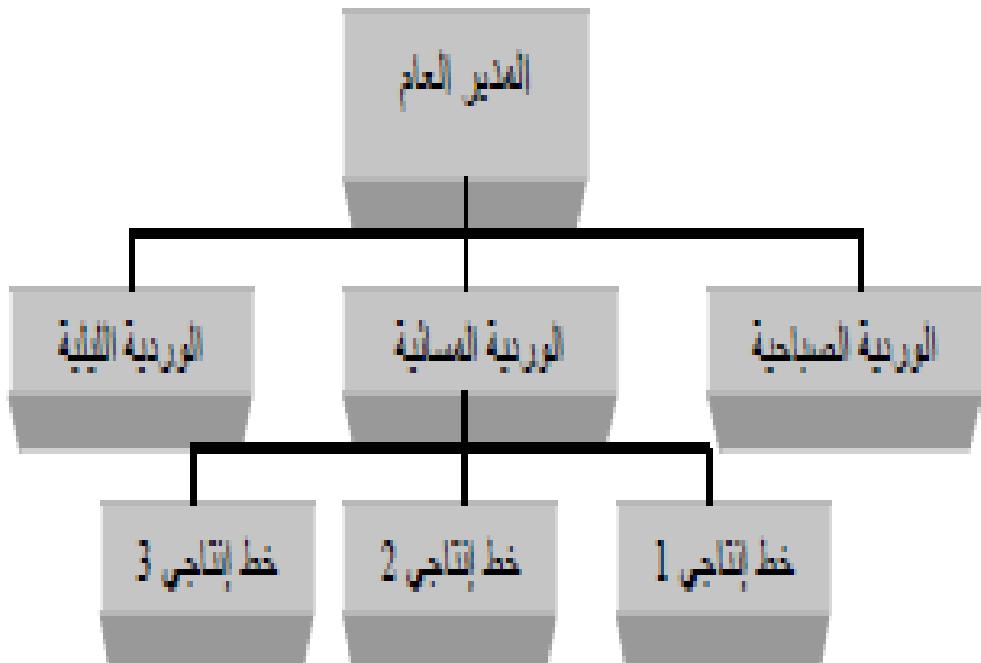
وهنا يتم تجميع الوظائف على أساس العمليات الصناعية أو التشغيلية. ويناسب هذا النوع من التقسيم المنظمات صغيرة الحجم.

ومن **مزایا** التركيز والاهتمام بالعمليات الداخلية للمنظمة، وزيادة الكفاءة في الأداء نتيجة التخصص وتقسيم العمل، والمهارة والخبرة. أما **عيوبه** فتتمثل في احتمال الشعور بالملل والسام نتيجة التخصص الدقيق، وصعوبة التنسيق خاصة في حال تعدد العمليات، وغياب التكامل بين العمليات الإنتاجية. ويوضح الشكل التالي التقسيم على أساس العمليات.



# أنواع التقسيمات الإدارية

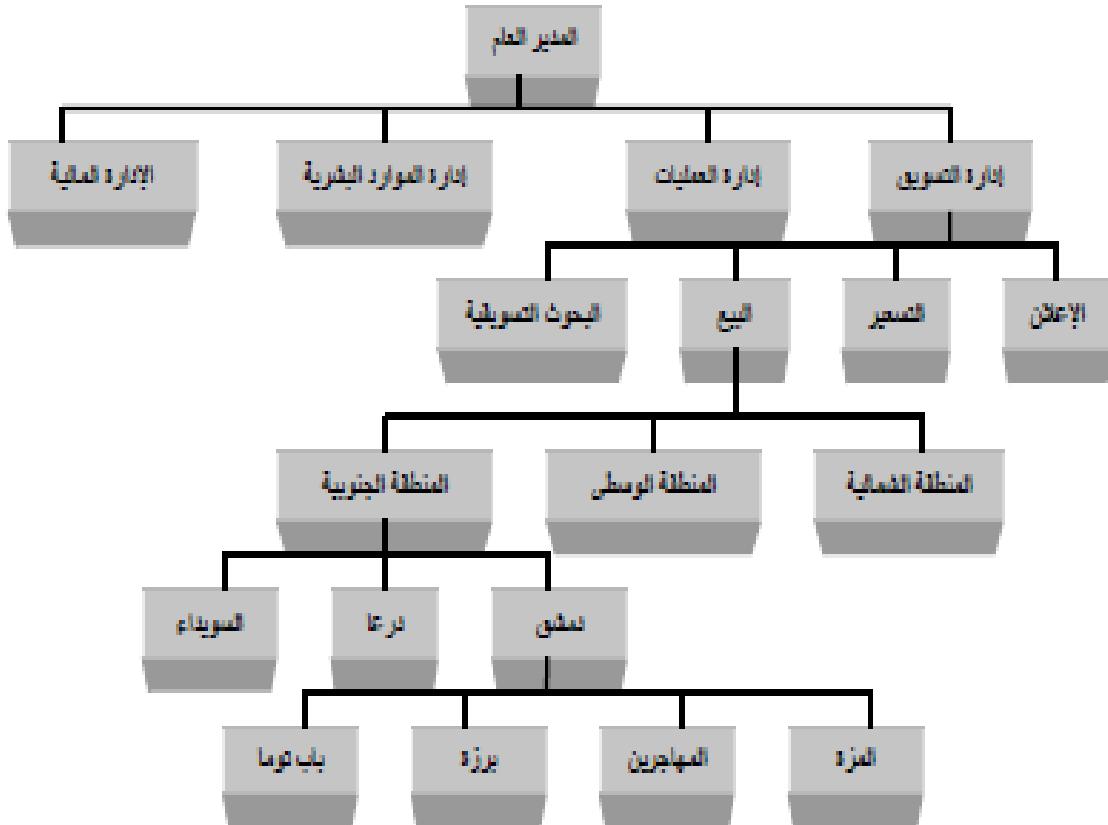
## ٦ - التقسيم على أساس الوقت:



إذا رغبت المنظمة بزيادة كفاءة استخدام آلاتها ومعداتها تلجأ إلى هذا النوع من التقسيم، حيث تشغل آلاتها ومعداتها بنظام الورديات. وهذا يتطلب تنظيم المصانع بما يتناسب مع هذا النظام. يحقق هذا النوع من التقسيم العديد من المزايا أهمها: الاستفادة الكاملة من الطاقات المتوفرة لدى المنظمة. ويستخدم أكثر ما يمكن في الصناعات التي تتطلب الاستمرار في عملياتها الإنتاجية مثل صناعة الغزل والنسيج، والصناعات البتروكيميائية، والإسمنت والتعدين وغيرها. أما عيوبه فتحصر في كثرة المشكلات بين الإدارة والأفراد في تنظيم الورديات الإنتاجية المتتالية.

ويوضح الشكل التالي التقسيم على أساس الوقت :

# أنواع التقسيمات الإدارية



٧- التقسيم المركب: بما أنه ليس هناك نموذج تنظيمي يمكن اعتماده بشكل يتلاءم مع جميع أنواع المنظمات بسبب اختلاف أحجامها وطبيعة عملها، الأمر الذي يتطلب وجود قواعد تنظيمية مختلفة تنسجم مع طبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها. لذا جاءت الكثير من المنظمات إلى اتباع أسلوب التقسيم المركب الذي يعتمد على أكثر من نوع للتقسيم من التقسيمات السابقة الذكر. ويوضح الشكل التالي التقسيم المركب.

## أنواع التقسيمات الإدارية

٨- **تنظيم الفريق** : هو التنظيم الذي يتالف بشكل كامل من فرق وجموعات عمل تقوم بإنجاز عمل المنظمة. ويستعمل تنظيم الفريق في حالة الفرق ذات الوظائف التقاطعية الدائمة والمؤقتة بهدف تحسين العلاقات الجانبيّة، حيث يعمل أعضاء هذه الفرق معاً بالرغم من تواجدهم في أقسام وظائفية مختلفة.

ومن **ميزات** تنظيم الفريق، أنه ي العمل بشكل جيد مع المنظمات التي تعاني من مشكلات فنية فيها، فوجود فرق للعمل فيها يساعد كثيراً في حل هذه المشكلات، وتقديم الخبرات الوظائفية المتخصصة، مما يساعد في تنشيط جهود الابتكار والتطوير فيها. هذا إلى جانب تعزيز التعاون والتنسيق فيما بينها، وبين الأفراد الذين يعملون خارج هذه الفرق، وارتفاع جودة اتخاذ القرارات داخل الوحدات التنظيمية. أما **عيوب** هذا التنظيم فتكمّن في الولاء المتعارض لأعضاء فرق العمل، فهل سيكونوا مواليين لرئيس قسمهم، أم لقائد الفريق!. هذا إلى جانب الوقت الذي يقضونه في تقصي الحقائق والمعلومات داخل الإدارات الوظيفية.

# أهم أنواع فرق العمل المنفذة عالمياً

## ١ - دوائر الجودة:

تعد دوائر (حلقات) الجودة أسلوباً من أساليب الإدارة بالمشاركة، ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية. إذ تركز اهتمام اليابانيين على مراقبة الجودة، وذلك بهدف إكساب صادراتهم سمعة أفضل في الأسواق العالمية. وفي بداية الخمسينيات من القرن الماضي، بدأ اليابانيون بمساعدة من الخبراء الامريكيين بتنفيذ الرقابة الإحصائية للجودة. ومن ثم قاموا بتوسيع نطاق المسؤولية بالنسبة لرقابة الجودة لتشمل كافة أنحاء المنظمة. ويعود الفضل في ذلك إلى جوران الذي طور الرقابة الإحصائية للجودة إلى ما يُعرف فيما بعد باسم دوائر الجودة التي تعد أحد أهم دعائم الإدارة اليابانية. وينسب الكثير من خبراء الجودة والصناعة إليها ذلك التفوق الياباني المبهر. وبذلك اعتبر ظهور دوائر الجودة أتجاهًا طبيعياً لمفاهيم الرقابة على الجودة وليس ثورة إدارية لتقديم أسس ومفاهيم لم تكن معروفة من قبل. فالدوائر ما هي إلا منهج متميز يمزج مفاهيم الرقابة الإحصائية للجودة وقد عُرفت التي أسسها ديمونج مع منهج وأساليب حل المشكلات بواسطة المجموعات الذي قدمه جوران روبرت كول دوائر الجودة بأنها: **وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من ٤ إلى ١٠ عمال، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء الدائرة على الطرائق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية، وأسلوب العمل الجماعي كفريق.**

# دوائر الجودة

## 1. حلقات الجودة Quality Circles

### هيكل لحلقة الجودة

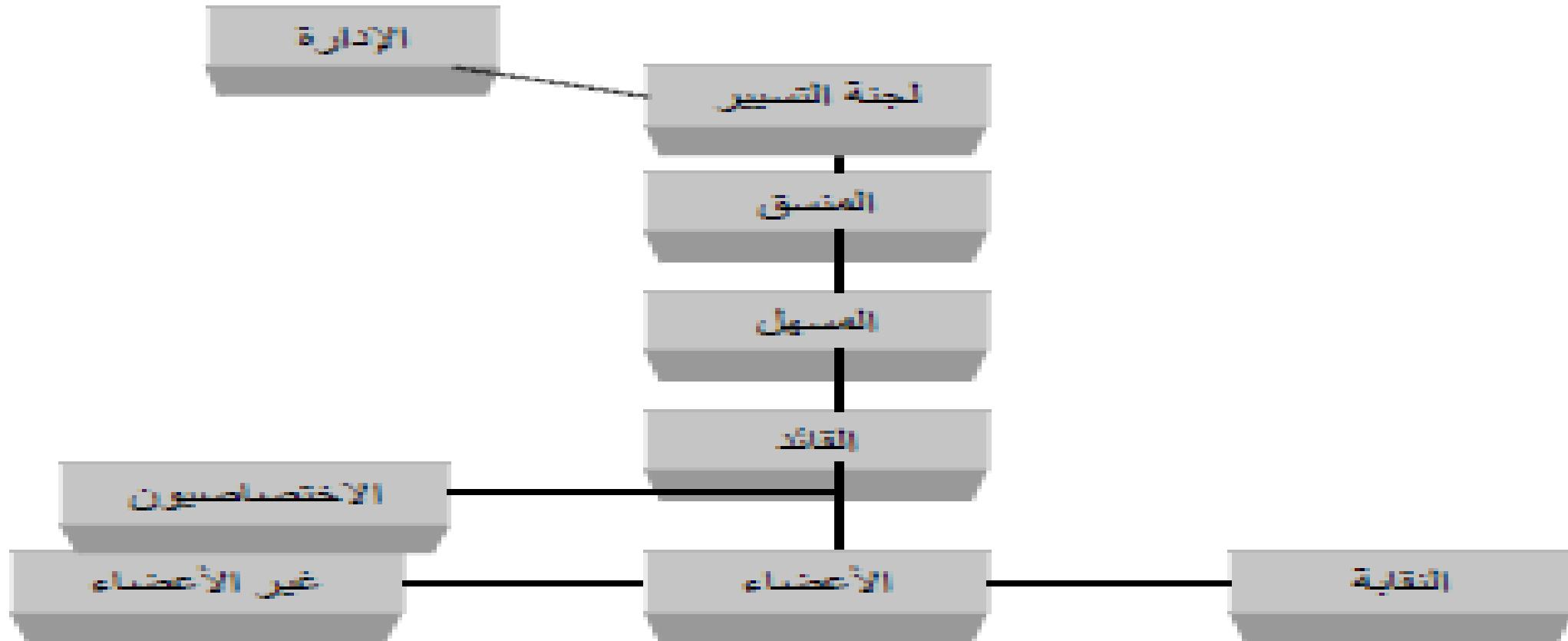


### المقصود

عبارة عن مجموعة من الأفراد تتراوح أعدادهم نحو 3 - 15 فرداً، وعادتا تكون في حدود **8 - 10** أفراد، يقودون عملاً مشابهاً من حيث النوعية في المنظمة.

هذه المجموعة تتطوع للجتماع على فترات منتظمة – عادة **ساعة كل أسبوع** – لتحديد وتحليل وحل المشكلات المتعلقة ب مجال عمل أعضائها.

# هيكل حلقة (دائرة) الجودة



# أهم أنواع فرق العمل المنفذة عالمياً

## ٢- الفرق المداربة ذاتياً:

تعَرَّف الفرق المداربة ذاتياً على أنها: **مجموعات صغيرة من الأفراد تعزز وتدعم إدارة نفسها، وتقوم بالأعمال يوماً بيوم**. أي أن هذه المجموعة من الأفراد تعمل معاً بشكل مستمر. فهي تخطط أعمالها وتنفذها وترافقها لتحقيق إنتاج متميز. وهذا التعريف لفرق المداربة ذاتياً يتعارض مع النظام التقليدي عن تصميم العمل. فالأساس في هذا النظام هو تقسيم المهمة الكلية إلى مهام أصغر ومهام فرعية متخصصة تحدد للأفراد من قبل W. Taylor F. تايلور المشرف. ومن ثم فإن المشرف ينسق ويراقب التنفيذ، ويتناول مهمة الإشراف العام على العمل.

- ومن أهم **الفوائد التي تتحققها الفرق المداربة ذاتياً** ما يلي:

تحفيض حالات الغياب.

زيادة الإنتاجية.

تحسين رضا العمال والروح المعنوية، وتماسكهم مع بعضهم بعضاً.

خلق قوى عاملة متعددة المهارات.

زيادة المرونة في ممارسات العمل.

تحفيض الحاجة للمديرين.

## أهم أنواع فرق العمل المنفذة عالمياً

### ٣- الفريق الإفتراضي:

وهو الفريق الذي يعمل أعضاؤه في مواقع مختلفة، ويتم الاتصال بينهم باستخدام وسائل الاتصالات الإلكترونية، وبرامج المجموعة هي البرامج الخاصة بإدارة مشروع ما، والتي تقوم بربط الأعضاء إلكترونياً، وتسمح لهم بمعالجة المعلومات الخاصة بالمشروع في الحال. ومن أهم العوامل التي ساعدت في إيجاد هذا النوع من الفرق:

التقانة التي مكنت الأفراد من العمل معاً ، وبدقة متناهية ، وبسرعة أيضاً.

موجة **الإندماجات** العالمية التي حدثت في أواخر القرن العشرين، وال الحاجة المتزايدة للاعتماد على خبراء متخصصين لدراسة الأسواق وتغيراتها المتتسارعة.

## الفريق الافتراضي

وبما أن المنظمات تنمو وتوسّع في مناطق بعيدة عن المركز الرئيسي لها، عادة في دول أخرى، فإن الموظفين يتفرقون حول العالم. وإن استخدام الفرق الافتراضية يمكن هذه المنظمات من أن تقوم بعملها بغض النظر عن موقع أي عضو. ومن أهم مزاياها التالي:

- استخدام وسائل الاتصال المتنوعة للتفاعل والمشاركة بين الأعضاء.
- الوصول بسرعة إلى الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- إمكانية تعين أفضل الأفراد المدربين للعمل فيها دون النظر إلى مواقعهم.
- السرعة في تكوينها لمقابلة مهمة معينة.
- إمكانية استخدام أفضل البرامج للتعامل مع مهام العمل.
- تحقيق السرعة في إنهاء المشروعات.
- التكلفة القليلة.

# أنواع الفرق المنفذة عالمياً

٩- تنظيم المشروع: ويقصد به اعتبار أية عملية تقوم بها المنظمة مشروعًا مستقلًا بحد ذاته، حيث يشكل له فريق متكامل، ويحدد له مدير يطلق عليه اسم مدير المشروع وقد يخصص له مساعد أيضًا ذو خبرة من داخل المنظمة أو خارجها. ويطلق على كل مشروع اسمًا محدداً، أو رقمًا، أو رمزاً معيناً. وعند الانتهاء من المشروع يُنقل المدير والمساعد وعمال المشروع إلى مشروع جديد، أو ينتهي عمله بالمنظمة. (مثال مشاريع UN)

وفقاً لهذا النوع من التنظيم يجب على أية منظمة أن تنظم أفرادها ضمن فرق للمشروعات التي تقوم بإنجازها. من ستة إلى ثمانية أفراد يختارون من أقسام متعددة. ويتمثل Project Team وغالباً ما يتتألف فريق المشروع الهدف الأساسي لهؤلاء الأفراد في تحقيق نتائج ناجحة لابتكارات المشروع، وذلك كما حُدد في البيان الأساسي لرسالة المشروع.

يلتقي أعضاء الفريق بشكل دوري، وبالتالي يستفيدون من الوقت المتاح لهم في تقديم الأفكار الإبتكارية، بالإضافة لإنجاز المسؤوليات الوظائقية الأساسية. ولكن ما يميز هذه الفرق هي أنها تتحلّ بمجرد انتهاء المشروع. أي أن فريق المشروع يتتألف من القائد والسكرتير وأعضاء آخرين في الفريق مثل المتخصصين والاستشاريين المسؤولين عن المعارف المتعلقة بالمحاسبة والبرمجيات، والذين يحضرون الاجتماعات الأساسية للفريق.

## تنظيم المشروع

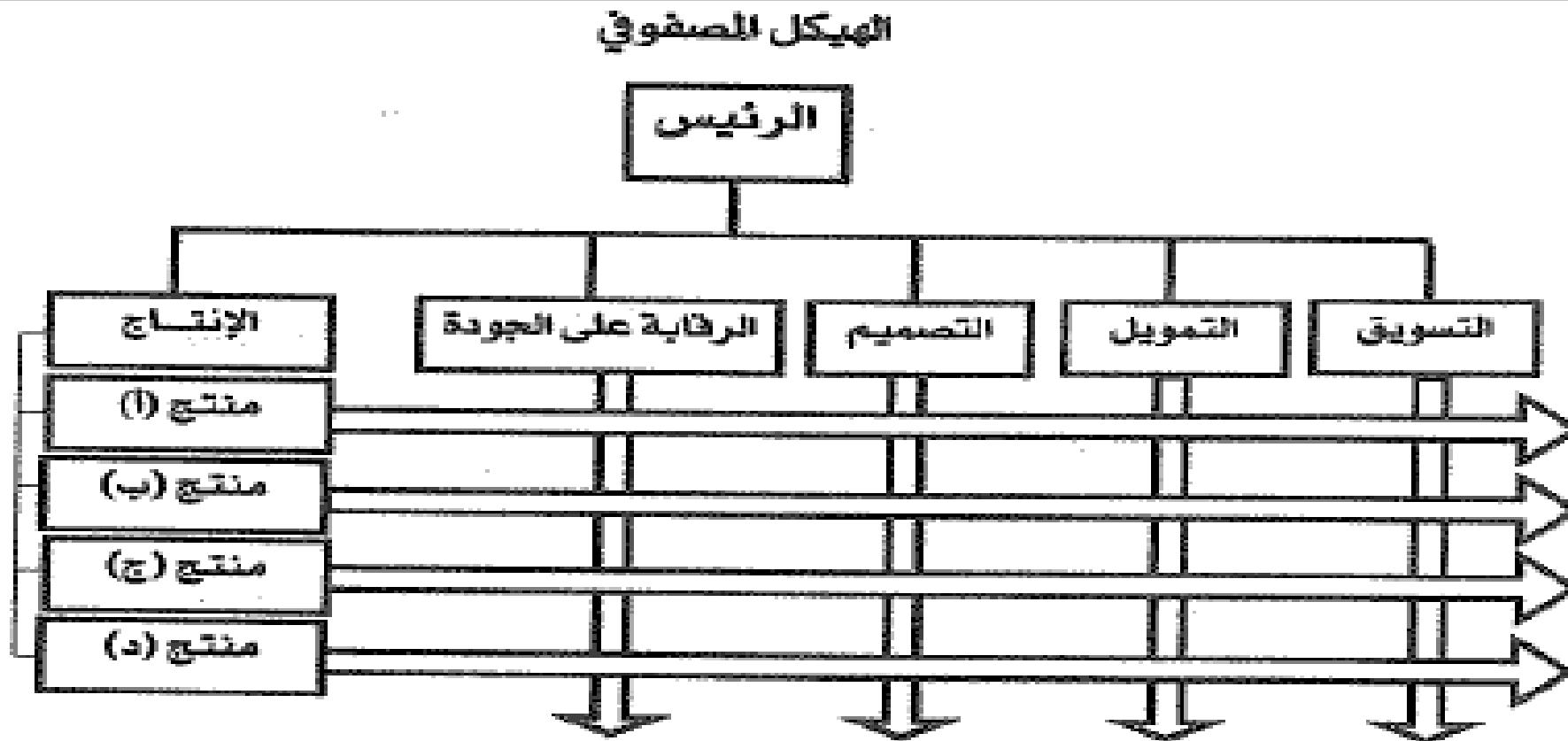
**يتميز** هذا الشكل التنظيمي بمرونته التي تعطي الفرصة للمنظمة بجدولة أعمالها في ظل ظروف لا تخضع للتنبؤ، فالأساس هو عدم وجود تنظيم هرمي مستقر أو ثابت للعاملين بالمنظمة يجب أن تدفع لهم أجورهم ومرتباتهم. **ويعبّ** عليه عدم شعور العمال بالانتماء والولاء للمنظمة نتيجة عدم استقرارهم في وظائفهم، فبانتهاء المشروع قد يتم الاستغناء عنهم، فيبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى، وللتغلب على ذلك قد تعد المنظمة عمال مشروعات بتنفيذ مشروعات جديدة بشكل مستمر.

## ١٠ - تنظيم المصفوفة

وهو أحد أشكال التقسيم الإداري الذي يدمج سلسل الأوامر القطاعية والوظائفية في شكل شبكة حيث يكون لدينا هيكلن للأوامر عمودية وأفقية. والهيكل الوظائي لا يتغير غالباً باعتباره يتتألف من أقسام رسمية مثل التمويل والتسويق والإنتاج والبحوث والتطوير. بينما يتتنوع الهيكل القطاعي وفقاً للسلعة أو العلامة أو الزبائن أو المناطق والأقاليم الجغرافية.

من **مزايا** هذا النوع من التنظيم تحقيق المرونة في تشكيل فرق العمل والتحفيز الجيد لأعضاء الفريق، وتحملهم المسؤولية، وإمكانية تكوين خبرات جيدة، وغرس روح التعاون، والتشارك وال العلاقات التبادلية بين أعضاء الفرق، وتسهيل مهمة الإدارة العليا في التخطيط والرقابة. أما **عيوبه** فتكمّن في الضغوط المؤثرة على أعضاء الفريق نتيجة تعدد الرؤساء، وغياب السلطة الرسمية لمدير المشروع، واعتماده على التأثير والنفوذ الودي في توجيهه أعضاء فريقه مما يؤدي لقصور سلطته وتأثيره، وهذا ما يقلل من قدرته على الإنجاز.

# تنظيم المصفوفة



## ١١ - التنظيم الشبكي

وهو عبارة عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الوحدات والمنظمات. وتلأجأ الكثير من المنظمات اليوم إلى تنظيم نفسها بطرائق معاصرة بعيداً عن سلسلة الأوامر وخطوط السلطة التي سيطرت على المنظمات في بدايات القرن العشرين. والتنظيم الأكثر حداثة فيها هو التنظيم الشبكي. والشبكة التنظيمية عبارة عن نظام للعلاقات المترابطة داخلياً أو للأفراد المتعاونين، وهي تشجع الاتصالات وتدفقاتها بشكل حرّ بين المستويات التنظيمية المختلفة. والشبكات التنظيمية قد تكون رسمية أو غير رسمية أو شبكات تنظيمية كترونية أو مبنية بالفرق أو تنظيمات أفقية أو تنظيمات افتراضية وجميعها تتخذ فكرة رئيسية واحدة هي ربط العمال في الوظائف والأقسام والمستويات والمناطق الجغرافية المختلفة بحيث يمكنهم تنفيذ أعمالهم من خلال الاتصالات التفاعلية بينهم. والهدف الأساسي لذلك هو تدفق المعلومات والسرعة في استجابة العمال لاحتياجات الزبائن.

## ١٢- التنظيم الافتراضي

أحياناً تنظم المنظمة موارد其 الأساسية لتنفيذ بعض المشروعات الضخمة. ولكن أحياناً تقع تحت ضيق الوقت، أو النفقات في اكتساب وامتلاك مثل هذه الموارد بنفسها. وهنا تلجلج إلى التنظيم الإفتراضي، وهو عبارة عن شبكة مؤقتة لمنظمات مستقلة تضم الموردين والزبائن، وأحياناً ربما المنظمات المنافسة ترتبط بواسطة تقانات المعلومات بهدف المشاركة بالمهارات والتكليف والوصول إلى بعض الأسواق المرغوبة. وهذا التنظيم الإفتراضي يتمتع بخصائص أساسيتين:

اعتماده على اتحاد وأحلاف وشراكات مع المنظمات الأخرى.

أنه يعمل كمجموعة متحدة من المشروعات المرتبطة معاً عن طريق ترتيبات جزئية للملكية، مثل المشروعات المشتركة، أو الاتحادات الاستراتيجية، أو التوريد الخارجي، أو الامتيازات وغيرها.

**يحقق هذا النوع من التنظيم المصلحة الذاتية لكل منظمة، وليس السلطة.** ويتم ذلك من خلال وجودها على الخط بشكل دائم.

## ١٣ - تنظيم الشركة القابضة:

وهي تجمعات أو مجموعات من الأعمال أو القطاعات المنفصلة يطلق عليها اسم وحدات عمل استراتيجية، وضمن كل وحدة عمل أو قطاع هناك بعض الأبعاد الاستراتيجية الهامة المشتركة. لذا تمثل الشركة القابضة تنظيمياً متعدد القطاعات مع طبقة إضافية للإدارة.

ومن مزايا هذا النوع من التنظيم تنوع المخاطر بما أنها تملك وحدات استراتيجية مختلفة، فإنها تحتوي تدفقات نقدية مختلفة، وحتى لو كانت أرباحها ضعيفة، فإنها تجني تدفقات نقدية إيجابية، وبهذا الشكل تكون مخاطر المستثمر محدودة.

أما عيوبها فتتمثل في صعوبة التنسيق على وحدات العمل الاستراتيجية المستقلة، والصعوبة في تقدير أفضلها، إلى جانب الصعوبة في وضع الموازنات، وتخصيص الموارد، وصعوبة الرقابة المالية والتشغيلية، ومشكلة الإزدواجية بين الموظفين والوظائف في المستويات المتنوعة.

## التكامل والتنسيق بين المهام والوظائف :

يقود التخصص المتزايد للأفراد ومجموعات العمل إلى ظهور الحاجة للتنسيق بسبب الاستقلالية المتزايدة لها، مما يستدعي الاهتمام بعنصر التكامل فيما بينها. وهنا تظهر أهمية وظيفة التنسيق في المنظمة. ويتمثل دور المدير في تحقيق التكامل العمودي بين المستويات المختلفة للمنظمة، والتكامل الأفقي بين الوحدات الوظيفية المتنوعة.

وتقسم الموارد البشرية العاملة في المنظمة بثلاث طرائق هي: أفقياً عبر الأقسام، وعمودياً عبر المستويات الإدارية، والمهام المتخصصة الواجب إنجازها من قبلهم. ويرتبط التكامل الأفقي بأشكال ونماذج تقسيم العمل ومجموعات العمل. أما التكامل العمودي فيتعلق بمفاهيم وحدة الأمر، وبدأ الاستثناء وتفويض السلطة، وبدأ التدرج الرئاسي، ونطاق الإشراف. بينما ترتبط العلاقات الاستشارية والوظيفية بالمهام المتخصصة. وجميعها تفيد كطرائق أساسية لتحسين عملية التنسيق الإجمالية بين المكونات المختلفة للمنظمة.

## الانتقادات الموجهة للتقسيم الإداري

من أهم الانتقادات الموجهة للتقسيم الإداري التالي:

- يزيد تعدد المستويات الإدارية من التكاليف المترتبة على توظيف عدد من الإداريين والفنين مما يعقد عملية التنسيق. هذا إلى جانب تخصيص جزء من الموارد المادية والبشرية لهذه المستويات، وكل ذلك يمثل تكلفة لا مبرر لها.
- الصعوبة في عملية الاتصال نتيجة تعدد المستويات الإدارية. فالمنظمة التي تحتوي مستويات إدارية متعددة تعاني من الصعوبة والتعقيد في عملية الاتصال على عكس المنظمة التي تحتوي مستويات إدارية أقل. هذا إلى جانب سوء فهم وإدراك وتفسير المعلومات أو نقلها بطريقة خاطئة أثناء مرورها في هذه المستويات.
- الصعوبة في عملية الخطيط والرقابة وتعقدها نتيجة وجود مستويات إدارية كثيرة، مما يفقد الخطة عنصر الوضوح. وهذا ما يعقد العملية الرقابية أثناء تنفيذ هذه الخطة.

## العلاقات التنظيمية

تنشأ العلاقات التنظيمية كمرحلة من مراحل البناء التنظيمي، وتعبر عن **التفاعلات والارتباطات** التي تنشأ بين **الإدارات والأقسام والوحدات** التي تتالف منها، **والعاملين**. ويعتمد الترتيب الإداري على هذه العلاقات لما لها من أهمية في زيادة كفاءته وفاعليته، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظائف الإدارة. وهي تمثل في السلطة والمسؤولية والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف.

# السلطة والمسؤولية

## ١- تعريف السلطة:

يستخدم تعبير السلطة بمعانٍ مختلفة بين كتاب الإداره، فقد عرفها فايل بأنها: "الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها". وقد عرّفها كونتز وأودونيل بأنها: "الحق الذي بواسطته يمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات".

أما هيربرت سايمون فعرّفها بقوله: "إن السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين وتقوّمها".

ومن التعاريف السابقة نجد أن هناك اتفاقاً على أن **السلطة هي القوة أو الحق في التصرف أو إعطاء الأمر، أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين**. وفي الميدان الإداري يمكن التفكير في السلطة كقدرة لمطالبة الآخرين بالعمل الذي يعتبر مناسباً من وجهة نظر حائز السلطة لتحقيق الهدف السابق تحديده، وتنطوي السلطة ضمنياً على قوة اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها .

## أنواع السلطة

يمكننا التمييز بين الأنواع الثلاثة التالية للسلطة:

**السلطة التنفيذية** : وهي تمثل حق المديرين في اتخاذ القرارات، وإعطاء التعليمات والتوجيهات بغية تحقيق الأهداف التنظيمية. وتأخذ شكل خط يسمى خط السلطة.

**السلطة الاستشارية** : وهي حق بعض الأفراد أو الجماعات في تقديم التوصيات والمقترنات من أجل تطوير عمل معين أو حل مشكلة معينة.

**السلطة الوظيفية** : وهي الحق في اتخاذ قرارات من أجل تحقيق المسؤوليات الوظيفية، وهي حق جميع الموظفين في جميع المستويات.

# نظريات السلطة:

تقسم نظريات السلطة إلى الأنواع التالية:

أ. نظرية السلطة الرسمية : ترى هذه النظرية أن **السلطة التي يتمتع بها أي مدير تتوقف على المنصب الذي يشغله داخل المنظمة**. وهو يتمتع بهذه السلطة طالما أنه يشغل المنصب، فإذا ما فقد منصبه فقد معه السلطة. وهو يمارس السلطة بالحدود والشروط التي تقررت لهذه السلطة المرتبطة بالمنصب.

ويترجم مفهوم السلطة من القوانين الاجتماعية الأساسية للمديرين الفرديين. وهذا ما يسمى بالسلطة الرسمية، وإن أغلب وأضعي نظرية السلطة الرسمية يؤكدون على الجوانب القانونية للملكية الخاصة كمصدر للسلطة، ويجب أن يوسع التحليل الاجتماعي الجيد المصدر بحيث يتضمن جميع القوانين الاجتماعية المرتبطة بها.

## نظريات السلطة

بـ. نظرية القبول : إن العامل الأساسي في نظرية القبول هو أنه: «لا سلطة لرئيس ما لم يعترف له المرؤوس بهذه السلطة». وعلى هذا، فإن نظرية صحيحة للسلطة لا بد أن تتفق مع ما يصح بشكل أساسي في وحدات المنظمة. وهذا يتعلق بالجانبين التاليين:

- الجانب الموضوعي الشخصي الذي يتمثل في قبول الاتصال من قبل السلطة.
- جانب الهدف، صفة الاتصال في التأثير والقبول.

جـ. نظرية الكفاءة : يعتقد البعض أن **السلطة تتولد في الأفراد عن طريق المؤهلات الشخصية أو الكفاءة الفنية** التي يتمتعون بها. وفي الواقع أن هذه المؤهلات والكفاءة تكون بتأثير القوة الكامنة في شخصيتهم.

# تفويض السلطة

يعني تفويض السلطة تحصيص السلطة لشخص معين ليتمكن من القيام بواجبات محددة، لذلك فتفويض السلطة من المدير إلى المفوضين ضرورة للتشغيل الفعال للتنظيم، لأن المدير لا يستطيع القيام بالأعمال بنفسه أو الإشراف على مختلف أجزاء المنظمة.

وتتوقف عملية التفويض على عدة عوامل مثل: نط التنظيم المستخدم، المستوى الذي تفوض إليه السلطة، نط المدير وأسلوبه، كفاءة المفوض إليه. وبصفة عامة لا بد أن يسبق تفويض السلطة تحديد للمسؤولية.

## س- ما الفرق بين التكليف والتفويض والتمكين؟

في التكليف يقوم المفوض بتحديد الهدف والوسيلة للمفوض إليه.

في التفويض يحدد المفوض الهدف ويترك للمفوض إليه تحديد الوسائل اللازمة لبلوغ الهدف.

في حين أنه في التمكين يتم إطلاق الصلاحيات للمفوض إليه ليحدد الهدف والوسائل. فالتمكين أكثر ثراء من التفويض ويتتيح صلاحيات ومعلومات أكبر للمفوض إليه وتقع المسؤولية عن النتائج على عاتق المفوض إليه.

# مبادئ التفويض

## \*يبني التفويض الفعال على المبادئ الستة التالية:

**تحديد الأهداف:** أي لا بد من تعريف الأفراد بالأهداف، وأهمية الأعمال المفوضة إليهم مع بيان الإجراء الفعال لأدائها.

**تحديد السلطة والمسؤولية:** أي يجب أن تحدد بوضوح الأعمال التي سيقوم بها الأفراد، والموارد التنظيمية الموضوعة تحت تصرفهم لإنجاز المهام .

**تحفيز المرؤوسين:** فمطالبة الأفراد بإنجازات إضافية ليس كافياً لحفز الأفراد على تقبل إنجاز المهام المسندة إليهم، ويمكن تحفيز الأفراد من خلال بيان أهميتها بالنسبة لأهدافهم ورغباتهم.

**أن يتم التفويض للعمل ككل:** حيث تقتصر مهمة المدير على الإرشاد والتوجيه وتقديم المساعدة والمعلومات للمرؤوسين، وعلى أن يقوم المرؤوسون بإنجاز الأعمال المسندة إليهم.

**التدريب:** فالحاجة تدعو إلى تدريب وتعليم الأفراد على أسلوب تحسين الأداء بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين بهدف استمرار الاتصال بينهم، وبهذا الشكل تتم عملية التفويض بلا مشاكل. (**درّب ثم فرض**)

**وضع نظام ملائم للرقابة:** يجب إلا يضيع الرؤساء معظم وقتهم في متابعة كيفية أداء الأفراد للأعمال. لذلك فإن الأمر يتطلب وجود نظام رقابي موثوق به وقد يكون بشكل تقارير أسبوعية. وبهذا الشكل يتم تخفيض الوقت المخصص للإشراف إلى حدود الأدنى.

## مزايا تفويض السلطة

**تتلخص مزايا تفويض السلطة في الآتي:**

**التخلص من الأعمال الروتينية** بتفويضها إلى المستويات التالية والتفرغ للوظائف الأساسية.

يساعد التفويض على اتخاذ القرارات بطريقة **أسرع** وبما يتناسب مع ظروف الموقف.

يولد التفويض **الثقة** لدى المرؤوسين بأنفسهم وعملية تدريبيهم على اتخاذ القرارات.

ومن هنا نلاحظ أنه لا يمكن تنظيم الإدارات وأقسامها في المنظمة بدون استخدام مبدأ التفويض الذي يشير إلى دفع السلطة من المدير إلى المرؤوس، وهذه السلطة يتربّ عليها مسؤولية يجب أن يحاسب عليها

# العقبات التي تحول دون التفويض الفعال للسلطة:

يمكننا إرجاع هذه العقبات إلى عاملين أساسيين هما:

- ١- التردد في التفويض من قبل المدير: قد يبرر المدير عدم قيامه بالتفويض لعدة أسباب منها، أنه **يفضل الاحتفاظ بالسلطة** واتخاذ القرارات بنفسه في مختلف المسائل، أو أن **المرؤوسين ليست لديهم المقدرة على القيام بممارسة السلطة**، وهذه كلها أسباب أو مبررات تخفى حقيقة أن المدير لا يرغب في التفويض، وقد يعود السبب **لعدم ثقة** المدير في المرؤوسين وخوفه من الفشل مما يعرضه للمساءلة أو خوفه من فقدان النفوذ والقوة إذا ما تم التفويض وأجاد المرؤوسون في إنحاز العمل. وقد يعود ذلك **لعدم كفاءة المدير وعدم معرفته بما يجب تفويضه**، وما يجب الاحتفاظ به. ويقاس التردد في عدم كفاءة المرؤوسين- فيما إذا كان صحيحاً- في الأجل القصير بأنه يكون صحيحاً في الأجل الطويل إذا ما أعطيت لهم الفرصة للتدريب على العملية الإدارية.
  - ٢- تردد المفوض إليه في تحمل المسؤولية: قد يكون عامل **الخوف من الفشل** أحد أسباب التردد في قبول التفويض، وبالتالي يفضل المرؤوس قيام الرئيس باتخاذ القرارات بنفسه كوسيلة لتجنب المساءلة لأنه يترتب على الفشل أو الخطأ إما النقد وإما توجيه اللوم ولفت النظر أو العزل.
- وقد يكون السبب **عدم وجود حافز أو مقابل** مجز مقابل العبء أو المسؤولية الإضافية، فتفويض السلطة مرتبط بمقدار ما يسند من أعمال مما يتطلب بذلك جهد أكبر دون تفويض مناسب كزيادة في الأجر أو المكافأة أو الترقية، وهذا ما يدفع إلى التردد في قبول التفويض.

## المسؤولية:

وهي التعهد بإنجاز الأنشطة المحددة، أي أنها التزام العاملين بأداء واجباتهم الوظيفية كما هو منصوص في الأنظمة والقوانين ومحاسبتهم على ذلك في حالة الإخلال بهذه الواجبات والمهام. والمسؤولية لا تفوت، فكل فرد مسؤول عن نتائج أعماله وأخطائه على عكس السلطة (المدير يمكن أن يفوض سلطاته لمرؤوسيه لكن مسؤوليته تبقى كما هي)، وتزداد درجة المسؤولية كلما اتجهنا نحو قمة الهرم التنظيمي. و يعد جوهر عملية التنظيم تحقيق التوازن بين كل من السلطة والقوة من ناحية، والمسؤولية والالتزام من ناحية أخرى بالنسبة لكل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك بهدف تحقيق حالة التوازن التنظيمي، وإن عدم تساوي هذين العنصرين يترب عليه مساوى تحد من الفاعلية التنظيمية، وإعاقة المنظمة في تحقيق أهدافها.

## مجالات المسؤولية

يتصل بالمسؤولية المجالات التالية: (وظائف- أنشطة- أفراد)

تقسيم الأنشطة الوظيفية.

تضريح أنشطة وظائف المديرين.

تحديد الفرد المسؤول عن الوظيفة.

أما **المساءلة** أو فهي الآلية التي تنظم العلاقة بين السلطة والمسؤولية، وهي التزام بتحقيق نتائج أداء عالي، وتبرير النتائج الفعلية التي تحققت بمقدار أقل مما هو متوقع.

## المركزية واللامركزية:

١ - **المركزية** : وتشير لدرجة اتخاذ القرار وتركزه في نقطة واحدة في المنظمة. أي **تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا**، وهي لا تنجح في المنظمات الكبيرة الحجم، فهذه المنظمات تحتاج إلى اللامركزية أكثر من حاجتها إلى المركزية، كما أنه لا توجد مركزية مطلقة.

**مزايا المركزية:**  
تقليل التكاليف.

منع الازدواجية في العمل.  
توحيد الأسس والمعايير ووضع معايير ثابتة لأداء العمل.  
تحسين إدارة العمل.  
سهولة الإشراف والرقابة والمتابعة.

# عيوب المركزية

## عيوب المركزية:

تتمثل عيوب (مساوئ) المركزية في:  
تأخير إنجاز العمل.

خضوع كافة الأقسام لأسلوب عمل معين قد لا يتفق وحاجات الأقسام.  
الفصل بين الوظائف المكتبية والوظائف التخصصية.  
فقدان السرية في العمل.

## اللامركزية

تعرّف بأنها: **الدرجة المعطاة للمستويات الدنيا لتقديم مدخلات من أجل اتخاذ قرارات، أو قيامها باتخاذ قرارات فعلية.** وترتبط اللامركزية بتفويض السلطة، فكلما زاد التفويض، زادت درجة اللامركزية.

ويعارض الكثير من الإداريين اللامركزية المطلقة لعدة أسباب منها:

التكلفة المرتفعة التي تنتج عن مضاعفة الجهد الواحد في إدارات متعددة داخل المنظمة الواحدة. ويتبين هذا في زيادة أجور العمال وتكليف الآلات والأدوات.

ضعف مستوى الأداء الفني والمهني للعاملين في الإدارات المختلفة.

صعوبة تجميع الأوراق وما تتضمنه من بيانات تتعلق بموضوع واحد، لأنها تنشأ في أكثر من إدارة.

صعوبة وجود تخطيط موحد للطرق والإجراءات المتعلقة بالأعمال في الإدارات المختلفة، وهذا يؤدي إلى التبديل والتغيير المستمر.

عدم إمكانية تفادي تكرار البيانات المتعلقة بموضوع واحد وازدواجها في أكثر من إدارة.

# متى يتم اللجوء إلى اللامركزية؟

## يتم اللجوء إلى اللامركزية في الحالات التالية:

- توافر المعلومات لدى متخذ القرار، أو اقترابه من مصادر المعلومات.
- السرعة في اتخاذ القرار لمعالجة ظروف تحيط بالمشكلة لا تتطلب التأخير.
- توافر الكفاءات اللازمة لاتخاذ القرار، ومدى قدرة الأفراد على تحمل المسؤوليات.
- فلسفة الإدارة في ممارسة السلطة من قبل الآخرين، ومشاركتهم آراءهم.
- البعد الجغرافي لفروع المنظمة وأقسامها.

## بماذا تختلف اللامركزية عن التفويض؟

- اللامركزية تتم بموجب قواعد شرعية وليس منحة كما هو الحال في التفويض.
- كما أن المفترض يبقى مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها في حال التفويض.

## مزايا اللامركزية

تتمثل مزايا اللامركزية في أنها تحسن فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات المختلفة، حيث تتيح للمستويات الأقرب من المشكلة - والتي تتوافر لديها المعلومات عنها - المشاركة في حلها، فهذه المستويات هي الأكثر تأثيراً بالمشكلة، وبنتائج القرار المتخذ بشأنها، وخاصة إذا كانت المنظمة تعمل في بيئة غير مستقرة وكثيرة التغير. هذا إلى جانب **تحفيض العبء الملقى على كاهل الإدارة العليا**، فضلاً عن إسهامها في **تنمية وصقل الخبرات الإدارية للمرؤوسين**.

# محددات اللامركزية

١- عامل التكلفة.

٢- سياسة الموحدة.

٣- جم المنظمة.

٤- فلسفة الإدارة العليا.

٥- فلسفة المرؤوسين.

٦- المجال الوظيفي.

ويرى البعض أنه لا يوجد حتى الآن مبدأ إداري عام يمكن تطبيقه بشأن المركزية واللامركزية، بالرغم من أن الهرم التنظيمي نفسه يجسد المركزية في المنظمة، فقمة الهرم تمثل مصدر السلطة والمركزية، ومنها تناسب الأوامر والتعليمات إلى المستويات الإدارية الأخرى، وتلك القمة بداخلها مراكز صناعة الأوامر.

## المركزية واللامركزية

العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تفضيل أسلوب على آخر :  
بشكل عام فإن تفضيل أسلوب على آخر يخضع لثلاثة عوامل أساسية هي:

**حجم المنظمة وحجم العمل فيها:** فالمنظمة الصغيرة الحجم التي يكون عملها صغيراً تفضل المركزية. أما المنظمة الكبيرة الحجم التي يكون عملها كبيراً فتفضل اللامركزية.

**موقع أقسام المنظمة:** فإذا كانت أقسام المنظمة متواجدة في أماكن متباعدة يفضل اللامركزية. أما إذا كانت متواجدة في موقع واحد فيفضل المركزية.

**طبيعة عمل المنظمة:** فالمنظمة التي تتطلب أعمالها السرية تفضل اللامركزية أما المنظمة التي لا تتطلب أعمالها السرية فتفضل المركزية

# نطاق الإشراف

ويطلق عليه أحياناً اسم نطاق الإدارة وهو **عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لمشرف واحد**، وليس هناك اتفاق فيما يتعلق بنطاق الإشراف المناسب، ولكن يوصى بتضييق نطاق الإشراف جداً حتى يصل إلى نحو ٥ أو ٦ مرؤوسين.

العوامل المؤثرة في تحديد نطاق الإشراف هي:

تشابه الوظائف.

القرب الجغرافي.

تعقيد الوظائف.

التنسيق.

الخطيط.

تدريب المرؤوسين.

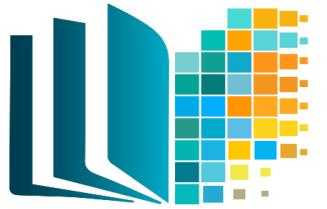
وضوح تفويض السلطة.

طرائق الاتصال.

## ملاحظات

- توجد علاقة قوية بين نطاق الإشراف وشكل التنظيم المتبعة في المنظمة. (وضّح ذلك؟)  
فنطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية التي توضح هرم السلطة من القمة إلى القاعدة، وهذا ما ينجم عنه هيكل تنظيمي طويل.  
أما نطاق الإشراف الواسع فيؤدي إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية، ويؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح.

مما سبق نستطيع القول، بأن العلاقات التنظيمية المتمثلة بتعابير السلطة والمسؤولية والمركزية اللامركزية، ونطاق الإشراف هي التي توضح طريقة وأسلوب سير وتدفق الأعمال في المنظمات، لذا فهي ترك آثاراً هامة جداً على الفاعلية التنظيمية، تتطلب توجيه الانظار لها ودراستها بشيء من التفصيل.



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

