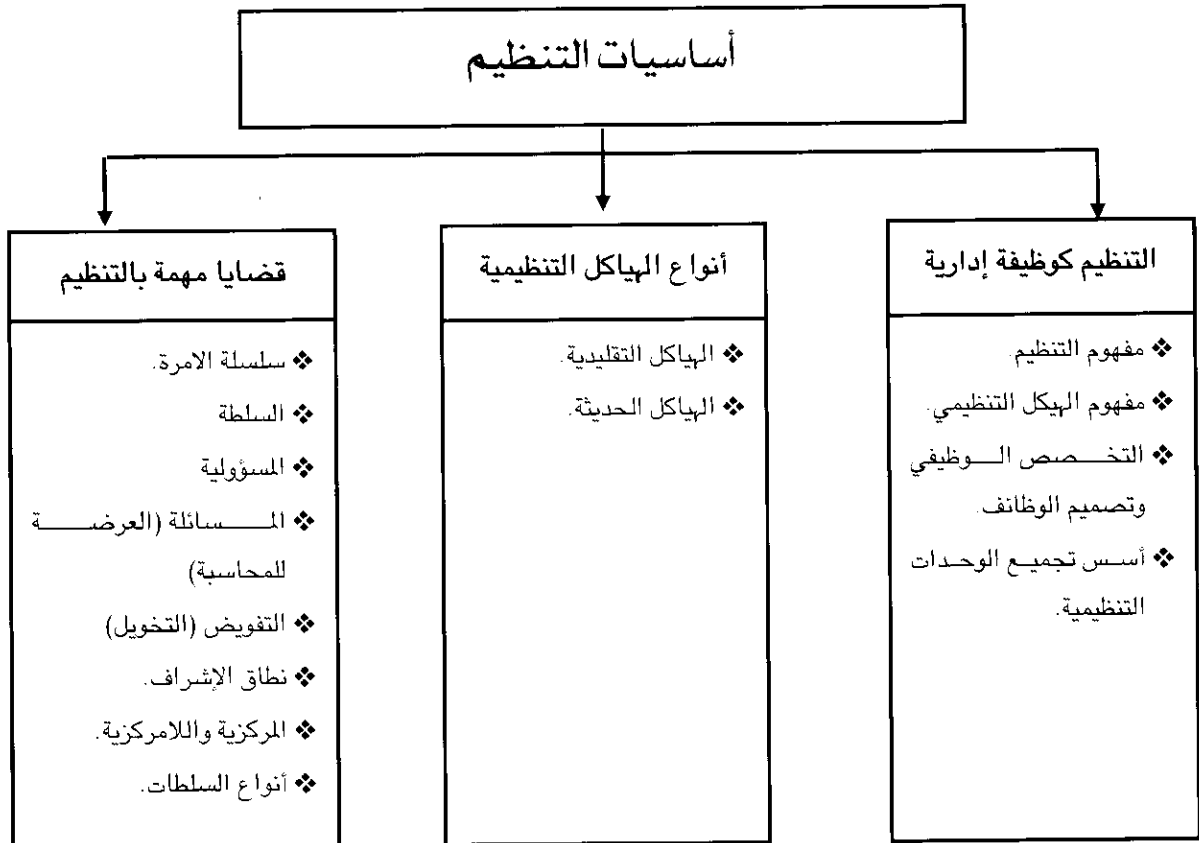


الفصل الحادي عشر

أساسيات التنظيم

بعد دراستك لهذا الفصل فإنك تستطيع الإجابة على هذه الأسئلة:

1. ما المقصود بالتنظيم كوظيفة إدارية؟
2. ما هي مراحل العملية التنظيمية؟
3. ماذا يعني التخصص الوظيفي وتقسيم العمل؟
4. ما هي أسس تجميع الأنشطة والأفراد في وحدات تنظيمية؟
5. ما هي أنواع الهياكل التنظيمية؟ وما هي سمات كل منها؟
6. ما المقصود بسلسلة الامرة؟
7. ما معنى نطاق الإشراف؟
8. ما المقصود بالسلطة؟ وما هي أنواعها؟



مقدمة الفصل الحادي عشر:

إن الوظيفة التالية من وظائف المدير هي التنظيم وأهميتها لا تقل عن التخطيط والرقابة والقيادة. وضمن التوجه العام فإن وظيفة التنظيم ترتبط بكل ما يتعلق بإيجاد الهياكل وصيغ العمل وتقسيمه وتوزيع الصلاحيات وتنظيم الموارد ومن ثم التنسيق بين هذه الأنشطة لغرض أن تكون المنظمة فاعلة في تحقيق أهدافها. والعملية التنظيمية الشاملة ترتبط بثلاث عناصر مهمة الأول منها يتكون من إيجاد هيكل تنظيمي فعال قادر على إنجاز الأنشطة والوصول إلى الأهداف المحددة من خلال توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها من القضايا التنظيمية المهمة. أما العنصر الثاني، فيتعلق بتصميم وإعادة تصميم المنظمة والعمل فيها لغرض أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع معطيات البيئة واحتياجاتها وفي هذا الإطار فإن توازنات مهمة يجب أن تلاحظها الإدارة من خلال اختيار أبعاد الهيكل التنظيمي الملائمة لتحقيق نجاح المنظمة. والجزء الثالث فإنه متصل بثقافة المنظمة والتي نوقشت في فصل سابق.

أولاً: التنظيم كوظيفة إدارية

Organizing As a Managerial Function

❖ مفهوم التنظيم Organizing Concept

❖ التنظيم Organizing هو مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة. والعملية التنظيمية مهمة لمنظمات الأعمال باعتبارها أنظمة اجتماعية تتفاعل وتنسق في إطارها الموارد المختلفة لتحقيق نتائج مرغوبة. والتنظيم نراه متجسداً بشكل واضح في الخصائص الأساسية للمنظمات والتي منها: تنسيق الجهود في المنظمة وتقسيم العمل ووضع هيكلية وهرمية السلطة لغرض الوصول إلى أهداف مشتركة. إن كل هذه الجوانب يضمها هيكل تنظيمي يجب أن يتسم بالكفاءة والفاعلية.

وتتجلى أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها المدراء في تفعيل الخطط وتنفيذها فبدون التنظيم لا يمكن إنجاز الأهداف الواردة في الخطط. كذلك فإن التنظيم يخلق ويديم العلاقة بين مختلف موارد المنظمة من خلال تشخيص أي الموارد تستخدم ولأي الأنشطة ومتى تستخدم وكيف تستخدم. والتنظيم كنظام فرعي من نظام الإدارة الكلي تتضح قدرته ومسؤوليته في الجوانب التالية:

1. إعادة ترتيب وتنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإداري وزيادة قدرته في الإنجاز.

2. يعتبر خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية وبما ينسجم مع احتياجات نظام الإدارة في المنظمة.
3. تخلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لعمل النظام الإداري.
- وتتجسد العملية التنظيمية بمراحل مهمة تساعد في إيجاد التنظيم المناسب وتوزيع الأدوار وخلق البنى التنظيمية ويمكن تلخيص هذه المراحل بالآتي:
- تحديد الأهداف الرئيسية ورسالة المنظمة باعتبارها مدخلات مهمة للعملية التنظيمية.
 - إن التنظيم الفعال يتأثر ويأخذ بنظر الاعتبار طبيعة الخطط والأهداف في المنظمة باعتباره المنفذ لها.
 - تحديد المهام الرئيسية الأساسية المطلوبة والضرورية للعمل والمنظمة.
 - تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية أصغر.
 - تخصيص الموارد وإعداد التوجيهات للمهام الفرعية.
 - تقييم نتائج تنفيذ العملية التنظيمية.
- وبناءً على ذلك فإن التنظيم هو بحد ذاته نظام فرعي مهم وأساسي وجزء من النظام الإداري الكلي في المنظمة ولذا فإنه يحتاج إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة كمدخلات لهذا النظام الذي يقوم باستخدامها وفق الأسس والطرق الصحيحة لغرض وضع هيكل تنظيمي فاعل لمنظمة الأعمال.

❖ مفهوم الهيكل التنظيمي

Organizational Structure Concept

❖ الهيكل التنظيمي Organizational Structure

نظام يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال بينها.

إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيماً للعمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمراً ضرورياً وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل. والهيكل التنظيمي يلعب دوراً أساسياً في عمليات تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة. ومن السهولة الحديث عن الهيكل التنظيمي الفعال لكن الصعوبة تكمن في جعل هذا الهيكل متجاوباً مع معطيات بيئة عمل سريعة التغيير وباستمرار. إن هذا الأمر جعل من باحثي نظرية المنظمة يتوصلون إلى استنتاج مفاده عدم وجود هيكل تنظيمي يصلح لكل الظروف وكل الأحوال بل إن هذا الهيكل وأبعاده يفترض أن يستجيب لعوامل موقفية عديدة. ويمكن القول أن الهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال يتكون من جانبين:

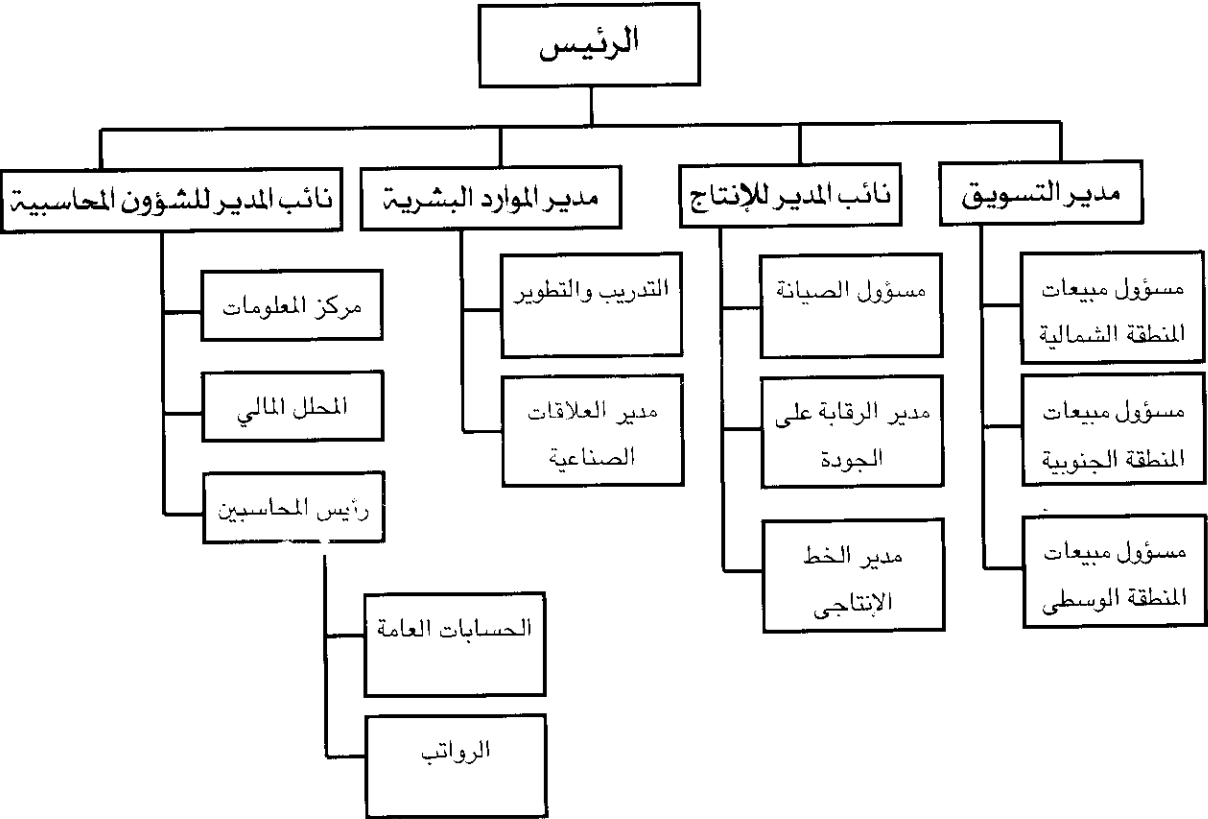
❖ الهيكل الرسمي Formal Structure

هو الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل الإدارة بقرارات رسمية ويحوي في إطاره العلاقات والمسئيات الرسمية للوحدات التنظيمية.

1. الهيكل الرسمي Formal Structure:

ويعبر عنه بكونه الهيكل المعتمد من قبل الإدارة ويحوي في إطاره العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات المعترف بها وعادة ما تصور الخارطة التنظيمية

Organization Chart أبعاد وأجزاء الهيكل الرسمي. والخارطة التنظيمية عبارة عن مخطط بياني يوضح العلاقات الرسمية والترتيب الرسمي لوحدات العمل داخل المنظمة، وعادة ما تحوي الخارطة التنظيمية أسماء وعناوين الوظائف وكذلك خطوط السلطة والاتصالات بينها. وتقصد هنا بكلمة الرسمية هي كون كل ما تحويه الخارطة موثق ومكتوب ومحدد بتعليمات وضوابط وقواعد قانونية صادرة بقرارات رسمية من جهات تمتلك الصلاحيات اللازمة لذلك. والمثال التالي يوضح هذا الأمر.



شكل (1- 11) خارطة تنظيمية لإحدى الشركات

إن دراسة وتحليل الخارطة التنظيمية لمنظمة الأعمال يمكن أن تعكس أساسيات التنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي الرسمي والمتمثلة بما يلي:

• **تقسيم العمل Work Division**

إن عنوان الوظيفة وموقعها في الهيكل يمكن أن تظهر واضحة في الخارطة التنظيمية ومن خلالها يمكن معرفة مسؤولية هذه الوظيفة.

• **العلاقات الإشرافية Supervisory Relationship**

إن العلاقات بين المستويات والأقسام والوظائف في الخارطة التنظيمية تعطي صورة واضحة عن من يرأس من، ولن يقدم الرؤوسون تقاريرهم ومن يراقب إنجازهم.

• قنوات الاتصال Communication Channels

إن العلاقات تظهر تدفق الاتصالات الرسمية في المنظمة.

• الوحدات الرئيسية Major Subunits

تظهر الخارطة التنظيمية الوحدات الرئيسية أو الوظائف الرئيسية وما يرتبط بها من وحدات فرعية.

• مستويات الإدارة Levels of Management

هي الطبقات الرأسية التي يظهرها الهيكل التنظيمي الرسمي وتبدو في الخارطة التنظيمية.

2. الهيكل غير الرسمي Informal Structure:

ويمكن خلف الهيكل الرسمي ويمثل ظلاً له وهو مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، ولا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة ويحتاج إلى تحليل وقراءة متأنية وتلاحظ بعض مفرداته من خلال اللقاءات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة في ساعات الاستراحة مثلاً وعلاقات العمل الجماعي. وللتنظيم غير الرسمي دور مهم للمساعدة في إنجاز الأعمال ونجاح المنظمة خاصة في الأوقات الحرجة والتغيير السريع حيث ترى الدعم الذي يمكن أن يقدم من قبل هذا التنظيم للتعامل مع الواقع الجديد ويمكن أن يكون العكس حيث يكون معرقلاً للعمل في حالات كثيرة وغير مساهمة في الإنجاز. وفي الحالات التي يعطي فيها ميزات للمنظمة كان هذا التنظيم يساهم في التعليم غير الرسمي Informal Learning الناتج من تبادل الخبرات والتفاعل الإيجابي بين العاملين في مكان العمل. كما أنه يمثل بالنسبة للعاملين مجالاً لإشباع حاجات اجتماعية ويخلق عندهم نوعاً من الرضا. وبالمقابل فإن له في بعض الأحيان سلبيات منها: الشائعات وتناقل أخبار غير صحيحة وقد يكون في بعض الأوقات عقبة في طريق التغيير.

❖ التخصص الوظيفي وتصميم الوظائف

Job Specialization and Job Design

إن أول مهمة في بناء الهيكل التنظيمي هي تصميم الوظائف وتحديد التخصصات الوظيفية. يعني تصميم الوظيفة Job Design تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة - فمثلاً، لو أردنا تصميم وظيفة ميكانيكي في مصنع معين فإننا نحدد أي المكائن يعمل عليها وكيف يتم تشغيلها وما هي معايير الأداء المتوقعة من الإنجاز. كذلك فإن تصميم وظيفة إدارية يحتوي على تحديد المجال الذي يتخذ في إطاره القرار وتشخيص الأهداف والمؤشرات الدالة على النجاح والأداء الجيد. ومن الطبيعي فإن تصميم الوظائف يبدأ بتحديد مستوى التخصص المرغوب في المنظمة. أما التخصص الوظيفي Job Specialization هو الدرجة التي بموجبها تقسم أو تفصل المهام والأنشطة في المنظمة إلى مهام أصغر وإسنادها إلى

❖ تصميم الوظيفة

Job Design

تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة.

❖ التخصص الوظيفي

Job Specialization

هي الدرجة التي تقسم بموجبها المهام في المنظمة إلى مكونات أو مهام أصغر وتُسند إلى أفراد متنوعين.

أفراد مختلفين. والتخصص الوظيفي يقوم أساساً على مبدأ تقسيم العمل الذي توسع عندما بدأت المنظمات بالنمو السريع وتضخمت حجومها حيث توجد في هياكلها المئات من الوظائف المتباينة في محتواتها. ولا يستطيع الفرد الواحد إنجاز أكثر من وظيفة بشكل عام.

- فوائد ومحددات التخصص Benefits and Limits of Specialization

- يمكن للتخصص الوظيفي أن يوفر للمنظمة العديد من الفوائد لعل أهمها :
 • يقوم العامل أو الموظف بإنجاز مهمة صغيرة معروفة الحدود وبهذا فإنه سيكون محترفاً في أداء هذه المهمة.
 • إن أداء نوع واحد من المهمات يقلل من ضياع الوقت الذي قد يحصل عندما يقوم العامل بمهام متعددة حيث يتطلب الأمر بعضاً من الوقت للتحويل من مهمة إلى أخرى.
 • إن التحديد الدقيق للمهمة يساعد في تطوير معدات أو تجهيزات متخصصة في أداء هذه الوظيفة.
 • إمكانية تدريب عمال أو موظفين بديلين وبتكاليف أقل وذلك لمحدودية ووضوح المسؤوليات في الوظيفة أو المهمة.
 • ومن جانب آخر فإن التخصص الوظيفي يمكن أن يتضمن بعض السلبيات ومنها:
 • قد تتحول الوظيفة المتخصصة جداً إلى وظيفة روتينية مملة وتخلو من التحدي والإبداع والتحفيز للتطوير.
 • يمكن أن تكون جودة العمل المنجز منخفضة بسبب ما ورد في الفقرة أعلاه حيث لا يعير العامل أو الموظف اهتماماً للأداء بشكل جيد.
 • ولا بد من الإشارة إلى أن المدير لا بد وأن يكون لديه مؤشرات عن الحدود التي يجب أن يقف عندها في عملية التخصص الوظيفي خوفاً من ظهور المؤشرات السلبية وفقدان المميزات الإيجابية. وقد طورت في السنوات الأخيرة مداخل يمكن الاستفادة منها في هذا المجال.

- بدائل التخصص الوظيفي Job Specialization Alternatives

لغرض التعامل مع المشاكل والمعوقات التي تظهر أو ترافق عملية التخصص الوظيفي يعتمد المدراء العديد من المداخل التي من خلالها تجري موازنة بين تحقيق إنتاجية وكفاءة في العمل وحاجة الأفراد إلى الاستقلالية والإبداع. ومن هذه المداخل:

♦ التدوير بالوظائف

Job Rotation

خيار يلجأ إليه المدير كبديل للتخصص الوظيفي يشتمل على تحريك العاملين من وظيفة إلى أخرى بشكل منهجي ومنظم.

• التدوير بالوظائف Job Rotation

وهو خيار يستطيع المدير من خلاله تحريك العاملين بشكل منهجي ومنظم من وظيفة إلى أخرى بحيث يمارس مهاماً مختلفة في إطار نفس التخصص. هنا فإن

التغيير الذي يحصل متعلق بالعمل وليس الوظيفة ففي المخازن مثلاً هناك مهام كثيرة موزعة على عدة وظائف ويمكن للمدير أن يحرك العاملين أثناء أسبوع العمل بين هذه الوظائف لإزالة الملل والروتين. وعلى الرغم من كونه مدخلاً بديلاً للتخصص الوظيفي إلا أنه لا يخلق حافزاً قوياً ورضاً كاملاً لدى العاملين بسبب تشابه الوظائف من حيث معايير الأداء والروتين.

• توسيع الوظيفة Job Enlargement

❖ توسيع الوظيفة

Job Enlargement

بديل للتخصص الوظيفي عن طريق زيادة عدد المهام أو المسؤوليات لوظيفة معينة.

إن عدم رضا العاملين مرتبط بعناصر الوظيفة الرئيسية والمهام المتكررة فيها، لذا فإن توسيع الوظيفة بزيادة عدد المسؤوليات التي تسند إلى العامل أو الموظف يمكن أن يساهم في زيادة رضا العاملين ويحفزهم لمزيد من الإبداع. وتلجأ أغلب المنظمات إلى هذا الأسلوب والذي يقود أحياناً إلى ميزة سلبية وهي تخفيض عدد العاملين حيث ستوزع مسؤوليات بعض الوظائف على غيرها وتختفي. كذلك تزداد تكاليف العمل أو التدريب من جهة ومن جهة أخرى سيعود الروتين والملل للعاملين بعد هذا التوسع.

• إغناء الوظيفة Job Enrichment

❖ إغناء الوظيفة

Job Enrichment

زيادة عدد المهام أو المسؤوليات التي يقوم بها العامل وكذلك مزيد من الرقابة والصلاحيات.

يعتبر هذا المدخل أكثر شمولية من المدخلين السابقين ويتمثل في زيادة عدد المهام أو المسؤوليات التي يقوم بها العامل وكذلك مزيد من الرقابة والصلاحيات الممارسة من قبله في الوظيفة. هنا يتنازل المسؤول الأعلى عن بعض صلاحيته لإغناء وظيفة أخرى في مستوى أدنى. إن المهام يجب أن تحوي نوعاً من التحدي والتجديد لكي تتاح فرصة أكبر لشاغل الوظيفة للنمو والتطور.

• مدخل خصائص الوظيفة Job Characteristics Approach

❖ مدخل خصائص الوظيفة

Job Characteristics Approach

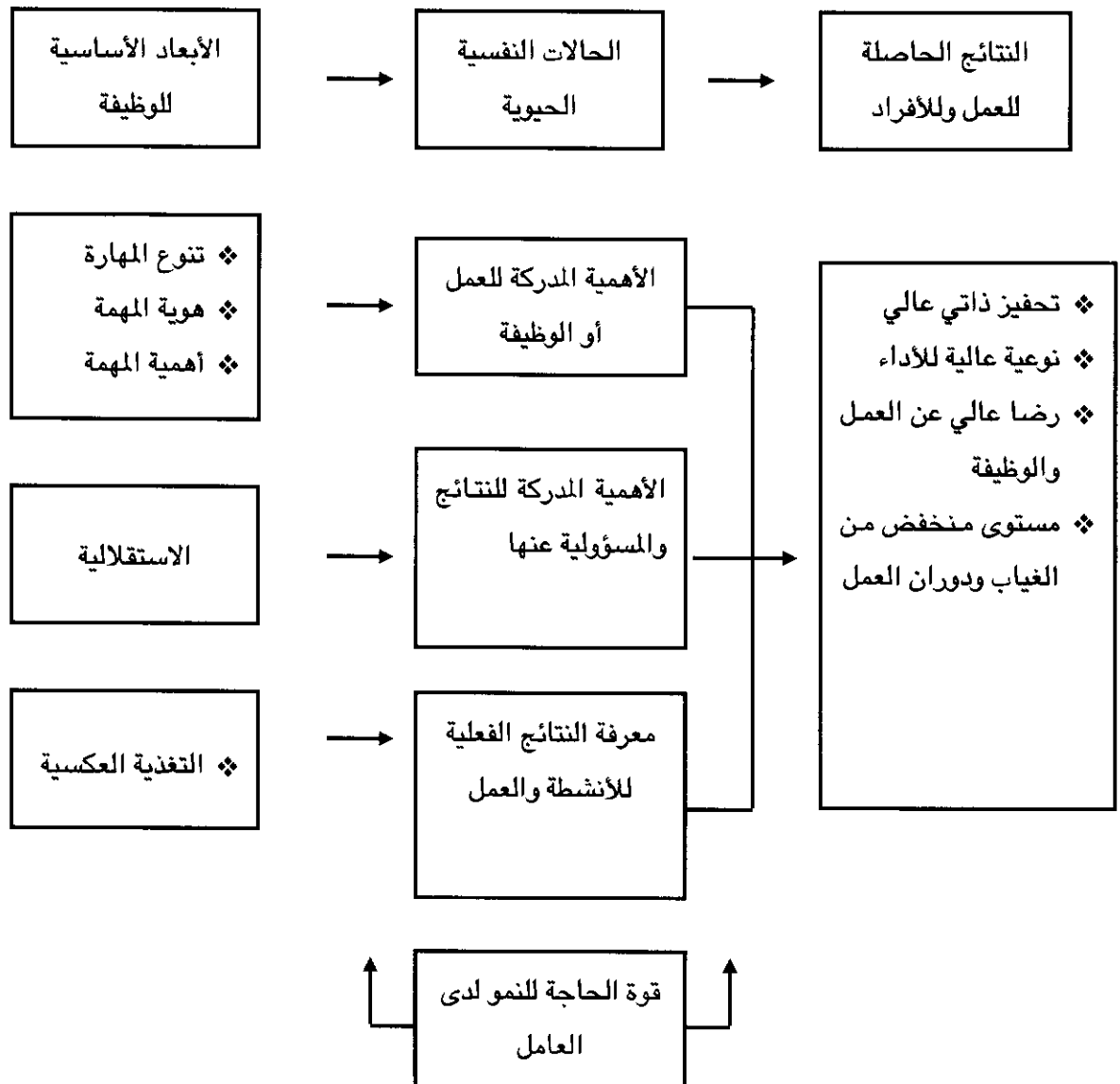
مدخل بديل عن التخصص الوظيفي يقترح فحص الوظائف في إطار خمسة أبعاد مهمة تأخذ بنظر الاعتبار نظام العمل ورغبات العاملين.

هو بديل للتخصص الوظيفي الذي يأخذ بنظر الاعتبار نظام العمل وتفضيلات العاملين. يقترح هذا المدخل أن تحلل الوظائف في ضوء خمسة أبعاد مهمة:

- تنوع المهارة Skill Variety : ويقصد به عدد المهام التي يؤديها الفرد في إطار الوظيفة.
- هوية المهمة Task Identity: المدى الذي يعمل فيه العامل لإنجاز جزء من الوظيفة أو الوظيفة بأكملها.
- أهمية المهمة Task Significances: إدراك أهمية المهمة.
- الاستقلالية Autonomy : درجة الرقابة التي لدى العامل على كيفية الإنجاز والأداء في العمل.

- التغذية الراجعة **Feedback**: المدى الذي في إطاره يعرف العامل كيف تم الأداء ضمن الوظيفة.

إن زيادة درجة حضور هذه الأبعاد الخمسة ضمن وظيفة معينة يؤثر زيادة كذلك في الحالات السيكولوجية النفسية لدى العامل مثل زيادة رضاه عن العمل وزيادة تحفيزه وشعوره بأهمية وظيفته وتحسن جودة عمله وكذلك ينخفض معدل الغياب ودوران العمل. لكن العنصر الحاسم والمحدد لكيفية عمل هذا النموذج هو مدى قوة الحاجة للنمو لدى العامل **Employee Growth - Need Strength** فالعامل الذي لديه قوة كبيرة باتجاه النمو والتطور والتعلم وزيادة قابلياته يستجيب أكثر لوجود أو عدم وجود الخصائص الخمس المشار إليها في الوظيفة.



شكل (2-11): مدخل خصائص الوظيفة

- ❖ فرق العمل Teamwork
مدخل يعطي مسؤولية كبيرة للمجموعة لتصميم نظام العمل المستخدم لأداء المهام والعلاقة بينها.
- فرق العمل Teamworks: وهذا المدخل يعطي مسؤوليات كبيرة لفرق العمل لتصميم نظام العمل المعتمد في إنجاز سلسلة مترابطة من الوظائف. إن هذا الأسلوب، وخصوصاً في الصناعة، يساعد في تحفيز العاملين ويعطيهم استقلالية في جدولة العمل وتخصيص الموارد وكذلك الرقابة والسيطرة على عملهم.

❖ أسس تجميع الوحدات التنظيمية Departmentalization

- ❖ عملية إقامة الدوائر Departmentalization
هي عمليات تجميع الوظائف والأفراد لتشكيل الوحدات والدوائر في إطار ترتيبات منطقية معينة.
- إن تجميع الأفراد والوظائف في وحدات تنظيمية أو دوائر هو عملية يطلق عليها Departmentalization أي التقسيم أو إقامة الدوائر والأقسام. وتعتبر هذه العملية المفصل الرئيسي الثاني بعد التخصص الوظيفي لأنها تمثل المنطق الذي تستند إليه عملية تشكيل الهيكل التنظيمي لاحقاً. وهناك تفسير لسبب القيام بذلك يقوم على أساس أن التنوع في الأعمال وتعدد الوظائف والأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف يجب إسنادها إلى أفراد أو مجاميع وفق أسس تجعل من العمل منظماً ومترابطاً. ففي المنظمة الصغيرة جداً حيث يستطيع المدير رؤية مجمل العمل والمهام لا حاجة إلى عمليات تكوين تقسيمات ودوائر عديدة لكن الأمر يختلف في المنظمات الكبيرة حيث يتطلب الأمر وجود مستويات إدارية وإشرافية تراقب وتنسق عمل دوائر وأقسام عديدة. كما أن شدة المنافسة وتوسع رقعة تأثير منظمات الأعمال يتطلب خلق أقسام ووظائف جديدة تحتاج إلى تنسيق عالي لجعل عمليات الاتصال بين هذه الأقسام حالة فعالة وممكنة باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. أما أسس التقسيم أو إقامة الدوائر المعتمدة فهي:

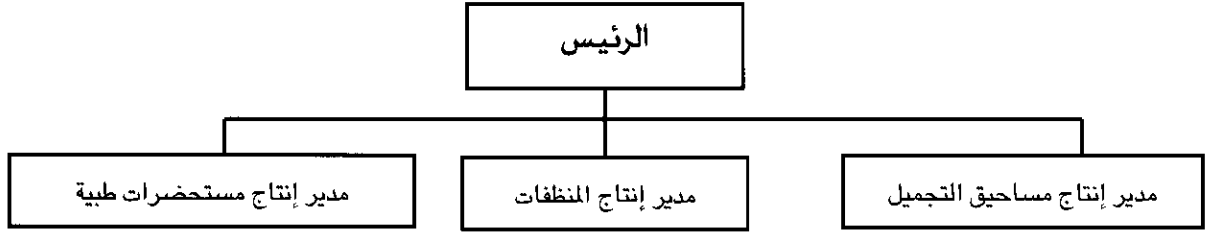
- الأساس الوظيفي Functional

- تجميع الأفراد المتشابهين في مهاراتهم ووظائفهم في وحدات تنظيمية مثل أقسام المحاسبة.



- على أساس المنتج Product

تجميع الأنشطة والأفراد على أساس أنواع المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات.



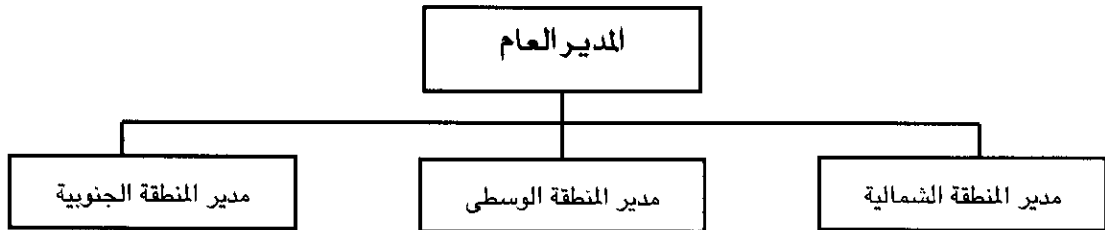
- على أساس الزبائن Customers

هنا يكون الزبائن هم العنصر المعتمد في تجميع الوظائف أو الأفراد في الأقسام أو الوحدات التنظيمية بهدف تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل.



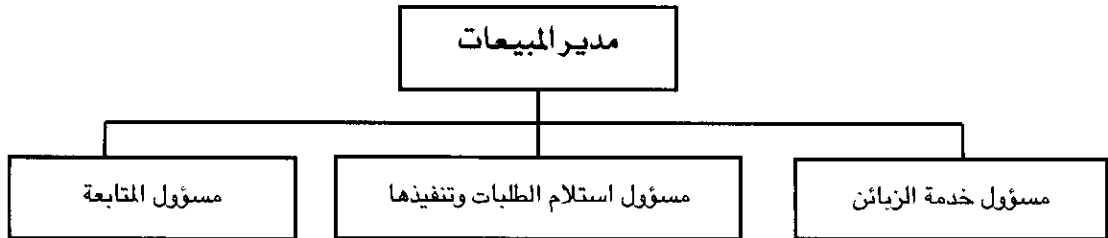
- الأساس الجغرافي Geographic

تجمع الأنشطة أو الأفراد أو المجاميع حسب المناطق الجغرافية أو الأماكن المختلفة.



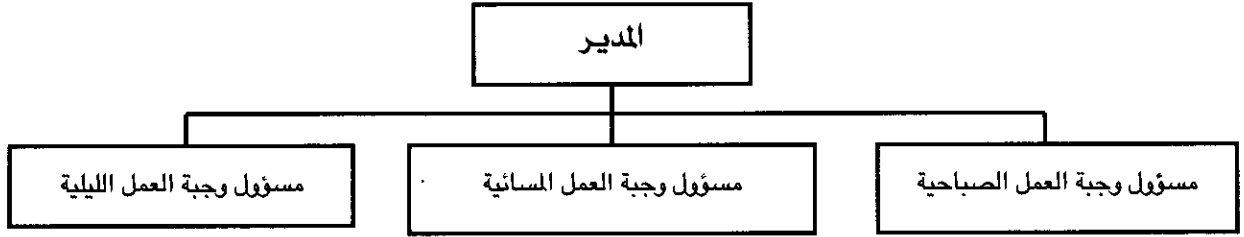
- أساس العملية الإنتاجية Processes

التجميع للأنشطة والأفراد والوظائف التي تتبع لمرحلة إنتاجية واحدة مع بعضها.



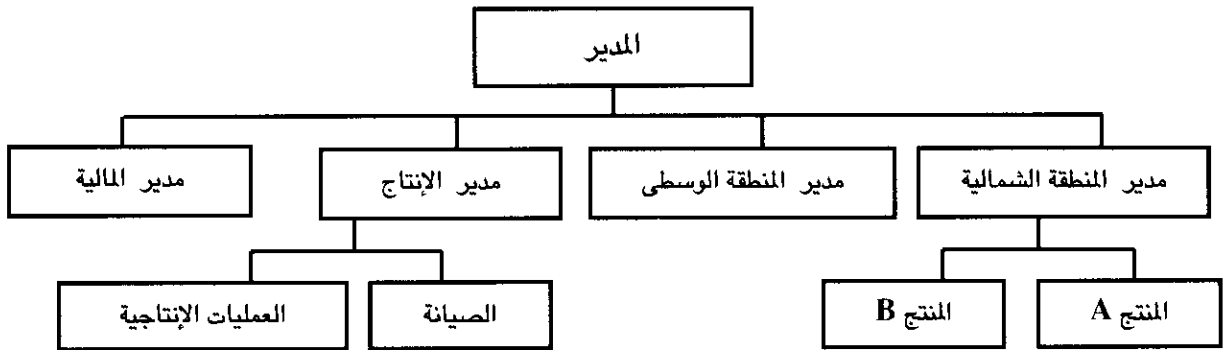
- أساس وجبة العمل Shift Time

هنا يعتمد أساس زمن أو وقت أداء المهام أو الوظائف هو الأساس في تجميعها ضمن وحدات تنظيمية.



- المختلط Mixed

هنا يتم الجمع بين اثنين أو أكثر من أسس التجميع.



ثانياً: أنواع الهياكل التنظيمية Organizational Structures Types

بعد أن نتضح معالم التخصص الوظيفي ومستوياته وبعد أن يتم تجميع الوظائف المتشابهة والأفراد والمجموعات في ضوء أسس معينة تراها إدارة المنظمة مناسبة في إنجاز الأهداف تكون قد تشكل للمنظمة هيكل تنظيمي مناسب لطبيعة عملها ويلبي احتياجاتها. إن الهيكل التنظيمي لا يمثل غاية بحد ذاته بقدر ما يمثل وسيلة لتحقيق وإنجاز الأهداف لذلك نرى هذا التغيير المستمر في الهياكل وفق متطلبات العمل والمؤثرات الخارجية المحيطة بالمنظمة. كذلك تستخدم إدارة المنظمة أبعاد الهيكل التنظيمي كصيغة عملية للتعامل مع عدم التأكد البيئي الموجود في بيئة عمل المنظمة. لقد تطورت وتوسعت الهياكل التنظيمية بشكل كبير في منظمات الأعمال الحديثة ويمكن أن تصنف في مجموعتين: الهياكل التقليدية والهياكل الحديثة.

❖ الهياكل التقليدية Traditional Structures

ليس المقصود بالتقليدي هنا هيكل قديم انقرض وانتهى، بل المقصود أنها هياكل معروفة منذ زمن بعيد ومستخدمه حتى الوقت الحاضر مع أن المحتوى الحقيقي وأبعاد الهيكل من مركزية ورسمية وتعقيد ونطاق

إشراف قد تغير رغم بقاء نفس المسمى. ونيشر هنا وكما ذكرنا في الفقرة السابقة بشكل أكثر تفصيل إلى أهم هذه الأنواع.

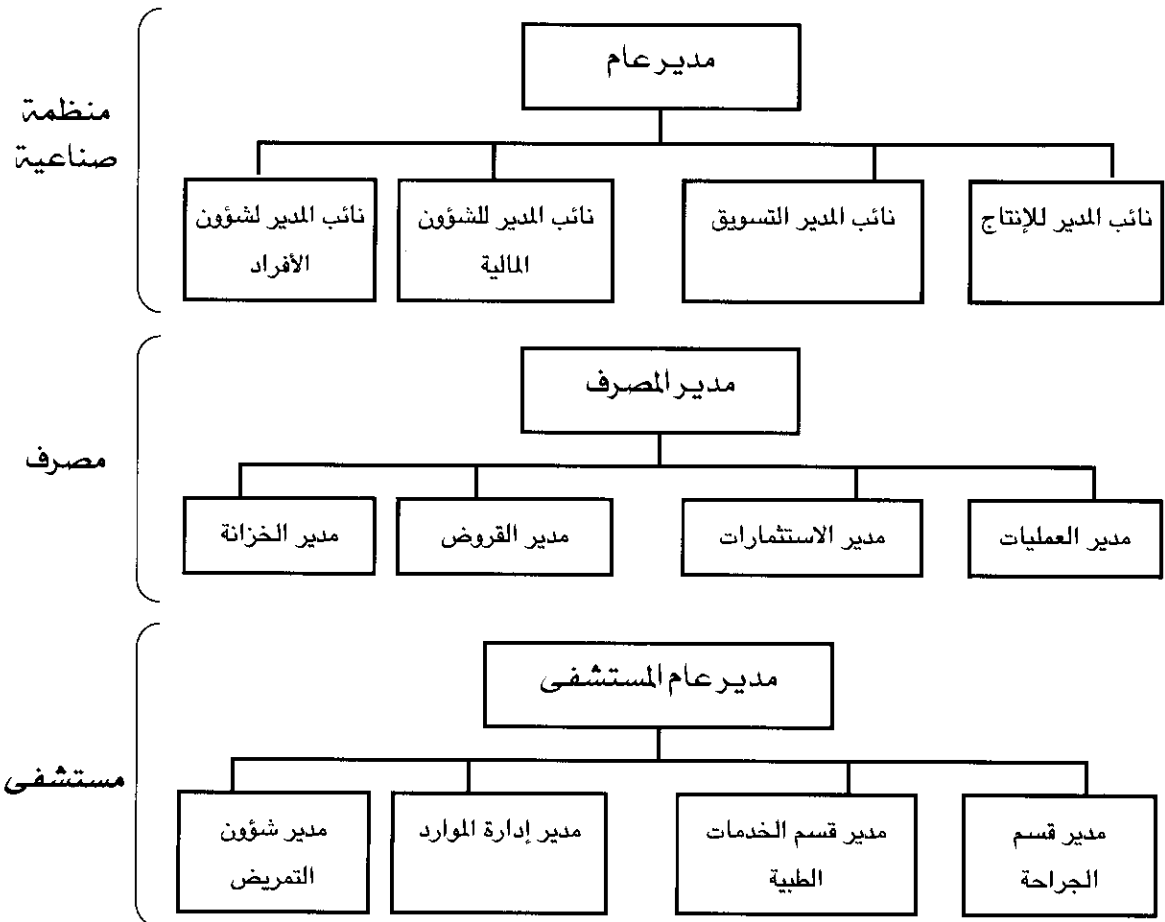
❖ الهيكل الوظيفي

Functional Structure

هو الهيكل القائم على أساس تجميع الافراد والوظائف بناءً على تشابه المهارات وأداء المهام المتشابهة والموارد المستخدمة.

- الهيكل الوظيفي Functional Structure

إن الهيكل الوظيفي هو أقدم الهياكل التنظيمية المعروفة، فبمجرد أن توسعت المنظمات وازداد حجمها ظهر مثل هذا النوع من الهياكل لمواجهة متطلبات نمو محدود في العمل لذلك يعتبر مفيداً للمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم. ويقوم على أساس تجميع الوظائف والمجموعات والأفراد في ضوء تشابه خبراتهم وطبيعة المهام التي يؤديونها لتحقيق أهداف ضرورية لنجاح المنظمة. يصلح هذا النوع من الهياكل لجميع أنواع المنظمات الخدمية والمالية والصناعية وغيرها. ويمكن أن ننشر إلى بعض الأمثلة كما يلي:



شكل (3- 11): الهيكل الوظيفي

إن أهم مزايا هذا النمط من الهياكل التنظيمية يمكن استعراضه في الآتي:

- الاستفادة من اقتصاديات الحجم وكفاءة استخدام الموارد.
- تخصيص المهام يتطابق مع الخبرات والتدريب.
- جودة عالية في تقديم الحلول للمشاكل الفنية.
- تدريب معمق وتطوير مستمر للمهارات من خلال الوظائف والأنشطة.
- وضوح في المسار الوظيفي للعاملين.

أما أهم الإشكالات التي تواجه هذا الهيكل فهي صعوبة إسناد بعض المهام والمسؤوليات ذات الأهمية القصوى وقليلة الاحتياج من ناحية حجم العمل بحيث لا يمكن إسنادها إلى إدارة تخصصية معينة وبذلك تضيع وتفقد جوانب مهمة من العمل مثل الإبداع والمعرفة والجودة على المستوى الكلي للعمل. كذلك هناك مشكلة نقص التنسيق وتشويش الاتصالات عبر الوظائف التخصصية في هذا الهيكل وتسمى هذه المشكلة Functional Chimney's Problem.

❖ الهيكل على أساس الأقسام

Divisional Structure

الهيكل القائم على أساس

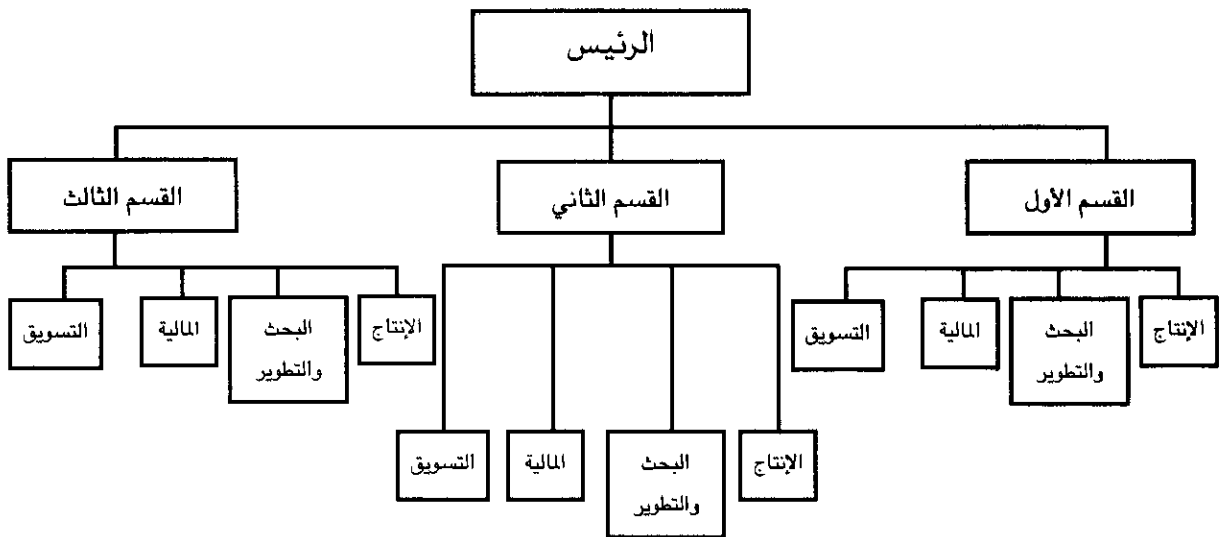
تجميع الأفراد والوظائف في

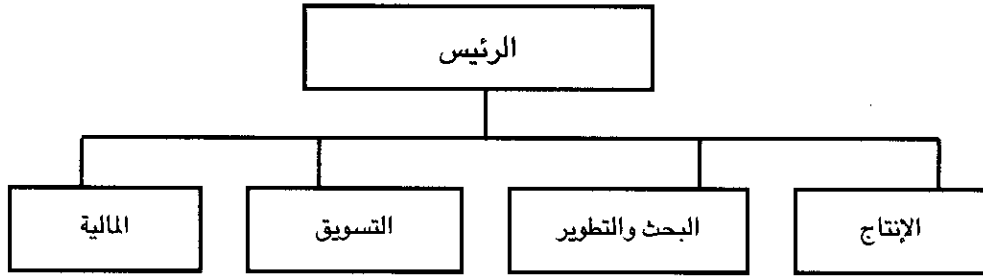
أقسام كبيرة بناءً على

مخرجات هذه الأقسام.

- الهيكل على أساس الأقسام Divisional Structure

هذا النوع من الهياكل تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم منظمة الأعمال وكأنما كل قسم من الأقسام هو منظمة قائمة بذاتها وهيكلها مرتب على أساس وظيفي. بعبارة أخرى فإن تجميع الوظائف والأفراد والمهام يكون على أساس طبيعة مخرجات القسم الكبير المعني. لذلك فإن هذا النوع يمكن أن يكون قائماً على أساس جغرافي أو على أساس المنتجات أو على أساس الزبائن وغيرها من الأسس وليبيان الاختلاف بين الهيكل الوظيفي والهيكل على أساس الأقسام نستعرض المخططين التاليين:





شكل (4- 11) : مقارنة بين الهيكل على أساس الأقسام والهيكل الوظيفي

إن أهم مزايا وعيوب هذا النوع موضحة في الآتي:

العيوب	المزايا
1. مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام المختلفة.	1. سرعة استجابة ومرونة في البيئة المضطربة.
2. تخصص فني أقل في الأقسام.	2. اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن.
3. تنسيق غير واضح بين الأقسام.	3. تنسيق عالي بين الأقسام الوظيفية.
4. سيطرة ورقابة إدارية قليلة من قبل الإدارة العليا.	4. سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات التي قد تحصل في الإنتاج.
5. منافسة من أجل الموارد	5. التأكيد على المنتج بأكمله وبصورة شاملة مع مراعاة أهداف الأقسام.
	6. تطوير المهارات الإدارية للمديرين.
	7. إمكانية إزالة بعض الأقسام أو إضافة أقسام جديدة.

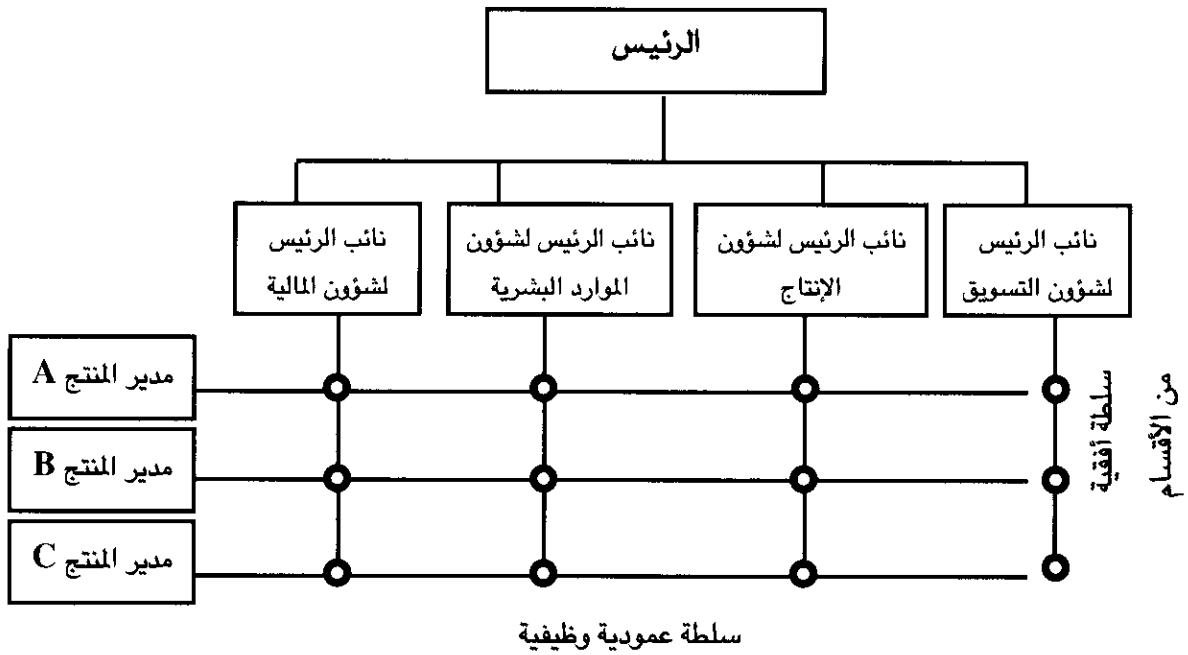
❖ الهيكل المصفوفي

Matrix Structure

هيكل يجمع بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام الكبيرة لتدعيم مزايا الاثنين وتفادي عيوبهما في إطار برامج أو مشاريع أو منتجات ومن خلال فرق عمل.

- الهيكل المصفوفي Matrix Structure

يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام وذلك بهدف الاستفادة من ميزات الاثنين وتفادي عيوبها. ويتجسد هذا الأمر من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم منتجات معينة أو مشاريع أو برامج كما موضح في الشكل التالي:



شكل (5 - 11) : هيكل مصفوفي

إن العاملين في الهيكل المصفوفي يتعرضون إلى سلطتين في نفس الوقت سلطة رأسية وظيفية وسلطة أفقية من الأقسام. إن نجاح هذا النمط من الهياكل يعتمد على قدرة مدير المنظمة على مراقبة والتعامل مع الجميع سواء كانوا في الوظائف الرئيسية أو الأقسام. وهنا تبرز مشكلة الرئيس المزدوج للعاملين Two-Boss Employee حيث أن العاملين أو الموظفين يتوجب عليهم تقديم تقارير إلى رئيسين كذلك هناك مشكلة اتفاق وجهات النظر بين الرئيسي الوظيفي ورئيس القسم حول قرارات مهمة أحياناً. وعموماً فإن أهم المزايا والعيوب لهذا النوع من الهياكل نجمله في الآتي:

المزايا	العيوب
1. كفاءة أكبر باستخدام الموارد	1. إحباط وغموض نتيجة السلطة المزدوجة.
2. مرونة وتكيف للبيئة المتغيرة	2. صراعات بين طرفي الهيكل.
3. تطوير المهارات الإدارية العامة منها والمتخصصة.	3. لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول بعض القضايا.
4. تعاون بين فرق العمل والخبراء وتوفرهم لكل الأقسام.	4. الحاجة إلى تدريب في مجال العلاقات الإنسانية.
5. توسيع الوظائف للعاملين.	5. الهيمنة من قبل الأطراف.
6. خدمة أفضل للزبائن.	

❖ الهياكل الحديثة Modern Structures

مع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة وتحول المنظمات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة لغرض الاستجابة لمتطلبات منافسة شاملة. فإن منظمات الأعمال قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات المستهلكين واستخدام تكنولوجيا متطورة. إن مجمل هذه الجوانب تندرج ضمن طرق إبداعية وبتجددة لهيكل المنظمات بحثاً عن الإنتاجية العالية وخلق ميزات تنافسية. وفي نفس إطار هذه التوجهات فإن الهيكل التنظيمي الصحيح يعتبر من الموجودات والأداء الفعال في حين يمكن أن يكون الهيكل غير الصحيح عبئاً على الأداء أو مطلوبات بالنسبة للمنظمة. لقد كان الهيكل المصفوفي هو الخطوة الأولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة حيث المنظمات الأكثر أفقية واتصالات جانبية وأكثر مرونة وقدرة على خلق تكامل عالي بين مختلف الوظائف. وسوف نستعرض في أدناه المبادئ العامة التي تحكم العمل في إطار هذه الهياكل الحديثة والتي تتسم بكونها هياكل أفقية.

1. التركيز على العمليات وليس الوظائف في المنظمة.
2. وضع الأفراد موضع المسؤولية لما يتعلق بالعمليات الأساسية.
3. تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة في استخدام فرق العمل.
4. تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير في الأداء.
5. استخدام تكنولوجيا المعلومات.
6. التركيز على المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة.
7. تعليم وتدريب الأفراد كيفية مشاركة العمل مع الآخرين.
8. بناء ثقافة انفتاح وتعاون والتزام بالأداء.

ونستعرض الآن أهم أنواع الهياكل التنظيمية الحديثة.

❖ هيكل الفريق

Team Structure

هيكل يعتمد الفرق الدائمة والمؤقتة والمشكلة من أفراد ينتمون إلى مختلف الوظائف لتحسين العلاقات الجانبية.

❖ الفريق المنوع وظيفياً

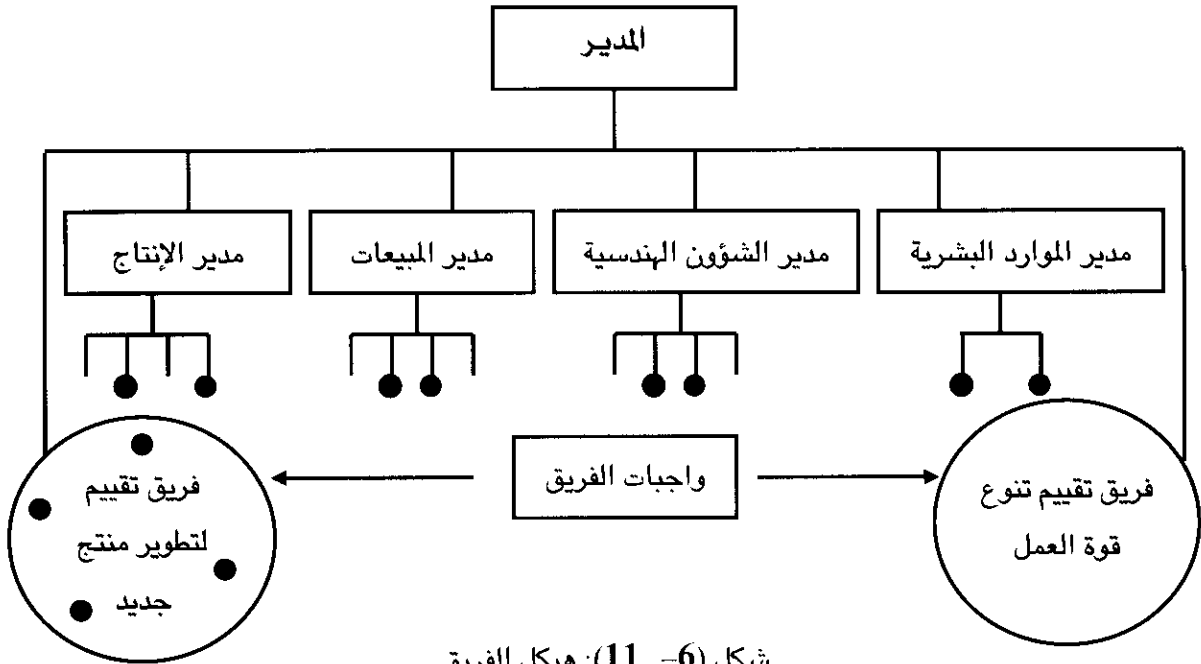
Cross-Functional Team

هو الفريق الذي يحوي على أعضاء ينتمون إلى أنشطة أو وظائف أو أقسام مختلفة.

- هيكل الفريق Team Structure

إن فرق العمل هي الأساس أو التكتلات الأساسية في مثل هذا النوع من الهياكل ويقصد بهيكل الفريق الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمية أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية. وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يومياً. والفريق المنوع وظيفياً Cross-Functional Team يتكون من أفراد ينتمون إلى مختلف وظائف المنظمة وأنشطتها بهدف تقليل إشكالية الاتصال والتنسيق بين

الوظائف والعقبات داخل المنظمة. وكذلك خلق اتصالات جانبية فعالة لحل مشاكل العمل وتحسين الأداء. وهناك أيضا ما يمكن أن نسميه فريق المشروع Project Team وهو الفريق الذي يشكل لإنجاز مشروع معين أو مهمة خاصة ويتم حله أو تفكيكه بعد انتهاء المشروع أو إنجاز المهمة والهدف منها هو تجميع الكفاءات وتركيزها لغرض تحقيق أكبر استفادة منها والشكل التالي يمثل هذا النمط.



شكل (6- 11): هيكل الفريق

أما أهم المزايا والعيوب لهيكل الفريق فهي:

العيوب	المزايا
1. تعقد إجراءات فرق العمل.	1. تقليل الحواجز بين الأقسام يزيد من الالتزام وتكريس الجهود للأداء.
2. حدوث تضارب بالولاء بين الفريق والوحدة الوظيفية.	2. سرعة في الاستجابة واتخاذ القرارات.
3. كثرة الاجتماعات واللقاءات التي تتسبب بضياع وقت طويل.	3. إزالة عوائق الاتصالات والتنسيق.
4. الحاجة للموارد الكثيرة.	4. زيادة العلاقات الجانبية.
	5. تحسين المعنويات والحماس لمشاركة العاملين واندماجهم.
	6. تقليل التكاليف الإدارية.
	7. المشاركة في المعلومات والخبرة حول القضايا المهمة.

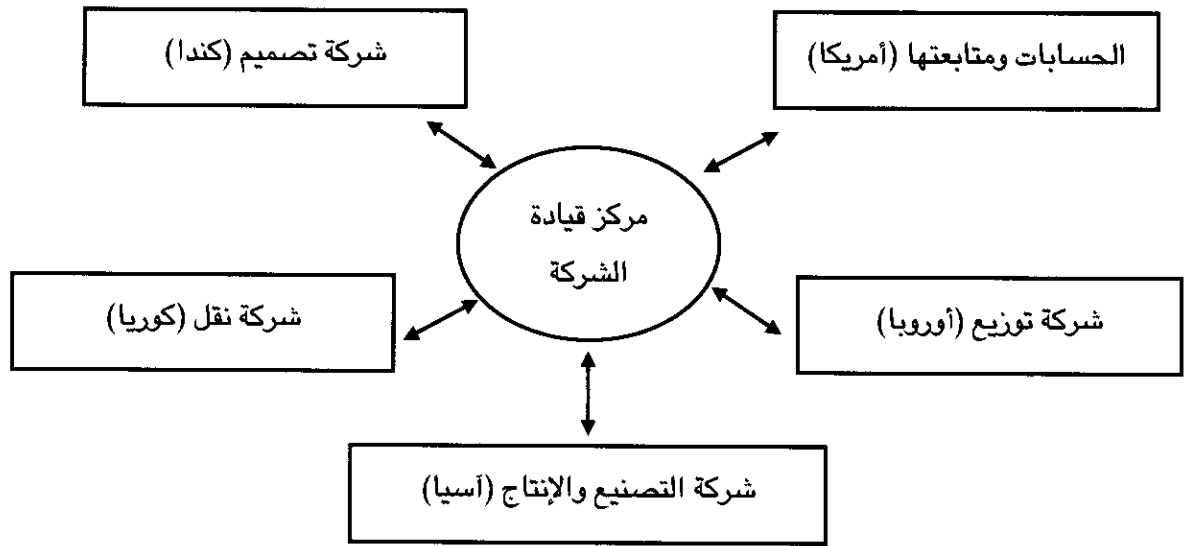
- الهيكل الشبكي Network Structure

❖ الهيكل الشبكي

Network Structure

الهيكل الذي يفصل الوظائف الرئيسية ويحيلها إلى شركات متعددة والتي يتم التنسيق بينها من خلال مركز قيادة صغير.

هو الهيكل الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف خارجية مثل المجهزين ومتعهدي الخدمات وغيرها. إن هذا يعني امتداداً أفقياً خارج حدود المنظمة وأنها تتعاقد مع متعهدين لإنجاز الكثير من أعمالها الكبيرة وتنسق أنشطتها من مركز قيادة رئيسي صغير. كما في الشكل التالي:



شكل (7- 11): الهيكل الشبكي

إن المنظمة هنا تبدو وكأنها محور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين الخارجيين ولا تكون متجمعة تحت سقف واحد، وهذه الشركات المتعهدة والمتخصصة ترتبط إلكترونياً بالمركز الرئيسي. إن التزود من الخارج Outsourcing هو من أهم المظاهر المرتبطة بالهيكل الشبكي والذي يعني التعاقد مع شركات أو جهات خارجية للقيام بوظيفة معينة تخص المنظمة مثل الخدمات القانونية التي تخص أحد المصارف الكبرى حيث تحال إلى مكتب قانوني أو إحالة الكافترية وخدماتها إلى جهة خارجية. ولعل أهم مزايا وعيوب هذا النمط من الهياكل ما يلي:

❖ التزود من الخارج
Outsourcing

التعاقد مع جهات خارجية للقيام بوظيفة معينة تخص المنظمة.

المزايا	العيوب
1. تساعد على ترشيح المنظمة.	1. كلما كانت الشبكة كبيرة تصبح عملية الرقابة والسيطرة صعبة
2. سيطرة أكثر على التكاليف مع تخفيض التكاليف الإدارية.	2. يمكن فقدان المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المنظمة.
3. الاستفادة من خبرات متخصصة جداً من الخارج.	3. أن الفشل في جزء من الشبكة يؤدي على فشل كامل.
4. أن تكنولوجيا المعلومات تسمح بالإدارة ولو على بعد مسافات بعيدة.	4. ربما تكون هناك مخاطر جدية بانهايار المنظمة بسبب إحالة بعض الأمور المهمة مثل الشؤون المالية إلى متعاقدين أو جهات خارجية.
5. القدرة على المنافسة.	
6. مرونة في العمل.	

- الهيكل اللامحدود (الافتراضي)

❖ الهيكل اللامحدود

Boundary less Structure

الهيكل الذي تزال فيه الحدود

داخل المنظمة وخارجها.

❖ المنظمة الافتراضية

Virtual Organization

منظمة موجودة في الفضاء

الإلكتروني معتمدة تكنولوجيا

المعلومات والإنترنت في

عملياتها.

Boundary less (Virtual) Structure

لقد أصبح من المؤلف الحديث اليوم عن منظمات بلا حدود أو منظمات

افتراضية (Boundary less) Virtual Organizations والتي هي منظمات أزيلت

فيها الحواجز بين أنظمتها الفرعية الداخلية وكذلك مع بيئتها الخارجية. والمنظمات

الافتراضية تستخدم بكثافة تكنولوجيا المعلومات والإنترنت لغرض إزالة الحواجز

بينها وبين المجهزين والزبائن والمنافسين. إن أهم متطلبات اللامحدودية هي غياب

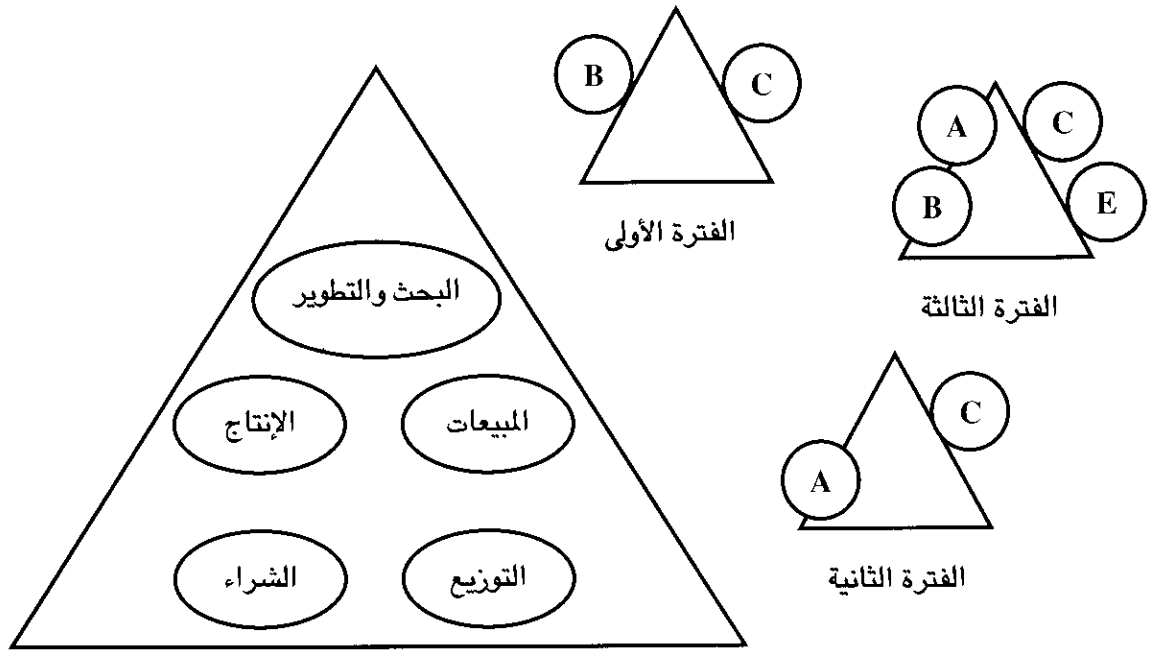
الهرمية في الهيكل وتمكين العاملين في الفريق واستخدام تكنولوجيا كثيفة وقبول

ظاهرة الوقتية، وينجز العمل من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة حيث يتم التركيز على

هذا الأمر والمهم هنا هو اللابيروقراطية العالية وعدم فرض القيود بأي شكل كانت

على العاملين أو الخبراء الذين ينجزون العمل. والشكل التالي يوضح هذا النمط

من الهياكل.



هنا تزال الحواجز الداخلية كلما دعت الحاجة
لعمل الأفراد مع بعض بشكل مشترك.

إن الحدود الخارجية تختلف باختلاف
التحالفات والحاجة أو الحصول على الفرص.

شكل (8 - 11): الهيكل اللامحدود (الافتراضي)

ولعل أهم مزايا وعيوب هذا النمط ما يلي:

العيوب	المزايا
1. صعوبة السيطرة.	1. الاستفادة من الخبراء في كل مكان.
2. ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة.	2. مرونة عالية واستجابة سريعة.
3. تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية.	3. تقليل التكاليف الإدارية.
4. تتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متقدمة.	4. اكتساب خبرات تكنولوجية واسعة.
5. احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور.	5. لا واجبات رسمية محددة ولا روتين.
	6. تقاسم المعرفة والخبرة.

ثالثاً: قضايا أخرى مهمة في التنظيم

Other Important Issues in Organizing

إن الهيكل التنظيمي الذي تجسده الخارطة التنظيمية يمكن أن ترى من خلاله جوانب مهمة في التنظيم الرسمي الذي سبقت الإشارة إليه مثل، المستويات الإدارية المختلفة وطبيعة نطاق الإشراف وانسيابية السلطة وطبيعة العلاقات الرسمية. ولكن هذه الجوانب الحيوية المهمة يجب أن تضعها الإدارة نصب عينها لتقرر المدى الملائم لطبيعة عمل المنظمة وبالتالي وصولها إلى الفاعلية المطلوبة. وفي إطار المفهوم الحديث الذي يرى المنظمة بشكل هرمي مقلوب حيث تأتي خدمة المستهلك في الدرجة الأولى التي تقدم له من قبل العاملين بدعم من الإدارة، فإن هذه المفاهيم التنظيمية أخذت منحى جديد يتماشى مع هذه النظرة والفلسفة الإدارية الحديثة. وسنستعرض هنا أهم هذه الجوانب التنظيمية التي يجب أن تعيها الإدارة وتجعل منها مفردات حية في واقع عمل المنظمة للوصول إلى الفاعلية المتوخاة.

❖ سلسلة الأمرة Chain of Command

❖ سلسلة الامرة

Chain of Command

هي خط السلطة المتصل الذي يربط جميع الأفراد في المنظمة ويحدد من يرأس من وإلى من يقدم تقارير الإنجاز والأداء.

تعطي الخارطة التنظيمية صورة عن خطوط السلطة وارتباط كل وظيفة عمودياً بالمستويات الأعلى منها. إن سلسلة الامرة Chain of command هي سلسلة السلطة المتصلة والتي تربط الأفراد في المنظمة أياً كان موقعهم وتوضح من يرأس من وإلى من يقدم تقارير الإنجاز والأداء. وترتبط سلسلة الأمرة بمبدأين.

- وحدة الأمر Unity of Command

والتي تعني أن كل فرد عامل في المنظمة يكون مُساءلاً من مشرف واحد فقط لتجنب ازدواج الأوامر في المنظمة، لكن المنظمات الحديثة تجاوزت هذا المبدأ من خلال الهياكل التنظيمية المصفوفية والشبكية كما ذكرنا سابقاً.

- مبدأ التدرج Scalar Principle

ويعني هذا تعريف السلطة بشكل واضح لجميع العاملين في المنظمة وفق تدرجهم الرسمي الهرمي. إن هذا المبدأ يساعد في تحديد السلطات (الصلاحيات) والمسؤوليات لمختلف المهام.

عندما يزداد حجم المنظمة ويتضخم فإنها تصبح بمستويات إدارية عديدة وطويلة بمعنى إضافة حلقات أخرى إلى سلسلة الأمرة ولذلك تزداد التكاليف وتتعدد الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا وهذا الأمر يؤخر عملية صنع القرار ويمكن أن يؤدي إلى فقدان الصلة الوثيقة مع الزبائن. لهذه الأسباب

فإن المنظمة الطويلة Tall Organization والتي يوجد فيها مستويات إدارية عديدة تنتقد بسبب كونها غير كفوءة وقليلة الإنتاجية. لذلك نرى أن الاتجاهات الحديثة تحاول أن تجعل سلسلة الامرة قصيرة. وهذا يعني أن المنظمات الحديثة تحاول أن تكون بسيطة في هيكلها وأكثر انسيابية ورشيقة من خلال إزالة المستويات الإدارية غير الضرورية وجعل الهيكل التنظيمي مفلطحاً Flat وأفقياً Horizontal لكي يكون أكثر قدرة على إيجاد ميزات تنافسية.

❖ السلطة Authority

❖ السلطة Authority

هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة المحددة.

هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة المحددة. ويمكن أن تتسم السلطة بخصائص ثلاثة هي:

- أن السلطة ملازمة للموقع الوظيفي Position وليس للأفراد People

أي أن المدير تكون له سلطة بسبب الموقع الوظيفي الذي يشغله وأن المدراء الذين يشغلون نفس المواقع الوظيفية لديهم نفس السلطات.

- إن السلطة يجب أن تكون مقبولة من قبل المرؤوسين

حيث أن السلطة تتدفق من أعلى إلى الأسفل من خلال هرمية المنظمة والمرؤوسون يقبلون السلطة لأنهم يعرفون أن المدراء لهم هذا الحق القانوني والرسمي. إن نظرية قبول السلطة تقول أن المدراء لديهم سلطة عندما تقبل هذه السلطة من قبل المرؤوسين وفي حال رفض المرؤوسين بسبب كون الأوامر الصادرة إليهم هي خارج منطقة القبول فإن سلطة المدراء تختفي. وكمثال لهذا الأمر، فقد استقال أحد كبار المدراء العامين في شركة United Airlines بسبب أن عدداً قليلاً من المرؤوسين قبلوا استراتيجيته التي اعتمدها في سبيل الاستحواذ على شركات أخرى مثل شركات تأجير السيارات وفنادق من أجل التنويع.

- تتدفق السلطة رأسياً وباتجاه المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي

وهنا فإن المواقع الوظيفية العليا في الهيكل التنظيمي لديها سلطات رسمية أكثر من المواقع الدنيا.

ولكي يكون المدير أكثر فاعلية وتأثير في المنظمة يفترض أن يعزز سلطته الرسمية بقوة تأثير إيجابية في سلوك العاملين والمرؤوسين وهذه تأتي ضمن مفهوم

القوة Power. إن السلوك الحسن والتمتع بالخبرة وإعطاء المثل والقُدوة والعلاقة الصحيحة الحميمة كلها جوانب تعزز قوة المدير التي تعبر عن خصائص قيادية وليس مجرد حق رسمي قانوني كما هو عليه الحال في إطار موقع وظيفي معين. فالقوة لا ترتبط بالموقع الوظيفي بل إن الخصائص القيادية وموقع الفرد في المنظمة تعزز بعضها بعضاً وتجعل من المدير قيادياً ومؤثراً في مرؤوسيه.

المسؤولية Responsibility

هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة خصصت له ضمن السلطة التي منحت له، وهي مكافئة لها.

المسؤولية Responsibility

هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة قد خصصت له ضمن السلطة التي منحت له، أي أن المسؤولية تكافئ السلطة. وعندما تكون لدى المدير مسؤولية لتأدية مهام كبيرة مع سلطة قليلة فإن هذه الوظيفة تصبح صعبة ويضطر المدير أن يعتمد أسلوب الإقناع لتنفيذ أوامره من قبل المرؤوسين. أما إذا كانت سلطات المدير تفوق مسؤولياته فقد يصبح جباراً أو عابثاً بنتائج الأداء وأطر العمل الموضوعية، لذلك تحاول المنظمة أن تجعل المسؤولية مكافئة للسلطة.

المساءلة Accountability

هي حقيقة كون الأفراد العاملين في المنظمة والذين لديهم سلطات ومسؤوليات محددة معرضين لتقديم تقارير تبرر، وتعلل أسباب النتائج التي توصلوا إليها أو التصرفات التي قاموا بها من هم أعلى منهم في سلسلة الأمانة.

المساءلة (العرضة للمحاسبة) Accountability

هي حقيقة كون الأفراد العاملين في المنظمة والذين لديهم سلطات ومسؤوليات محددة معرضين لتقديم تقارير تبرر وتعلل أسباب النتائج التي وصلوا إليها أو التصرفات التي قاموا بها لمن هم أعلى منهم في سلسلة الأمانة. إن المساءلة يجب أن تسيّر بشكل متزامن مع السلطة والمسؤولية حفاظاً على عدم الإساءة بالتصرف أو استغلال الموقع الوظيفي. ويجب أن يكون المدراء وأعين إلى أن المساءلة حول المهام والمسؤوليات التي قبلوا تحملها ستؤدي جيداً في إطار السلطات الممنوحة لهم.

التفويض (التحويل) Delegation

التفويض Delegation

نقل أو تحويل صلاحيات أو سلطات جزئية إلى شخص في مستوى إداري أدنى

يرتبط التحويل بالصلاحيات أو السلطات الممنوحة للمديرين أو الموظفين والتفويض Delegation يعني عملية إدارية يتم من خلالها نقل جزء من السلطة أو الصلاحيات إلى شخص في مستوى إداري أدنى، والتفويض لا يأخذ شكلاً واحداً في جميع الحالات بل إنه يمتد بين قطبين عالي وواطي تفصل بينهما نماذج مختلفة في درجات التفويض، فقد يفوض المدير سلطة محددة جداً لتنفيذ عمل يقع في إطار مسؤوليته لأحد المدراء العاملين معه ويقع هذا التفويض في إطار رؤية المدير في العمل وأسلوبه، ونتحدث هنا عن تفويض قليل جداً يصبح بموجبه الشخص الذي

فوضت له هذه السلطات مُساءلاً عن المهام الواردة في إطارها أمام من فوض له هذه السلطة لذلك نتكلم هنا عن أن المسؤولية تبقى محصورة لدى المدير الذي قام بعملية التفويض - أما في القطب الآخر فيمكن للمدير أن يفوض تفويضاً كاملاً لأحد مرؤوسيه صلاحيات ترتبط بأداء مسؤوليات ومهام بدرجة كبيرة من الحرية والرؤية الخاصة لهذا المرؤوس، وبالتالي فهو مسؤول ويتم مساءلته من قبل المدير الذي قام بالتفويض ونتكلم هنا عن تفويض عالي جداً لسلطات وصلاحيات ومسؤوليات ترتبط بها، وبين هذين القطبين توجد درجات مختلفة من التفويض، وفي الحقيقة فإن التفويض يأتي في جانب كبير منه لمعالجة الإختناقات والنواقص الواردة في النظام المركزي للإدارة. أما إذا انتقلت المنظمة إلى النظام اللامركزي فإن هذا النظام - كما سنرى لاحقاً - يتيح للمديرين حرية أكبر لممارسة صلاحيات وسلطات واسعة ترتبط بمختلف المواقع الوظيفية العليا منها والدنيا.

.. خطوات ومزايا التفويض

لكي يكون التفويض فعالاً ومحققاً للنتائج المرجوة منه يجب أن يراعى الآتي:

1. تفويض مهمة كاملة لشخص واحد ولا ينصح بتقسيمها، لأن هذا يعطي للشخص المفوض له كامل المسؤولية عن إنجازها ويتيح للمدير الذي قام بالتفويض عملية الرقابة الفعالة.
2. اختيار الشخص المناسب، فليس جميع العاملين لديهم نفس القابليات وبنفس الدرجة من التحفيز، ولذا يجب موازنة المهمة مع قدرات الشخص ومهاراته، ولديه استعداد لتحمل مسؤولية ويستطيع اتخاذ قرارات مستقلة.
3. التأكد من أن السلطة الممنوحة تكافئ المسؤولية، يلاحظ أن المدراء يميلون إلى تحمل المرؤوسين مسؤولية ولا يزيدون صلاحيات اتخاذ القرار لديهم.
4. إعطاء تعليمات واضحة حول ماذا ومتى وأين ومن وكيف تؤدي المهمة لضمان نجاح عملية التفويض.
5. إدامة الحصول على التغذية العكسية، وذلك بالاحتفاظ باتصال مستمر مع من تم التفويض له.
6. تقييم ومكافأة الأداء بمجرد إتمام المهمة بنجاح.

ولعل أهم مزايا عملية تفويض الصلاحيات هي تحرير المدراء من كثير من الأعمال وتوفير مجالاً للتركيز على العمل المهم، كذلك تزيد الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. كما أنها وسيلة تدريب مناسبة للمرؤوسين وأداة لتحفيزهم لإنجاز وأداء أفضل. وبالمقابل فإن هناك عقبات للتفويض يمكن أن تختصر بالآتي:

- اعتقاد المدراء الدائم بأنهم يمكن أن ينجزوا الأعمال بأنفسهم أفضل مما لو تم تفويضها للآخرين.
- نقص الثقة بالآخرين.
- الإبهام في تحديد جيد وتعريف دقيق للوظيفة ومهامها

❖ نطاق الإشراف Span of Control

❖ نطاق الإشراف

Span of Control

عدد العاملين أو الوحدات الذين يشرف عليهم رئيس واحد.

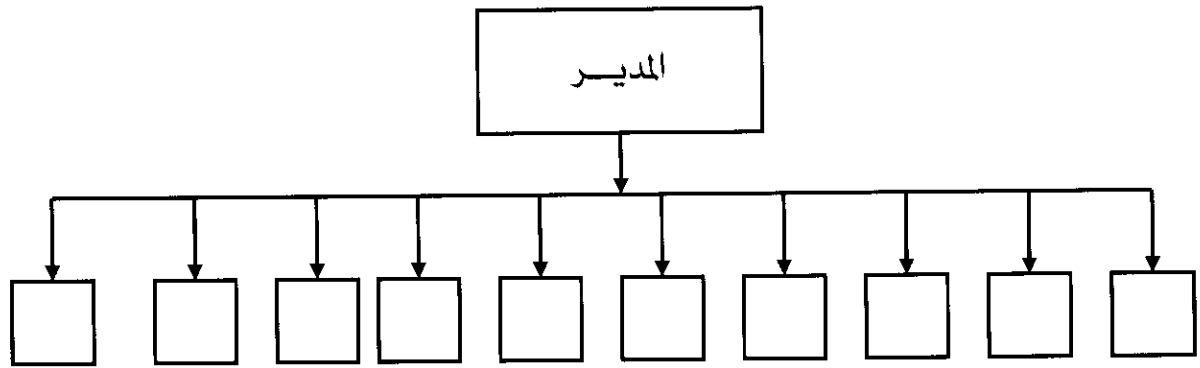
المقصود بنطاق الإشراف أو المدى الإداري Span of Management هو عدد العاملين الذين يقدمون تقارير أدائهم وإنجازهم لمدير واحد أو هم المرؤوسون الذين يشرف عليهم رئيس واحد، ونفس الشيء يقابل بالنسبة للوحدات الإدارية أو التنظيمية فبعض المدراء يشرف على عدة وحدات تنظيمية، إن نطاق الإشراف يعطي خصائص مهمة للهيكل التنظيمي حيث التحديد الواضح لطبيعة الإشراف والرقابة في إطار هذا الهيكل. في المداخل التقليدية للإدارة كأن يعتقد أن نطاق الإدارة الجيد يمتد ليشمل ستة إلى عشرة أفراد للمدير الواحد في حين نرى اليوم أن نطاق الإدارة إتسع ليشمل أكثر من ثلاثين فرداً، وبشكل عام فإن هناك عوامل عديدة تحدد طبيعة نطاق الإشراف إتساعاً وضيقاً وكما يلي:

1. عندما يؤدي المرؤوسون أعمالاً تتسم بالثبات والاستقرار والروتينية فإن نطاق الإشراف يكون واسعاً والعكس صحيح.
2. عندما يؤدي المرؤوسون أعمالاً متشابهة ومتكررة فإن نطاق الإشراف يصبح واسعاً والعكس صحيح.
3. إذا تركز المرؤوسون في مكان واحد غير متباعدين يمكن أن يصبح نطاق الإدارة واسعاً أما إذا توزع هؤلاء المرؤوسين في أماكن متعددة فإن نطاق الإدارة يكون ضيقاً.
4. في حالة كون المرؤوسين مدربين جيداً ولا يحتاجون لتوجيهات كثيرة في أوامر المهام فإن نطاق الإشراف يصبح واسعاً وبالعكس.
5. إذا كان بالإمكان وضع إجراءات وقواعد عمل واضحة لأداء المهمات والأعمال فإن نطاق الإشراف يصبح واسعاً وفي غياب ذلك فإن العكس سيحصل.
6. إذا كان هناك أنظمة تدعم عمل المدراء ومساعدون كفؤون فإن المدراء يستطيعون الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين والعكس صحيح.
7. إذا كانت حاجة المدراء من الوقت قليلة لأداء متطلبات أنشطة التنسيق والتخطيط مع الأقسام الأخرى فإنه يمكن لهؤلاء المدراء تخصيص وقت أكبر للإشراف وبالتالي يستطيعون الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.
8. أسلوب المدير وتفضيلاته الشخصية بخصوص النطاق الإشرافي الواسع أو الضيق.

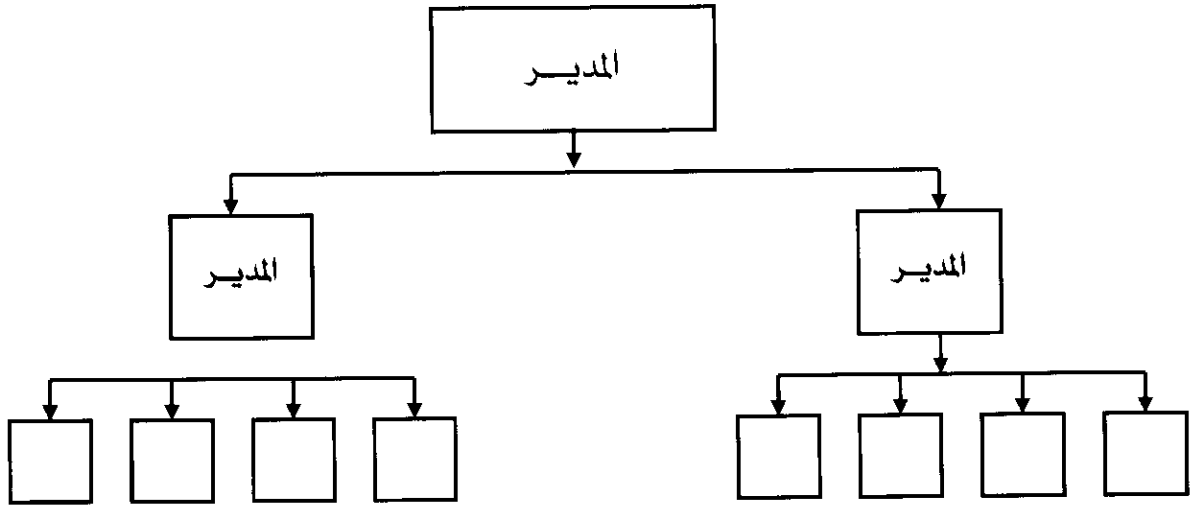
وختاماً لهذه الفقرة، لا بد من الإشارة إلى العلاقة بين طبيعة الهيكل التنظيمي ونوع نطاق الإشراف المعتمد في المنظمة، فإذا اعتمدت المنظمة نطاق إشراف واسع تصبح سلسلة الأمانة قصيرة وعدد المستويات الإدارية قليلاً وهكذا يكون الهيكل التنظيمي هيكلًا مفلطحاً أفقياً Flat Structure. أما إذا اعتمدت المنظمة نطاق إشراف ضيق فإن سلسلة الأمانة تصبح طويلة ويزداد عدد المستويات الإدارية ويصبح شكل الهيكل التنظيمي طويلاً Tall Structure وهنا فإن هذا الهيكل يضم عدداً أكبر من المدراء وبالتالي فهو أكثر كلفة وأقل كفاءة وأقل مرونة وتكون المنظمة أقل إستجابة لردود فعل الزبائن.

❖ الهيكل المفلطح
Flat structure
الهيكل الذي يتسم بوجود نطاق إشراف واسع وعدد أقل من المستويات الإدارية.

❖ الهيكل الطويل
Tall structure
الهيكل الذي يحتوي على مستويات إدارية كثيرة ونطاق إشراف ضيق



أ- هيكل مفلطح (نطاق إشراف واسع)



ب- هيكل طويل (نطاق إشراف ضيق)

شكل (9- 11): الهيكل المفلطح والهيكل الطويل

❖ المركزية واللامركزية

Centralization and Decentralization

❖ المركزية

Centralization

تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الأعلى من الإدارة.

تعني المركزية تجميع وتركيز السلطات الخاصة باتخاذ القرار في المستوى الأعلى من الإدارة. والمركزية بشكل عام ترتبط بالأشكال التقليدية من التنظيم الهرمي والمنظمات الصغيرة العاملة في بيئات مستقرة ولا تشكل تهديداً كبيراً للمنظمة. ومع تضخم حجم المنظمات وانتشارها جغرافياً وتعقد البيئة وسرعة

❖ اللامركزية

Decentralization

توزيع سلطات اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

تغييرها أصبحت اللامركزية هي الأفضل في إدارة الأعمال اليوم. واللامركزية تعني توزيع السلطات الخاصة باتخاذ القرار خلال كافة المستويات الإدارية. وترتبط اللامركزية بالهياكل التنظيمية الحديثة والاتجاهات الجديدة في العملية التنظيمية. وتعمل المنظمات اليوم في إطار لامركزية عالية بفضل التطور الكبير الحاصل في تكنولوجيا معلومات حيث يستطيع المدراء أن يكونوا على اطلاع دائم يومياً على سير الأمور والنتائج والأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك. ورغم أن أكثر المنظمات أصبحت فيها المشاركة كبيرة لتقريب الفجوة بين متخذي القرار ومنفذيه فإننا يجب أن لا نفهم بذلك أن جميع القرارات يجب أن تتخذ بطريقة لامركزية على المدراء تشخيص الوضع التنظيمي واختيار المستوى الملائم لاتخاذ القرارات بحيث يلائم حاجات المنظمة ومتطلبات عملها بأفضل ما يمكن. وبشكل عام فإن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في مركزية ولا مركزية القرار نجملها بالآتي:

- التغييرات الكبيرة وعدم التأكد العالي يرتبط باللامركزية.
- استراتيجية المنظمة تحدد قدر المركزية أو اللامركزية الملائم.
- في حالة الأزمات أو مواجهة مخاطر عالية يتم تركيز السلطات أو الميل إلى المركزية.

إن الذهاب باتجاه التفويض الواسع والتمكين المستمر لقوى العمل والهياكل الأفقية المفلطحة والمرنة ساهمت بإدخال اللامركزية في منظمات الأعمال وارتبط هذا أيضاً بتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأمر الذي أتاح قدرة أكبر للإدارة في رقابة مركزية.

❖ أنواع السلطة Authority Types

لقد سبق وأن عرفنا السلطة في فقرة سابقة والآن نحاول معرفة أنواع السلطة حيث هناك ثلاثة أنواع منها: السلطة المباشرة (التنفيذية) Line Authority والسلطة الاستشارية (سلطة الكادر المساند) Staff Authority والسلطة الوظيفية (سلطة التخصص الدقيق) Functional Authority.

- السلطة المباشرة (التنفيذية) Line Authority

❖ السلطة المباشرة (التنفيذية)

Line Authority

هي سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات وتسويقها في المنظمة.

يتمتع المدراء في كافة المستويات الإدارية، والذين يتحملون مسؤوليات مباشرة في إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة وكذلك تسويقها، بسلطات تنفيذية مباشرة لإنجاز العمل وهذه السلطات تشمل الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتصرف بطرق الأداء وأساليبه وحدود الصلاحيات المالية وكل ما يرتبط بإنجاز الأنشطة والمهام لتحقيق الأهداف التي تصب مباشرة في تعزيز موقف المنظمة التنافسي لمنتجاتها وخدماتها وتسويق هذه المنتجات والخدمات. وبالتالي فإن هذه السلطة قائمة أساساً على مجال العمل الذي تغطيه المنظمة وطبيعة هذا المجال ومحتوى السلع والخدمات وأسلوب تسويقها. فمثلاً يمتلك رئيس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومسؤولي المختبرات الدراسية وكل من له علاقة مباشرة بتقديم خدمة التعليم في الجامعة سلطة تنفيذية مباشرة. كذلك يمتلك الأطباء ورؤساء المرضين ومسؤولي مختبرات التحليل والأشعة والفحص الطبي وكل من له علاقة مباشرة بتقديم الخدمة الصحية سلطة تنفيذية مباشرة تختلف عن السلطة التي يمتلكها الآخرون العاملون في مجال الموارد البشرية أو في مجال النقل أو الحسابات أو الدائرة القانونية حيث أن سلطات هؤلاء لا يمكن أن تعتبر سلطة مباشرة في المستشفى. كذلك في المنظمة الصناعية التي تنتج سلع متنوعة فإن المدراء لديهم سلطة تنفيذية مباشرة إذا كانوا يعملون في أي من الأقسام المرتبطة مباشرة بإنتاج وتسويق السلعة.

❖ السلطة الاستشارية

Staff Authority

سلطة تتمثل بتقديم الدعم والإسناد والنصح والاستشارة للمديرين ذوي السلطة التنفيذية المباشرة.

- السلطة الاستشارية (سلطة الكادر المساند) Staff Authority

إن هذه السلطة تمثل الحق في تقديم الدعم والإسناد للمديرين التنفيذيين المباشرين وكذلك النصح والاستشارات بهدف ترصين وزيادة فاعلية القرارات الصادرة من السلطة التنفيذية المباشرة. يفترض بهذه السلطة المساندة أن تقدم إسناداً وتعزيزاً وتحسيناً لأداء المهمات من قبل المدراء والتنفيذيين المباشرين، فمثلاً في أغلب منظمات الأعمال الصناعية هناك أشخاص يعملون في مجالات المحاسبة والموارد البشرية يقدمون دعماً للعمل والأنشطة في كافة أقسام المنظمة. ويجب أن يعمل المدراء ذوي السلطة المباشرة والمدراء المساندون والاستشاريون معاً بهدف زيادة فاعلية المنظمة ويجب أن يعرف الطرفان رسالة المنظمة وأهدافها ويعرفون الأهداف الخاصة بكل طرف وكيفية التعاون والتنسيق لتحقيق هذه الأهداف باعتبارها ضرورية لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة. إن حجم المنظمة هو الذي يحدد مدى الحاجة إلى سلطة استشارية. وعموماً فإن المنظمة إذا كانت كبيرة الحجم فإنها تحتاج إلى سلطات استشارية. وهذا لا يعني أن الشركات الصغيرة ليس لديها مواقع ذات

سلطات استشارية بل أحياناً تستخدم استشاريين بعمل جزئي لتقديم النصح والمشورة في مجالات محددة. وعموماً فإن السلطة الاستشارية لها ثلاثة أدوار رئيسية:

• دور الناصح والداعم والمستشار **Advisory and Counseling Role**

يستخدم الكادر هنا خبرات مهنية وتخصصية لحل مشاكل تواجه المنظمة وهو مستشار داخلي للمنظمة فقد ينصح الكادر المسؤول عن مراقبة الجودة مديرين خطوط الإنتاج بعدم وجود إمكانية لإجراء تحسينات جذرية في المنتج.

• دور خدمي **Service Role**

تقديم خدمات من خلال فريق عمل مركزي في المنظمة لدعم الأنشطة المختلفة في منظمة الأعمال، ويمكن تشبيه هذا الأمر بكون الكادر مجهز الأفكار والخطوط المباشرة أو السلطة التنفيذية مستهلكة لها. مثال ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتعبئة واستقطاب وتعيين وتدريب العاملين لكل المنظمة وهنا فهم مجهزون للعاملين ومختلف أقسام المنظمة هم مستهلكون.

• دور رقابي **Control Role**

يساعد الكادر في وضع الآليات مساعدة في تقييم فاعلية الخطط المختلفة في المنظمة وهنا فإن القائمين بهذا العمل هم ممثلون أو وكلاء للإدارة العليا. وتجدر الإشارة هنا إلى أن صراعاً قد يحصل بين السلطتين التنفيذية المباشرة والاستشارية المساعدة بسبب تدخل الاستشاريين في عمل السلطة التنفيذية وتقمصهم لدورها. وكذلك اعتقاد التنفيذيين بأن السلطة المساندة لا تعي الصورة الكلية للعمل وإنما تقدم استشارات محدودة في مجالات تخصصية. أما الكوادر الاستشارية فيرون أن التنفيذيين لا يقبلون السلطة الاستشارية والأفكار الجديدة التي تقدمها ويرفضون منحهم سلطات كاملة بشأن مختلف الوظائف.

- السلطة الوظيفية **Functional Authority**

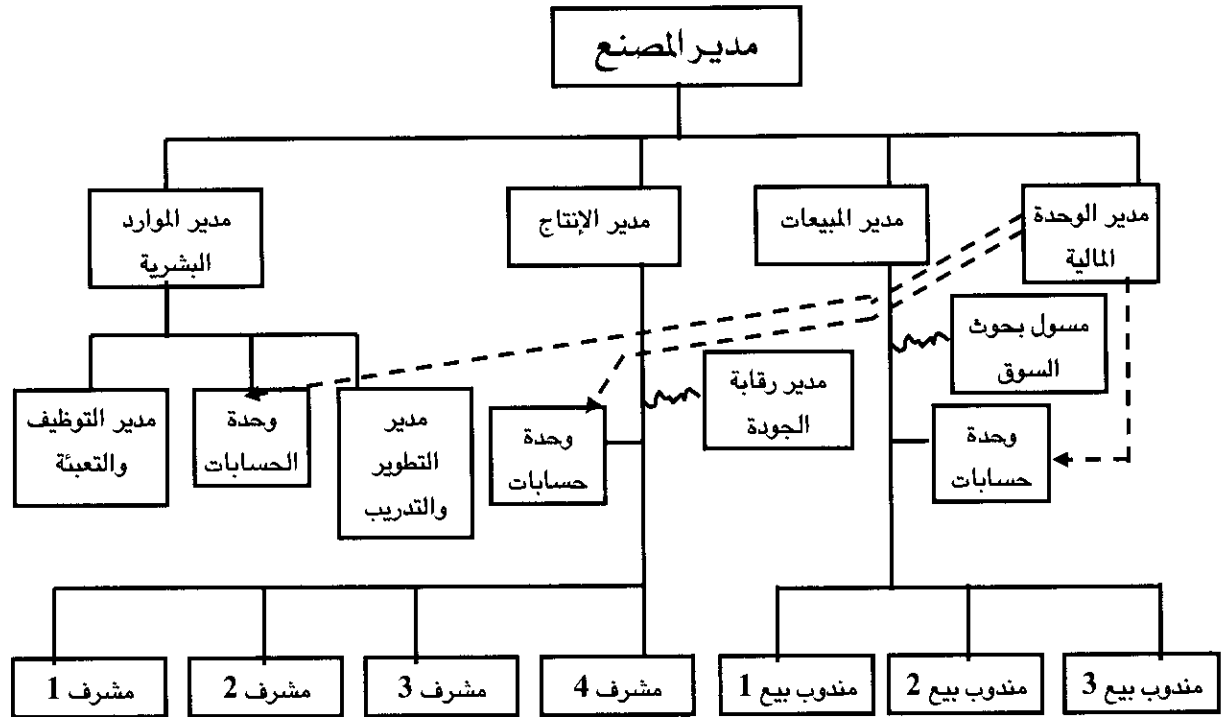
♦ السلطة الوظيفية :

Functional Authority

حق إعطاء أوامر أو إصدار قرارات من قبل مسؤول معين في جزء من المنظمة والذي ليس له حق طبيعي أو دائم في ممارسة مثل هذه السلطة فيه.

إن هذا النوع يتضمن حق إعطاء أوامر أو إصدار قرارات من قبل مسؤول معين في جزء من أجزاء النظام الإداري أو المنظمة والذي ليس له حق طبيعي دائم في ممارسة مثل هذه السلطة فيه. فمثلاً عندما يقرر أحد المسؤولين من قسم الحاسوب اتخاذ إجراءات باستبدال جزء من البرمجيات في أحد مختبرات كلية الطب والتي لا تقع في إطار مسؤوليته المباشرة أو الوظيفية لكن هذا الحق حصل عليه بحكم امتلاكه خبرة تخصصية في مجال وظيفي معين. ويفترض أن يأتي دوره مكملاً للسلطتين المباشرة أو الاستشارية التي يمتلكها مثل هذا الشخص. وهناك مثال آخر، وهو المنظمات الكبيرة التي فيها دائرة مركزية للشؤون المالية ودوائر فرعية فيها محاسبون يتبعون إلى سلطات تنفيذية لأقسام أخرى، هنا فإن أحد المسؤولين

في الدائرة المالية الرئيسية يمكن أن يمارس سلطة وظيفية بحكم تخصصه في أي دائرة فرعية مصدراً أوامراً أو متخذاً قرارات. ويشير المخطط التالي إلى الأنواع المختلفة للسلطة.



————— سلطة تنفيذية
 ~~~~~ سلطة استشارية  
 - - - - - سلطة وظيفية

شكل (10 - 11): أنواع السلطات