

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة البليدة 2 (العفرون)

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

## التنظيم و تصميم الهيكل الإداري

دروس على الخط موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر في العلوم السياسية (السداسي الثاني) تخصص  
تسيير الموارد البشرية

الرابط الإلكتروني: <https://elearning.univ-blida2.dz/course/view.php?id=2202>

د. مراد جاني

السنة الجامعية 2023/2022

## المحور الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي و أهميته للمنظمة

### مقدمة:

يعد موضوع الهياكل التنظيمية لدى دراسة التنظيم الإداري من الأهمية بمكان، إذ أن الفاعلية التي تحققها المنظمات إنما يعتمد على النمط الذي تتهكل وفقه.

**01- مفهوم الهيكل التنظيمي:** يمكن وصف الهيكل التنظيمي على أنه نظام يوضح مهام المنظمة، و التفاعلات الجارية بها و كذا العلاقات بين وحداتها من جهة، و بين الأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى.

أ-التعريف اللغوي للهيكل التنظيمي: هناك اتفاق بخصوص تعريف لفظة "الهيكل" من الناحية اللغوية بأنها تشير إلى الضخم من كل شيء، أما كلمة "التنظيم" فهي تؤدي معنى القيام بعملية التنسيق.

ب-التعريف الإصطلاحي: يمكن في هذا الصدد إيراد عدد من التعاريف التي وضعها باحثون و هي كما يلي:

-تعريف ل "محمود سلمان العميان" (2002): "هو الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة و الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين". كما أن لنفس الكاتب تعريفا رأى فيه أن الهيكل التنظيمي هو "نظام للسلطة و المساءلة و العلاقات بين الوحدات التنظيمية، الذي يحدد شكل و طبيعة العمل اللازم للمنظمة".

-تعريف ل "عبد البارئ دره" (1994): هو "ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية".

-تعريف قاموس أوكسفورد (1970): "هو العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل و التي تعين خصائصها و طبيعتها المتفردة". التعريف الآخر الذي ورد في القاموس المشار إليه يذهب إلى أنه عبارة عن "جسم منظم أو تركيب من الأجزاء أو العناصر المعتمدة على بعضها أو المترابطة بعلاقات تبادلية أو تفاعلية".

-ثمة من أطلق عليه تسمية "البنيان التنظيمي"، و بهذا المعنى تم تعريفه كونه "أطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم و يربطها خط سلطة رسمية تتناسب من خلاله الأوامر و التعليمات و التتويجات من المستوى الأعلى أو الأدنى، ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات و مراكز السلطة و المسؤولية".

**02-التنظيم، طبيعته و أهميته:** يمكن تعريف التنظيم كونه كل عمل يمكن من تحديد أنشطة الوظائف التي تؤدي داخل المنظمة، إذ تتنوع هذه الوظائف من تلك المالية أو التسويقية، في المقام الثاني يقوم التنظيم بتحديد إدارات المنظمة على غرار المالية منها وإدارة التسويق، كما يعتمد من خلال التنظيم كذلك إلى وضع أقسام المنظمة، و رسم أصناف العلاقات التي يمكن أن تكون بين مختلف أجزاء المنظمة، حيث يتأتى ذلك من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، و التفويض، و المركزية و اللامركزية و نطاق الإشراف.

يمكن تحديد المكونات الأساسية للتنظيم في العناصر التالية:

-وجود الأفراد و العاملين.

-وجود أعمال و وظائف يؤديونها.

-وجود علاقات تنظيمية يتبعها الأفراد عند الإتصال بعضهم ببعض للقيام بمهامهم.

و أما العنصر الأهم الذي يؤدي دور الرابط بين العناصر المذكورة أعلاه فهو يتمثل في "السلطة".

لأجل تعريف التنظيم يمكن القول بأنه "عملية بناء العلاقات بين أجزاء و مواقع العمل و الأفراد، من خلال سلطة فعالة بهدف أداء العمل بطريقة جماعية منظمة للتمكن من تحقيق أهداف المنظمة".

هذا و تظهر أهمية التنظيم في النقاط الموالية:

-إن غياب تنظيم العمل و توزيعه يترتب عليه الإرتجال و الإرتباك عند التنفيذ.

-كما يؤدي انعدام التنظيم في العمل إلى و ضع فرد مناسب في مكان غير مناسب.

-من شأن غياب التنظيم بالنسبة للعمل أن يجعل بعض المنظمات تبالغ فيما تمنحه من أهمية لما تقوم به كدور.

-إن التنظيم الجيد للعمل من شأنه أن يحدد العلاقات بين كافة أعضاء المنظمة و أن يوضحها بما يتيح لكل فرد إمكانية معرفة رئيسه في العمل و كذا مرؤوسيه، و أيضا الأنشطة المطلوب منه أن ينجزها.

**03-التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي:** تعرف المنظمات نوعين من التنظيم أحدهما رسمي بينما يسمى الثاني بغير الرسمي.

أ-التنظيم الرسمي: يتحدد التنظيم الرسمي عن طريق خطوط السلطة الرسمية في المنظمة، حيث يتأتى ذلك وفقا لمبدأ تسلسل الأوامر لتحقيق هدف واحد مشترك.

ثمة عدد من المبادئ يرتكز عليها التنظيم الرسمي و هي تتمثل فيما يأتي:

-جملة من المبادئ العاملة على تسهيل إنجاز الأهداف.

-عدد من المبادئ المسخرة لتحقيق الفاعلية في الأداء.

-مبادئ المحاسبة الفردية.

-مبدأ وحدة الأمر و التوجيه.

-مبدأ نطاق الإشراف.

-مبدأ النمو في الوظائف.

-مبدأ جعل الوظائف المتشابهة مجتمعة مع بعضها.

-مبدأ ضرورة التوازن بين الوظائف.

-مبدأ توازن مقدار السلطة مع حجم المسؤولية.

-مبدأ إيجاد توفيق بين المهام الإستشارية و تلك التنفيذية.

-مبدأ المرونة في التنظيم.

ب-التنظيم غير الرسمي: تعرف المنظمات تنظيما موازيا يسمى بغير الرسمي، فهو يتولد عن احتكاك الأفراد بعضهم ببعض في العمل، مما يؤدي إلى نشوء صداقات و جماعات تحقيقا لعدد من الأهداف التي من بينها:

-اتخاذ مواقف محددة ضد تعسف الإدارة.

-مساعدة الأفراد بعضهم لبعض.

-تبادل الواجبات الوظيفية بشكل غير رسمي.

-تبادل الأحاديث في أوقات الراحة.

من الأسباب المفضية إلى ظهور التنظيم غير الرسمي يذكر ما يلي:

-انعدام العوامل الاجتماعية.

-عوامل التهديد و الضغط.

-التعب النفسي جراء تكرار النشاطات.

-سوء ظروف الشغل.

يمكن حصر خصائص التنظيم غير الرسمي فيما يلي:

-التعدد و عدم الإقتصار على تنظيم واحد في نفس الوقت.

-وجود قيادة.

-تتسم الأهداف المرجو تحقيقها بطابعها الخاص.

-اتسام هيكله الجماعات غير الرسمية بالتعقيد.

-التماسك.

-صغر الحجم.

#### **04-العلاقة بين التنظيم و الهيكل التنظيمي:** كثيرا ما نجد الهيكل التنظيمي بمثابة ترجمة

للتنظيم الإداري، فالنظر إلى طريقة هيكله أي منظمة سيخبرنا عن الكيفية التي على نحوها تم تقسيمها و تجزئتها و برط وحداتها و أقسامها بعضها ببعض عن طريق نمط معين من العلاقات.

يمكن القول بأن التنظيم و الهيكل التنظيمي متلازمان بشكل يشير فيه كل منهما إلى الآخر.

#### **05-أبعاد الهيكل التنظيمي:** يمكن حصر الأبعاد الرئيسية التي هي للهيكل التنظيمي في ثلاثة

وهي:

أ-التعقيد: يقصد به مدى الإختلاف الموجود في المنظمة من حيث عدد المستويات التنظيمية بها. و بما أن تقسيم العمل و التخصص فيه يعد من سمات عملية التنظيم فإن التعقيد سرعان ما يترأى جراء تجزئة المنظمة إلى وحدات يتم ترتيبها عموديا بشكل يجعل كل منها يشرف على عدد من الأقسام و الفروع، ضمانا لعنصري الإشراف و المساءلة.

غير أن التعقيد لا يتولد فقط عن التقسيم العمودي للمنظمات، فوحدات هذه الأخيرة تعرف أيضا تقسيما أفقيا و كذا جغرافيا.

ب-الرسمية: هناك معادلة تفيد بأن التطبيق الموسع للوائح و الإجراءات و التعليمات من طرف المنظمات من شأنه أن يفضي إلى توسيع درجة الرسمية، هذه الأخيرة التي تجعل الأنشطة أكثر روتينية و تكرارا، و تحث الأفراد على التقيد بقواعد العمل و عدم الخروج عنها تحت طائلة توقيع عقوبات.

ج-المركزية: تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له الحق في اتخاذ القرارات، و في هذا الصدد فإن المنظمات تختلف من تلك التي تصدر مجمل القرارات بها عن الإدارة العليا

و بذلك هي تعرف درجة عالية من المركزية، و تلك التي تعتمد مبدأ التفويض لفائدة المستويات الدنيا فاسحة المجال لتطبيق اللامركزية.

**06-محددات الهيكل التنظيمي:** لا وجود لهيكل تنظيمي واحد تعتمد كل المنظمات ذلك أن عددا من العوامل تتكاثف و تتدخل في تصميم الهياكل التنظيمية، و يمكن ذكرها في الآتي:

أ- الإستراتيجية: إن الأهداف المرجو تحقيقها عند إنشاء المنظمات هي التي تفرض المنوال الذي تستحدث عليه الوحدات و ترتب وفقه الأقسام و الفروع، لذا فتحدد الهيكل التنظيمي ينطلق دائما من الإستراتيجية التي رسمت إبان النشأة.

ذلك يفيد في نفس الوقت بأن التغيير في الإستراتيجية سيفرض إعادة النظر في الهيكلة التي تم تبنيها من قبل.

ب- حجم المنظمة: عند الحديث عن حجم أي منظمة هو تطرق إلى عدد الأفراد بها، هذا الأخير الذي يتدخل هو الآخر ليفرض نوعا معينا من الهيكلة. فعدد أفراد المنظمة سوف يتطلب نمطا تنظيميا معينا، و هذا الأخير سيستلزم بدوره تنظيما بحجم معين.

إضافة إلى درجة تعقيد التنظيم سنجد أن للحجم تأثير على درجة الرسمية و المركزية.

ج- التكنولوجيا: يظهر عمل التكنولوجيا على تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المنظمات من خلال تأثيرها في علاقات الأفراد و في طريقة الإتصال بعضهم ببعض و مستوى أدائهم لنشاطاتهم.

إن ما توظفه كل منظمة كتكنولوجيا يقف وراء الإختلافات الكائنة فيما بينها من حيث درجة التطور و التعقيد، و الرسمية، و مدى المركزية.

د- بيئة المنظمات: ثمة عناصر عديدة تحتويها بيئة المنظمات لا ينفك تأثيرها يصيب هذه الأخيرة، فالظروف الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الثقافية تطبع البيئة الخارجية لتجعل منها محيطا أكثر أو أقل حركية. و في هذا الصدد فإن البيئات الديناميكية و المتغيرة تتطلب تنظيمات مرنة و ذات طبيعة عضوية قليلة الإعتماد على الرسمية، و كثيرة التبني لأسلوب اللامركزية في الإدارة.

في حين نجد بأن البيئات التي لا تعيش تقلبات كبيرة تتكيف معها التنظيمات المعقدة ذات الدرجة الكبيرة من الرسمية و الميل أكثر إلى تبني الأسلوب المركزي في الإدارة.

ه- القوة و السيطرة: يتعلق الأمر بالصلاحيات التي تمتلكها الإدارة و التي تعتمد على الرسمية لتحديد الموقع الوظيفي لكل فرد. فكلما شغل الفرد وظيفة في أعلى الهرم كلما كانت صلاحياته كثيرة.

سنقول إذن بأن سياسات الإدارات العليا في المنظمات تساهم في تحديد الهيكل التنظيمي في المنظمة.

### خاتمة:

إن الهيكل التنظيمي من الحيوية بالنسبة للمنظمات من حيث تنظيمه لمستوياتها و ضبطه للعلاقات بين و حداتها و أقسامها.

لكن هناك عوامل عديدة تتدخل في النمط الذي يتخذه الهيكل التنظيمي تماشياً و حجم المنظمة و ما رسمته من أهداف بعيدة المدى، و ما تتبناه من تكنولوجيا و الكيفية التي وفقها تمارس السلطة بها.

## المحور الثاني: الهيكل التنظيمي، خصائصه و تصنيفاته

### مقدمة:

لكي يشتغل الهيكل التنظيمي تماشياً و الطريقة و كذا المهام التي تم تصميمه لأجلها و يجب أن يحتوي عدداً من الخصائص و الصفات، فكان لزاماً أن يوافق ظروف المنظمة التي صمم لها.

**01- خصائص الهيكل التنظيمي:** يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي المتعلق بالمنظمات يتوفر على جملة من الخصائص و هي:

أ-الإستفادة من التخصص: إن الأمر يتعلق بمبدأ يقتضي أن يقتصر عمل كل فرد على أداء وظيفة واحدة، معنى ذلك أنه يتم إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لكل وظيفة، و على أساس ذلك يؤدي الفرد مهامه في إطار وحدته طيلة الوقت المخصص لذلك.

ب-التنسيق بين أعمال المنظمة: يعد التنسيق بين الأعمال التي تؤدي ضمن وحدات و أقسام المنظمات من أهم الخصائص بالنظر إلى أنه يقضي على التكرار و الإزدواجية. فترابط الأجزاء فيما بينها مدعاة إلى اشتغال جميع الأجزاء التنظيمية بفعالية أكبر و بشكل مستمر. إن عمل كل وحدة هو بمثابة المتمم لعمل باقي الوحدات.

ج-الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة: تختلف نشاطات المنظمات تماشياً و أولوياتها، إذ هناك نشاطات تصنف كونها رئيسية و أخرى تتعدت بأنها ثانوية، و على هذا الأساس نجد بأن الهيكل التنظيمي يولي أكبر اهتمام للنشاطات الرئيسية بمنحها المكان المناسب لها.

د-تحقيق الرقابة التلقائية: وفق هذه الخاصية لا يمكن منح منصب المراقبة و منصب العمل الذي تتم مراقبته للفرد نفسه، و إلا لحق الضرر بالمنظمات بالنظر إلى افتقار الرقابة لعنصر الفعالية.

ه-تفادي الإسراف: إن الهيكل التنظيمي الجيد هو ذلك الذي يتيح عند تصميمه إمكانية تقدير التكاليف و الإيرادات المتوقعة للوحدات التي يتم إنشاؤها، فمصمم أي هيكل تنظيمي يتوخى بالدرجة الأولى أن تكون فوائد التقسيمات التنظيمية أكبر من التكلفة من حيث الجهد و المال.

و-مراعاة الظروف البيئية: تتسم البيئة المحيطة بالمنظمات بالتغير باستمرار لذلك و جب أن يواكب الهيكل التنظيمي لكل منظمة ما يحص من تغيرات على مستوى البيئة، حيث يتأتى ذلك بجعله مرناً قادراً على التكيف السريع مع المستجدات.

ك-الوضوح: تفيد هذه الخاصية ضرورة أن يعرف كل فرد و كل وحدة تنظيمية انتماءه، و حدوده، و مصدر الحصول على المعلومات و القرارات.

م-اتجاه الرؤية: يجب في هذا الإطار أن يتمكن الهيكل التنظيمي من جعل رؤية الأفراد تتجه إلى الأداء و ليس نحو المجهودات، كما يجب توجيه الرؤية إلى النتائج عوض الأخطاء.

و-التعاون بين الأفراد: يشير ذلك إلى ضرورة التركيز على روح الفريق و العمل الجماعي سعياً إلى تحقيق الأهداف التي رسمتها المنظمة.

ي-الديمومة و التجديد الذاتي: يتم تصميم الهياكل التنظيمية على منوال يضمن بقاء و ديمومة المنظمة، ذلك ما يتحقق بفضل دفع الأفراد إلى التعلم و التطور في أعمالهم.

**02-تصنيفات الهياكل التنظيمية:** لا وجود لنمط وحيد من الهياكل التنظيمية، إذ يشكلها مصممها تبعا و أهداف و ظروف المنظمات.

تصنف الهياكل التنظيمية تبعا لمعايير تتمثل فيما يلي:

أولا-تصنيفها على أساس تدرج السلطة: على أساس ذلك تتنوع الهياكل التنظيمية إلى:

أ-الهيكل التنظيمي التنفيذي: يسمى أيضا بالهيكل الرأسي، أو العسكري، أو السلطوي، كما يعرف عنه كونه أقدم الهياكل التنظيمية. من حيث سماته يعرف عنه في المنظمات التي تتبناه وجود سلطة مركزية مستوى القمة، حيث يمثلها رئيس واحد يتخذ القرارات و يصدر التعليمات، لتتدرج السلطة نحو المستويات الأدنى.

ب-الهيكل التنظيمي الوظيفي: يقوم هذا النوع على مبدأ التخصص على أساس تقسيمه لنشاطات المنظمة إلى تلك الرئيسية و الفرعية، و في هذا الإطار تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يشرف عليها مدير متخصص، يتمتع بالحق في ممارسة السلطة و إصدار الأوامر.

ج-الهيكل التنظيمي الإستشاري: هذا الصنف يقوم فيه الهيكل التنفيذي بالإستعانة بالمستشارين مثل المستشار القانوني أو الفني أو المالي، أو وحدات إدارية على غرار وحدة البحوث و الدراسات.

ثانيا-تصنيفها على أساس نطاق الإشراف: في إطار هذا المعيار تقسم الهياكل التنظيمية إلى:

أ-الهيكل التنظيمي الطويل: هي تسمية تطلق على نطاق الإشراف الضيق.

ب-الهيكل التنظيمي المسطح: هي تسمية تطلق على الوضعية التي يتسع فيها نطاق الإشراف مع اختصار عدد المستويات الإدارية.

ثالثا-تصنيف الهياكل التنظيمية حسب تقسيم و تجميع الأنشطة: حيث تختلف الهياكل التنظيمية في هذا الصدد تماشيا و تقسيمها و كذا تجميعها للأنشطة، لتأخذ بذلك واحدة من التسميات التالية:

-الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة.

-الهيكل التنظيمي على أساس الزمن، فكل موسم أو كل فصل يعرف طلبا كبيرا على سلعة معينة.

-الهيكل التنظيمي على أساس العمليات.

-الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية.

-الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن.

-الهيكل التنظيمي على أساس المنتج.

-الهيكل التنظيمي المختلط.

رابعا-تصنيف الهياكل التنظيمية تماشيا و نموذج التنظيم: يوجد عموما نوعان أساسيان من التنظيم يتبعهما تصنيفان للهياكل التنظيمية كما يلي:

أ-الهيكل التنظيمي الآلي: يتميز بالتعقيد و بالإعتماد في اشتغاله على قدر كبير من عنصر الرسمية، كما نجده أميل إلى انتهاج المركزية، يعرف عنه إيلاؤه الأهمية للرقابة في أداء الأنشطة، كما يتصف ببرمجة السلوكيات. هو في الأخير لا يستفيد بشكل كبير من التغيرات الطارئة.

ب-الهيكل التنظيمي العضوي: يتميز بالمرونة و القابلية للتكيف مع الظروف المختلفة، كما يظهر على منوال بسيط، و انخفاض للرسمية، كما يعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرار.

#### خاتمة:

يرجى من تصميم الهياكل التنظيمية مساعدة المنظمات على تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها، فهي تحتوي على عدد من الخصائص التي تتيح ذلك.

لكن المنظمات تختلف أهدافها و أيضا ظروف إنشائها، لذلك تأتي الهياكل التنظيمية متنوعة في تصنيفاتها تبعا لعدد من المعايير.

## المحور الثالث: المركزية و اللامركزية في التنظيم

### مقدمة:

يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع التنظيم الذي يجسده الهيكل التنظيمي ضرورة أن تطبق المركزية و اللامركزية في ممارسة السلطة في المنظمات.

**01- مفهوم المركزية و اللامركزية:** لفهم معنى لفظي المركزية و اللامركزية يساق عدد من التعاريف، فهناك مثلا من نظر إليهما كون المركزية تعني "تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين"، في حين تكون اللامركزية عبارة عن "انتشار صلاحية اتخاذ القرار في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص".

في هذا الصدد يذهب (هنري فايول) في نفس الإتجاه حيث يعتبر أن "كل ما يزيد من أهمية المرؤوسين في المنظمة يعد شكلا من أشكال اللامركزية، و كل ما يقلل من أهميتهم فهو يعتبر ميلا نحو المركزية".

من منظور مغاير نجد من ربط المركزية و اللامركزية بالعامل الجغرافي، إذ كلما جمعت منظمة ما في مكان واحد تسنى الحديث عن المركزية، و إذا كانت لها فروع متوزعة على عدة مناطق جغرافية تعلق الأمر باللامركزية التي تفضي في هذه الحالة إلى التوسع في تفويض سلطة اتخاذ القرار.

و في كل الأحوال فإن تطبيق الأسلوبين لا يكون مطلقا، فلا بد للمنظمات أن تمزج في اشتغالها بين قدر من المركزية و شيء من اللامركزية.

**02- العوامل الداعية إلى تطبيق المركزية و اللامركزية في المنظمات:** ثمة عوامل تقوم بتحديد درجة المركزية و اللامركزية اللتان يتم اعتمادهما داخا المنظمات و هي كما يلي:

أ-حجم المنظمات: إن زيادة حجم المنظمات و الذي يقاس بعدد الأفراد يؤدي إلى إفراز تعقيد في العمليات الجارية بها، فالقرارات مثلا ستستهلك في هذه الحالة مزيدا من الوقت بالنظر إلى ضرورة دراسة المشكلات المختلفة و تحليل المعلومات. هكذا وضع من شأنه أن يزيد من الأعباء الملقاة على كاهل المديرين في المستويات العليا، فيصبح عندئذ من الحيوي أن تفوض عملية اتخاذ بعض القرارات.

ب-التداخل بين الأنشطة: كلما زادت درجة التداخل بين الأنشطة، كلما كان من الأفضل أن يعتمد إلى تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات، إذ بذلك يتسنى لقيادات المنظمات الحصول على جميع المعلومات من مصدر واحد.

ج-شخصية الأفراد: يتعلق الأمر بمهارات أعضاء المنظمات و قدراتهم و سماتهم الشخصية التي يمكن اعتبارها بمثابة العوامل المؤثرة في مدى تطبيق المركزية و اللامركزية. فكلما كان مستوى الأفراد من حيث تمتعهم بالمهارة و المقدرة على تحمل المسؤوليات أعلى، كلما كان ذلك مدعاة إلى تبني اللامركزية.

د-توافق الأهداف: عندما تكون أهداف العاملين موافقة لأهداف الإدارات و أقسام المنظمات، و حينما تكون هذه الأخيرة موافقة للهدف العام الذي وضع من طرف مؤسسي المنظمات، فإن الفرصة تصبح سانحة لتحقيق مستوى مرتفع من التنسيق، و بذلك يضحى تطبيق اللامركزية ممكنا.

ه-مستوى صنع القرار: إن صنع القرار المناسب سواء في المستويات العليا بالمنظمات أو في تلك الدنيا يتوقف على نوع النشاط، فالنشاطات المتعلقة بالتمويل و بتسيير الأفراد يتم الإحتفاظ بها عادة في المستويات العليا بالمنظمات، مما يدفع إلى انتهاج المركزية.

و-كفاءة النظام: يقصد بكفاءة النظام الكلي للمنظمات قدرة هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها و التوصل إلى تسجيل معدلات عليا من النمو في عملياتها، و النجاح في القيام بالرقابة، و طبيعة أنشطتها.

فكلما تمكنت المنظمات من تحقيق أهدافها المالية بحسب ما تم تسطيره، و إذا كانت طبيعة نشاطاتها تفرض تلبية حاجات العملاء، و في حال سجلت عمليات الرقابة كفاءة عالية، كان كل ذلك مدعاة إلى انتهاج اللامركزية.

**03-مزايا و عيوب المركزية و اللامركزية في المنظمات:** يكتسي تطبيق المركزية و اللامركزية في المنظمات عددا من المزايا و العيوب حيث يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

أ-مزايا المركزية:

-سهولة التنسيق و توحيد السياسات و الممارسات بين الوحدات المختلفة في المنظمات.

-الإستفادة بشكل أمثل من المتاح من الموارد.

-اتسام ما يتخذ من القرارات بالجودة.

-تعرف الإدارة تأسيسا لفريق متخذ للقرارات ينحى أفراد إلى التعاون فيما بينهم.

-القضاء على التكرار في القرارات.

-أداء العملية الرقابية بأريحية.

ب-عيوب المركزية:

-إقصار كل السيرورة التقريرية على المستوى الأعلى في المنظمات من شأنه أن يحرم هذه الأخيرة من تكوين فريق ثاني متمرن على اتخاذ القرارات.

-كما أن حرمان المستويات الدنيا من المساهمة في اتخاذ القرارات من شأنه أن يخفض من الروح المعنوية لديهم.

-لا يسع متخذي القرارات المتواجدين في المستويات العليا من المنظمات أن يلموا بكل المعلومات التي تمس المستويات التنظيمية الدنيا.

-في الحالات التي تكون فيها القرارات المتخذة غير ذات جدوى فإن تداعياتها سوف تطل المنظمة برمتها.

-عدم إشراك الفئات الأخرى في السيرورة التقريرية قد يولد لديهم نزوعا إلى الإعتماد على الغير.

ج-مزايا اللامركزية:

-يؤدي تفويض اتخاذ القرارات الثانوية إلى المستويات الدنيا في المنظمات إلى ترك مزيد من الوقت لقادة المستويات العليا حتى يتفرغوا لرسم الإستراتيجيات.

-تتخذ القرارات بوتيرة أسرع.

-يفضي الإلمام بجزئيات المشكلات و حيثياتها في المستويات التنظيمية الدنيا إلى اتخاذ قرارات ذات جودة.

-يتدرب قادة المستويات الدنيا على اتخاذ القرارات.

-التوصل إلى تجسيد توازن السلطة مع المسؤولية.

-الرفع من معنويات قادة المستويات التنظيمية الدنيا.

-عدم تأثير تداعيات القرارات غير ذات جودة على المنظمات بأكملها و اقتصار ذلك على أجزاء منها فقط.

د-عيوب اللامركزية:

-قد تتناقض القرارات و يغيب عنها الإتساق.

-الرفع من التكاليف.

-قد يفضي تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات إلى إعاقة الإتصال بين مختلف أجزاء المنظمات التي تود الإحتفاظ باستقلاليتها.

-تصبح عملية الرقابة صعبة.

**خاتمة:**

تعرف المنظمات تطبيقا للمركزية و اللامركزية كأسلوبين يعبران بالأساس عن المستوى المناط به اتخاذ القرار و ممارسة السلطة.

فهما أسلوبان يعرف عنهما تضمنهما لعدد من المزايا و العيوب، كما أن جملة من العوامل نجدها تدفع إلى الإعتماد أكثر على أحدهما.

**المحور الرابع: توزيع الأعمال و المسؤوليات و السلطات**

**مقدمة:**

عندما تؤسس المنظمات و يرسم لكل واحدة منها الهدف الذي يرجى تحقيقه، فإن الخطوة الموالية تتمثل في تحديد من ستوكل إليهم مهمة إنجاز الهدف العام و ما يتمخض عنه من أهداف فرعية، و كذا الكيفية التي سيكون ذلك. ذلك ما يعد من وظائف التنظيم.

**01-التنظيم ووظيفته:** يعد التنظيم بمثابة الحلقة الثانية في العملية الإدارية إذ هو يعبر عن بنية المنظمات، لأنه يمثل النشاط الذي يؤديه قادة المنظمات في سبيل تحديد الواجبات و السلطات اللازمة للوفاء بها.

يمكن تقديم صورة للتنظيم من خلال جعله يجيب عن أسئلة من قبيل: "من يقوم بالعمل؟" و "كيف يقوم به على أكمل وجه؟"، من ذلك تأتي أحد التعاريف ليجب بأنه عبارة عن "عملية إدارية تهتم بتحديد المهام و المسؤوليات و توزيع الصلاحيات على الأفراد، و تخصيص الموارد و كذا التنسيق بين الأنشطة و الأقسام من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة".

من حيث الوظيفة نجد أن التنظيم يعبر عن عمليات هي كما يلي:

-يقوم بتقسيم و توزيع الأعمال و الأنشطة بشكل عملي بين أعضائه، مما يدفع بكل فرد إلى صب انتباهه و جهوده على العمل الذي اسند إليه فقط.

-تبيان محيط العمل من خلال تحديد المهام و المسؤوليات التي كلف بها كل فرد، و كل إدارة، و مرافقة ذلك بتوضيح نوعية السلطات الممنوحة لكل شخص و كذا مقدارها.

-توضيح الإجراءات الواجب اتباعها ضمن كل وحدة داخل المنظمة بشكل يسهل من انسياب العمل و تسهيله.

-تفادي تكرار الإختصاصات.

-من خلال قيام التنظيم بتبيان مخارج مسالك العملية الإتصالية و كذا منافذها فإنه يضمن تغذية أجزاء المنظمات و أفرادها كل بحسب حاجته إلى المعلومات.

-يضمن التنظيم التنسيق بين مختلف الوظائف مؤديا بذلك إلى تسهيل عملية القيادة.

**02-أهم مبادئ التنظيم:** يعتمد التنظيم على عدد من المبادئ كالاتي:

أولاً-مبدأ تقسيم العمل: إنه بمثابة المبدأ الأساس حيث تظهر أهميته كلما كان النشاط ذا حجم كبير مع ما يرافق ذلك من تعقيد، ففي هذا الإطار يتعذر على الفرد الواحد الإضطلاع بتخصصات عديدة، مما يستوجب توزيعها على عدد من الأفراد و الوحدات و الأقسام في المنظمات.

يستوجب توزيع الأعمال و التخصصات المرور بمراحل تتمثل في وصف المناصب عن طريق وضع الوظائف و تحديد المسؤوليات، و الواجبات و المهام، و أيضا تحديد السلطات التي يتطلبها القيام بكل وظيفة و ما يرافق ذلك من العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين.

يتوافق وصف المناصب بتحديد ما تتطلبه هذه الأخيرة من مؤهلات لدى الأفراد الذين سيتم تنصيبهم فيها، فيشترط قدر معين من القدرات الذهنية و الخبرة و المؤهلات العلمية.

ثانيا-مبدأ السلطة: تتضمن لفظة السلطة ذلك الحق المخول للأفراد لاتخاذ القرارات مع ما يرافق ذلك من إساءة للأوامر و إمكانية التصرف. و هي أوامر تتعلق بما يؤدي من عمل إن على صعيد الاهتمام به، أو الإمتناع عنه.

يمكن للرئيس أن يفوض جزءا من سلطته إلى من يعينه لذلك من المرؤوسين، خصوصا إذا كان حجم الأنشطة التي يضطلع بها كبيرا.

تصنف السلطة في العادة في ثلاثة أنواع هي:

أ-السلطة التنفيذية: يتخذ هذا النوع من السلطة في المنظمات مظهرا أساسيا، فهي التي من خلالها يحق للرئيس إصدار الأوامر، و اتخاذ القرارات و القيام بتوجيه المرؤوسين، و أيضا منح المكافآت و توقيع العقاب.

ب-السلطة الإستشارية: يقصد بهذا النوع من السلطة ذلك الحق في تقديم خدمات معينة للوحدات التنفيذية في المنظمات، لذلك فإن نشاطاتها تتخذ صورة تقديم النصح و المعلومات و التحاليل، و أيضا اقتراح الحلول للمشكلات.

يعرف عن هذ الصنف من السلطة وقوعها خارج التسلسل الرئاسي.

ج-السلطة الوظيفية: هذا النوع من السلطات نجده متأرجحا بين السلطتين التنفيذية و الإستشارية، فهي تظهر في حالة ممارسة أحد المسيرين سلطاته على مرؤوسين لا يتبعونه تنظيميا، و في حال ممارسة أحد الإستشاريين لسلطة تنفيذية.

ثالثا-مبدأ المسؤولية: وفق هذا المبدأ يصبح الأفراد في المنظمات مسؤولون على تأدية المهام المنوطة بهم على أفضل وجه، خاصة إذا تعلق الأمر بالرؤساء و المسيرين المتمتعين بالسلطات، فهم مطالبون بتقديم التفسير في حال تعذر عليهم تحقيق الأهداف المرسومة.

و في هذا المضمار كذلك توحى المسؤولية كمبدأ إلى ضرورة تحمل الأفراد لنتائج أعمالهم التي لازمها استعمالهم لسلطة تنظيمية تم منحهم إياها. و في هذا المجال فإن الرئيس لا يعفى من مسؤوليته إذا فوض جزءا من سلطاته للمرؤوسين.

يندرج تحت هذا المبدأ عامل تعادل السلطة و المسؤولية، إذ بموجبه تتساوى السلطة كحق مع المسؤولية كواجب. ووفق ذلك يتوجب مساءلة الأفراد في المنظمات بقدر السلطة التي منحت لهم.

### خاتمة:

يعمل الهيكل التنظيمي على ترجمة التنظيم من حيث إعطائه صورة إجمالية للمبادئ التنظيمية المتمثلة في تقسيم الأعمال بين الأفراد، و مدهم بالسلطة اللازمة و الكافية للقيام بالمهام المسندة إليهم، و مساءلتهم إذا لم تتحقق الأهداف المرسومة.

## المحور الخامس: تصميم و تقسيم العمل

### مقدمة:

لقد تأتى بفضل تراكم الخبرات و التجارب الإهتداء إلى أفضل الطرق لتصميم العمل و تقسيمه في المنظمات على منوال يحقق النجاعة و يخفض من التكاليف.

**01-الإطار المفاهيمي لتصميم و تقسيم العمل:** اكتسى تصميم العمل اهتماما كبيرا كمفهوم لدى الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، و ذلك بالنظر إلى ما له من علاقة وثيقة مع نوعية العمل.

أولا-من حيث التعريف: يمكن تعريف تصميم العمل على أنه "نشاط ذهني يتضمن اتخاذ القرارات و الإجراءات لتحديد الأنشطة و الواجبات التي يتطلبها العمل، و أيضا تحديد خصائص و سمات الفرد الذي سيؤدي العمل في ظل ظروف بيئية مادية و غير مادية بشكل يحقق رغبات الأفراد و أهداف المنظمة".

-من جهته يعتقد (غبسون) (Gibson) أن تصميم العمل يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي:

أ-مدى أو نطاق العمل الذي يشير إلى تنوع الواجبات المتشابهة و التي يتطلبها العمل.

ب-عمق العمل الذي يفيد درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد لتحديد واجبات العمل و نتائجه، و تحديد أسلوب أدائه للعمل.

ج-العلاقات و طبيعتها و مداها بين الأفراد أثناء القيام بالعمل.

ثانيا-من حيث المعايير: إن أساس فكرة تصميم العمل يعود إلى وجود أكثر من طريقة لأدائه، و أن طرق الأداء تختلف فيما بينها من حيث النجاعة، فبالنتيجة يمكن اختيار الطريقة المثلى عند تصميم وظيفة معينة استنادا إلى معايير هي:

أ-خفض التكاليف.

ب-تحسين الجودة.

ج-زيادة الرضا لدى الأفراد.

ثالثا-من حيث العناصر: يحتوي مفهوم تصميم العمل على عناصر هي:

أ-تحديد طرق إنجاز الأعمال: إذ عن طريق تصميم العمل يتم تحديد طرائق هذا الأخير التي يجب على الأفراد أن يتبعوها، كما يعتمد من خلاله إلى تسطير المهام التي يجب أن تؤدي ضمن وظيفة معينة.

ب-تخصيص مهمات العمل: فتصميم العمل يتمثل مضمونه في تحديد و تعريف الوظائف و ذلك من خلال تخصيص مهمات العمل الذي تم تعيينه لكل فرد و جماعة، على نحو يؤدي إلى إفراز أداء جيد و رضا الأفراد.

ج-ربط محتويات كل وظيفة بما تتطلبه كمؤهلات: لا يقتصر دور التصميم على تخصيص الوظائف للأفراد فقط بل نجده يعمل كذلك على ربط محتوى كل وظيفة بما تتطلبه كمؤهلات، و ما يرافق ذلك مما يرصد من الحوافز الملمية لرغبات و احتياجات هؤلاء الأفراد.

رابعاً- من حيث أهم المصطلحات: لقد وردت في هذا الإطار المفاهيمي مجموعة من المصطلحات التي يجب الوقوف عندها، و هي تتمثل فيما يلي:

أ-الوظيفة (أو المنصب): يتعلق الأمر بمجموع الواجبات التي تؤدي من طرف شخص ما في عمله، بحيث تتصف بكونها متكررة و متماثلة و متجانسة من حيث ما تحتاج إليه من المعارف و المهارات.

ب-العمل: يقوم العمل بوصف وظيفة واحدة أو وظيفتين متماثلتين (أو تقريباً متماثلتين)، فإذا تعلق الأمر بعدد من الكتيبة الذين ينجزون نفس العمل، فنقول أننا أمام وظائف عديدة ولكنها في الحقيقة تعبر عن عمل واحد.

ج-الواجب و المهمة: يمثل الواجب أحد أجزاء العمل الهامة المتميزة عن باقي الأجزاء و المختلفة عن الواجبات الأخرى. و عادة ما يشار إلى كل واجب بعبارة واحدة قصيرة تقوم بوصفه. يتم تقسيم الواجب إلى مجموعة من المهام المرتبطة ببعضها البعض.

**02-تطور مفهوم تصميم العمل في الفكر الإداري:** مر التصميم كمفهوم عبر مرحلتين بحيث يتم التعبير عنهما بالإشارة إلى مدخلين إثنين كما يلي:

أولاً-المدخل التقليدي: في هذا الإطار يشار إلى أفكار "فردريك تايلور" بوصفه رائد الإدارة العلمية، فهو من الأوائل الذين اهتموا بتصميم العمل كونه أقدم على دراسة الحركة و الزمن، فكان هدفه من ذلك هو تحديد أهداف كل عمل بواسطة وضع معايير أداء يرجى تحقيقها، و التي على أساسها تحتسب الأجور و الحوافز. هذا و تجدر الإشارة إلى أن المبتغى العام لأفكار "تايلور" هو تخفيض تكلفة العمل مقابل رفع مستوى الإنتاجية.

لقد أدى هذا الفكر التaylorي المبالغ في تقسيم العمل إلى جملة من الإنتقادات إذ سرعان ما أفرز انعكاسات سلبية على الأفراد الذين ينجزون العمل و على المنشآت و المصانع. بل و الأبعد من هذا هو عدم جدوى هذه الحلول عند إنجاز أنواع مغايرة من الأعمال و المهام كتلك الإدارية و البحوث، فهذه الأخيرة عبارة عن واجبات يعتمد فيها على القدرات الذهنية و الفكرية البعيدة عن الأعمال الحركية.

و في هذا الصدد فإن أفكاراً مغايرة حاولت تقديم حلول ضمن ما تم تسميته بـ "توسيع العمل" أين أسند إلى الأفراد أعمالاً تحتوي على عدد كبير و متنوع من المهام، حيث تتميز كل واحدة منها باتصافها بالدرجة نفسها من الصعوبة.

من بين الإيجابيات التي تختص بها هذه الأفكار نجد ذلك الإنخفاض في كمية الإنتاج المرفوض، و في نسبة الغيابات و أيضا معدل دوران العمل، زد إلى ذلك تدني الأخطاء أثناء إنجاز العمل إضافة إلى الحوادث و التكلفة الكلية.

يبقى أن هذه الأفكار التي حاول أصحابها أن يخفضوا من مقدار الرتابة في إنجاز الأعمال قد نالت هي الأخرى نصيبها من الإنتقادات، كونها لم تحدث تغييرا كبيرا في طريقة إنجاز العمل و أن هذا الأخير لم يعرف سوى توسعا أفقيا عن طريق تنويع المهام و الزيادة فيها. لذا فإن حاجة الأفراد المتمثلة في تنمية قدراتهم و تحقيق ذاتهم لم تنل القسط الكافي من الاهتمام.

ثانيا- المدخل الحديث: لم يكن بوسع المدخل التقليدي أن يضع حدا للرتابة و الملل من خلال الإعتماد على التخصص الوظيفي و توسيع العمل، ذلك ما دفع إلى إيجاد أسلوب حديث يسمى بـ"إثراء العمل"، و هو يعتمد على نظرية (هرزبرج) (Herzberg) للإثراء الوظيفي و التي أسماها بـ"نظرية العاملين" أو (Two factors Theory).

يعد كلا من (هكمان) و (أولدهام) من أبرز من كتب عن أسلوب إثراء العمل، هذا الأخير الذي يركز على تحليل الأعمال و إجراء تعديلات و تغييرات على الأبعاد الرئيسية، حيث حددها فيما يلي:

أ-تنوع المهارات: يتعلق الأمر بالدرجة التي يتطلب فيها العمل أن يستخدم الفرد مجموعة مختلفة من المهارات أو المواهب ليتمكن من إنجاز عمله على الوجه السليم.

ب-أهمية العمل: و تشير إلى مدى تأثير العمل على الآخرين سواء على المستوى الداخلي أو ذلك الخارجي للمنظمة.

ج-التحقيق من هوية العمل: معنى ذلك إنجاز العمل كوحدة واحدة من البداية حتى النهاية، مع وضوح طبيعة المخرجات.

د-الإستقلالية: تعبر عن كمية الحرية التي يتمتع بها الأفراد في التصرف و اتخاذ القرار بخصوص كيفية إنجاز الأعمال.

ه-التغذية العكسية: يشار من خلالها إلى الدرجة التي يستطيع فيها العمل أن يتيح للفرد معلومات واضحة و مباشرة عن مستوى أدائه و نتائج عمله.

**03-تصميم العمل، أهدافه و أهميته:** يعبر تصميم العمل على جملة الأهداف التي تترجى كل منظمة أن تحققها، لذا فإنه يكتسي الأهمية من حيث اعتباره بمثابة الركن الأساس في تكوين الهيكل التنظيمي، و بوصفه أحد أساليب تطوير أداء الأفراد.

أولا-أهمية تصميم العمل: تظهر الأهمية التي هي لتصميم العمل في المنظمات فيما يلي:

- أ-يعبر عن ثقافة المنظمة و فلسفتها الإدارية التي على أساسها تنجز الأعمال.
- ب-يقوم بتحديد الهدف المرجو من وراء كل وظيفة و مدى أهميتها، و كذا علاقتها مع بعضها، بالإضافة إلى مدى إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ج-يمثل تصميم العمل تحديا أمام الأفراد الذين يزيدون من جهودهم.
- د-يستدعي تصميم العمل استخدام مهارات متنوعة.
- ه-من خلال تصميم العمل يمكن التوصل إلى إيجاد مناخ محفز للأفراد و التوصل إلى الزيادة من نسبة الرضا الوظيفي و الإنقاص من دوران العمل.
- ك-يمكن من خلال تصميم العمل التوصل إلى الخفض من تكلفة العمل.
- ي-يعمل تصميم العمل على التبسيط من الإجراءات أو تعديلها بشكل يؤدي إلى التوافق بين الأفراد و الأعمال.
- ثانيا- أهداف تصميم العمل: عندما يقدم قادة المنظمات على تصميم العمل نجدهم في ذلك يسعون إلى تحقيق عدد من الأهداف تتمثل في:
- أ-أهداف اقتصادية: حيث أن تحسين الإنتاجية و تحري الجودة في المخرجات و التوصل إلى تحقيق الأداء المتميز للأفراد كلها عوامل يراود من ورائها التقليل من إهدار الموارد باختلافها.
- ب-أهداف تكنولوجية: يعد الاختيار السليم للعمليات و المعدات و الأفراد بمثابة الضمان التكنولوجي.
- ج-أهداف سلوكية: تتحقق البيئة السليمة للقيام بالعمل من خلال إيجاد الملاءمة بين العمل و الفرد الذي ينجزه، فالسلوك المتميز و ذي الجودة يمكن إنتاجه بفضل تصميم العمل الذي يراعي إشعار الفرد بالرضا الوظيفي.
- د-أهداف تنظيمية: إنها أهداف تتحقق عندما يتم التوصل إلى إيجاد التوافق بين الهيكل التنظيمي و هيكل الوظائف، و توفير التغذية العكسية عن نتائج الأداء.

### خاتمة:

تقتضي إدارة الموارد البشرية اتخاذ جملة من القرارات لتحديد الأنشطة و الواجبات و المهام و الوظائف على مستوى المنظمات، بشكل يضمن خفض التكاليف، و تحسين الجودة، و خصوصا زيادة الرضا لدى الأفراد.

لذلك يعد تصميم العمل و تقسيمه من المجالات التي استرعت اهتمام الباحثين منذ أول تنظير للمنظمات.

## المحور السادس: مفهوم تصميم الهيكل التنظيمي

### مقدمة:

يكتسي تصميم الهيكل التنظيمي أهمية كبرى لأنه يعبر عن سيرورة تحمل العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد و الجماعات بالمنظمات، و من ثم نجاح أو فشل هذه الأخيرة في التوصل إلى تحقيق أهدافها.

**01-تعريف تصميم الهيكل التنظيمي:** إذا أردنا أن نقدم تعريفا بسيطا لعملية تصميم الهيكل التنظيمي، يمكننا القول بأنه عبارة عن "القيام بجهد واع لتحديد الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم".

هو يسمى كذلك ب"التصميم التنظيمي"، إذ أنه يشير إلى "الأسلوب الذي يتم من خلاله ربط مكونات و عناصر المنظمة (هيكل و عمليات) لغرض منحها الوضع الذي يؤهلها لبلوغ أهدافها بكفاءة"، و يؤكد الباحثون بأن التصميم التنظيمي يمثل عملية جوهرية لتحديد و اختيار الهيكل التنظيمي، و اختيار نظام الإتصال الأساسي، و التخصص الوظيفي، و تقسيم العمل، و التمايز و التكامل، و التنسيق و الرقابة، و السلطة و المسؤولية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

يعرف التصميم التنظيمي كذلك بأنه عبارة عن "وضع خارطة تنظيمية يحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية، و توضح فيها خطوط الإتصال و السلطة، و تبين مدى نطاق الإشراف، بحيث يعطي المصمم التنظيمي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة".

**02-القرارات الرئيسية المتخذة عند القيام بتصميم هيكل تنظيمي:** عند تصميم أي هيكل تنظيمي يعمد المسير إلى اتخاذ جملة من القرارات التي هي بعدد أربعة كما يلي:

أ-القرارات المتعلقة بتقسيم النشاطات: يحدث ذلك عندما يقرر مسير المنظمة كيفية تقسيم كامل النشاط إلى وظائف أصغر بتسلسل، ثم تقسيم إجمالي النشاطات الفرعية إلى مجموعات أصغر من النشاطات المترابطة و ذلك بغية التوصل إلى وضع نشاطات متخصصة و إنتاج مسؤوليات.

ب-القرارات المتعلقة بتجميع الوظائف الفردية: يقوم مسير المنظمة بتحديد الأسس الخاصة بتجميع الوظائف الفردية لتنتج بعد ذلك مجموعات تحتوي على وظائف متجانسة و متشابهة و أخرى غير متشابهة.

ج-القرارات المتعلقة بتحديد حلقات السيطرة: في هذا الإطار يتم إقرار الحجم المناسب لكل مجموعة من النشاطات و تحديد إن كانت الحلقات الخاصة بالسيطرة ضيقة أم ضيقة.

د-القرارات المتعلقة بتوزيع السلطات: تمنح في هذا الإطار الصلاحيات للوظائف لإصدار القرارات داخل حدود معينة.

### **03-الأبعاد الخاصة بعملية تصميم الهيكل التنظيمي:** لقد سبقت الإشارة أعلاه إلى أن ثمة

أربعة أنواع من القرارات تدخل في صلب تصميم الهيكل التنظيمي. لكن هناك عدد من الأبعاد التي تتدخل في إنتاج التنوع في الهياكل التنظيمية، و هي تتمثل فيما يلي:

أ-البعد المتعلق بالشكل: يقصد بالشكل كافة القوانين و الإجراءات و التوجيهات الخاصة بالنشاط التي يتم كتابتها و استخدامها، و بهذا نقول بأن الهيكل التنظيمي عالي المستوى من حيث التكوين عندما يصف القوانين و الإجراءات التي يجب على كل شخص أن يقوم بها في المنظمة، و التي ستضمن بذلك إجراءات قياسية و توجيهات محددة و سياسات واضحة المعالم.

إذا دمجت في هذا البعد القرارات الأربعة المتدخلة في عملية التصميم سنحصل على ما يلي:

-يكون مستوى التخصص العالي في أداء النشاطات ذا تأثير في تطور القوانين و الإجراءات المكتوبة، فتكون الوظائف متخصصة إلى حد كبير بحيث لا تترك المجال للإختيار بالنسبة للأفراد.

-يعمل مستوى التفويض العالي على خلق الحاجة إلى مراجعته باستمرار، فتكتب المنظمة التوجيهات الخاصة باتخاذ القرار و تصر على تحرير التقارير التي تصف استخدام السلطة.

-تتكون الأقسام الوظيفية من الوظائف التي بها تشابه كبير، فيتم تجميع الوظائف التي تدخل في عمل معين بشكل يوفر لإدارة المنظمة القدرة على تطوير المستندات المكتوبة التي تضمن السيطرة على مختلف النشاطات.

-سينتج عن اتساع حلقة السيطرة عدد كبير من المرؤوسين الذين يجب على المسيرين أن يتواصلوا معهم بشكل مباشر، لذلك فإنهم بحاجة إلى استخدام التقارير المكتوبة.

ب- البعد المتعلق بالمركزية: إنه بعد له علاقة بوضعية سلطة اتخاذ القرار بالتسلسل الهرمي الخاص بالمنظمة، فهو بالتحديد متصل بمفهوم تفويض السلطة بين الوظائف الخاصة بالمنظمة.

المركزية و القرارات الأربعة الداخلة في تصميم الهيكل التنظيمي كما يلي:

- كلما كان مستوى التخصص في النشاطات أكبر، كلما زاد مستوى المركزية، ومرد ذلك إلى كون الوظيفة المتخصصة بدرجة عالية قد لا تتطلب التوجيه الذي تقدمه السلطة.

- كلما قلت السلطة التي يتطلب تفويضها، كلما زادت المركزية.

- كلما زاد استخدام الأقسام الوظيفية، كلما زادت المركزية إذ يتطلب استخدام الأقسام الوظيفية أن تكون النشاطات الخاصة بالأقسام المتداخلة و العديدة منسقة، لذلك سيتم الإحتفاظ بالسلطة التي تقوم بالتنسيق بالمستويات العليا في المنظمة.

- كلما زادت حلقة السيطرة، كلما زادت المركزية و تكون حلقات السيطرة الواسعة على علاقة بالوظائف المتخصصة.

ج- البعد المتعلق بالتعقيد: التعقيد هو ما ينتج مباشرة عن عملية تقسيم العمل و تأسيس الأقسام، وهو مصطلح يعني تحديدا عدد الألقاب الوظيفية المختلفة أو المجموعات الوظيفية و عدد الوحدات المختلفة. تكون الفكرة الأساسية هي أن المنظمات التي بها أنواع مختلفة و عديدة من الوظائف تعيش مشكلات تنظيمية أكثر تعقيدا من تلك التي بها وظائف و أقسام قليلة.

بدمج هذا البعد مع القرارات الأربعة المعنية بتصميم الهيكل التنظيمي سنتحصل على الحقائق التالية:

- كلما زاد التخصص في النشاطات كلما زاد التعقيد، فالتخصص يسهم في خلق الفروق الأفقية.

- كلما زاد حجم تفويض السلطة كلما زاد التعقيد بالمنظمة، فالتفويض يعمل على الإطالة من التسلسل الرئاسي.

- كلما زاد استخدام الأسس الجغرافية و العملاء و المنتجات كلما زاد التعقيد.

- تتعلق حلقات السيطرة البسيطة بمستوى عالي من التعقيد.

**04- نماذج تصميم الهيكل التنظيمي:** إن أشكال تصنيف الهياكل التنظيمية عديدة و متباينة إذ

دفعت بالباحثين إلى إنتاج تقسيمات مختلفة. من بين تلك المقبولة و الشائعة نجد ما اقترحه

"هنري منتزبرج" الذي ميز بين خمسة أنواع من التنظيم إستنادا إلى المكونات الرئيسية التي تتضمنها المنظمة وهي:

-الإدارة العليا: تشغل قمة المنظمة,

-الإدارة الوسطى: تضم مجموعة المديرين و الرؤساء الذين يربطون بين القمة و القوة التشغيلية.

-القوة التشغيلية: تشمل قاعدة المنظمة و تضم المنفذين الذين ينجزون الأعمال لإنتاج السلع و الخدمات.

-الجانب التقني المهني: يضم الإختصاصيين أو المهنيين الذين يضعون المعايير و الأسس لتنسيق أعمال المنظمة مثل اختصاصيي التخطيط و الرقابة و المعلومات و التحليل.

-الجهاز المساند: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى مثل العلاقات العامة، و الخدمات القانونية، و السكرتارية.

إنها مكونات تختلف من منظمة إلى أخرى من حيث بعض الخصائص، و التي ستؤثر على نوع الهيكل التنظيمي، و على أساس ذلك ميز "منتزبرج" بين خمسة أنواع للهيكل التنظيمية هي:

أ-الهيكل التنظيمي البسيط: إن المكون الرئيسي لهذا النوع هي الإدارة العليا، يتميز بأنه غير تفصيلي غير معقد و الرسمية فيه منخفضة بسبب تركيز السلطة بيد شخص واحد هو مالك المنظمة، هو نوع تفل فيه المستويات الإدارية، وبذا يركز الهيكل فقط على العمليات الرئيسية و الأنشطة الهامة.

من بين مزاياه:

-البساطة كونه هيكل عملي يركز فقط على العمليات الهامة و الرئيسية بالمنظمة.

-المرونة و سرعة التكيف و الظروف المحيطة بالمنظمة.

-قلة التكاليف.

-وضوح المساءلة و المحاسبة.

من عيوبه:

-لا يناسب المنظمات الكبيرة الحجم.

-اعتماده كلية على مالك المنظمة الذي تؤثر حلته النفسية على الإدارة.

-محدودية التطبيق.

ب-الهيكل البيروقراطي الآلي: ينتج عن الوظائف الروتينية و البسيطة بحيث تكون الإجراءات و القواعد الخاصة بالعمل على درجة عالية من الرسمية مع تركيز سلطة اتخاذ القرار باتباع التسلسل الهرمي. عادة ما يكون حجم هذا النوع متوسط أو كبير الحجم خصوصا بالمستوى التشغيلي ذي الحجم الكبير. بسبب الأعمال المتكررة به فإنه لا حاجة به إلى مهارات كبيرة.

من بين مزاياه:

-القدرة على إنجاز المهام و الأنشطة بكفاءة عالية بسبب الرسمية و النمطية.

-وضع التخصصات المتشابهة معا تحقيقا لاقتصاديات الحجم الكبير.

-إمكانية تطوير الموارد البشرية في المنظمة في مهن و تخصصات متعارف عليها.

من بين عيوبه:

-يؤدي التخصص الدقيق في العمل به إلى تركيز كل قسم على الأعمال الخاصة به.

-التخصص و الروتين يؤديان إلى تفشي الملل و إضعاف القدرة على الإبداع.

-ظهور آفات بيروقراطية.

ج-الهيكل البيروقراطي المهني: هو نوع من المنظمات تتسم بقلّة الرسمية التي لا تعتمد على الإجراءات و الأنظمة بل على سلطة الخبرة و المعرفة، في هذا الصدد يمكن ذكر المستشفيات، والجامعات و المكتبات العامة.

من مزاياه:

-الأداء الكفاء للعمل بسبب استخدام أساليب نمطية و نظم عمل محددة.

-تواجد مهنيين ذوي مستوى عالي من الكفاءة.

-تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.

من بين عيوبه:

-بسبب التخصص الدقيق في العمل قد يسعى كل قسم إلى التركيز على الأعمال الخاصة

به.

د-الهيكل القطاعي: هو نموذج يجمع فيه كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة أو قطاع واحد، ويظهر هذا التنظيم في المنظمات ذات الحجم الكبير مما يدفعها إلى التقسيم القطاعي حيث يكون لكل قطاع إدارة و قدر من السلطة و السيطرة على القطاع، بينما تتكلف الإدارة العليا بالإشراف العام و توفير الخدمات المساندة و متابعة أداء كل قطاع.  
من بين مزاياه:

-قدرة عالية للمنظمة على مواكبة تطورات المحيط.

-تحقيق درجة عالية من اللامركزية لصالح القطاعات.

-تخفيف العبء على الإدارة العليا.

من عيوبه:

-التقسيم إلى قطاعات يفوت فرصة الإقتصاد في التكاليف.

-قد يصعب تحقيق التنسيق و التكامل بين القطاعات.

هـ-الهيكل المؤقت: يتعلق الأمر بنوع بدأ بالظهور بسبب الموقف و الظروف المحيطة به، يتسم هذا النوع بدرجة عالية من التمايز الأفقي كون معظم العاملين مهنيين ذوي خبرات، كما تنخفض به المستويات الإدارية فضلا عن قلة الحاجة إلى الإشراف و الرسمية التي تعيق الإبتكار. أشهر نوع في هذا الصدد هو ذلك المصفوفي وهو خليط يجمع بين الهيكل الرئيسي المبني على أساس وظيفي، و الهيكل الخاص بالأسواق أو المشروعات أو المناطق الجغرافية.

من بين مزاياه:

-الإستجابة السريعة لمتطلبات البيئة.

-تسهيل التنسيق بين الاختصاصين.

-القدرة على الإبداع و الإبتكار.

من بين عيوبه:

-الإفتقار إلى هيكل محدد و أنظمة واضحة مدعاة إلى نشوب الصراعات.

-صعوبة تقسيم العمل إلى وحدات مستقلة.

-صعوبة استخدام أنظمة رسمية و اتباع قواعد و إجراءات محددة.

## خاتمة:

إن التصميم التنظيمي الذي سينتج هيكلًا تنظيميًا هو بمثابة الخارطة التي تتضمن الطريقة التي يبني على منوالها هيكل و ترسم مختلف عمليات المنظمة، فهو خطوة مهمة تضمن تجسيد الأهداف المسطرة.

الإختلاف في الأهداف و الغايات هو عامل يؤدي إلى إنتاج اشكال متباينة في التصميم.

## المحور السابع: معايير تصميم الهيكل التنظيمي

## مقدمة:

يعرف عن التصميم التنظيمي بأنه يحمل في ثناياه تقسيماً للأنشطة الممارسة داخل المنظمة مع ما يصاحب ذلك من تحديد لنطاق الإشراف و لدرجة المركزية و اللامركزية و مسألة تفويض السلطة.

**01-الخطوات الهامة في التصميم التنظيمي:** هناك خطوات أساسية و مهمة تكتسي طابع الحيوية عند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي الخاص بمنظمة ما ، و هي خطوات يمكن إجمالها فيما يلي:

أ-تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة إن الخطوة الأولى في عملية التصميم تتمثل في معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية الخاصة بكل قسم، حيث تساعد عملية تحديد الأهداف في معرفة الاحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

ب-تحديد ما يجب عمله: الخطوة التالية في عملية التصميم هي دراسة المهمة الخاصة بكل قسم. فمهام الأقسام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف. فمثلاً قد يعرف مدير التسويق أنه لكي ينجح، يتعين على قسم التسويق القيام بالوظائف التالية: الترويج، وإدارة رجال البيع، والقيام ببحوث التسويق و هكذا.

ج-تخصيص و توزيع الأعمال: إن الخطوة التالية هي تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها. مثال على ذلك، قيام مؤسسة ما بإيجاد أقسام للإنتاج، والتمويل والتسويق، وشؤون الموظفين. فيجب أن يتناسب حجم التقسيمات الإدارية مع حجم المهام والأعباء المنوطة بها.

د-تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية: يتعلق الأمر بتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري، أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير. فإذا كان عدد المرؤوسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال، وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه.

هـ-تقرير السلطة اللازمة: في هذه الخطوة يتحدد حجم السلطة التي سيفوضها القائد لمرؤوسيه، فمثلاً قد يقرر مدير التسويق أن يعطي لمسؤول المبيعات صلاحية البيع على الحساب بما لا يتجاوز سقف مالي معين وما زاد على ذلك فلا بد من الاتصال ومراجعة المدير بشأنه. كذلك يجب تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.

**02-التصميم التنظيمي و معاييرهِ:** هناك العديد من المعايير أو الأسس التي يمكن استخدامها في بناء وتشكيل الهيكل التنظيمي لأي منظمة فيمكن تصميم الهيكل التنظيمي على أساس

الوظائف الإدارية أو على أساس الموقع الجغرافي، أو على أساس الخدمة أو السلعة المقدمة للعملاء أو أي أسس أخرى مناسبة لمزاولة النشاط بكفاءة وتحقيق الأغراض التي تريدها الإدارة. فقد تكون الوظائف العنصر الأساسي لبناء الهيكل لما لها من أهمية من وجهة نظر الإدارة أو قد يشكل الموقع الجغرافي أهمية بالنسبة لإدارة أخرى نظرا لتعدد العملاء في هذه المواقع. من الأسس التي تستخدم في بناء الهيكل التنظيمي ما يلي:

أ-التصميم بناء على معيار الوظائف: يقوم هذا التصميم على أساس التخصص في تقسيم العمل، ويعتبر "فردريك تايلور" أول من اقترح التنظيم الوظيفي في عام 1903، حيث طالب بأن يعين لكل منظمة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني متميز. وعند تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لهذا المعيار يتم تجميع كل العاملين الذين يؤديون وظيفة واحدة أو وظائف متشابهة في وحدة واحدة. وفقا لهذا المعيار ستوفر المنظمة على إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة تمويل، إدارة أفراد. وبناء عليه فإن مدير مندوبي المبيعات، ومدير بحوث التسويق، ومديري الإعلان توضع جميعا إدارة التسويق. وبالمثل فإن إدارة الإنتاج تضم مديري العمليات، ومديري الرقابة على الجودة، ومديري المصانع.

يرتبط هذا الشكل من التقسيم ارتباطا وثيقا بالتقسيم على أساس الوظائف الإدارية، وبالتقسيم على أساس الوظائف التقنية. هذا و يقوم التقسيم الإداري على الوظائف الإدارية وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة. بينما التقسيم التقني يعتمد على تجميع الأنشطة استنادا إلى الوظائف التقنية مثل التقطيع، أو التلحيم، أو التجميع. من مزايا هذا المعيار في التصميم أنه:

من شأن القضاء على ازدواجية الأنشطة أن يفضي إلى تحقيق اقتصاد في الموارد.

. يساهم في تنمية المهارات الإدارية .

. يعتبر من أبسط التنظيمات و أكثرها انتشاراً .

. من أنسب التنظيمات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة .

يعتبر الأفضل للمنظمات التي يقتصر نشاطها على سلعة واحدة أو سلعتين . .

بينما تتمثل عيوبه في:

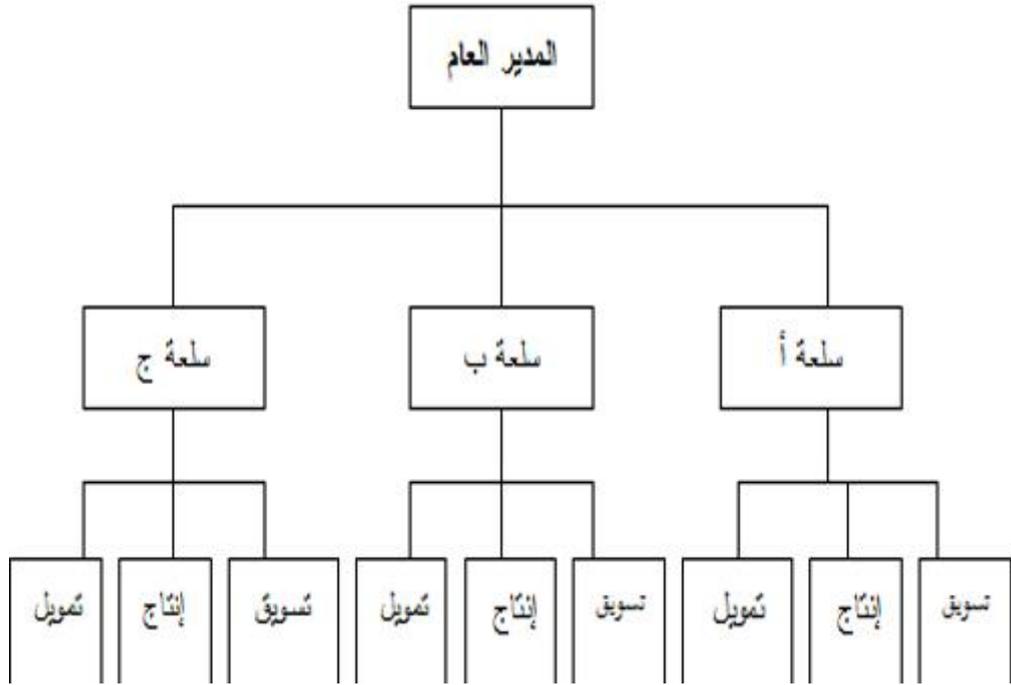
. البطء في الاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة .

. يؤدي إلى تركيز القرارات في أيدي الإدارة العليا.

. صعوبة التنسيق الأفقي بين الإدارات الوظيفية.

. النظرة الضيقة إلى الأهداف العامة للمنظمة .

ب-التصميم بناء على معيار المنتج: وفقا لهذا المعيار يصبح رؤساء الأقسام مسؤولين عن إنتاج وتسويق وتمويل منتج معين وذلك في إطار وحدة تنظيمية معينة. الشكل الموالي نجده يوضح ذلك عندما يكون التقسيم على أساس المنتج.



المصدر: على الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1997، ص 265.

من مزايا التقسيم وفقا لمعيار المنتج ما يلي:

- سيهتم كل قسم أكثر بالسلعة التي ينتجها ذلك أن كل الأعمال والأنشطة المرتبطة بهذه الأخيرة إنما تقع جميعها تحت إشراف نفس الشخص أو نفس القسم.
  - ممارسة الرقابة تكون أسهل بالنسبة للأفراد و الوحدات ذوي المسؤولية عن إنتاج نفس السلعة.
  - هذا الشكل من التصميم يتماشى مع البيئات المتسمة بالاستقرار و بسرعة التغير.
  - يعتبر من أنسب التصميمات بالنسبة للمنظمات كبيرة الحجم وذات تنوع في خطوط الإنتاج.
- بينما تتمثل عيوبه في:

-ارتفاع التكلفة الإدارية نظرا لازدواجية الوظائف، حيث يتعين وفقا لهذا التقسيم وجود مدير مالي، ومدير تسويقي، ومدير إنتاجي لكل سلعة في نفس المنظمة.

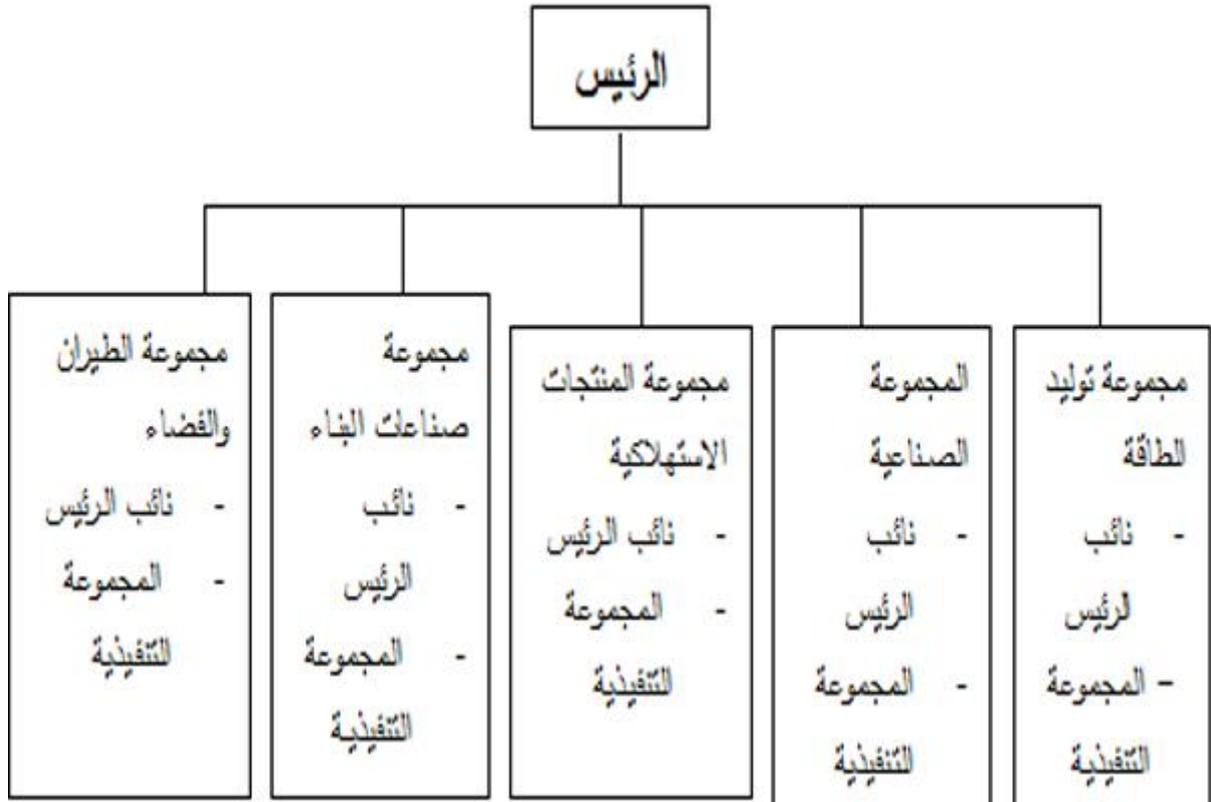
-الصراع بين مديري السلع للحصول على موازنة أفضل.

-يقلل من وفورات الحجم الكبير نظرا لازدواجية الوظائف

-صعوبة التنسيق بين خطوط الإنتاج داخل المنظمة الواحدة

-قد يؤدي التقسيم الإنتاجي إلى خسارة رقابة الإدارة العليا، وذلك لتمتع مديري المنتجات باستقلال كبير في التسويق والتمويل والإنتاج للمنتج الذي يقع تحت مسؤوليته.

ج-التصميم على أساس معيار العملاء: تلجا الشركات إلى تصميم هياكلها التنظيمية على أساس العملاء وذلك عندما يتنوع هؤلاء، بحيث يتطلب كل عميل خدمة تتميز عن الآخر. الشكل أدناه يبين الخريطة التنظيمية لشركة "جنرال الكتريك". أين تظهر الكيفية التي تم وفقها تنظيم الشركة تماشيا و العدد الكبير للعملاء، مثل عملاء الطيران في الفضاء، و عملاء البناء والتشييد، و عملاء المنتجات الاستهلاكية و هكذا.



تتمثل مزايا هذا المعيار في:

- اهتمام المدير المستمر وغير المجزأ بالعمل، مما ينتج عن ذلك خدمة متميزة وأسرع لعملاء المنظمة، وخاصة حينما تكون حاجات العملاء مختلفة جزئياً.

- هذه التقسيمات تبدو جلية في البنوك، حيث تنشأ البنوك أقساماً خاصة برجال العمال والشركات، وأقسام خاصة بالعملاء والأفراد وهكذا.

أما العيوب فهي:

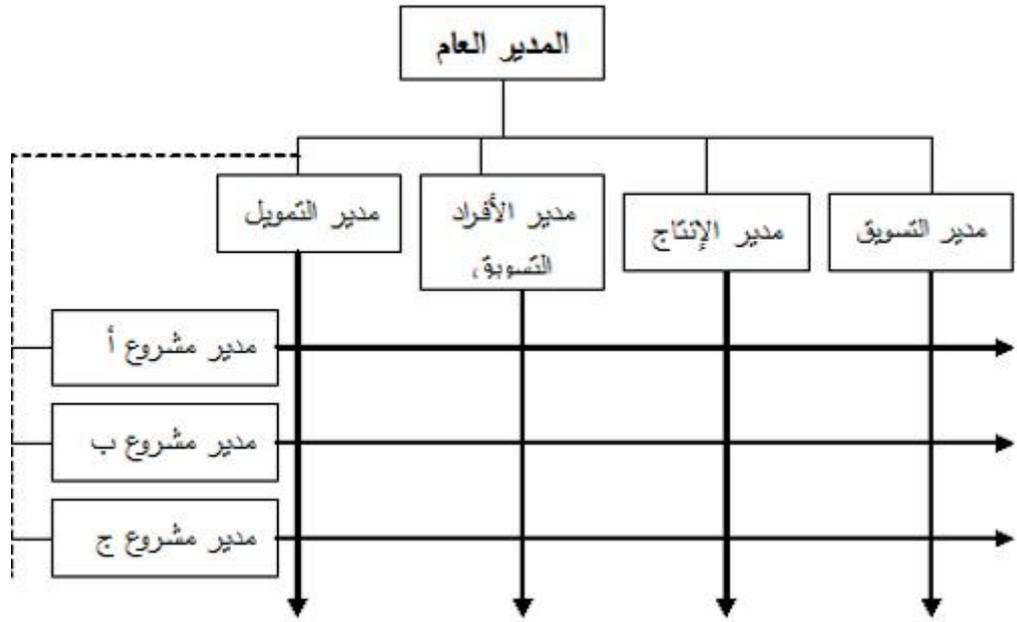
- ازدواجية الجهد، فقد يكون لدى المؤسسة مدير و تسويق أو مدير و إنتاج عديدين مما يضعف من الكفاءة الكلية للمنظمة.

د-التصميم على أساس المعيار الجغرافي: تنشأ الحاجة إلى تطبيق المعيار الجغرافي في التصميم عندما تتعامل المنظمة مع أسواق وأقاليم متعددة وتمتيزة من حيث الأذواق والحاجات، عندئذ تمثل كل وحدة جغرافية وحدة تنظيمية قائمة بذاتها. ووفقاً لهذا الأساس تنشأ في كل منطقة جغرافية وظائف التمويل والإنتاج والتسويق. ويصلح هذا التنظيم للشركات المتعددة الجنسيات والتي لها أنشطة في بلدان عدة، حيث أن مثل هذا التنظيم يساعد فروع الشركات في التفاعل مع الأذواق والتفضيلات والمستويات الحضارية المتفاوتة بكفاءة.

أما بالنسبة لمزايا و عيوب التنظيم على أساس جغرافي فهي إلى حد كبير مشابهة لمزايا و عيوب التصميم المبني على أساس المنتجات.

هـ-التصميم على أساس المعيار المصنوعي: عادة ما تفرض الظروف البيئية المعقدة و التي معها يصعب استقراء ما سوف يحدث، تصميم هيكلية متطورة قياساً مع النموذج الكلاسيكي. لقد استخدم المصنوفة التنظيمية في الصناعات الفضائية و تلك الحربية في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتشر بعد ذلك ليطبق في العديد من الصناعات الأخرى.

والفكرة الأساسية للمصنوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي المصنوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، حيث تمارس السلطات الوظيفية التنفيذية من أعلى إلى أسفل، بينما الوظائف الفنية تمارس أفقياً بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له. ووفقاً لهذا التصميم يمنح لكل وحدة تنظيمية ميزانية خاصة و مدير له سلطته على المشروع الذي أوكل إليه، كما يساعده في ذلك فريق متكون من أفراد يؤتى بهم من الإدارات الوظيفية حتى إذا أنهى المشروع تستعيد الإدارات الأصلية أفرادها.



المصدر: فواد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردني، 1995، ص 147

من بين مزايا التصميم وفقا للمعيار المصفوفي أنه:

- يضمن قسماً مكثفياً ذاتياً يكرس اهتمامه المستمر وغير المجزأ لحاجات المشروع.
- توظف المنظمة مواردها على منوال أفضل كونها تتفادى ازدواجية الأقسام الوظيفية.
- يكتسب الأفراد خبرات متعددة.

أما عيوبه فهي:

- يعاب على هذا المعيار إحداثه لصراع بين طلبات مديري المشاريع من جهة و التعليمات التي تصدر عن مدراء الإدارات التنفيذية.

### خاتمة:

يكتسي التصميم أهمية كبيرة في مجال بناء الهياكل التنظيمية، وهو يبني على أساس معايير يتم اختيارها تماشياً و الأهداف التي ترسمها المنظمات.

## المحور الثامن: العلاقة الأفقية و العمودية بين المستويات التنظيمية

### مقدمة:

عند تصميم الهيكل التنظيمي يتم تقسيم المنظمة المعنية إلى وحدات و أقسام تأخذ موقعها في شكل مستويات تنظيمية، و لأجل الربط بين هذه الأخيرة ثمة علاقات أفقية و أخرى عمودية تقوم بهذه الوظيفة.

**01-تعريف التنسيق العمودي و الأفقي:** تتجسد العلاقة التي تربط بين مختلف مستويات المنظمة عن طريق التنسيق الذي يمكن أن يعرف على أنه: «العمليات و الإتصالات التي تسمح لأفراد المنظمة و وحداتها الإدارية بتكامل و توافق أنشطتها على المستويين الأفقي و العمودي خدمة للأهداف المسطرة».

يظهر من التعريف السابق بأن التنسيق يأخذ شكلين هما:

أ-التنسيق العمودي: هو الربط بين وحدات و أفراد المنظمة من قمته إلى المستويات الوسطى و الدنيا.

ب-التنسيق الأفقي: هو الترابط بين وحدات و أفراد المنظمة الذين يقعون في نفس المستوى الإداري.

من حيث طبيعة الوظائف يمكن القول بأن تلك التنفيذية تلتزم بخط سلطة محددة في عملية التنسيق العمودي، و أن الوظائف الإستشارية تساعد في تسهيل التنسيق و غالبا دون تقييد بتسلسل محدد لخط السلطة.

**02-التنسيق العمودي ووسائله:** يتم في التنسيق العمودي استخدام جملة من الوسائل المتمثلة في:

أ-الرسمية: و يقصد بها السياسات و القواعد و الإجراءات التي تحدد ما يجب عمله و ما لا يجب عمله. يعرف عن الرسمية تناسبها طرديا و حجم المنظمة.

ب-نطاق الإشراف: يمكن تعريف نطاق الإشراف كونه عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير أن يشرف عليهم بكفاءة. و يعرف عن نطاق الإشراف بأنه ينقسم إلى قسمين هما نطاق الإشراف الضيق الذي يتم فيه الإشراف على عدد قليل من الأفراد، بينما يكون عدد الأفراد كبيرا في نطاق الإشراف الواسع.

يمكن لحجم نطاق الإشراف أن يؤثر في الهيكل التنظيمي الذي يكون عمودي في حالة الإشراف الضيق، أو أفقي في حالة الإشراف الواسع.

ثمة عدد من العوامل تتدخل في تحديد نطاق الإشراف و تتمثل في:

-الواجبات غير الإدارية التي كلما كانت كثيرة كلما وجب تضيق نطاق الإشراف.

-الوقت الذي يملكه المدير.

-كفاءة الرئيس و المرؤوسين.

-درجة تعقد الأعمال، فتلك الروتينية تسمح باتساع نطاق الإشراف.

-التخطيط هو عامل يساعد على اتساع نطاق الإشراف.

-المعايير الرقابية التي كلما كانت فاعلة كلما اتسع نطاق الإشراف.

-تشابه الأنشطة هو عامل يساعد على اتساع نطاق الإشراف.

-التشتت الجغرافي من أهم العوامل التي تنتج تغيرا في نطاق الإشراف الذي يتسع كلما

تحقق القرب الجغرافي.

ج- المركزية واللامركزية: إنهما يعتبران من أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق العمودي هذا مع العلم بأن المركزية تعبر عن تمركز سلطة إصدار وصنع القرار في الإدارة العليا، وأن اللامركزية تفيد توزيع السلطة بين أكثر من جهة إدارية.

من بين أهم العوامل المشجعة على انتهاج اللامركزية يمكن ذكر:

-تكلفة القرار.

-توحيد سياسات المنظمة.

-الفلسفة الإدارية في المنظمة.

-كفاءة المديرين.

-توفر أساليب رقابية فاعلة.

-لا مركزية الأداء.

-ديناميكية المشروع.

د- التفويض الفعال: يقع التفويض في أنواع بحيث نجد التفويض المؤقت و ذلك الجزئي. من حيث الخطوات يمر التفويض بمرحلة تحديد العمل المطلوب، مروراً بمنح المرؤوس سلطة التصرف، وصولاً إلى تحمل المرؤوس لمسؤولية التفويض.

لكن التفويض يعرف جملة من المعوقات يذكر منها:

-عدم الثقة بالمرؤوسين.

-عدم الثقة بالنفس.

-غموض المهمة.

-الخوف من منافسة المرؤوسين.

-تجنب المخاطر.

-عدم التحكم بنتائج التفويض.

**03-الوسائل التي تحقق التنسيق الأفقي:** يتحقق التنسيق الأفقي بواسطة ثلاث وسائل هي كما يلي:

أ-الموارد الفائضة: و يتعلق الأمر بمخزون من الموارد المتمثلة في العمالة و الوقت، و المعدات التي يرجى من اكتسابها تسهيل عملية التكيف مع الضغوط الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها المنظمة.

ب-نظم المعلومات: هي وسائل تكنولوجية حديثة تساعد على تحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة في المنظمة.

ج-العلاقات الجانبية: يتعلق الأمر بنوع من العلاقات التي يلجأ إليها لحل مشكلات التنسيق بين الوحدات المتجاورة بدلا من رفعها إلى المستويات الإدارية العليا، فهي علاقات تتكون عن طريق الإتصال المباشر بين فردين أو أكثر في نفس المستوى الإداري، لكن ذلك يكون في حال الوحدات المختلفة بغرض تحقيق تنسيق العمل. في هذا المضمار تلعب حلقات الوصل دورا هاما لتسهيل الإتصال بين الوحدات الإدارية. يشار بصدد العلاقات الجانبية كذلك إلى فرق العمل المؤقتة و الدائمة التي تتكون من مجموعة من الأفراد من مختلف الإدارات، و هي تقدم توصيات بشأن قضايا معينة. إن الحديث عن العلاقات الجانبية فيه إشارة أيضا إلى وجود شخص يؤدي دور التنسيق بين أعمال مترابطة و هو ما نجده في حالة مدير مشروع أو مدير منتج.

**خاتمة:**

تعرف المنظمات نوعين من العلاقات تربط بين مستوياتها، أولاها تأخذ شكل تنسيق عمودي يربط بين الوحدات من القمة إلى المستوى الأدنى باستخدام عدة وسائل كالرسمية، و نطاق الإشراف على سبيل المثال.

أما النوع الثاني من العلاقات فهو يسري أفقيا ليربط بين الوحدات الواقعة في نفس المستوى الإداري باستخدام و سائل مثل الموارد الفائضة و العلاقات الجانبية.

## المحور التاسع: إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

### مقدمة:

لا يتوقف الأمر بخصوص الهياكل التنظيمية على تصميمها بل أن هذه العملية الأخيرة تبقى مستمرة لا سيما وأن المنظمات لا ترسو دوماً على نفس الأهداف و لا تحتفظ بنفس الحجم ، فهي مجبرة على التغير و التحول بالنظر إلى الظروف البيئية التي تمارس تأثيراً متواصلاً عليها و تدفع بالمنظمة إلى إعادة تصميم هيكلها التنظيمي.

**01- مفهوم عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** لأجل الوقوف على إعادة تصميم الهيكل التنظيمي من الناحية الإصطلاحية يمكن الإستعانة بمصطلحات مشابهة و هي:

**أولاً- تطوير الهيكل التنظيمي:** الذي يفيد إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لجعله متماشياً و متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية. و في هذا الصدد فإنه يعمد إلى تطوير الهياكل التنظيمية باللجوء إلى أساليب منها:

أ- بناء فرق العمل: إذ أن المنظمات العصرية تلجأ إلى إنشاء فرق عمل لتواجه التحديات و التغيرات السريعة التي يعيشها كلا البيئتين الداخلية و الخارجية، فهو أسلوب يتيح للمنظمة الفرصة للإستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها، وكذا أفكار الأفراد بها في أكثر من نشاط، وقد تكون فرق العمل دائمة أو مؤقتة. هناك شروط معينة يجب إستيفاؤها عند بناء فرق العمل ومنها:

- أن يمتلك أفراد الفريق الخبرة الكافية ذات علاقة بالعمل المؤدى.
- أن يكون عدد أفراد الفريق كافياً.
- أن يمتلك أفراد الفريق مهارات التعامل و التفاعل مع المشكلات.

**ب- الإثراء الوظيفي:** هو أسلوب يعمل على القضاء على التخصص في العمل باللجوء إلى زيادة محتوى هذا الأخير من خلال تنويع الواجبات و المهام، و إعطاء فرص أكبر للمشاركة، ومنح الحرية في العمل و التصرف، و من خلال إسناد مسؤوليات أكبر.

**ثانياً-إعادة التنظيم:** يتعلق الأمر بإقرار تعديلات على الهيكل التنظيمي إذ أن هذه الأخيرة تتخذ إما شكل استحداث أو إلغاء أو إضافة ، وهي تعديلات نجدها تتعلق بالأهداف العامة، أو السلطات و العلاقات التنظيمية، و الوظائف و مستوياتها، و نطاق الإشراف، و استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة تضاف إلى الهيكل التنظيمي.

**02-أهم العوامل المؤدية إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي :** ثمة عدد من العوامل التي تجعل من الضروري أن يعاد النظر في تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يمكن إجمالها فيما يلي:

أ-وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي حيث لم يظهر سوى بعد اعتماده، والأخطاء يمكن أن تأخذ مظهر الزيادة في عدد المستويات دون الحاجة إلى ذلك، أو الزيادة في نطاق الإشراف، أو عدم تبني مبدأ التخصص، أو حتى التوزيع الجغرافي غير الملائم.

ب-الرغبة في التخلص من تصرفات غير مرغوب فيها على غرار سوء استخدام السلطة، و عدم صلاحية الأفراد للمراكز التي تم تعيينهم فيها، أو عدم قدرة الأفراد على تحمل المسؤوليات التي كلفوا بها.

ج-حصول تغيير في المعايير و الأسس التي اعتمدها المنظمة و ذلك بالنظر مثلا إلى اكتشاف أساليب عمل جديدة، وإدخال آلات حديثة مما يستلزم إجراء تغيير جذري في الهيكل التنظيمي.

د-حدوث تغيير في ظروف المنظمة لا سيما إذا تعلق الأمر بتلك الناشطة في المجال الإقتصادي، فهي ظروف يعرف عنها مرورها بفترات انتعاش أو تراجع، أو بروز تغيير في الإلتزامات القانونية مما يستوجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لمواجهتها.

هـ-حدوث تغيير في أهداف المنظمة.

**03-مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** تكتسي عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي عددا من المخاطر ما لم تتقيد الجهة المشرفة على ذلك في المنظمة بعدد من الضوابط من أهمها ما يلي:

أ-يجب أن تتم عملية إعادة التصميم في جو من التأني، ذلك أن العجلة من شأنها أن

تسفر عن عدد من الأخطاء.

ب-توعية الأفراد بأهداف المنظمة و شرحها لهم، و تشجيعهم على تحمل المسؤوليات و العمل على تفويض السلطة بشكل يساعد على التقليل من اللجوء إلى إعادة التصميم.

ج-اللجوء إلى خبراء متخصصين للقيام بدراسة عملية إعادة التصميم.

د-تفادي إجراء عملية إعادة التصميم لدواعي غير رشيدة كأن تخلق أعمال لوحداث معينة حتى تبقى مشغلة لتبرير وجودها.

هـ-إجراء متابعة دورية بشأن تطبيق عملية إعادة التصميم.

**04-خصائص الهيكل التنظيمي الناجح:** ثمة على العموم خمس خصائص يجب أن تتوفر في الهيكل التنظيمي الناجح و هي:

أ-تطبيق اللامركزية التنظيمية: ثمة اعتقاد سائد مفاده أن عدم تركيز السلطة بيد جهة واحدة من شأنه أن يدفع بالهيكل التنظيمي المقدر على الإيفاء بحاجات المنظمات، بخاصة و أن الأفراد المبدعين و المبتكرين يرغبون بطبيعتهم في الحصول على المزيد من السلطات.

ب-التمكين: يتعلق الأمر بإتاحة الفرصة للأفراد بأن يؤديوا نشاطاتهم ووظائفهم سيما اتخاذ القرار المناسب دون الحاجة إلى الإعتماد على وجود شخص أو أشخاص في مستويات أعلى يقومون بذلك نيابة عنهم.

ج-التكيف: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي قادرا على مجاراة ما يحدث من تغيرات على صعيد كل المتعاملين مع المنظمة، خصوصا في المجال الإقتصادي الذي يشهد تطورا بدرجات كبيرة في حاجات و رغبات العملاء.

د-زيادة نطاق الإشراف: و ذلك بهدف الإبتعاد أكثر عن الإشراف المباشر و إتاحة أكبر قدر من الحرية للأفراد.

هـ-استخدام الهياكل الحديثة: إنها هياكل تنظيمية تتميز بمرونة كبيرة و هي بذلك تتيح للمنظمة سرعة التفاعل مع ما يحدث في البيئة.

**خاتمة:**

هناك عوامل تدفع بالمنظمة إلى أن تغير من تصميم هيكلها التنظيمي و أن تعمل على تطويره و ذلك على غرار حدوث خطأ في التصميم الأصلي، أو حدوث تغيير في الأهداف

العامة التي رسمتها المنظمة، أو في أوضاع البيئة المحيطة. ذلك ما يدعو إلى إنتاج هيكل تنظيمي يتميز بمرونة أكثر عن طريق خلق فرق عمل أو إثراء الوظائف.

لكن إعادة التصميم هي عملية لا تخلو من المخاطر التي يجب العمل على التقليل منها و هو ما يستدعي اللجوء إلى خبراء متخصصين في هذا المجال، و أيضا ضرورة القيام بهذه العملية بتأن.

هناك في الأخير خصائص يتضمنها الهيكل التنظيمي الناجح مثل تطبيق اللامركزية، و القبول بانتهاج سياسة التمكين، و العمل على الزيادة من نطاق الإشراف.