

الفصل السابع الهيكل التنظيمي

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر الطرق استخداماً وشيوعاً لدراسة وتخطيط الترتيبات التنظيمية بالمكتبة أو مركز المعلومات وتعني هذه الهياكل تجميع الأنشطة الرئيسية في إدارات أو وحدات إدارية توضح خطوط السلطة والمسؤولية بين هذه الإدارات والوحدات.

فالهيكل التنظيمية توضح الأمور التالية:

- المناصب الإدارية المختلفة. ❖ السلم الإداري أو التسلسل الرئاسي.
- اللجان المستخدمة. ❖ العلاقات التنظيمية.
- تنسيق الأعمال في الوحدة الإدارية وبينها وبين الوحدات الأخرى في التنظيم.
- خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.
- خطوط انسياب المسؤولية من أسفل إلى أعلى.^(١)

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهام متميزة ثم التنسيق بينها. ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم (organization chart) وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة، وتحدد العلاقات الرسمية بينها، تعين عدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل وتجميع الأفراد سوياً في تقسيمات رسمية.^(٢)

ويعرف بأنه هو البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها.^(٣)

(١) أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة مرجع سبق ذكره ص ١٠١.

(٢) مبادئ الإدارة، خليل محمد حسن الشماع، دار المسيرة للنشر، ٢٠٠٧م، ص ١٥.

(٣) مبادئ إدارة الأعمال، وجيه عبد الرسول أعلوي، ع، ن، ص ١١٥.

كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه هو مدخل النظام الكلي المتكامل (The Whole Interated System Approach) الذي ينظر للمنظمة وهيكلها الكلي على أنه مكون من هياكل تنظيمية (أنظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك (هدف المنظمة).^(١) وأيضا هو ترتيب الوظائف بقصد تحقيق هدف ما ، فإجراء خاص بالإنتاج مثلا يقصد به ترتيب الأعمال المطلوب تأديتها لصنع السلعة وليس المقصود فقط تأدية مجموعة من الأعمال يجب ترتيبها بشكل منظم ومنطقي.^(٢) ويعرف بأنه هو الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي تتلاءم قدراته مع متطلبات هذا النشاط وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة وهو يوضح من الذي يقوم بماذا؟ ومن المسئول عن ماذا؟ والنتائج المطلوب تحقيقها.^(٣)

ثانيا: أهمية الهيكل التنظيمي وفوائده:

- يسهم الهيكل التنظيمي في عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم.
- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل مما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم الخدمات بمستوى الجودة المناسب.
- يؤدي الهيكل التنظيمي إلى تحديد خطوط الاتصال الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يساعد على خلق روح التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.^(٤)

ثالثا: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

- تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة التي ستوجه الجهود كافة لتحقيقها وكذلك تحديد الأهداف الفرعية. إن عملية تحديد الأهداف تساعد في عملية تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

(١) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمر وصفي عقيلي، دار وائل للنشر، ٢٠٠١م، ص ٢٠.

(٢) أصول الإدارة، شوقي حسين عبد الله، دار النهضة العربية للنشر، ١٩٨٨م، ص ٢٠٤.

(٣) الأصول العلمية للإدارة، محمد سيد وآخرون، مصر، القاهرة، د، ن، ٢٠٠٥م، ص ٢٠١.

(٤) إدارة التنظيم، جمال أحمد محمد، السودان، د، ن، ص ١.

- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية و الثانوية. لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسية و أخرى فرعية و تجميع كل من هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لكوادر المنشأة وإمكاناتها و ظروفها.
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية و القيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها و صلاحياتها و الشروط اللازمة في الفرد لإشغالها و إسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين و مناسبين مع إعطائهم الصلاحيات و السلطات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة و فعالية.
- تحديد علاقات السلطة و المسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية و ذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق و التعاون في تركيز الجهود و القضاء على التداخل و الازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.
- تحديد الوظائف الإشرافية و التنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنشأة.

- إعداد الخريطة التنظيمية و الدليل التنظيمي بالمنشأة.^(١)

رابعا: العوامل المحددة للهيكلة التنظيمي:

- يسعى المديرون عادة لهيكله و تنظيم المنظمة ككل و الوحدات الفرعية التابعة لها بحيث تتلاءم مع أهدافها و مواردها و بيئتها الداخلية و الخارجية. وهناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر على الهيكل التنظيمي:
- الإستراتيجية أو الخطط الموضوعية لتحقيق أهداف المنظمة.
 - التكنولوجيا المستخدمة لتنفيذ الإستراتيجية.
 - الأفراد العاملون بالمنظمة في جميع المستويات و وظائفهم.
 - الحجم الكلي للمنظمة (Stoner 1982).
 - الأهداف يجب تحديدها و ترتيب أولوياتها.^(٢)

(١) فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، د، ن، ١٩٩٨م، ص ١٥٤-١٥٥.

(٢) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص ١٢٣.

الإستراتيجية والهيكل التنظيمي:

عندما يذكر بعض كتاب الإدارة (chandler1962) أن الهيكل يتبع الإستراتيجية فإنهم يعنون أن رسالة المنظمة و أهدافها الكلية سوف تساعد في تشكيل تصميمها. والإستراتيجية تحدد الكيفية التي تحدد بها خطوط السلطة وقنوات الاتصال بين مختلف المديرين والوحدات الفرعية كما أنها سوف تؤثر على المعلومات المتدفقة على طول هذه الخطوط بالإضافة إلى آليات التخطيط واتخاذ القرار. العلاقة القوية بين إستراتيجية المنظمة وهيكلها توصل إليها (chandler1962) في حالة دراسته حيث أنه قام بتحليل تاريخ الإدارة لشركات مثل (- Sears Reobuck - Dupont. General Motors - Standard Oil) وخلص إلى التغيرات في الإستراتيجيات الكلية تسوق و وتقود إلى إدخال تغييرات في التصميم التنظيمي للشركة.

التكنولوجيا كمحددة للهيكل:

طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة لإنتاج سلعها (أو الأساليب المتبعة لتقديم خدماتها) تؤثر هي أيضا على الطريقة التي تصمم بها المنظمة. فعلى سبيل المثال التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج بحجم كبير في صناعات مثل تصنيع السيارات تحتوي على درجات عالية من القياسية و تخصص الأنشطة كما أنها أيضا تؤثر على آليات التنسيق والمستوى الذي يتخذ عنده القرار و حجم وحدات المنظمة. والتكنولوجيا المرتبطة بإنتاج السلع التي تتميز بالتغيير السريع في ما يفضله العملاء مثل بعض الملابس وأدوات التجميل عادة ما يكون فيها مستويات القياسية و التخصص فيها منخفضة.

الأفراد كمحدد للهيكل:

الأفراد الذين ينجزون أنشطة المنظمة يؤثرون على هيكلها فالمديرون يتخذون قرارات تتصل بخطوط الاتصال والسلطة والعلاقات بين الوحدات كما يجب الأخذ في الحسبان مقدرات واتجاهات العاملين (المعاونين) وحاجاتهم للعمل مع بعضهم بطرق محددة عند تصميم وحدات العمل و توزيع المهام. إجراءات التوظيف و شؤون الأفراد لها أيضا علاقة مباشرة مع الأفراد العاملين بالمنظمة. بالإضافة إلى ذلك فإن الأفراد خارج المنظمة يؤثرون على

هيكلها والذي يجب أن يمكن من الترتيب لتفاعلات منتظمة مع العملاء
الموردين و مجموعات المصالح الأخرى في البيئة الخارجية.

الحجم والهيكل:

حجم المنظمة ككل و حجم وحداتها الفرعية كلها تؤثر على الهيكل،
فالمنظمات ذات الحجم الكبير تميل إلى أن تكون أكثر تخصصا وإجراءاتها
أكثر رسمية (درجة عالية من القياسية) ويرى (chandler1962) أنه عندما
يزيد حجم المنظمة و يصل إلى نقطة معينة فلا بد للمنظمة من إدخال
اللامركزية في اتخاذ القرارات و تطوير عدد أكبر و متنوع من آليات
التسيق لأنشطتها.

خامسا: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

يجب أن يتصف هيكل التنظيم الجيد بعدة خصائص أساسية تتعلق بعدة
جوانب مثل التوازن balance، المرونة flexibility التعديل والتكيف
adjustment وهي كما يلي:

١ - التوازن التنظيمي:

ينتج التوازن التنظيمي عندما يحدث التعادل بين ما تحصل عليه كل
وظيفة من التخصصات المالية و البشرية متساوي مع العائد أو درجة الإسهام
في الأهداف التنظيمية. فنحن نعرف ما تكلفنا إدارة الأفراد ولكن كيف
نقيس أو نحسب درجة إسهامها؟ و لكي نكون أكثر تحديدا فإذا كان
البرنامج الترفيهي للأفراد يكلفنا ١٠، ٠٠٠ فهل هذه الشركة تحصل على
زيادة في الإنتاجية مقدارها ١٠، ٠٠٠ جنية و تحسن في المعنويات و ما شابه
ذلك؟ ولكن للأسف يصعب في كل الأحوال قياس بدقة درجة الفاعلية
للأنشطة الوظيفية خاصة ما يتعلق بإدارة الأفراد حيث نجد أن النتائج في
معظمها غير ملموسة^(١).

دلت إحدى الدراسات أن نسبة عدد الأفراد العاملين محور اهتمام و
ونشاط إدارة الأفراد بالمقارنة بإجمالي العاملين يختلف وفقا لعدد الوحدات
الإنتاجية أو المصانع المستقلة التابعة للشركة. ففي الشركات ذات الموقع

(١) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص ١٢٣.

الواحد فإن معدل المتوسط هو ٠,٦٦ ويتراوح العدد في ٥٠٪ من الشركات ذات الموقع الواحد تتراوح ٠,٥٢ ، ٠,٨٥ ، بينما في الشركات ذات المواقع المتعددة وجد أن متوسط عدد الأفراد ٠,٧٤ و يتراوح هذا العدد في ٥٠٪ من الشركات بين ٠,٥٤ ، ٠,٩٠ و تتفاوت هذه المعدلات حسب نوع النشاط أو الصناعة فالمعدل الأكبر في مجال التمويل والصناعة، الحكومة، والمعدل الأصغر في التجارة، النقل، المنافع العامة.

٢- المرونة التنظيمية Organization Flexibility

المرونة بمعنى قدرة التنظيم على تعديل هيكله لمقابلة التغيرات التي تحدث في حجم العمل الراد إنجازه فإذا زاد عبئ العمل فمعنى هذا خلق وظائف جديدة مما يتطلب الأمر تعيين أفراد جدد، أما إذا حدث تقلص في حجم العمل، فهذا يعني ضرورة تقليص الوظائف و تحويل أفراد إلى مجالات أخرى أو الاستغناء عنهم. ويعني هذا خلق العديد من المشاكل مثل إعادة تدريب الأفراد وتأهيلهم، النقل و التحويل من عمل لآخر التزليل الوظيفي، الفصل، ويمكن الاهتمام هنا بالمسائل الخاصة بالنواحي الهيكلية^(١).

نعطي مثالا لتوضيح طبيعة المرونة الهيكلية من واقع خبرة أحد المديرين في المجالات العسكرية حيث ذكر أن عدد الأفراد المخصصين لإدارته يختلف و يتباين نتيجة للظروف غير المستقرة وقد أعطى خريطة إضافية لمقابلة حجم العمل الذي ينشده إذا ما حصل على مزيد من الأفراد ووضع بالمقابل خريطة لمقابلة حالة التقلص في حجم النشاط، موضحا الوظائف التي من المنطقي الاستغناء عنها أو دمجها في أخرى وطبيعيا أن يستخدم في حالة الدمج هذه مبدأ التماثل أو التجانس الوظيفي، ومثل هذا المدير مستعد لمواجهة مختلف الظروف والأوضاع.

الهيكلة التنظيمية بما يتلاءم والأفراد: Adjustment to personnel

يردد بعض المديرين بضرورة تنظيم الشركة وفقا لعدد من المبادئ التنظيمية المتعارف عليها بصرف النظر عن قدرات الأفراد. فقبل كل شيء يأتي الأفراد ويذهبون ولكن تبقى الوظائف طالما وجد التنظيم ووجهة النظر

(١) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص ١٢٣.

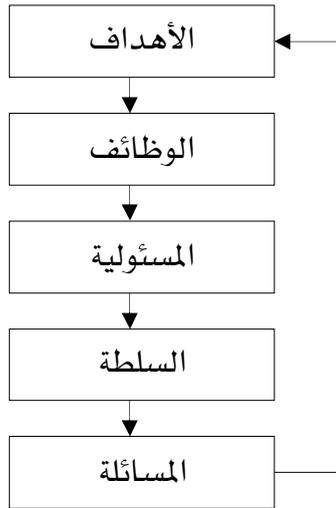
المعارضة تقول بأنه يجب أن نكون واقعيين وأننا نعمل من خلال الأفراد الذين يمكن للمنظمة الحصول عليهم، وتجاهل هذه المبادئ، يعني أنك تخلق الوظائف بما تتمشى مع الكفاءات الحالية للأفراد، ومن ناحية أخرى توجد وجهة نظر ثالثة وأكثر دقة، حيث يجب الأخذ بالمدخلين السابقين، فالمدخل الأول يركز على بناء التنظيم قبل الوظيفة و يصل إلى هيكل تنظيمي سليم، وفي نفس الوقت يجب أن نكون واقعيين فنحن نعمل من خلال الكفاءات المتاحة حالياً وهذا يعني ضرورة تمشي هذا الهيكل مع هذه الغاية، ولكننا لا نعرف كيفية تعديل هذا الهيكل وأسلوب تحقيق ذلك، ولكننا نعرف مقدار ما نفقده نتيجة ذلك، والمرونة بمعنى الانحراف عن خط السير، والسير في خط السير غير مخطط لا يتمشى مع المرونة وإنما هو نوع من التضليل، وهذا يعني أن المرونة مطلوبة للتوائم مع طبيعة الظروف ووفقاً لتخطيط معين.

يشار هنا إلى المكونات الخاصة بعملية التنظيم وهي:

المسؤولية، السلطة، المساءلة. ويوضح الشكل منشأة العلاقات:

شكل رقم (١ - ١ - ١)

شكل يوضح مصدر هذه العلاقات^(١)



(١) عمر عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره ص ١٠٧.

يعتبر مبدأ التماثل أو التجانس الوظيفي الموجه الأساسي لتوزيع و إسناد المسؤولية، بينما يعتبر مبدأ تعادل السلطة و المسؤولية أساسى لمتابعة علاقات السلطة، بينما يشكل مبدأ المساءلة الفردية النوع الثالث من العلاقات. النتيجة المباشرة عن العملية التنظيمية هي إعداد الهيكل التنظيمي. العوامل التي تتحكم في تصميم الهيكل التنظيمي والعناصر الأساسية للهيكل التنظيمي والأسس التي يتم على أساسها تقسيم الهيكل التنظيمي:

أولاً: العوامل التي تتحكم في تصميم الهيكل التنظيمي:

عادة ما تبدأ الشركة بهيكل يضم مجموعة من الإدارات تتنوع بتنوع الأنشطة الرئيسية اللازمة لتحقيق أهدافها وهي: الإنتاج والبيع والشؤون المالية وشؤون الأفراد. وتشرف هذه كل فيما يخصها على كافة الأعمال المتعلقة بنشاط معين للشركة كلها.

غير أن الشركة قد تتوسع بإنشاء مجموعة من المصانع أو تتوسع في عدد السلع التي تنتجها أو تتوسع جغرافياً بإنشاء عدة مصانع لها في عدة بلاد متفرعة، مما يتعذر معه على الإدارات التي أنشئت أن تتحمل المسؤولية عن الأعمال المطلوبة منها، وهناك ثلاثة عوامل تتحكم في تصميم هيكل الشركة يتحتم تجميع بيانات تفصيلية عنها:

- التغيرات المتوقعة في كفاءة التنفيذ نتيجة إنشاء قطاعات متعددة تكون شبة مستقلة. فإذا تبين أنه نتيجة لإنشاء إدارات للإنتاج مثلاً أنه سيطراً تغيير على جودة المنتجات يكون هناك مبرراً مادياً لإنشاء هذه الإدارات.
- الزيادة في التكاليف نتيجة إنشاء عدة قطاعات: إذ بعد إنشاء أكثر من إدارة يكون كل منها مسئول عن جزء من النشاط في إحدى المناطق أو بالنسبة لمجموعة من السلع إلى زيادة في عدد الوظائف وربما زيادة بعض المصروفات الإدارية الأخرى كالإيجار، وعلى ذلك قد يتطلب الأمر تصميم الهيكل التنظيمي للنشاط البيع في مصنع لمنتجات الخزف والصيني مثلاً على أساس إنشاء إدارتين للبيع، أحدهما تكون مسئولة عن بيع المنتجات من لوازم المباني والأخرى تكون مسئولة عن مبيعات أدوات المائدة إلا أن هذا قد يؤدي حتماً إلى زيادة ميزانية الأجور

المخصصة للعاملين في مجال البيع، وعلى هذا يتحتم على المسئول عن تصميم الهيكل التنظيمي أن يحدد مقدما التغيرات المتوقعة في التكاليف نتيجة التفكير في إعداد التصميم على أساس مجموعة السلع.

- حجم الأعمال المطلوبة لكل نشاط: قد تمتلك الشركة عدة مصانع أو تستخدم مجموعات متعددة من فئات المستهلكين ومع ذلك قد تكون مبيعاتها محدودة نسبيا فإذا أخذنا شركة تأمين مثلا قد نجد من الدراسة أن حجم مبيعات بوالص التأمين على الحياة والحريق والحوادث والسيارات، في مجموعة لازال محدودة بحيث تستطيع إدارة واحدة أن تتولى الإشراف على كافة الأعمال، إتاحة الاتصال بالعملاء وإصدار جميع أنواع البوالص وتحصيل أقساطها. في مثل هذه الحالة قد يكون من المفيد للشركة أن تنشئ لها إدارة واحدة تخدم جميع الفئات من عملاء الشركة.^(١)

ثانيا: العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي:

استنادا إلى وجهات نظر الفكر الإداري فإن بناء الهيكل التنظيمي يستند إلى أربعة عناصر أساسية هي:

١/ التخصص:

هو تحديد الأعمال وتقسيمها على وفق مبدأ التوحيد في ضوء المواصفات المتماثلة بغية تكليف أفراد معينين أو جماعات مختارة. فمثلا مجموعة من مهندسي الميكانيكا لهم عمل ذو طبيعة ومواصفات موحدة، قيام مدراء الوسط بتوجيه أعمال جماعات العمل المرتبطة بهم فقط (الإنتاج، عمليات التغليف، توفير الطاقة) إشراف المدير الوظيفي على وظيفة واحدة (التسويق، المالية، الرقابة النوعية). وتكليف مدراء الخط الأول بإدارة مساحات عملياتية معينة مثل (الطباعة، المتابعة الطبية، معالجة المعلومات). وبالتالي فإن الفرد الواحد يمكن أن يتخصص بعمل معين للحفاظ على حالة التوازن في الأعمال من خلال الهيكل التنظيمي.

(١) أصول الإدارة والتنظيم، عاطف محمد عبيد، د ن، ١٩٨١م، ص ٢٨٤-٢٨٦.

٢ / التقييس أو المعايير:

وهو التوجه الذي يعكس توحيد وتمييط إجراءات المنظمة المعينة بشكل يدفع العاملين لأداء الأعمال بتمائل و ثبات، فإذا لم يجرى التقييس للأعمال فإن المنظمة ستكون عاجزة عن بلوغ مرادها.

٣ / الصلاحيات والمسؤولية والمساءلة:

الصلاحيات:

تعتبر العنصر المهم من عناصر الهيكل التنظيمي، والتي تتطوي على منح الحق في إصدار الأمر للآخرين للقيام أو عدم القيام بعمل معين. وتمارس الصلاحيات من قبل المتمتع بها ابتداء من قمة الهيكل التنظيمي (مدراء القمة) و حتى القاعدة (مدراء الخط الأول) وحسب درجات التحويل، الصلاحيات تتناسب من أعلى الهيكل التنظيمي حتى قاعدته من خلال التحويل إلا أن (Chester Damard) وبعد خبرته الطويلة في العمل قال أن الصلاحيات قد تتناسب أيضا من قاعدة الهيكل التنظيمي صعودا إلى أعلى.

تتطوي المسؤولية على مفهوم المسؤولية والمساءلة، ذلك أن ممارسة الصلاحيات يدفع المدراء إلى قبول و تحمل مسؤولية الصلاحيات المخولة له. كما أن المسؤولية تضع المدراء أمام حق المساءلة عن النجاح أو الفشل الذي ينجم عن ممارستها.

المسؤولية:

هي التعهد والالتزام من جانب الفرد للقيام بما عهد إليه من عمل. وتتشأ المسؤولية بمجرد قبول الفرد بالعمل أو الواجب في منظمة ما. أما الفرد الذي يصبح مديرا فإن مسؤوليته تزداد، فهو ليس مسئولا عن العمل الذي قبله فحسب، بل يتحمل مسؤولية الصلاحيات التي تخول له وكذلك مسؤولية الأفراد العاملين معه.

المساءلة:

وهي ما يتوقعه الفرد جراء ممارسة الصلاحيات و تعهده و الالتزام بالقيام بما عهد إليه، والذي يعود عليه بشكل ثواب أو عقاب. نبرز المساءلة في ضوء نتائج الأعمال أو الإنجاز، كما أن إدارة المنظمة تنتظر من العاملين الإبلاغ

عن نتائج أعمالهم. والمساءلة هي النقطة التي تلتقي عندها الصلاحية و
المسؤولية.^(١)

تحويل الصلاحية:

وهي العملية التي تمكن المدير من خلالها بتلief المرؤوس المختار للقيام
باتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات إلى المرؤوسين المباشرين للمرؤوس المختار

مبادئ تحسين وتطوير عملية تحويل الصلاحية:

❖ وضع الأهداف وتحديد المعايير: يجب أن يشارك المرؤوس في عملية وضع
الأهداف المراد بلوغها وتحديد المعايير الخاصة بالأعمال لقياس مدى
تحديد الأهداف.

❖ تحديد الصلاحية والمسؤولية: يجب أن يفهم المرؤوس و يستوعب نوع
العمل المنوط به ومعرفة سعة الصلاحية التي سيتمتع بها ويتحمل نتائج
ممارستها.

❖ مشاركة المرؤوسين: تشجيع المرؤوسين على المشاركة بأعمال صناعة و
اتخاذ القرار والعمل على إحاطتهم علما بالأمر وتمكينهم من تطوير
قابليتهم وتطوير مهاراتهم.

❖ مشاركة الإنجاز: على المدراء متابعة قيام المرؤوسين بممارسة أعمالهم و
بلوغ غايتها تكامليا.

❖ التدريب المتواصل: يجب أن توفر إدارة المنظمة البرامج التدريبية اللازمة
وتزويد المرؤوسين بالقابليات والمهارات والمعارف الضرورية لتعزيز
قدراتهم وبما يمكنهم من التغلب على صعوبات تنفيذ الأعمال.

❖ الرقابة اللازمة: يجب أن يمارس المدراء رقابة مناسبة على الأعمال
عموما وعلى ممارسة الصلاحية بوجه خاص للتأكد من أن مرؤوسيههم
يؤدون واجباتهم على أحسن وجه.^(٢)

❖ مركزية و لا مركزية السلطة: ترجع إلى موقع سلطة اتخاذ القرار. ففي
الهيكل التنظيمي المركزي تتخذ القرارات بواسطة الإدارة العليا أو

(١) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص ١٢٣.

(٢) إدارة الأعمال، شوقي ناجي جواد، دار مكتبة الحامد للنشر، ٢٠٠٠م، ص ٢٣٥ - ص ٢٥١-٢٥٣.

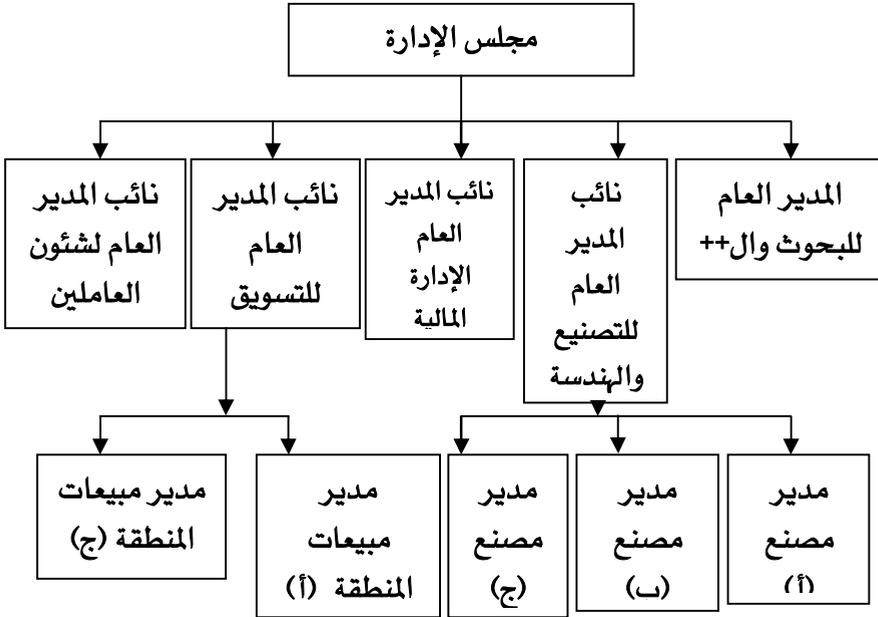
حتى بواسطة شخص واحد. أما في الهياكل اللامركزية فإن سلطة اتخاذ القرار تكون موزعة على أفراد في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا ويفرق (Mintzberg) بين اللامركزية الأفقية والرأسية. فتقويض السلطات إلى أدنى الهيكل التنظيمي أو سلسلة الأوامر يمثل اللامركزية الرأسية. أما اللامركزية الأفقية فتعني المدى الذي يتحكم به غير المديرين في عمليات اتخاذ القرار.^(١)

ثالثاً: الأسس التي يتم على أساسها تقسيم الهيكل التنظيمي:
التقسيم على أساس الوظيفة:

يستخدم هذا الأساس على نطاق واسع، ونجد في الواقع أنه يغطي جميع أنشطة المنظمة سواء كان النشاط التسويقي، أو النشاط الإنتاجي أو النشاط المالي أو نشاط شؤون العاملين.^(٢)

شكل رقم (١ - ١ - ٢)

الشكل يوضح التقسيم على أساس النشاط الوظيفي



(١) نظم المعلومات الإدارية، محمد البكري، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠١م، ص ١٦.

(٢) أساسيات الإدارة، محمد سويلم، دار وهدان للطباعة والنشر، ص ١٩٢.

التقسيم على أساس المناطق الجغرافية أو المواقع:

يعتبر تجميع الأنشطة على أساس المناطق الجغرافية من الطرق الشائع استخدامها بالنسبة للمنشأة التي تكون عملياتها موزعة على مناطق متفرقة. وطبقا لهذا الأساس يتم تجميع كل الأنشطة التي تكون في منطقة معينة أو موقع معين مع إسنادها إلى مدير.

وقد يحدث أن تكون أنشطة المنشأة كله محلية و مع ذلك تقوم بتجميع الأنشطة، طبقا لهذا الأساس، بالرغم من أنه مهم جدا على المنشأة التي ترغب في إتباع هذا النوع من التقسيم أن تستند في قرارها على الأسباب الصحيحة، إلا أنه كثيرا ما يتم الاختيار على أساس أسباب غير صحيحة.

التقسيم على أساس السلع:

إن طريقة تجميع الأنشطة حسب السلعة تكتسب أهمية متزايدة بالنسبة للمنشأة الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة. وحسب هذه الطريقة يتم تجميع كل الأنشطة المتصلة اتصالا مباشرا بالسلعة في مجموعة واحدة، أي في إدارة أو وحدة تنظيمية واحدة. وعادة نجد أن المنشأة التي تتبنى هذا الأساس كانت في الأصل منظمة على أساس الوظائف، ولكن بنمو المنشأة فإن مديري الإدارات الرئيسية مثل الإنتاج و المبيعات و الخدمة و الهندسة يواجهون الكثير من التعقيدات والصعوبات الناجمة عن التزايد في عدم المرونة، ومن ثم يصبح العمل الإداري على جانب كبير من التعقيد، هذا بالإضافة على نطاق الإشراف يقيد من قدرتهم على زيادة عدد مرؤوسيهم المباشرين من المديرين. وعند هذه النقطة عادة ما يتم إعادة التنظيم و التحول إلى الأساس السلعي.

ولا يقتصر استخدام هذا الأساس على المنشأة الصناعية بل يستخدم على نطاق واسع في المنشأة المالية و التجارية.⁽¹⁾

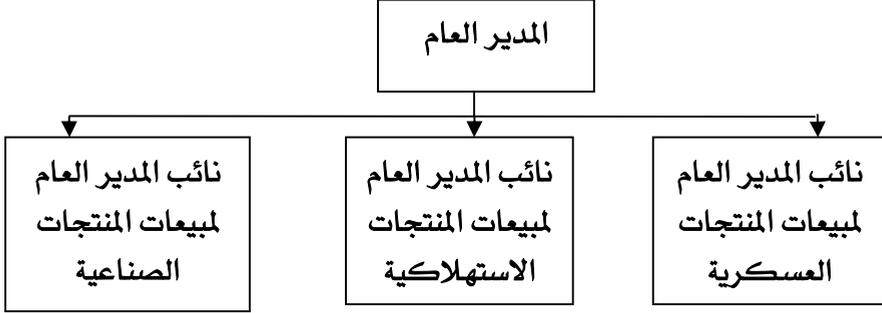
التقسيم على أساس العملاء:

يستخدم هذا النوع عندما يتم البيع لمعظم كل المنتجات لفئة معينة من العملاء، فمثلا في شركات الصناعات الإلكترونية يجب أن يكون لها أقسام أو إدارات خاصة للمبيعات العسكرية وأخرى للصناعة، والعملاء

(1) إدارة الأعمال، جميل أحمد توفيق، دار الجامعات المصرية للنشر، ص ٢١٩-٢٢١.

الآخرين، وحسب القاعدة العامة في الشركات الصناعية حيث تتعدد وتتوسع المنتجات وخطوط الإنتاج، فهي تميل إلى التنظيم حسب العملاء أو حسب السلعة كما يوضحه الشكل^(١).

شكل رقم (١ - ١ - ٣)



أولاً: أنواع الهياكل التنظيمية:

النتيجة المباشرة للعملية التنظيمية هي تكوين الهيكل التنظيمي. ويمثل هذا الهيكل الإطار للعلاقات الرسمية التي تتم داخله، حيث يتولد عنه علاقات جماعات العمل ببعضها وعلاقة ذلك بالهدف، ويعني هذا أن الغرض من هذا الهيكل هو المساعدة في ضبط و توجيه الجهود داخل التنظيم بحيث يحدث التناسق بينها و يتمشى ذلك مع أهداف المنظمة.

يوجد بصفة عامة ثلاثة أنواع من الهياكل التنظيمية ويمكن تطبيق واستخدام أي منها، فإذا ما تم تحديد المسؤولية والسلطة والمساءلة بنفس الطريقة، فإنه ينتج عن ذلك هيكل التنظيم الإداري أما إذا ما تم تحديد هذه العلاقات بطريقة أخرى، فإنه يترتب على ذلك الجمع بين التنظيم الإداري والوظيفي والنوع الثالث من تنظيم العلاقات يعرف بما يسمى هيكل التنظيم الوظيفي، سوف يناقش كل من هذه الهياكل الثلاثة بطريقة مختصرة وموقع إدارة الأفراد من كل منها.

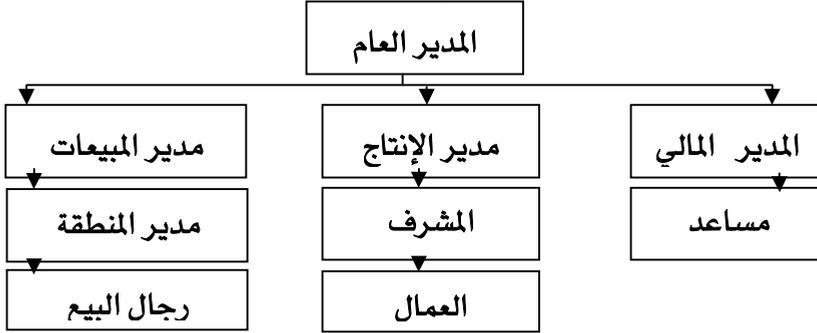
هيكل التنظيم الإداري:

يتم تكوين هيكل التنظيم الإداري من خلال التمايز الوظيفي لأسفل الوظائف الأساسية أو الرئيسية، ففي الصناعة نجد أن الوظائف الرئيسية هي

(١) أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، عبد الغفار حنفي، الدار الجامعية، ٢٠٠٣م، ص ٤٥٥.

الإنتاج، المبيعات، التمويل، وبذلك نجد في التنظيم الإداري أن كل الأفراد سواء في مجالات الإنتاج أو البيع أو التمويل ذلك علاقة مباشرة بالتسلسل الأعلى لهذه الوظائف الثلاثة. وبذلك لا يوجد تمايز وظيفي خارج هذا النطاق، ويبين الشكل رقم ٧/٣ هذا النوع من الهياكل.^(١)

شكل رقم (١ - ١ - ٤)



يلاحظ من هيكل التنظيم الإداري، حيث توجد وظائف الأفراد ولكنها تتم بواسطة أفراد الإدارة، فالمشرف في إدارة الإنتاج مسئول عن توفير احتياجاته من القوى العاملة، وتدريبهم وتحقيق التلاؤم بينهم وبين العمل، ويعني هذا لا يوجد مساعد له في هذا المجال فيما عدا معاونته الرئيسية الأعلى. يتميز هذا النوع من التنظيم بالآتي:

- البساطة.
- إمكانية وسهولة تفهمه من قبل أعضاء التنظيم.
- السرعة في اتخاذ القرارات والبت في الموضوعات.
- وضوح المسؤولية وسهولة ال..... من المساءلة.
- إمكانية تنمية وتطوير تصرفات وعادات الأفراد غير المستحبة.

والمشكلة الرئيسية في هذا النوع من التنظيم أنه يفقد فاعليته مع نمو حجم المنظمة ويرجع هذا لافتقاره التخصص الإداري. والمشكلة الأخرى هي وجود ميل في هذا النوع من التنظيم إلى الاستقلالية ورفض التعاون مع منسق المديرين، ويرتد هذا النوع على العلاقات الرئيسية وعلى وضوح خطوط المساءلة، وبذلك لا يوجد تداخل للوحدات المساعدة أو الوظيفية.

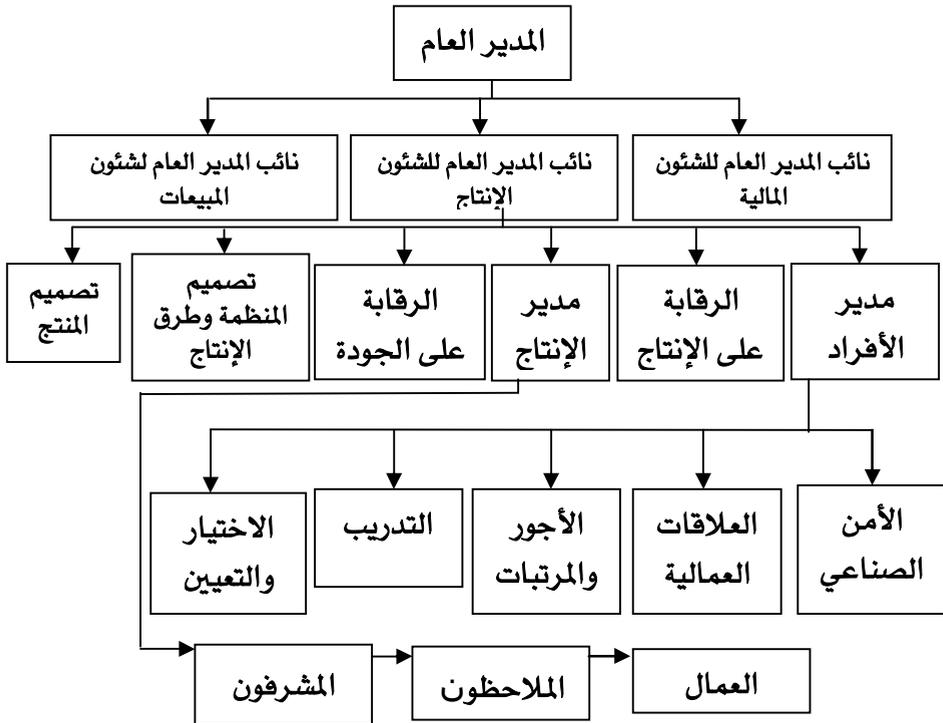
(١) المنظمات وأسس إدارتها، محمد بهجت جار الله كشك، د ن، ١٩٩٩م، ص ٧٧.

هيكل التنظيم الإداري الوظيفي (المشترك):

يستخدم هذا النوع من التنظيم في معظم المنظمات فيما عدا الصغيرة منها، فنتيجة وجود المشاكل الإدارية و المواقف المعقدة مما جعل من المفيد استخدام الخبراء، ونظرا لصعوبة الفصل التام للوظيفة عن الإداري، ومع وجود إدارة للأفراد، فإنه يوجد العديد من المسؤوليات المتعلقة بالأفراد لازالت تمارس بواسطة الهيئة الإدارية، ومع وجود الخدمات والاستشارات الفنية، فإنه لازال موظفي الإدارة لديهم المهارة في مجال إدارة الأفراد بهدف تقديم مثل هذه الخدمات والنصائح. فبجانب وجود العديد من الوظائف، مثل التكامل، حيث نجد أن الوظائف الأساسية يصعب إسنادها إلى خارج الهيئة الإدارية، وبين الشكل التالي هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

شكل (١ - ١ - ٥)

شكل يوضح الهيكل الإداري الوظيفي (المشترك)^(١)



(١) محمد بهجت جار الله كشك، مرجع سبق ذكره، ص ١٦.

يمكن من الشكل استخراج العديد من الأشياء:

❖ أولاً: ليست وظيفة الأفراد هي الوظيفة الوحيدة التي تفصل عن الهيئة الإدارية وتسند إلى الوظيفية فهي جزء من التنظيم الوظيفي، وبالتالي تقدم الخدمات لغيرها من الوظيفية و كذلك للهيئة الإدارية التي تتبعها. كما يلاحظ أن الوظيفتين الأخيرين بالهيكل التنظيمي مثل تصميم المنتج، تصميم الأنظمة والعمليات، الرقابة على الجودة، الرقابة على الإنتاج، الشراء.

❖ ثانياً: لم نحاول أن نبنى الأقسام الوظيفية الثابت لإدارة المبيعات والإدارة المالية. كما يتضح أن إدارة الأفراد ثابتة لقطاع الإنتاج وهو ترتيب غير شائع الاستخدام، ولكن أن تؤدي الخدمة للشركة ككل، وذلك يوضع إدارة الأفراد في المستوى التنظيمي الذي يحقق ذلك، أي في مستوى نواب المدير العام، وبذلك يمكنها تأدية الخدمة إلى إدارة المبيعات والإدارة المالية وكذلك المالية لإدارة الإنتاج.

ويلاحظ في الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد أن مجموعات الوظائف الرئيسية هي: اختيار وتعيين القوى العاملة والتدريب والأجور والمرتبات والتكامل (العلاقات العمالية) المحافظة على القوى البشرية (الأمن الصناعي والدعاية الصحة والاجتماعية) وبذلك يتوقف هذا العدد في الوظائف والأقسام الخاصة بالأفراد على احتياجات الشركة المعنية.

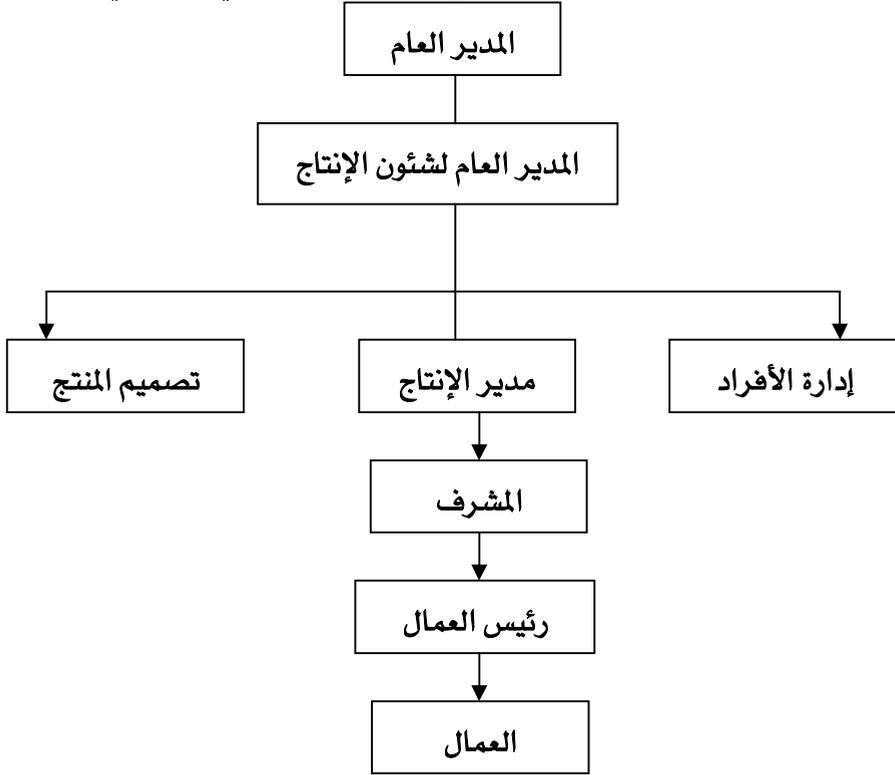
ينتج عن تكوين وإدخال الإدارة الوظيفية مشاكل جديدة وأبسط شيء هو تعقيد العلاقات الإدارية إلى حد ما.

هيكل التنظيم الوظيفي:

ينتج عن تطبيق هيكل التنظيم الوظيفي مخالفة للمبادئ التنظيمية، حيث تتداخل العلاقات الوظيفية عندما تتداخل الوظيفة الاستشارية مباشرة في قلب الوظائف الإدارية، وتتمتع بسلطة إصدار الأوامر أكثر من إعطاء النصائح، وينتج عن هذا وحدة الأمر وينتج عنه مساءلة بعض الأفراد أمام عدد من الرؤساء.

شكل رقم (٦ - ١ - ١)

شكل رقم (٦ - ١ - ١) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي



فهذا القسم لا يوصي لكي يصل المشرف طالب العمل، وإنما بأمره، وبذلك نجد أن إدارة الأفراد تتحكم في النواحي الإدارية الخاصة بالأفراد فيما يتعلق بالمسائل الخاصة بالأجور، التدريب، ... وبذلك نجد أن أي جوانب متعلقة بالأفراد، لا بد أن يلجأ المشرف إلى إدارة الأفراد، وفيما يتعلق بالمجالات والنواحي الأخرى، فهو يراجع الوظيفي المختص إذا ما وجد هذا بصفة رسمية. لا توجد شركة في الوقت الحاضر تقدم هذا النوع الوظيفي بالكامل، حيث تستخدم السلطة الوظيفي في الأحوال حيث تتطلب العمليات خبراء أكثر من مجرد الإشراف الإداري.

إن هياكل التنظيم قد تكون رسمية وغير رسمية ويشير التنظيم غير الرسمي إلى العلاقات التي توجد بين الناس ووحدات المنظمة التي لا تحدد أو ترسم أو في أي وثيقة للمنظمة.

ويشير هيكل التنظيم الرسمي إلى العلاقات المحددة بواسطة وثيقة موضوعة بطريقة ما بالنسبة للمنظمة وهي تكون عادة خريطة تنظيمية أو دليل تنظيمي.^(١)

إن أساس الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في وحدات ويتم تجميع الوحدات في وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص على قمة الهرم تتركز فيه المسؤولية والسلطة. وطبقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية فإن خطوط السلطة الرسمية تيرم من المستويات الأقل إلى المستوى الأعلى حتى تصل إلى القمة. وفي كل مستوى توجد تأثيرات بأن لكل شخص رئيساً واحداً يتلقى منه التعليمات ويعطي له البيانات والمعلومات.^(٢)

ثانياً: مبادئ الهيكل التنظيمي:

• مبدأ الأهداف:

إن أهداف المشروع لها أهمية رئيسة في تحديد هيكل المشروع.

• مبدأ وحدة الأهداف:

إن المشروع كوحدة متكاملة، كجزء فيه يجب أن يسعى للوصول إلى أهداف واحدة.

• مبدأ أولوية أهداف المنظمة:

إن المؤسسة قد تخفق إذا عمد أفراد مهمون، أو بعض الجماعات به إلى تفضيل اهتماماتهم الشخصية عن مصالح المنظمة.

• مبدأ التسلسل:

إن مطلباً تنظيمياً أساسياً هو وجود سلسلة من السلطة المباشرة من الرئيس إلى المرؤوس خلال التنظيم كله.

• مبدأ وحدة الأمر:

إن كل شخص في التنظيم يجب أن يكون له رئيس مباشر واحد فقط.

(١) شوقي حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ٢.

(٢) سيد الهواري، التنظيم، د ن، ١٩٩٢م، ص ١٢٩.

• مبدأ منافذ الإشراف المحددة:
في أي مشروع أن تتصل الوحدات التنظيمية المختلفة منافذ إشرافية واحدة
ومحددة.

• مبدأ المستويات التنظيمية:
إن عدد مستويات السلطة يجب أن يكون عند الحد الأدنى.
• مبدأ الوظائف:
إن الوظائف هي التكوينات الأساسية التي يجب أن يبنى حولها المدير
هيكلاً تنظيمياً فعالاً.

• مبدأ البساطة:
لا ينبغي أن يتضمن التنظيم سوى تلك الوظائف المطلوبة والمتصلة مع
بعضها ببعض بأسلوب بسيط وواضح.

• مبدأ التماثل الوظيفي:
يجب تجميع الواجبات وإسنادها إلى الأفراد بناءً على درجة تماثلها
الوظيفي.

- مبدأ نطاق الإدارة.
- مبدأ التفويض.
- مبدأ التحديد.
- مبدأ تعادل السلطة والمسئولية.
- مبدأ التخصص الكامل^(١).

(١) علي السلمي. مقدمة في إدارة الأعمال، مكتبة النهضة المصرية للنشر، ص ص ٢٨-٢٩.