

## الفصل الثالث

### الهيكل التنظيمي

إذا كانت المنظمات بمختلف أشكالها سمة من سمات المجتمع الصناعي الحديث، فإن التنظيم والعملية التنظيمية قديمة قدم الإنسان ذاته، بحيث يمكننا القول بأن حياة الإنسان تقوم أساساً على التنظيم. إن الأنشطة التي نقوم بها وعلاقتنا بالآخرين أو مع الطبيعة لا يمكن أن تحقق فاعليتها بدون التنظيم السليم والدقيق. ولتصور أهمية التنظيم في حياة الفرد والمجتمع، لنرصد أفعال وتصرفات أي منا مع بداية إستيقاظه وحتى نومه، فنحن نقوم بوضع أولويات لأعمالنا مميزين بين المهم والأهم وعديم الأهمية، وبين السريع والمستعجل والأقل سرعة .. كل ذلك يتم وفق منطلق تنظيمي معين وضمن شروط وقيود محددة وفق أولويات موضوعة بشكل مسبق.

معنى التنظيم:

يشير مصطلح التنظيم إلى نوعين من المعاني الشائعة الاستخدام وهما:

الأول: تلوين المنظمات:

للإشارة إلى منظمة *organization*، مؤسسة *institution*، مجموعة وظيفية *functional group*... وذلك للدلالة عن المشروع ذاته وليس عن الوظيفة التي يؤديها ومثال ذلك: شركة صناعية، مستشفى، جامعة، فريق كرة قدم.

## الثاني: تنظيم كعملية أو فعل:

للإشارة إلى عملية التنظيم بحد ذاتها، أي إلى الطريقة التي يتم بها ترتيب وتوزيع أعضاء المنظمة على المهام والوظائف والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المطروحة.

كما يعرف التنظيم على أساس أنه وحدة اجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف عامة من خلال الجهود الجماعية حيث يشمل هذا التعريف ثلاثة مسelحات رئيسية نتاولها بالشرح:

• وحدة اجتماعية: حيث أن الخاصية الرئيسية لأي تنظيم هو وجود المنسق للعنصر البشرى وليس بالضرورة امتلاك الأشياء .

• تحقيق أهداف: يجتمع الأفراد في شكل تنظيم لتحقيق أهداف أساسية معينة وحتى المنظمات التي لا تهدف إلى الربح فلها أهداف اجتماعية سامية مثل محو الأمية وحماية البيئة ودهتم دراسة السلوك بالكيفية التي يمكن بها تحقيق الهدف (البقاء) مما يتطلب سلوكيات معينة من العاملين في التنظيم:

١- وجود الدافع للانضمام والبقاء في المنظمة .

٢- القيام بالمهام المطلوبة .

٣- أن يتصفوا بالمرونة والإبداع .

• الجهد الجماعي : يعتمد أى تنظيم في تحقيق أهدافه على التفاعل والتعاون والتنسيق بين العاملين فيه ودهتم السلوك التنظيمي بتحديد الكيفية التي يمكن للعاملين التعامل بها لتتصف بالفاعلية.

بينما يرى كل من "إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي" أن كلمة التنظيم تطلق علي الجهود التي تبذل بقصد:

١- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلي مجموعات ويمكن أن يتولي كل منها شخص واحد.

٢- توزيع العمل علي العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.

٣- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة.

ويفرق أحمد سيد مصطفي بين مفهومي المنظمة والتنظيم بقوله ...

يطلق لفظ المنظمة علي الجهاز أو الهيكل الذي تمارس فيه أنشطة الإدارة

مثل الشركة أو المستشفى أو الفندق أو الهيئة العامة أو الوزارة أو المصنع ... الخ.

ويعد تعبير "المنظمة" أدق وأصدق من التعبيرات الأخرى الشائعة مثل

المنشأة أو المشروع فكلمة المنظمة هي تعبير علمي عملي شامل يمكن استخدامه

وإطلاقه لدي الإشارة لأي مكان أعمال قائم أياً كان اسمه الحركي سواء كان

الشركة أو المستشفى أو الفندق أو الهيئة العامة أو الوزارة أو المصنع ... الخ.

ولفظ المنظمة مشتق من تعبير التنظيم الذي يشير لتنظيم يضم مجموعة تعمل

وفق تخطيط وتنسيق معين لتحقيق هدف محدد يمثل توجه الإدارة. أما كلمة

المنشأة بمفهوم اللفظ، فهي تعبير يصدق علي أي كيان منشأ. دون أن يتضمن هذا

الإسم مغزى أو معني التنظيم فهو تعبير يمكن أن يصدق علي جسر أو منزل كمجرد

كيان مادي. وأما كلمة المشروع فهي تعبر عن شئ لم يكتمل بعد، فهو يصدق فقط

علي أي كيان منذ كونه فكرة ومروراً بخطوات التنفيذ أو الإنشاء .

والمنظمة بالمفهوم العام هي وحدة إنسانية اجتماعية فنية، فهي تتكون في جانبها الإنساني من أفراد يمارسون أدوارا عملية اجتهادية متكاملة وفق تقسيم محدد للعمل وهي في جانبها الفني تتألف من نظم فنية فرعية مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق ونظام التمويل، كما تضم موارد مادية مثل الخامات والأدوات والآلات التي تؤلف مع أفراد لتحقيق أهداف معينة، تتضمن إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات أو أفكار.

والهيكل التنظيمي يعتبر من أهم عناصر التنظيم وهذا ما ذكره عبد الحميد شرف:

١- إقامة الهيكل التنظيمي.

٢- تقسيم الواجبات.

٣- تحديد السلطات والمسئوليات.

٤- تحديد العلاقات.

ويقر أيضا كل من "إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي" أن الهيكل التنظيمي هو أساس من عملية التنظيم وهذا ما وضحه عندما تطرق إلى خطوات التنظيم:

١- تحديد أهداف المؤسسة وتبعيةها.

٢- تحديد أعمال وواجبات الهيئة وتصنيف الأعمال.

٣- تحديد الأقسام والإدارات التي تكون هيكل التنظيم الإداري.

٤- تحديد اختصاصات الأقسام والإدارات.

٥- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللزمين للعمل.

٦- تحديد اختصاصات ومسئوليات الموظفين.

٧- وضع لوائح العمل التنظيمية .

٨- وضع نظم المراقبة الداخلية.

٩- الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل

التقدم المستمر

وعلي الأساس السابق يتبين لنا أن أي منظمة أو مؤسسة لا تستطيع أن تقوم بعملية التنظيم إلا من خلال إقامة هيكل تنظيم ينظم الحياة العملية بداخلها وينسق العلاقات الداخلية هذا ما سيدفعنا إلي التعرف علي ماهية الهيكل التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي حيث أن الهيكل التنظيمي في العصر الحديث عندما يتم تصميمه وإنشائه لا يتغافل ما يسي بالعلاقات الإنسانية الداخلية الرسمية منها وغير الرسمية وينظمها ويوجهها لصالح العمل والعاملين معا وأنواعه... الخ.

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي:

لقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، وأيضاً عدداً غير قليل من الممارسين، ونعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي:

Max Weber 1958: يشير إلى الهيكل على أنه مجموعة القواعد واللوائح

البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ويرى Max أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين.

ويرى *Richard M.stears*: أن الهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير من أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة.

وأما *Hall 1989*: الهيكل هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار *Contexte*، والنماذج *Lisign* ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية أما النماذج فهي الاختيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار ويعرفه *Stonar*: بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يتضح أن الهيكل التنظيمي يكون من مجموعة من عناصر رئيسية وهي:

- ١- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
- ٢- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.
- ٣- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
- ٤- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

### ثانياً: علاقة الهيكل التنظيمي بالسلوك التنظيمي:

يرى الباحث أن عملية السلوك التنظيمي وما تتضمنه من دراسة للعلاقات الداخلية داخل المنظمة وما تتضمنه لتقييم وتقويم لسلوك العاملين وعمليات أخرى كثيرة لا تتم بشكل ناجح إلا إذا كانت في شكل تنظيمي ومنسق أي في شكل هيكل يوضح العلاقات والمعاملات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة وأيضاً تصميم ونوعية الهياكل التنظيمية في أحوال كثيرة تحدد شكل وطبيعة سلوك العاملين

داخل أي منظمة فتطول وقصر خط السلطة علي سبيل المثال يؤثر سلبا وإيجابا في أحيابن كثيرة حيث كم أن تعددية الرئاسة أو السلطة يؤثر أيضا سلبا أو إيجابا باختلاف الأحوال والمواقف.

وللتعرف أكثر علي العلاقة الوطيدة بين الهيكل والسلوك التنظيمي دعونا نتعرف علي ماهية وعناصر وأمداف السلوك التنظيمي:  
مفهوم السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي هو اتجاهات وسلوكيات العاملين في التنظيم سواء كأفراد أو جماعات ويقوم علم السلوك التنظيمي بالدراسة المنظمة لهذه الاتجاهات والسلوكيات وكيفية إدارة العاملين في التنظيم وتغييرهم -د- بيئة فعالة .  
ويذكر صلاح الدين محمد عبد الباقي عدة تعريفات منها:

○ دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير علي سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم.  
○ فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة ، ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة.

○ هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة ، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين ، شخصياتهم، دوافعهم للعمل ، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم ، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

عناصر السلوك التنظيمي:

- ١- الأفراد *people*
- ٢- الهيكل التنظيمي *structure*
- ٣- التكنولوجيا *technology*

٤- البيئة *environment* .

أهداف السلوك التنظيمي:

١- التنبؤ بالسلوك التنظيمي: سواء داخل أو خارج المنظمة حيث

يوجد اهتمام بالغ بمحاولة التنبؤ بالسلوكيات المؤثرة على كفاءة وفاعلية التنظيم مثل سلوكيات الميل للابتكار والغياب وغيرها ..

٢- شرح السلوك التنظيمي: وهو عادة ما يسبق التنبؤ ويتم الشرح عن

طريق تحديد أسباب حدوث ظواهر تنظيمية معينة مثل الأسباب التي تزيد أو تقلل من الدافع للعمل والرضا لدى الموظفين واتجاهات ترك العمل ، ويعتبر شرح السلوك أكثر صعوبة من التنبؤ به نظراً لتعدد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نفس الحدث .

٣- إدارة السلوك التنظيمي: تعرف الإدارة بأنها فن إنجاز المهام

داخل المنظمات مما يتطلب من المديرين توزيع واستعمال الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم.

لذا فإن التنبؤ وشرح السلوك التنظيمي يمثلان التحليل لسلوك معين بينما

إدارة السلوك التنظيمي تتمثل العمل والفعل .

فالتنبؤ بالحدث وشرح أسبابه شرطان أساسيان لإمكانية السيطرة عليه

وإدارته بطريقة فعالة .

وعلى أساس هذه الأهداف والعناصر والمفاهيم يتبين جلياً أن الهيكل

التنظيمي كخطوة أساسية عن إنشاء أي مؤسسة لا يمكن أن تكون بمنأى بأي

حال من الأحوال عن السلوك التنظيمي كعامل هام يجب مراعاته حيث أن

السلوك التنظيمي يرتبط بالإنسان المشغل للمؤسسة والذي يعمل في إطار هيكل تنظيمي ينظم له طريق وأسلوب التشغيل والعمل.

نماذج الهيكل التنظيمي.

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

١- **النموذج التنفيذي:** هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على

السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك

رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى الرؤوسين

المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا

النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخيار مستقيمة من الأعلى

إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام وإطاعة الأوامر

والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى الرؤوسين، أما ما يؤخذ عليه هو:

• يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية).

• يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في

المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.

• يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في

المسائل الإدارية والفنية.

• يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إدارتي قوي.

• يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

٢- **الهلال الوظيفي**: استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين

أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال البدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال متصبية، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال، ويتميز هذا النوع من التنظيم بما يلي:

• الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء والمختصين.

• إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال.

• إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال.

• تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة.

• سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.

• تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة.

ومن جهة أخرى، يعاب على هذا التنظيم ما يلي:

• صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.

◦ الميل إلى التهرب من المسؤولية حيث أن السلطة ليست متضحة بين الرؤساء، بمعنى عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.

٣- **الهيكلة الاستشارية:** هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الإفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

ومزايا هذا النوع من التنظيم:

- السلطة مجددة.
- الإفادة من مبدأ التخصص.
- تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة.
- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر.
- زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية مما يؤدي إلى تنمية طبقة الرؤساء الإداريين الذين يتميزون بالسلطة الإدارية والخبرة الفنية.

ولكن ما يعاب على هذا النوع من التنظيم:

- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين، إذ أن مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى الصراع في المنظمة.
- ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب في متابعتها.
- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين.

#### ٤- الهيكل التنظيمي الشبكي: بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي

صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد، أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة.

ومن المآخذ الرئيسية على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة للإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة، فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه، كذلك هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.

### ثانياً : أنواع الهياكل التنظيمية.

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:

أ- **الهياكل التنظيمية الرسمية:** وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

- بعض أشكال وأنماط التنظيم الرسمي :

١- التنظيم الرأسي.

٢- التنظيم الرأسي الإستشاري.

٣- التنظيم الوظيفي.

#### ١- التنظيم الرأسي:

وفيه تمتد السلطة من المدير أو الرئيس الأعلى إلى باقي الرؤساء بالمؤسسة وعنه تصدر جميع التعليمات والقرارات وإليه ترجع كل أمور العمل متال ذلك الشرطة والقوات المسلحة حيث يرجع كل رئيس فيها إلى من يعلوه مباشرة في السلم القيادي.

## ٢. التنظيم الرأسي الإستشاري:

هذا التنظيم يؤدي إلى توفير هيئة المستشارين وقلة المتخصصين التي تكمل عمل المنفذين وحينما يعمل المنفذون والمستشارون والمتخصصون معا في إطار تنظيمي واحد فإنه يصبح تنظيميا رأسيا استشاريا.

## ٣. التنظيم الوظيفي:

يهتم هذا التنظيم بالتركيز علي تخصص المهنة أو الوظيفة بداخل المؤسسة ولذلك فهو يبني علي أساس التخصص الوظيفي للوحدة الأساسية المكونة له وهو يأخذ بمبدأ تقسيم العمل أكثر من أي شكل آخر من أشكال التنظيم وهو بذلك يساعد علي التخصص وتنمية روح الفريق والربط بين الوحدات الإدارية.

## ب- الهياكل التنظيمية غير الرسمية:

تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة حيث أثبت "التون مايو" في دراسته أن الأفراد العاملين ينفقون جزءاً من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل أيضاً إلى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية:

توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن

الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

١- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة

من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي

الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً.

٢- تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس

الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.

٣- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة

من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير

التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.

٤- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في

الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية

بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي

القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

وبناءً عليه لابد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لعناية توجبه الأفراد نحو

إنجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وأن من الخطأ اعتبار كل

من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة، فكلاهما

مترابطان وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية، وكل تنظيم غير رسمي يمكن

أن يتطور ليشكل إلى حد ما تنظيماً رسمياً، فالتنظيمات غير الرسمية تعرّف "بأنها

مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل

المنظمة.

ولكي نتعمق في فهم دلالة وحسوى الهيكل التنظيمي نتطرق أولاً للقواعد

الرئيسية لعملية التنظيم:

١- تقسيم العمل.

٢- نطاق الإشراف.

٣- حجم السلطة والمسئولية.

٤- تسلسل الأوامر.

٥- المبدأ الهرمي أو مبدأ التدرج.

٦- مبدأ وحدة الأمر.

المفاهيم المرتبطة بالهيكل التنظيمي (*Organizational Structure*):

وفقا للقواعد الأساسية لعملية التنظيم - التي سبق ذكرها - تقوم الإدارة بوضع هيكل تنظيمي للمنظمة متضمنا الإدارات الرئيسية والفرعية والعلاقة بينهما فالهيكل إذا هو ترجمة لهذا الترتيب الذي يحكم علاقات الإدارات الرئيسية والفرعية مع بعضها البعض ومظهرها موقع الوحدات داخله ووظائفها وارتباطها مع بعضها بتعبير آخر إنه الإطار الذي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية المختلفة داخل المنظمة ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين مكملين له وهما:

١- الخريطة التنظيمية (*Organizational Chart*):

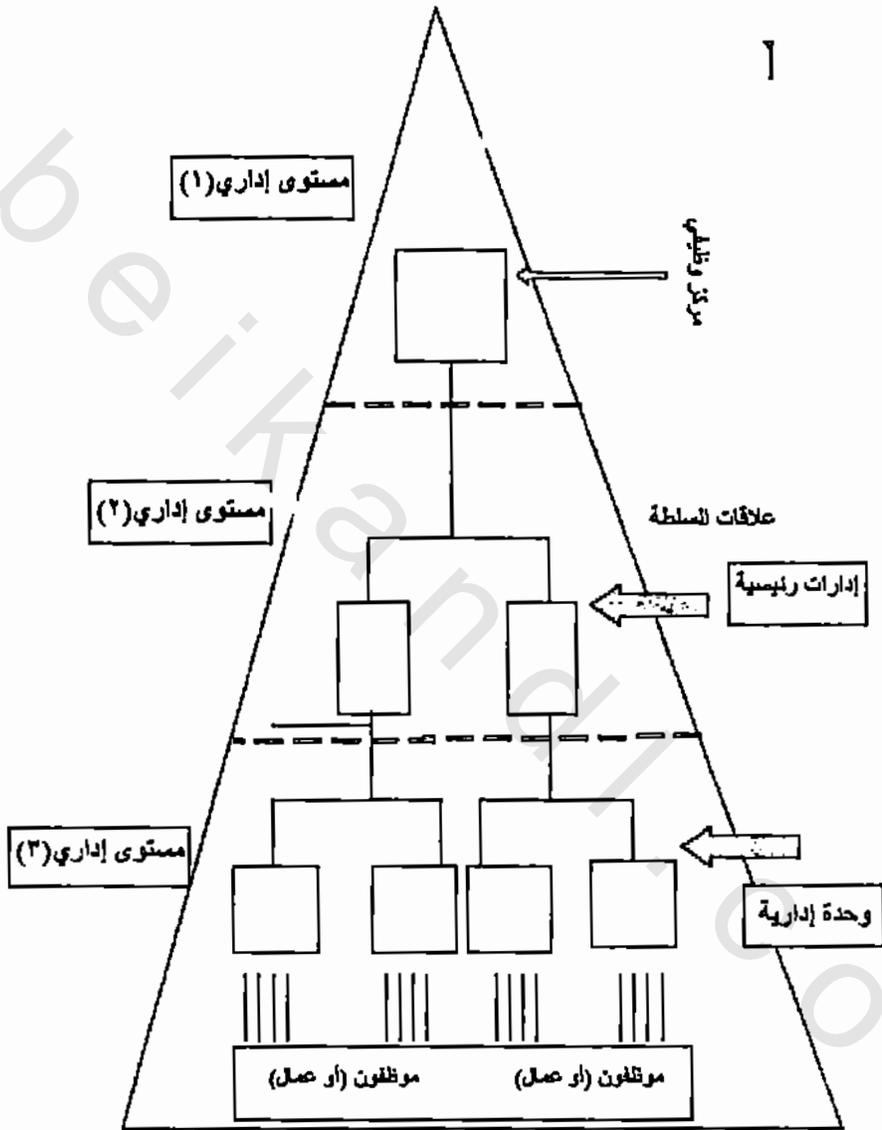
وهي عبارة عن رسم توضيحي لمكونات الهيكل التنظيمي من مراكز وظيفية ومستويات إدارية.

٢- دليل التنظيم (*Organizational manual*):

هو عبارة عن كتيب توضيحي يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم إضافة إلى اختصاصات الوحدات الإدارية والوظيفية واختصاصات المراكز والأقسام المختلفة.

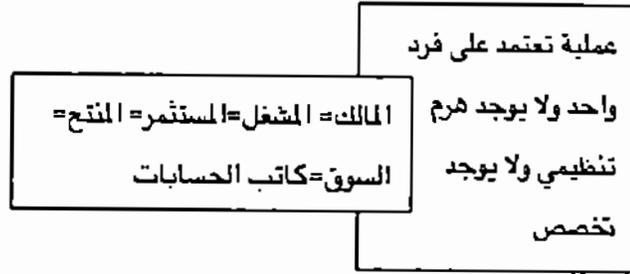
ويجدر الإشارة إلى أن التكوين التنظيمي للمنظمة يتم عبر مراحل وتبعاً لتطوير المنظمة وتطوير أنشطتها.

مفهوم الهيكل التنظيمي

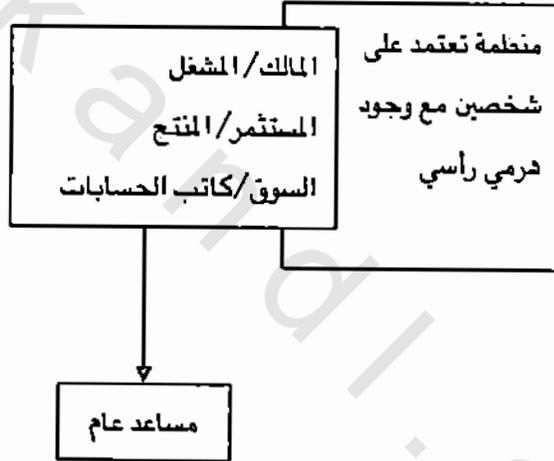


مراحل تطوير الخريطة التنظيمية لشركة تعمل في مجال الكمبيوتر

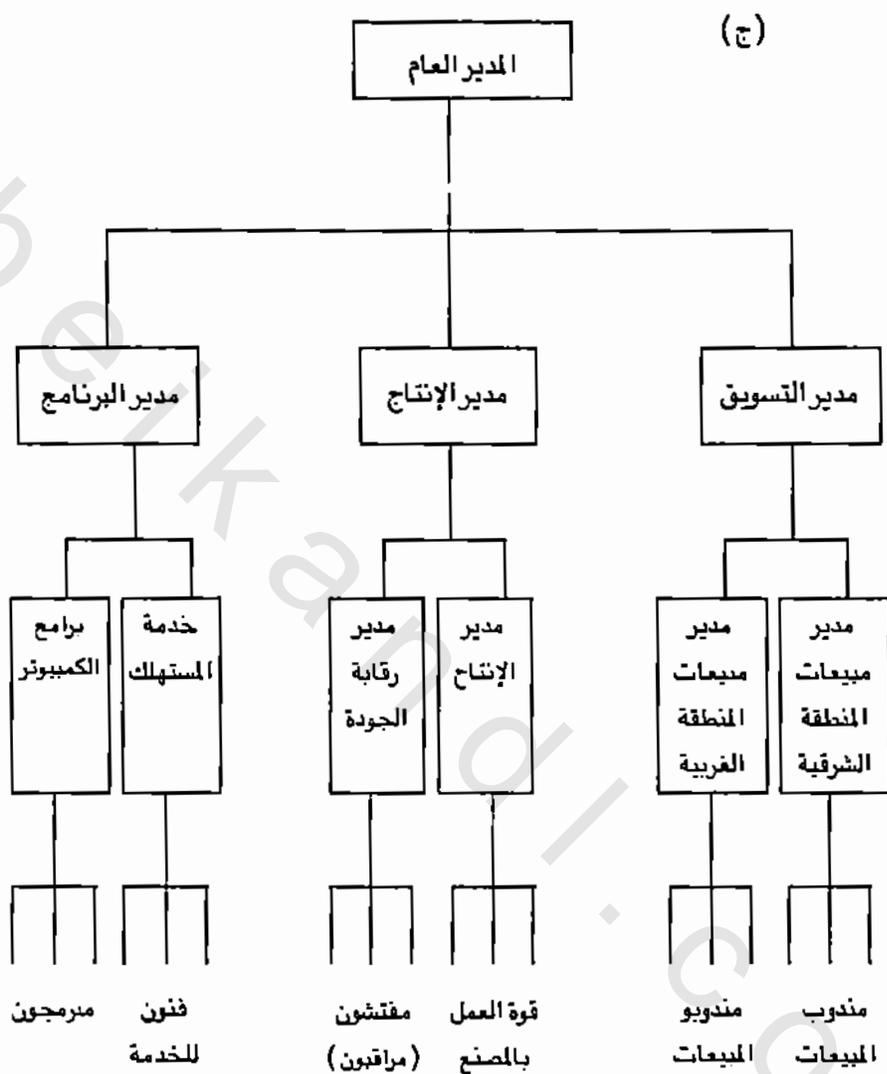
(أ)



(ب)



مراحل تطوير الخريطة التنظيمية لشركة تعمل في مجال الكمبيوتر



العناصر الرئيسية المكونة للهيكل التنظيمي :-

يتكون الهيكل التنظيمي من العناصر الرئيسية التالية:

- ١- تقسيم العمل إن كل مربع داخل الهيكل يعبر عن فرد ( هيكل وظيفي ) أو وحدة ( هيكل تنظيمي ) مسئولة عن عمل معين.
- ٢- الرؤساء والمرؤسين : إن الخطوط المستقيمة في الهرم تحدد من يملك سلطة إصدار الأوامر وكذلك من يتلقى هذه الأوامر وتنفيذها.
- ٣- نوع العمل داخل كل مربع يتم توضيح نوع العمل الذي يقوم به الفرد أو الإدارة أو القسم المسئول.
- ٤- أساس تجميع الأعمال : أي كيفية تجميع الأعمال داخل المربعات. وهذا الأساس قد يكون بناءا على المنتج أو الوظيفة أو المنطقة الجغرافية أو العميل.. كما سنرى لاحقا.
- ٥- مستويات الإدارة يوضح الهيكل المستويات الإدارية العليا الوسطى والإشرافية.

الأشكال المختلفة لتكوين الوحدات التنظيمية (Departmentaion):

هناك عدة أسس لتكوين الوحدات التنظيمية وفيما داخل المنظمات ، ويتم استخدامها لإعداد الهياكل التنظيمية للمنظمات وفيما يلي شرح لهذه الأسس ومزايا وعيوب كل منها:

أولا : التكوين على أساس الوظيفة

(Department ion by Funcrion)

يتم التكوين في هذه الحالة على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع وهي الإنتاج ( أو العمليات ) التسويق ، المالية ، الموارد البشرية، المشتريات

المخازن... ويخصص لكل وظيفة مدير مسئول عن تسيير أمور إدارته ومن مرايا هذا التكوين.

- ١- توفير إمكانيات الاهتمام بالمهمة أو النشاط.
- ٢- إمكانية تجميع الأنشطة المتشابهة.
- ٣- يساعد على التخصص وبالتالي على اكتساب المهارة وزيادة الإنتاجية.
- ٤- ضمان الإشراف الجيد على النشاط.

ومن عيوب هذا التكوين صعوبة التنسيق بين الإدارات للأنشطة المتشابهة كالأعمال الإدارية المتشابهة بين مختلف الإدارات.

ثانيا : التكوين على أساس المنطقة الجغرافية

*(Department ion by location)*

يستخدم هذا التكوين في حالة توزيع أنشطة المشروع في عدة مناطق جغرافية وفي هذه الحالة يتم تكوين وحدات تنظيمية مستقلة لكل منطقة يرأسها مدير فعلي سبيل المثال قد تقسم إدارة الإنتاج إلى ثلاث مصانع مركزية ويتميز هذا التكوين في اتخاذ القرار وبالتوفير في تكاليف النقل والإنتاج. من عيوبه.

- ١- صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.
- ٢- هيمنة الاعتبارات الإقليمية على الاعتبارات الأخرى.

ثالثا : التكوين على أساس المنتج أو الخدمة

*(Department ion by Product or service)*

يتم التكوين في هذه الحالة بأن يختص كل مصنع أو إدارة بإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة ويمكن أن نتصور وجود شركة واحدة للمنسوحات

مكونة من ثلاثة مصانع الأول للمنسوجات القطنية والثاني للمنسوجات الصوفية والثالث للمنسوجات الحريرية . ومن مزايا هذا التكوين :

- ١- أنه يساعد على التخصص نظرا للتعامل مع منتج من نوع واحد.
  - ٢- أنه يتيح فرص النمو والتوسع في كل مصنع وفي الشركة ككل.
- ومن عيوبه الازدواجية في الأنشطة حيث يوجد إدارة لتسويق المنسوجات القطنية وإدارة أخرى لتسويق المنسوجات الصوفية وفي هذه الحالة قد لا يوجد فرق جوهري مثلا بين تسويق الألبسة القطنية والألبسة الصوفية.

رابعا : التكوين على أساس العميل أو المستهلك

(Department ion by customer)

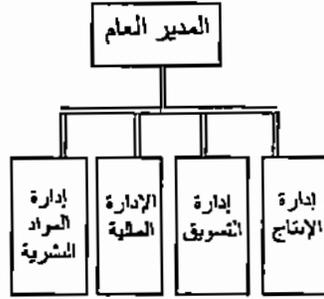
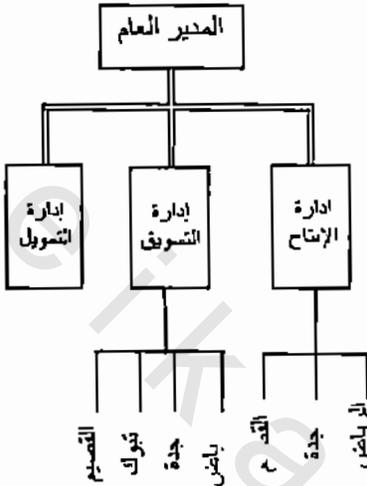
يتم تجميع الأنشطة في هذه الحالة والمشروعات تبعا لنوع العميل أو المستهلك الذي تتعامل معه الشركة وتبعا لاحتياجات ورغبات هؤلاء العملاء بشكل يؤدي إلى تقديم أفضل خدمة لهم ومن أمثلة ذلك شركة كهرياء تكون وحدتها التنظيمية وفقا لفئات المستهلكين فهناك الاستهلاك العائلي الخاص وهناك الاستهلاك الصناعي وأخيرا الاستهلاك الحكومي وما يميز هذا التكوين أنه يعطي أهمية خاصة لكل فئة من المستهلكين تتمثل في معرفة حاجاتهم ورغباتهم وخصائصهم.

ومن عيوبه:

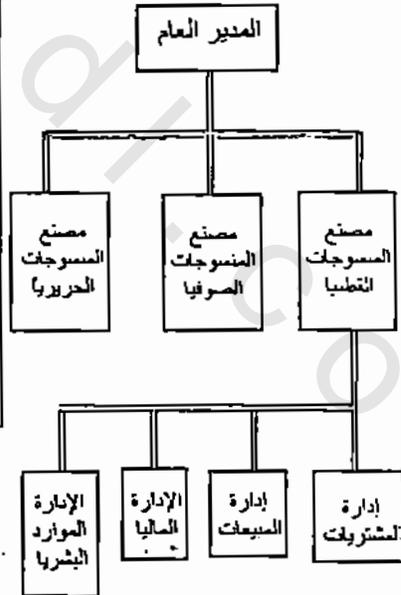
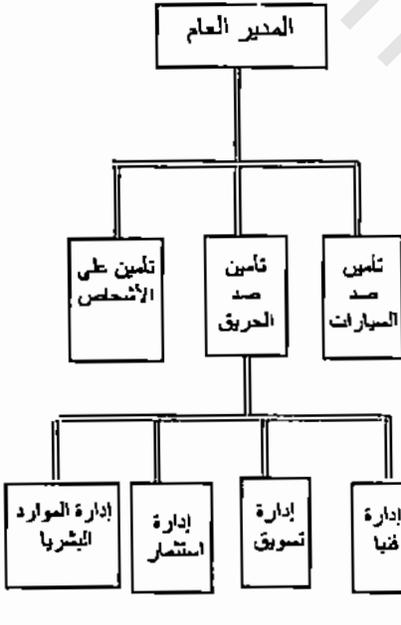
- ١- أنه يؤدي إلى التضخم في عدد الوظائف المختلفة.
- ٢- صعوبة التنسيق بين هذه الإدارات المختلفة.

## الأشكال الرئيسية لتكوين الوحدات التنظيمية

(أ) على أساس الوظيفة: (ب) على أساس المنطقة الجغرافية:



(ج) على أساس المنتج أو الخدمة: (د) على أساس العميل أو المستهلك:



### خامسا : التكوين المصفوفى (Matrix Departmentation):

يعتمد هذا التكوين على وجود مدير مستقل لكل مشروع أو برنامج ويتبعه فريق عمل يتكون أعضاؤه من الوظائف المختلفة في المنظمة ( العمليات – التسويق – المالية – الموارد البشرية ) وفي هذه الحالة يخضع الأفراد إلى إشراف من جيتين وهما : المدير الوظيفي للإدارة الأصلية (وليكن إدارة العمليات) ومدير المشروع في نفس الوقت إذن يعتمد هذا التكوين على استخدام فكرة التخصص الوظيفي وفكرة التخصص على أساس المشروع ويختلف هذا التكوين عن التكوينات الأخرى في أنه يخالف مبدأ وحدة السلطة لأن السلطة هنا مزدوجة نظرا لتقاطع خطوط السلطة الأفقية ( سلطة مديرا المشروع) مع خطوط السلطة الرأسية ( سلطة المدير الوظيفي) ويصلح هذا النوع من التكوين للمشروعات الكبيرة وخاصة مشروعات تعهدات البناء ويتميز بقدرته على التنسيق بين الاعتبارات الخاصة بالمشروع والاعتبارات الوظيفية المركزية.

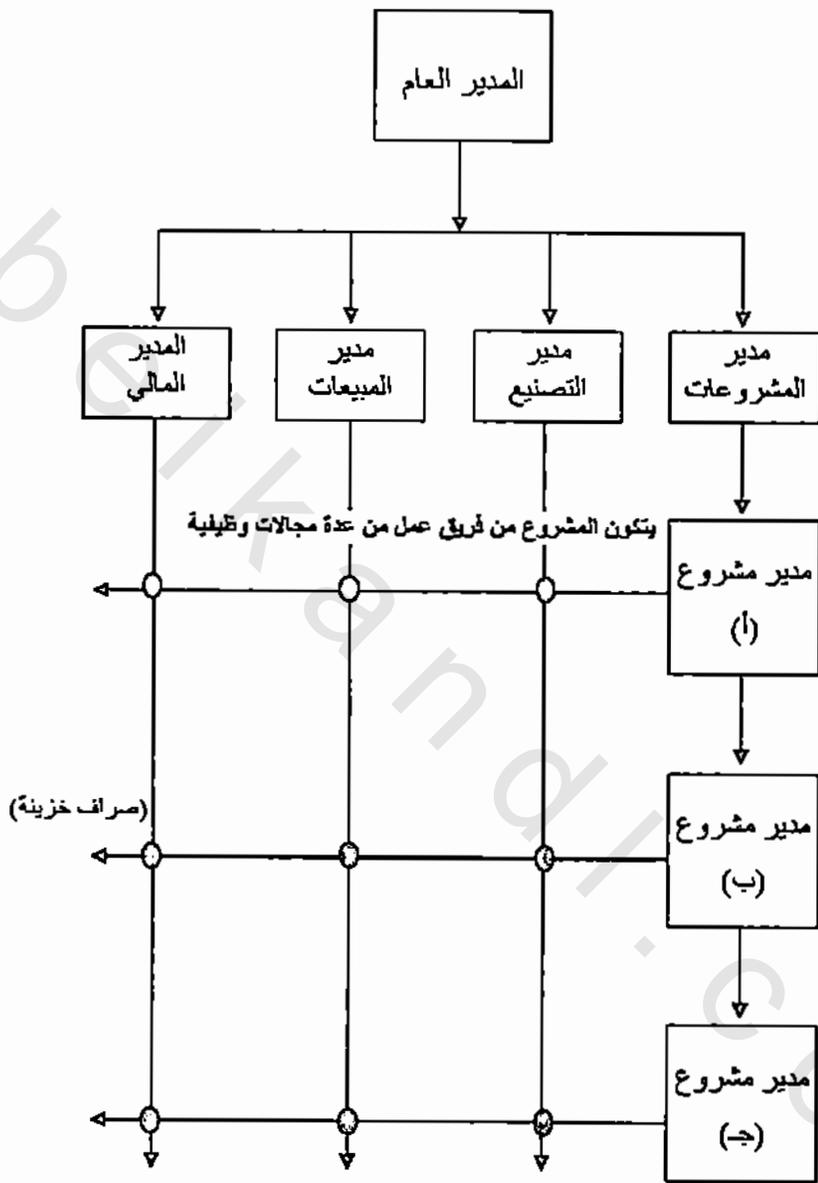
### سادسا : التكوين على أساس مركب

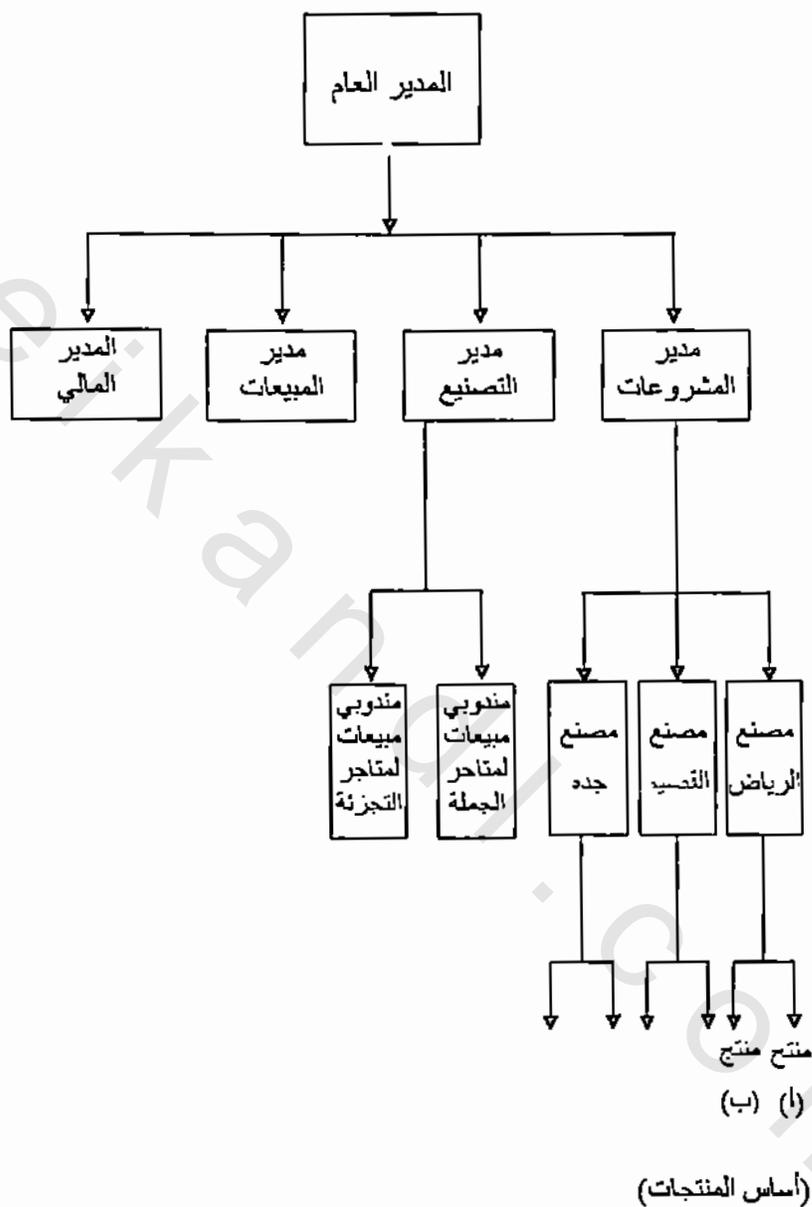
#### (Matrix Forms of Departmentation):

يستخدم العديد من المنظمات أكثر من أساس من الأسس السابقة لتكوين وحداتهم التنظيمية نظرا لاعتبارات خاصة مركبة. مثلا قد نجد شركة لها أكثر من فرع في أكثر من منطقة وتنتج وتتعامل مع مستهلكين ممن لهم حاجات ورغبات مختلفة وفي ظل هذه الحالة ربما تلجأ إلى نوع مركب من التكوين التنظيمي.

سابعاً : التكوين على أساس وحدات النشاط  
(*Departmentation by Basis-mess Units*).

في ظل الشركات الكبيرة والمتعددة الوحدات والأنشطة ومع اتساع نطاق الإشراف يلجأ البعض إلى تجميع وحدات الأنشطة المترابطة وتفويض السلطة بشأنها إلى نائب المدير أو مدير مجموعة الأنشطة الذي يرسل تقاريره بشكل مباشر إلى مدير الشركة ومثال عن هذه الشركات شركة جنرال اليكتريك التي قامت بتجميع ١٩٠ وحدة في ٤٢ وحدة نشاط (*Business Unit*) ثم إعادة تجميعها في ٦ قطاعات رئيسية.





من مزايا هذا التكوين:-

- ١- يقدم طريقة ملائمة لتنظيم أعداد كبيرة من وحدات النشاط.
- ٢- يحسن من عملية التنسيق بين وحدات النشاط.
- ٣- يساعد على التلاحم بين وحدات النشاط المترابطة.
- ٤- يساعد على توزيع موارد الشركة على الوحدات طبقا لمبدأ : الوحدة التي تحقق فرص نمو أكبر.
- ٥- يسهل التنسيق بين الأنشطة المترابطة داخل وحدة النشاط الواحدة.

من عيوب هذا التكوين:-

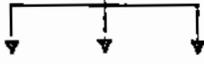
- ١- تحديد وحدات النشاط وتجميعها بطريقة تعسفية.
- ٢- قصور مجموعات الأنشطة في تحديد مسار توجهها المستقبلي.
- ٣- إضافة مستوي تنظيمي آخر إلى الهيكل القائم.
- ٤- عدم القدرة على التحديد الدقيق لأدوار وسلطة كل جهة إدارية.
- ٥- قد لا يحقق التنسيق التام إذا كان مدير المجموعة ضعيفا.
- ٦- ينسب الفضل في نجاح وحدات النشاط إلى مدير الشركة ثم إلى مدير وحدة النشاط وأخيرا إلى نائب المجموعة وهذا مما لا يعبر تماما عن حقيقة الأمر.

المدير التنفيذي للشركة

الهيئة الإدارية على مستوى  
الشركة ككل:

- بحوث وتطوير .
- تمويل وحسابات .
- خدمات تسويقية .
- التخطيط .
- شئون أفراد .
- شئون قانونية .
- علاقات عامة .

نائب مدير أو مدير  
مجموعة أنشطة (٣)



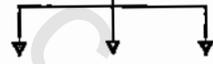
وحدات النشاط

نائب مدير أو مدير  
مجموعة أنشطة (٢)



وحدات النشاط

نائب مدير أو مدير  
مجموعة أنشطة (١)



وحدات النشاط

## ثامنا : التكوين التنظيمي القطاعي

( *Departmentation 'y Division* )

يتم التكوين في هذه الحالة تبعا للقطاعات الإنتاجية المختلفة الموجودة داخل المنظمة فعلى سبيل المثال تنقسم شركة بيبسي كولا العالمية إلى ثلاثة قطاعات رئيسية وهي المشروبات الغازية والأغذية الخفيفة والمطاعم وداخل كل قطاع وظائف مساعدة مثل التسويق والبحوث والتطوير ويتصف هذا النوع من التنظيم بخاصيتين اثنتين وهما:

- ١- التعامل مع كل قطاع باعتباره وحدة مكتفية ذاتيا.
- ٢- وجود هيئة إدارية على مستوى المنظمة ككل تتولى رقابة الأنشطة داخل القطاعات.

ويقدم الشكل التالي نموذجا للهيكل القطاعي لشركة كيميائيات (دي بونت) فعلى الرغم من امتلاكها لحوالي ٧٠ قطاعا تشغيليا فقد تم توضيح ثلاثة قطاعات وهي البترول والمستحضرات الطبية والبلاستيك ويقوم كل قطاع بدوره في اختيار التكوين التنظيمي الملائم لاحتياجاته ومما يلاحظ هو وجود ثلاثة أنواع من الهياكل لهذه القطاعات وهي الهيكل الوظيفي - الهيكل على أساس المنتج أو الخدمة - الهيكل المصفوفي وفي ظل الهيكل المصفوفي تتولى إدارة القطاع مسؤولية العمليات اليومية وتسمى بالمسئولية التشغيلية أما الهيئة الإدارية على مستوى الشركة ككل والتي تشمل أعضاء من مجلس الإدارة ومديري القمة مسئولون عن الخطط طويلة الأجل وتقديم الإرشاد والنصيحة داخل القطاعات.

ومن مزايا هذا التكوين:-

١- يعزز الرقابة المالية على مستوى الشركة ككل.

٢- يعزز من الرقابة الإستراتيجية.

٣- يشجع على النمو.

٤- يحقق الكفاءة الداخلية.

ومن عيوب هذا التكوين:-

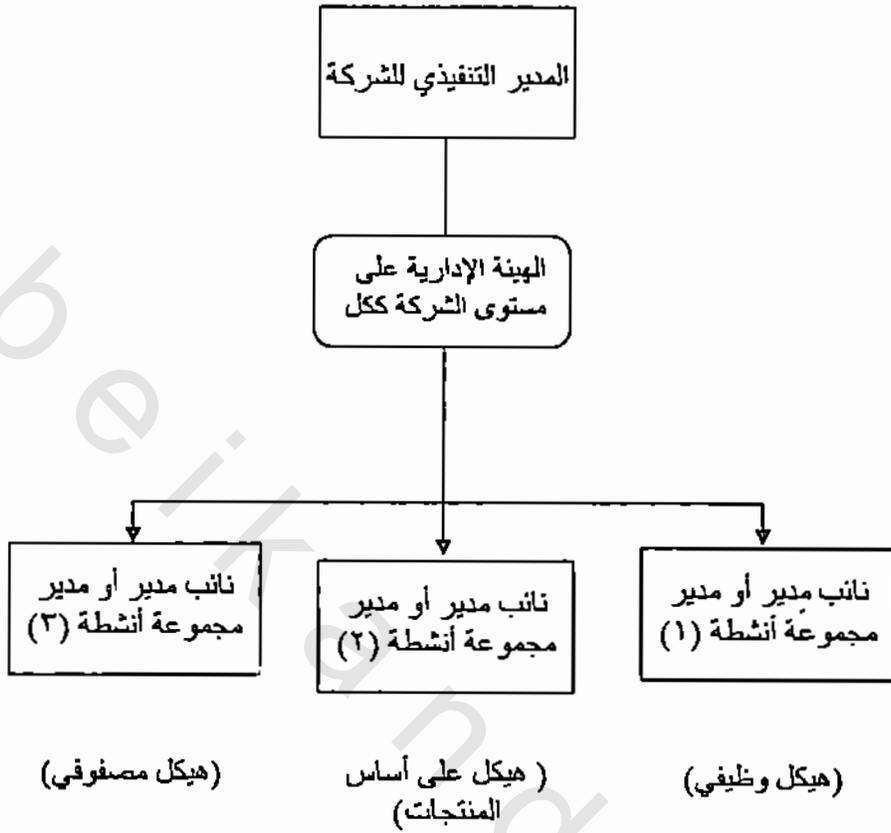
١- مشكلة علاقة السلطة بين المستوي القطاعي ومستوي الشركة ككل.

٢- احتمالية تشويه المعلومات المتداولة بين مدراء القطاعات ومدير الشركة.

٣- احتمالية عدم الاهتمام ببحوث التطوير على مستوى القطاعات لتحسين

الموقف المالي.

٤- تعدد الإبارات وازدواجيتها.



تاسعا : التكوينات الحديثة للمنظمات :

(Modern Configuration)

إن لخصائص المنظمات الحديثة تأثير كبيرا في تكويناتها التنظيمية فمع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية للمنظمات إكتسبت هذه المنظمات خصائص هامة تركت آثارها على مستوى تكويناتها التنظيمية ثمة أربعة تغييرات هيكلية اتسمت بها المنظمات الحديثة وهي:

- ١- تزايد الاعتماد على فريق العمل مثل: حلقات الجودة (*Quality Circles*) فرق عمل من مجالات وظيفية مختلفة (*Cross Functional Teams*) فرق عمل بإدارة ذاتية (*Self Control – teams*).
- ٢- الحد من عدد المستويات الإدارية وخاصة تلك التي تخص الإدارة الوسطي.
- ٣- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات مما أثر بالتالي على حجم المنظمة وقنوات اتصالاتها.

٤- الميل إلى تقسيم التكوين التنظيمي إلى أكبر عدد من القطاعات مما يعني صغر حجم كل قطاع ولكن مع ازدياد تعقد المنظمة تطلب الأمر زيادة الحجم من خلال إضافة وحدات أصغر حجما. هذه التغييرات دفعت لإعادة تكوين المنظمة في ثلاث اتجاهات متباينة من خلال:-

١- التنظيم الثلاثي.

٢- التنظيم العنقودي.

٣- التنظيم الشبكي.

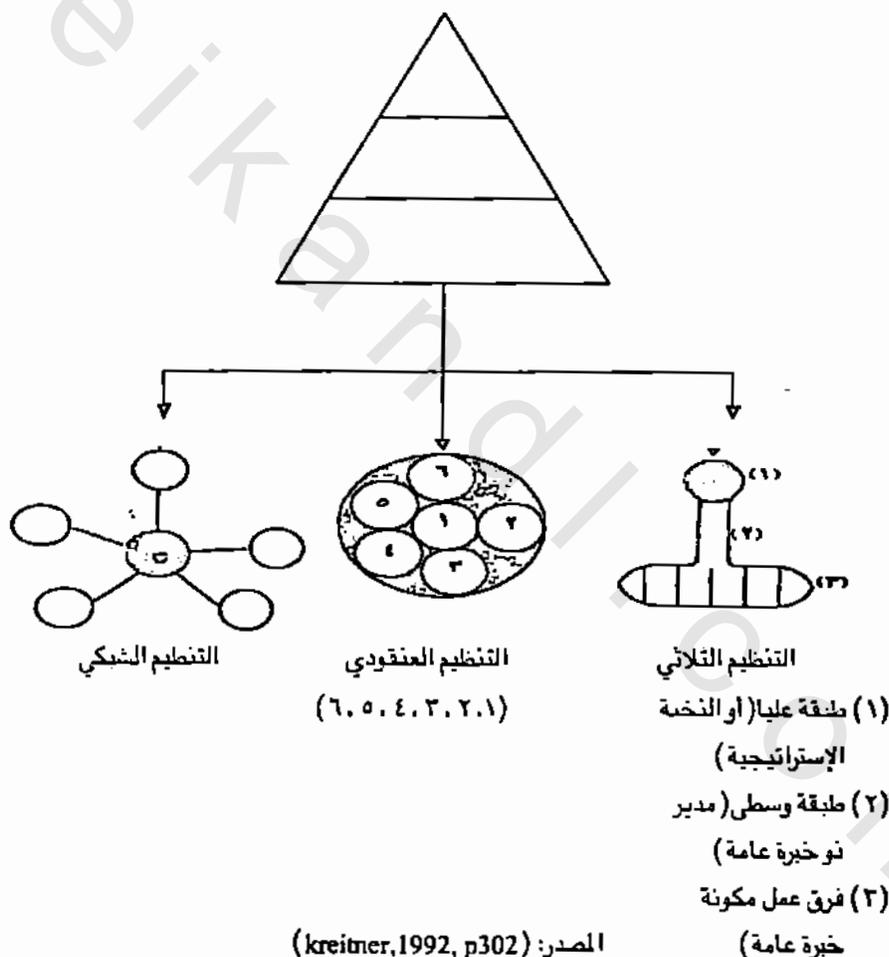
وفيما يلي شرح لكل نوع من هذه التنظيمات.

#### ١- التنظيم الثلاثي (*Hourglass Organization*):

هو عبارة عن تكوين تنظيمي مكون من ثلاثة مستويات مع ضغط ملحوظ ويشددة للمستوي الأوسط (يشبه الساعة الرملية) ويعتبر المستوي الأعلى مسئولاً عن وضع رؤية مستقبلية للتنظيم والتأكد من سلامة التنفيذ أما المستوي الأوسط فإنه يقوم بوظيفة التنسيق للأنشطة المختلفة وعلى العكس من الإدارة الوسطي في التنظيم التقليدي فإنه يتكون ممن لديهم خبرة عامة وليس خبرات متخصصة ومحدودة وغالبا ما يتعامل هذا المستوي مع مشاكل معقدة ومن مجالات وظيفية

متداخلة في إطار فرق عمل مكونة من تخصصات ومجالات وظيفية مختلفة. في المستوى الأدنى يوجد فئات عريضة من المختصين الفنيين. مع صعوبة التمييز بين المشرفين وبين الأعضاء لأنه في المرتبة أو المركز بين المشرفين والأعضاء. إن فرص الترقية في هذا التكوين ضعيفة ولذا تركز الإدارة على عنصر التحدي للمحافظة على دافعية العامل.

### التنظيم الهرمي التقليدي



## التنظيم العنقودي (Cluster Organization):

يمثل فريق العمل الوحدة الهيكلية الأساسية في ظل التنظيم العنقودي ويطلق عليه بعض الكتاب لفظ ( التنظيم المتعاون ) حيث توجد مهام ومسئوليات عمل مرنة وليس ثابتة ومحددة لكل وظيفة وفي ظل هذا التنظيم تمثل كل دائرة مجموعات من الأنشطة وليست وظائف كما هو الحال في الهيكل الهرمي الجامد ولو فحصنا كل دائرة بالتفصيل لوحدنا مجموعة من الأفراد من ذوي المهارات المتعددة يتحركون من فريق عمل إلى فريق عمل آخر كما هو الحال في المشروعات (Projects) ويرتبط الأجر بالمعرفة والخبرة المتوفرة لدى الفرد وتكون دافعية الأفراد بشكل منتظم وترتفع مستويات القلق كلما زادت سرعة العمل ويتطلب الأمر هنا التركيز على برامج تدريب خاصة تشمل على كيفية بناء فرق العمل وكذلك تدعيم مهارات الاتصال لدي كل فرد ومهارات الاندماج والتعامل مع الجماعة أو الفريق.

## ٢- التنظيم الشبكي (Network Organization):

إن وظيفة التنظيمات الشبكية الوحيدة هي القيام بأعمال إدارية أو إجرائية من خلال التنسيق بين عمليات إنتاج وتسويق متعاقد عليها لكي تقوم بها شركات أخرى مستقلة ومنفصلة عن التنظيم الشبكي باختصار يقوم الشبكي بشراء منتج (وليس تصنيعه بنفسه) تحت العلامة أو الماركة الخاصة ثم يقوم بعد ذلك بالتعاقد مع أو الاستعانة بمن يقوم بالإشراف على تناوله وبيعه ومن أمثلة الواضحة علي ذلك إحدى الشركات الأمريكية المتخصصة في لعب الأطفال والتي يعمل بها ١١١ موظف يقومون بأعمال تنفيذية وكتابية وتعامل في حوالي ٥٨ مليون دولار وكل ما تفعله هذه الشركة هو الاستعانة بشركات متخصصة

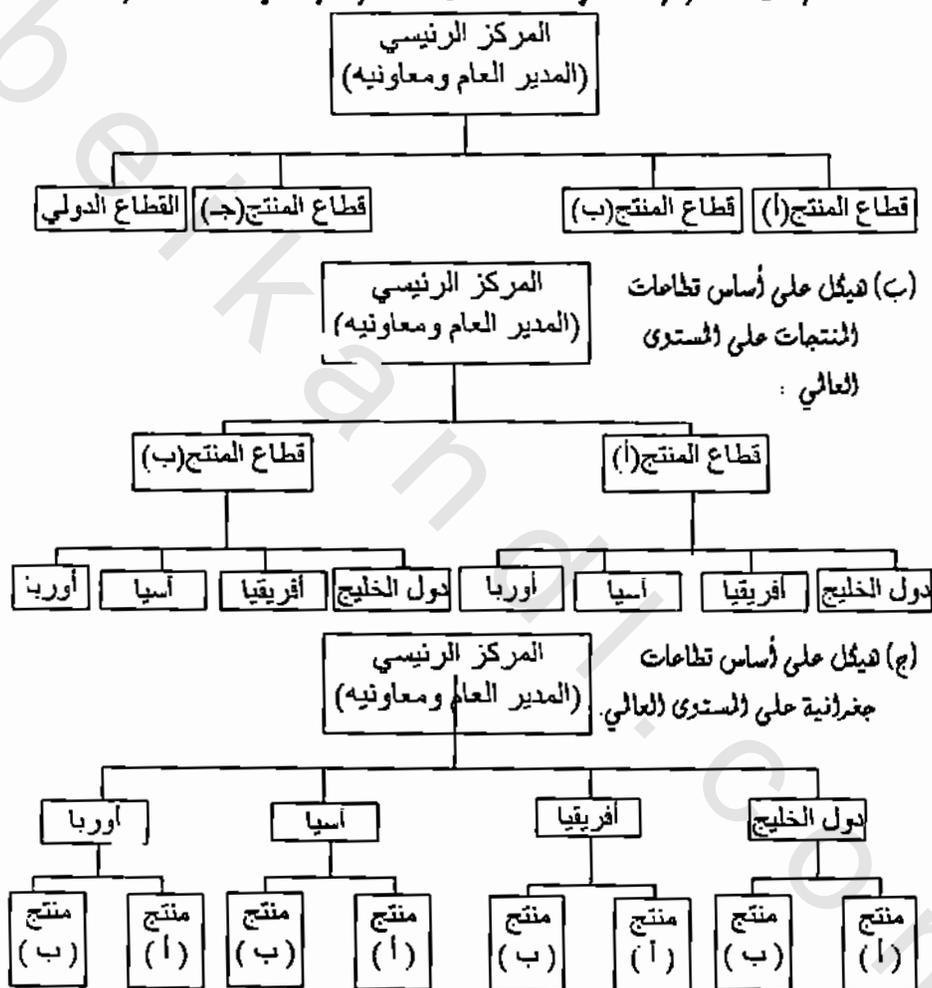
لابتكار المنتجات ثم تقوم بعد ذلك بإجراء تعاقدات مع شركات في هونج كونج لتصنيع وتغليف منتجاتها وعندما تصل لعب الأطفال إلى أمريكا يتم توزيعها من خلال ممثلين أو مندوبين يعملون بالعمولة فضلا عن ذلك لا تقوم الشركة بتحصيل حساباتها وإيرادها بنفسها بل تقوم ببيعها إلى شركة ائتمان تجاري تكون مسؤولة أيضا عن سياستها الائتمانية ويصف صاحب الشركة شركته بأنها نوع من العلاقات والاتصالات حيث يغطي معظم وقته في اتصالات تليفونية وفاكسات لإنهاء تعاملات شركته وفي ظل هذا التنظيم تظهر الصراعات بين الأفراد لوجود تفاوت في المستوي والأجر كما يشكو الأفراد من نظرة الآخرين لهم على أنهم لا يقدمون شيئا حقيقيا هذا فضلا عن أنهم يحصلون على أجورهم بالساعة والحالة المعنوية ليست كما يرام ويحتاج كل فرد داخل التنظيم الشبكي إلى مهارات تفاوض وتدريب على كيفية الصراع وكل ذلك من الأمور الصعبة من وجهة نظرهم إذا امتلكوا الوقت الكافي لكل ذلك.

#### عاشرا : تنظيم الشركات متعددة الجنسيات:-

فرضت عملية الانتقال من الإطار الوطني إلى الإطار العالمي على الشركات تكوينات تنظيمية ملائمة لتسهيل هذا الانتقال حيث أن معظم الشركات التي بدأت عملياتها الدولية كانت كبيرة الحجم وتم تنظيمها على أساس قطاعات المنتجات فعلى سبيل المثال كان لدي شركة مثل بروكتور أندجامبل (*Procter and Ganble*) العديد من القطاعات لمنتجات مثل المنظفات معجون الأسنان منتجات الأطفال وغيرها حيث يعمل كل منها بشكل مستقل عن الآخر إذن بمجرد دخول الشركة العمليات الدولية يحدث التغيير الأول في الهيكل

التنظيمي من خلال إنشاء قطاع دولي (International Division) ولكن المشكلة الأساسية لهذا الهيكل تكمن في عدم حصول هذا القطاع الدولي على نصيب كبير من اهتمام الإدارة العليا للشركة.

### الهياكل التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات والشركات العابرة



وفي المرحلة التالية من التطوير التي تمثلت في رغبة المديرين في تصنيع أو بيع حط الإنتاج المحلي بأكمله على المستوي الدولي طهر الهيكل على أساس قطاعات المنتحات على المستوي العالمي لقد سمح هذا الهيكل لمديري كل مجموعة من المنتحات بالبيع على أساس دولي وزيادة القدرة على المنافسة مع الشركات الأجنبية وكذلك زيادة الكفاءة من خلال توزيع التكاليف على سوق أكبر ولكن المشاكل الأساسية لهذا الهيكل هي أن كل قطاع مجبر على تنمية وتطوير فريق الإدارة الخاص به داخل كل دولة كما أنه لا يمكن نقل خبرة كل قطاع إلى قطاع آخر هذا فضلا عن أن المشترين لمنتجات الشركة يوجب عليهم التعامل مع جهات عديدة مختلفة مما انعكس على زيادة تكلفة العمليات الدولية وتدهور سمعة المنظمة بسبب سوء الإدارة في بعض الدول.

وفي المرحلة الأخيرة التي تمثلت بنقل جزء من مشروعات الشركة إلى الخارج فإن المديرين يعملون إلى استخدام هيكل القطاعات الجغرافية على المستوي العالمي حيث يقسم العالم أو الكون إلى مناطق معينة يسمح لمدير كل منطقة بوضع سياسته المستقلة وإجراءاته وضوابطه التي تتفق مع ظروف المنطقة ( تحت إشراف ورقابة المركز الرئيسي ) وفي كل الأحوال تعمل الوحدات الجغرافية بشكل مستقل عن بقية أجزاء الشركة.

في الواقع يواجه الهيكل على أساس القطاعات الجغرافية نوعين من المشكلات:

- 1- صعوبة استقطاب مديرين على مستوي مرتفع من الكفاءة لكل منطقة وإقليم فالشركة الأصلية ليس لديها خبرة بكل المناطق الجغرافية وتجد صعوبة في

التوظيف بهذه المنطقة لأنها تستخدم مديرين من الدول المضيفة وليس من الشركة الأم.

٢- في ظل هذا النوع من الهيكل قد تسيطر مصالح واهتمامات المنطقة الجغرافية على اهتمامات ومصالح الشركة الأم فعلى سبيل المثال قد يرغب مصنع ياباني للسيارات بأمريكا في تقديم تسويق عدد أكبر من السيارات في السوق الأمريكية وهو ما قد يتعارض مع إستراتيجية الشركة الأم والأكثر شيوعا من ذلك هو رغبة مديري المنطقة في الغالب نحو إعادة استثمار الأرباح في مناطقهم بدلا من تحويلها وإعادتها إلى الشركة الأم.

تجدر الإشارة إلى أن الأمر بالنسبة للشركات العاملة في مختلف المناطق يقتصر على اختلاف الهيكل التنظيمية بل يتعداه إلى ضرورة توافر مجموعة مختلفة من المهارات في المديرين عما هو متبع في مشروعات الأعمال المحلية فالمدیر العالمي أو الكوني يحتاج إلى المهارات التالية:

- ١- إدارة عمليات وتعاملات متنوعة وموزعة على أماكن متفرقة من العالم.
  - ٢- إدارة التعامل مع أفراد لهم قيم وثقافات مختلفة.
  - ٣- التعامل مع مجموعة مختلفة من المهارات اللغوية.
  - ٤- الإدارة بقصد بناء مجموعة واحدة من الاهتمامات (أو المصالح) والقيم.
  - ٥- الإدارة في ظل مناخ مختلف لصنع القرار (أنماط مختلفة لصنع القرار).
  - ٦- الإدارة من خلال الإقناع والتفاوض والاستماع والإنصات والصبر.
- وغالبا ما تعاني الشركات العالمية من نقص المهارات لدى المدير العالمي وينعكس ذلك بالتأكيد على فاعليتها وموقفها التنافسي.

## تصميم الوظائف:

يعتبر موضوع تصميم الوظيفة على درجة كبيرة من الأهمية لوظيفة التنظيم

لسببين وهما:

١- في عملية التنظيم هناك حاجة لتجميع الأنشطة والوظائف والمهام بطريقة منطقية وذلك لتسهيل عمل أعضاء المنظمة والقيام به بكفاءة.

٢- تؤثر عملية التصميم في تحديد الموقع الوظيفي لكل عضو من أعضاء المنظمة وفي التكوين التنظيمي. نستطيع بعدها أن نميز بين موقع إداري مباشر وآخر غير مباشر، بين موقع تنفيذي وآخر تخطيطي، بين موقع تنفيذي وآخر استشاري.

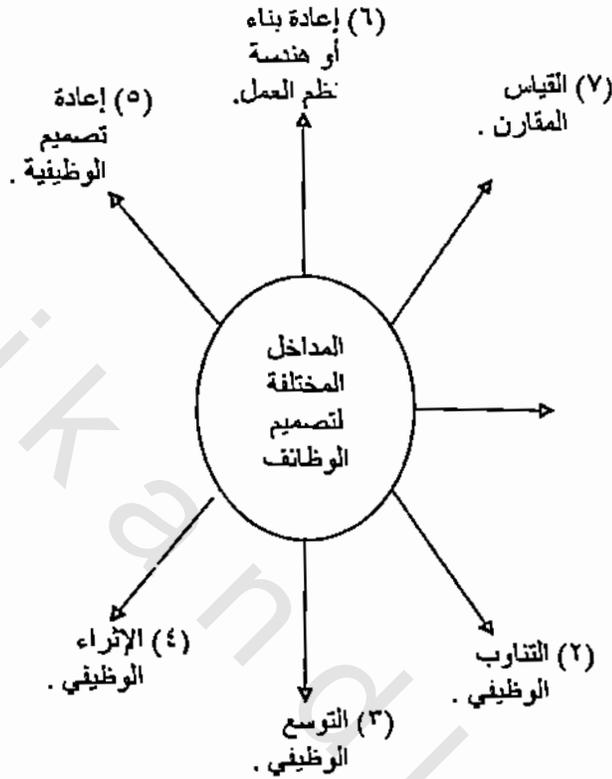
المداخل المختلفة لتصميم الوظائف:-

ثمة سبعة مداخل رئيسية وهي: تبسيط الوظيفة التناوب الوظيفي توسيع الوظيفة إغناء أو إثراء الوظيفة إعادة تصميم الوظيفة إعادة بناء أو هندسة نظم العمل وأخيرا القياس المقارن وفيما يلي شرح لهذه المداخل الموضحة.

### ١- تبسيط الوظيفة (Job Simplification) :

يقوم مبدأ تبسيط الوظيفة على تقسيم العمل أو النشاط إلى أعمال جزئية بسيطة ومتكررة وإكمال مهمة كل جزء إلى عامل محدد والمثال الأوضح عن مبدأ التبسيط وهو خطوط التجميع (سيارات محركات أجهزة كهربائية..... إلخ). حيث يقسم النشاط إلى أنشطة جزئية متتالية ويوكل كل جزء على خط التجميع لعامل معين ولقد أشرنا سابقا إلى أن التaylorية قامت على مبدأ تقسيم العمل وأن ذلك أدبى إلى الملل وعدم الإبداع وعدم الرضا ومعدل دوران مرتفع لدي العمل جراء تكرار العامل لنفس العمل الجزئي وعلى مدار اليوم.

## المداخل المختلفة لتصميم الوظائف



### ٢- التناوب الوظيفي (Job Rotation):

يهدف نحاشي نتائج تبسيط الوظيفية والتقسيم فإن التناوب يقوم على تغيير الأفراد بصفة دورية ونقلهم من عمل إلى عمل آخر وبترتيب مخطط بشكل مسبق مع المحافظة على صفة التبسيط والتقسيم ، تطلب هذا المدخل تدريب الفرد على أداء أكثر من عمل جزئي وإلى درجة كبيرة من المرونة للانتقال من عمل إلى آخر.

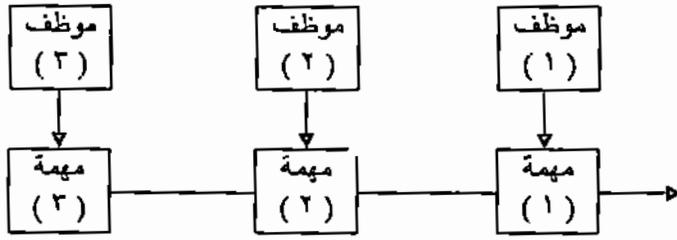
## ٢- توسيع الوظيفة (Job Enlargement):

ويترجم بإضافة مهام أخرى للوظيفة أفقيا وليس عموديا بهدف تحقيق قدر أكبر من الإبداع والشعور بالإنجاز من أمثلة ذلك قيام العامل بتجميع المحرك بكامله بدلا من تجميع جزء بسيط منه، فإن رؤية العامل للمحرك وهو يدور مع نهاية تجميعه له يعطيه شعورا بأنه حقق شيئا له فائدة وجدوى على خلاف التبسيط أو التناوب الذي لا يؤدي إلى مثل هذا الشعور ويؤدي توسيع الوظيفة إلى زيادة نطاق الوظيفة أي زيادة عدد المهام المختلفة التي يؤديها العامل لا في هذا المدخل نجاحا محدودا في تحفيز العمال نظرا لأنه ركز على إضافة عدد قليل من المهام المتماثلة التي لم تؤدي إلى تحقيق التحدي والإثارة لدي العمل ويشكل كاف.

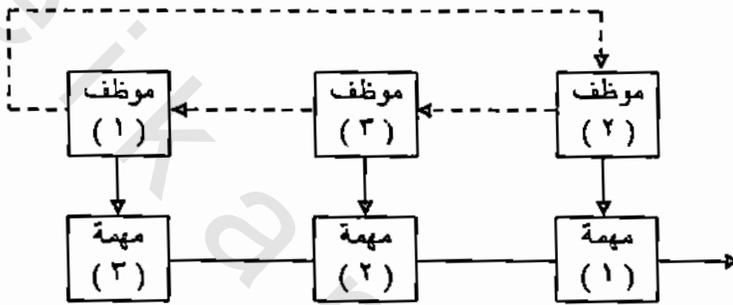
## ٤- إثراء أو إغناء الوظيفة (Job Enlargement) :

والتوسع هنا ليس أفقيا ولكن عموديا عن طريق إضافة مهام جديدة للوظيفة بغرض تحقيق عناصر النمو والإنجاز والمسؤولية والقبول لدي العامل فبدلا من تنفيذ العامل لعمل معين موسع أو مبسط يطلب منه المشاركة في التخطيط لتنفيذه و الرقابة للتنفيذ واقتراح بدائل مما يعني إعطاء عمق جديد للوظيفة لم يكن موجودا في المراحل السابقة.

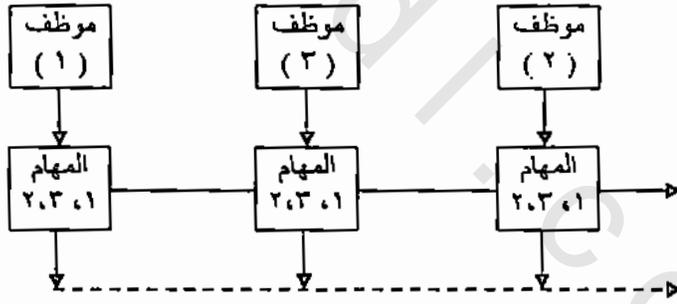
(أ) تبسيط الوظيفة :



(ب) تناوب الوظيفة :



(ج) توسيع الوظيفة :



أقترح كل من "هاكمان وأولدهام" خمسة خصائص رئيسية يجب توفرها في الوظيفة أو المهمة لينطبق صفة الإثراء أو الإغناء.

أ- توزيع المهارة (*Skill Variety*):

بمعنى احتواء وحاجة الوظيفة إلى أكثر من مهارة.

ب- هوية (ذاتية) المهمة (*Task identity*):

بمعنى إنجاز العامل لوظيفة أو لمهمة لها قيمة ومعروفة ويمكن تمييزها عن الوظائف الأخرى وليست غير معروفة أو هامشية.

ج- مدلول المهمة (*Task significance*):

بمعنى أن للوظيفة أو المهمة معنى وتأثير وأهمية على بقية الوظائف.

د- الاستقلالية (*Autonomy*):

وتعبر عن مدى الحرية التي تقدمها المهمة أو الوظيفة للعامل سواء ما يتعلق بأوقات التنفيذ أو بأشكال التنظيم أو بطرق التنفيذ.

هـ- التغذية المرتدة (*Feedback*):

أي قدرة المهمة أو الوظيفة على إيجاد فرص للعامل للتصحيح ولتقييم الأداء.

٥- إعادة بناء أو هندسة نظم العمل (*Reengineering*):

وينتضمن إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء.

يعتمد هذا الأسلوب على عدة عناصر وهي :

١- تحول وحدات العمل الوظيفية ( إدارات وأقسام ) إلى فرق عمل عبر المجالات الوظيفية.

٢- تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.

٣- يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم.

٤- يتحول التركيز في معايير الأداء من الأنشطة إلى النتائج.

٥- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.

٦- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي.

٦- إعادة تصميم الوظيفة أو العمل (*Job redesign*):

يفترض هذا الأسلوب أن أداء العامل يتوقف على الطريقة التي يتم بها تخطيط وتصميم الوظيفة ولذلك فهناك حاجة إلى تصميم المنظمة لوظائفها بالشكل الذي يناسب الاختلافات الموجودة بين العاملين ( نوعية الحاجات. المهارات القدرات...) ووضعتهم في المواقع التي تتناسب مع حاجاتهم ومهاراتهم وقدراتهم الخاصة.

٧- القياس المقارن (*Benchmarking*):

ويهدف إلى البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أداء متميز عن طريق مجموعة من القياسات تستخدم لتقدير وظيفة معينة أو عملية معينة أو مجال نشاط معين بالمقارنة مع مثيلتها في منظمات أخرى متميزة بهدف تحسين وتطوير الأداء.

مثال ذلك قياس أداء خط إنتاجي ياباني لتجميع السيارات مقارنة بخط

إنتاجي أمريكي أو ألماني وإدخال التغييرات المطلوبة لأداء متميز

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في

القيام بتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في

أي هيكل تنظيمي فيما يلي:

## ١- الاستفادة من التخصص:

يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل. وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإحراز واتفاق العمل وحفض في التكلفة.

## ٢- التنسيق بين أعمال المنظمة:

إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه، مثل ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يطلب طلبات المستهلكين إذا لم يخدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

## ٣- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:

تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

## ٤- تحقيق الرقابة التلقائية:

مثال ذلك: لا يحق أن يكون مسئول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.

## ٥- عدم الإسراف:

أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف، إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

## ٦- مراعاة الظروف البيئية:

تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة.

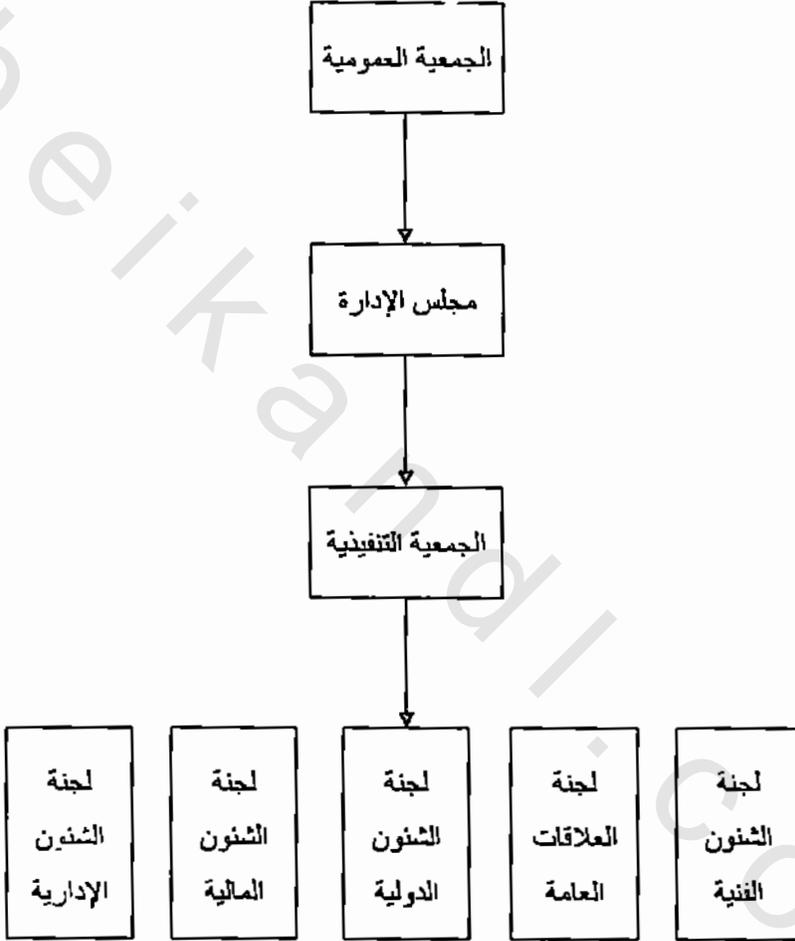
## أمثلة للهياكل التنظيمية للمؤسسات الرياضية:

### الهكل الوظيفي المطروح لإدارة الهئات الرياضية

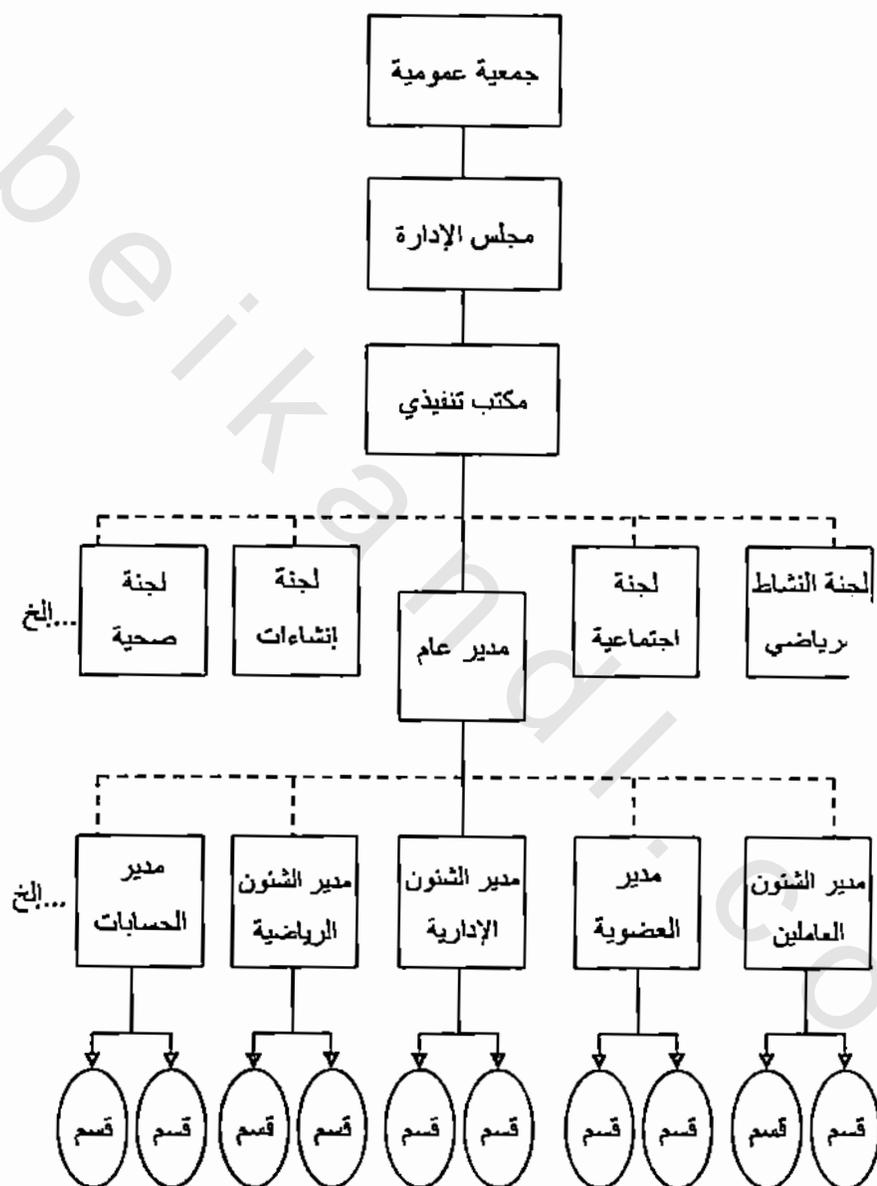


## شكل بوضع الهيكل التنظيمي -

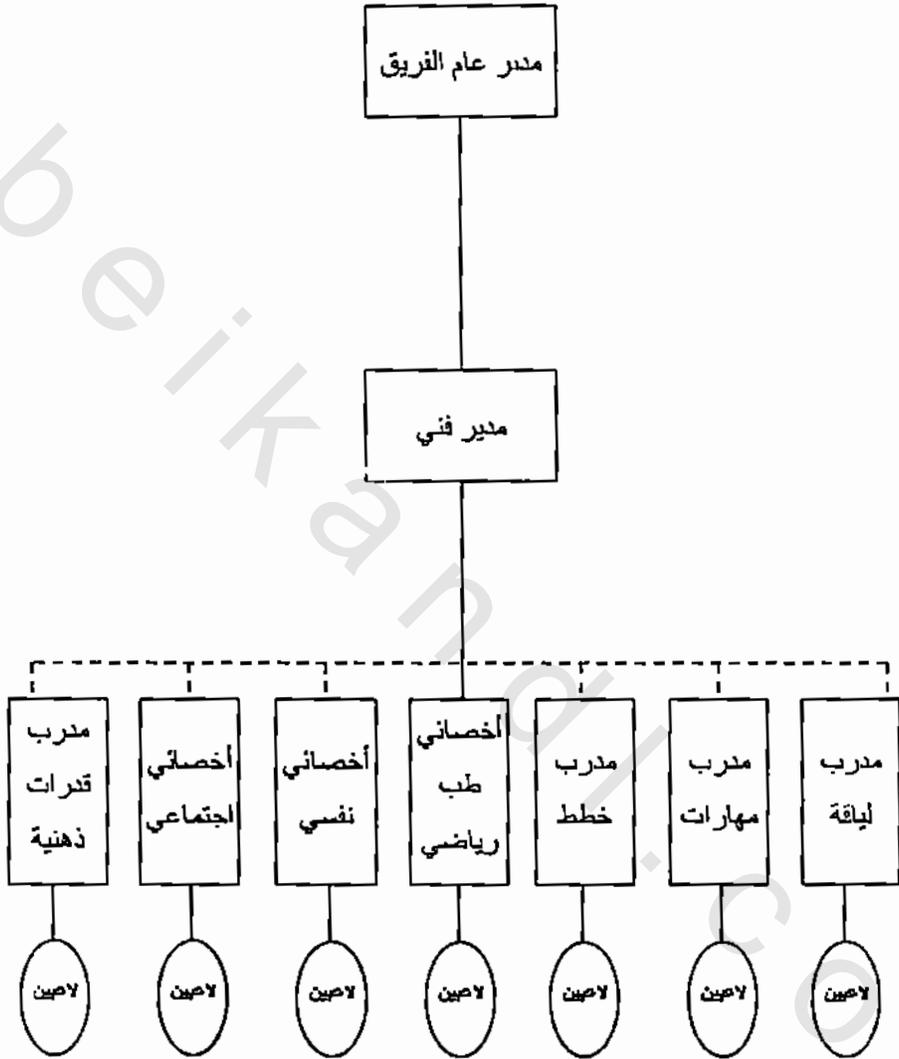
### للجنة أوطيب



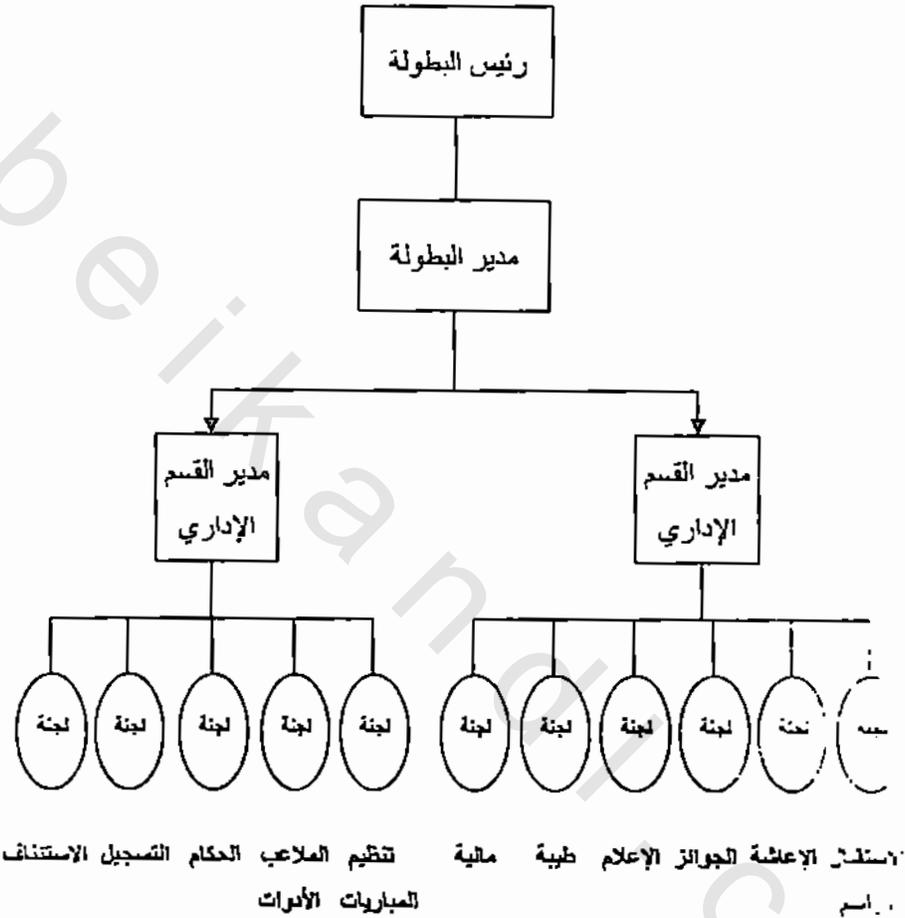
## نظام هيكل تنظيمي لنادي الرياضي



## تموزج هيكل تنظيمي لفرقة رياضيه



## نموذج الهيكل التنظيمي مقترح لبطولة مهرجان رياضي



## هيكال تنظيمي للمعسكر

