

# الفصل الثاني

التطوير التنظيمي أهدافه  
ومتطلبات تحقيقه وآلياته

obbeikanda.com

## مقدمة الفصل الثاني

يضم الفصل الثاني ثلاثة مباحث سيتم السعي من خلالها لإظهار أهداف ومتطلبات تحقيق عملية التطوير التنظيمي و ضرورات تطوير الهيكل التنظيمي وبعض الآليات الممكنة تطبيقها في حقل التطوير التنظيمي.

يتطرق المبحث الأول إلى أهداف عملية التطوير التنظيمي وبلورة النقاط الأساسية التي تتمحور حولها عملية التطوير التنظيمي كما يبحث في مقومات التطوير التنظيمي ويؤكد على ضرورة تناسب جهود التطوير التنظيمي مع القيم والأخلاق العامة ومع الحضارة التنظيمية والحضارة الوطنية للمنظمة المراد تطبيق نظريات التطوير التنظيمي فيها. كما يؤكد على حتمية مراعاة وتطبيق مبادئ التغيير.

كما يحدد هذا المبحث المستلزمات الإدارية لنجاح عملية التطوير التنظيمي.

في المبحث الثاني سيتم البحث في مفهوم وأهمية الهيكل التنظيمي مع تحديد العوامل المؤثرة في بناءه و تحديد اتجاهات تصميمه و خصائصه البنوية و حتمية تطويره. في المبحث الثالث سيتركز البحث على آليات التطوير التنظيمي حيث سيتم التعمق في آليات تطوير القوى العاملة وآليات تطوير الأنظمة والإجراءات وآليات تطوير الهياكل التنظيمية وآليات تطوير التكنولوجيا وطرائق العمل، كما و سيتم التركيز على مفهومي تبسيط الإجراءات والأتمتة الإدارية.

obekanda.com

# المبحث الأول

أهداف ومقومات التطوير التنظيمي ومستلزمات

تطبيقه

## أولاً - الأهداف العامة للتطوير التنظيمي

تسعى المنظمات من خلال تطبيقها لطرائق التطوير التنظيمي لتحقيق مجموعة من الأهداف من بينها ما قد ينصبُّ على الأفراد أو على المنظمة بأكملها التنظيمي وإدارتها والإجراءات الإدارية المتبعة فيها وقد ذهب أحد الباحثين إلى تحديد الأهداف التالية والتي تسعى جهود التطوير التنظيمي إلى تحقيقها:

- 1- تحسين فعالية المنظمة من حيث تحسين الإنتاجية والروح المعنوية وفعالية وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم.
- 2- تحقيق إدارة أفضل من الأعلى إلى الأدنى.
- 3- التزام وانسجام أكبر من أعضاء التنظيم في جعل المنظمة أكثر نجاحاً.
- 4- تحسين استخدام فرق ومجموعات العمل فيما بينها وداخل كل مجموعة.
- 5- فهم أفضل لنقاط القوة والضعف في المنظمة.
- 6- تحسين حل المشكلات والاتصالات وفض النزاعات.
- 7- تطوير بيئة العمل لكي تشجع على الانفتاح والإبداع وتهيئ الفرد للنمو والابتكار.
- 8- التقليل من السلوكيات الضارة غير الصحيحة.
- 9- زيادة الوعي الفردي والتنظيمي الذي يدعم قدرة المنظمة على التكيف باستمرار لتحقيق بيئة متغيرة في التنافس والتعلم والنمو.

10- القدرة على استيعاب واستخدام الأشخاص الجيدين والمنتجين  
والمحافظة عليهم.<sup>1</sup>

ونلاحظ هنا أن المدخل المستخدم في تحديد الأهداف المتوخاة من جهود التطوير التنظيمي يتّصب بشكل أساسي على تحقيق احتياجات المنظمة. في مقابل ذلك ذهب بعض الباحثين إلى تحديد أهداف التطوير التنظيمي بالانطلاق من الأفراد وحاجاتهم. ويعتبر هذان المدخلان مكملان لبعضهما، حيث يمكن أن نحدد أهداف التطوير التنظيمي بالنقاط التالية:

- 1- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في المنظمة.
- 2- إيجاد انفتاح في المناخ التنظيمي يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشكلات التي تعاني منها المنظمة بشكل صريح وعدم التكتّم عليها.
- 3- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- 4- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
- 5- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكمجموعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعة.
- 6- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكيات الجماعة.
- 7- مساعدة المشرفين على تبني طرائق إدارية ديمقراطية في الإشراف.

---

1- Mudman, (Managing Organization: change and Development Don warrick, Science Research Association), 1994, P10

8 - جعل العاملين يمارسون الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس  
وبديل للرقابة الخارجية.<sup>1</sup>

ومن المهم الإشارة أن هذه الأهداف ليست بنفس الأهمية لجميع  
المنظمات وبالتالي يؤخذ عند تطبيق مدخل التطوير التنظيمي مدى أهمية  
كل هدف من هذه الأهداف ويتم تركيز الجهود بشكل أكبر على  
تحقيق الأهداف الأكثر إلحاحاً.

ومن العوامل المؤثرة في تحديد أهمية بعض هذه الأهداف حالة المنظمة  
من حيث بلوغها النضج الإداري أو معاناتها من حالة القصور الإداري مما  
يجعل من الضروري التركيز على بعض هذه الأهداف لنقل المنظمة إلى  
حالة النضج الإداري.

وفي ختام هذه الفقرة ومن خلال مراجعة العديد من الأدبيات حول  
أهداف التطوير التنظيمي تبين لنا أنها تتمحور حول:

- رفع درجة كفاءة وفعالية المنظمة في المجالات الإدارية كافة من  
تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة بما ينعكس بشكل واضح على  
تحسين إنتاجية المنظمة.

- تطوير ثقافة المنظمة باتجاه خلق ثقافة جديدة مبنية على روح الفريق  
وتفهم كل من الإدارة والعاملين لأهداف واحتياجات كل طرف.

- إعادة تقييم كافة أوجه النشاطات في المنظمة بشكل دوري لمعرفة  
نقاط الضعف والقوة ووضع استراتيجيات التغيير بناءً على التحليل  
الدقيق لأوضاع المنظمة.

---

1- محمد قاسم القريوتي، (السلوك التنظيمي)، دار الشرق، عمان، 1993، ص231.

- تعميق تطبيق الرقابة الذاتية وإشاعة جو من الثقة والشفافية عبر مختلف مستويات المنظمة.

- بناء القرار بشكل جماعي وتطبيق طرائق ديمقراطية في الإدارة وتوفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بشكل مستمر ودون تشويه.

- تطوير فهم أسباب وآليات التوترات والصراعات في المنظمة والعمل على معالجتها.

- تحسين عمليات الاتصال وأساليب القيادة وتشجيع روح المنافسة البناءة في المنظمة.

- التطوير المستمر لبيئة العمل بما يضمن زيادة مهارات وقدرات العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة والإسهام في استقطاب الكفاءات ودمجها في المنظمة.

## ثانياً - مقومات التطوير التنظيمي ومستلزماته

من الضروري أن يعتمد القائمون على جهود التطوير التنظيمي مجموعة من المقومات التي تساعد في نجاح عملية التطوير. وعند عدم مراعاة هذه المقومات أو المبادئ تتعرض عملية التطوير التنظيمي إلى مشكلات جادة قد تؤدي إلى فشل هذه العملية ويمكن أن نوجز هذه المبادئ كما يلي:

- مراعاة القيم والأخلاق العامة.

- الانسجام مع الحضارة (الثقافة) التنظيمية.

- مراعاة وتطبيق مبادئ التغيير.

- الانسجام مع الحضارة (الثقافة) الوطنية.

وفيما يلي نقدم شرحاً لهذه المبادئ:

## ❖ مراعاة القيم والأخلاق العامة

قد يرى البعض في قيم وأساليب التطوير التنظيمي تدخلاً في بيئة العمل والحياة الخاصة للمنظمة وفرض قيم غريبة عليها. إن التطوير التنظيمي يقوم على إدخال قيم الثقة والانفتاح والاحترام والمساواة واللامركزية وعمل الفريق، وقد يعتقد البعض أن هذه القيم تحد من صلاحيات الإدارة أو تعد تدخلاً في شؤونها عدا عن ميل البعض إلى استغلال هذه القيم لتحقيق مآرب خاصة...

من الممكن تجنب هذه الآثار السلبية من خلال السعي لتحقيق المصلحة العامة، ومصالحة أكبر عدد ممكن من الأفراد حيث أن الغاية من التطوير التنظيمي هي الكشف عن المشكلات وتحسين أداء العاملين والمنظمة ومواجهة التغيرات بكفاءة وفعالية ولذلك من الضروري أن تراعي جهود التطوير التنظيمي القيم والخصوصيات والأخلاق العامة لغالبية العاملين.

## ❖ الانسجام مع الحضارة التنظيمية

تعتمد جهود التطوير التنظيمي على قيم الثقة والانفتاح ومواجهة المشكلات وعمل الفريق وقد لا تتناسب هذه القيم مع الحضارة التنظيمية السائدة في بعض المنظمات والتي قد تتصف بالتهرب من المخاطر وإخفاء المشكلات ووجود الكراهية والتحكم المركزي في القرارات والرقابة والتنازع بين الأشخاص والوحدات.

وقد تحدث مجابهة بين قيم التطوير التنظيمي وقيم الحضارة التنظيمية السائدة مما قد يؤدي إلى النفور وإحداث البلبلة وعدم التوافق والانسجام...

وبالتالي فإنه من الضروري تقديم جهود التطوير التنظيمي بحيث لا يحدث صدام مع الحضارة التنظيمية السائدة.<sup>1</sup>

إن نجاح جهود التطوير التنظيمي يعتمد على المقدرة في التلائم مع حضارة المنظمة والعمل على تغييرها بشكل تدريجي بما يتلاءم مع قيم ومتطلبات التطوير التنظيمي.

### ❖ مراعاة وتطبيق مبادئ التغيير

يمكن عد المنظمة تنظيمياً سياسياً يسعى فيه الأفراد والجماعات للتحكم والقوة. وبما أن التغيير قد يهدد القوى القائمة وتوازنها فيما بينها، سيستخدم بعض الأفراد أو الجماعات ما لديهم من تأثير لحماية مصالحهم وجعل التغيير يحافظ على قواهم ومراكزهم وأوضاعهم الحالية.

ففي بداية عملية التطوير يجب أن يتم تحديد مراكز القوى الموجودة ومدى إصرار رجالها على تفشيل جهود التغيير والتطوير، التي لن يكتب لها النجاح دون دعم جماعي وموافقة الأكثرية ومن المقترحات التي يمكن أن تساعد في إحداث التغيير للنجاح في جهود التطوير التنظيمي والأنشطة القائمة بحسب رأي أحد الباحثين ما يلي:

1. إظهار صورة غير مهددة حين تقديم برامج التطوير، بحيث يظهر نشاط التطوير كنشاط إيجابي يخدم المجتمع وليس كمهدد للأنظمة والأنشطة القائمة.

---

1- محمد عدنان النجار، (إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي)، منشورات جامعة دمشق، ص538، 1997.

2. تقديم المناقشات من وجهة نظر جميع الأطراف، وإعطاء فرصة النقاش لكل مقترح تغييرى من حيث المزايا التي ستحقق لهذه الأطراف.

3. تشتيت المعارضة عن طريق المناقشات المنفتحة للأفكار ومعالجة النزاعات التي قد تنشأ بإشغال المعارض بمناقشات بناء والعمل على تحييد العنصر المقاوم العنيد وتقليل فرصه في تفشيل جهود التغيير.

4. إبرام التحالف مع المدراء التنفيذيين وبالأخص المدراء المتأثرين بالتغيير مباشرة إضافة للسعي للحصول على دعم الإدارة العليا.

5. التفاوض والتحاوور فيما بين الأطراف نظراً لأن عملية التغيير والتطوير عملية مستمرة فقد يخفف المعارضون من مقاومتهم إذا تأكد لهم إجراء تغييرات أخرى يحبذونها.

6. البدء بعملية التطوير على شكل تجربة حيث ستخف المقاومة إذا بدأ التغيير كتجربة فالأثر المؤقت أقل تهديداً ووجوده يسهل من التغيير الدائم فيما بعد.

7. البدء التدريجي لعملية التطوير مما يعزز الفرص الإيجابية ويقلل من احتمالات الفشل التي قد تظهر ويصبح من السهل معالجتها.<sup>1</sup>

وبالتالي نستنتج أنه من الضروري على من يحدث التغيير أن يتعاون مع مراكز القوى المختلفة إضافة لحيازته للمهارات المطلوبة وسلطة المكافأة والمعاقبة.

---

1- (SCHEIN.V.E, organizational Realities, training and development )

(journal P39, 1995,

## ❖ الانسجام مع الحضارة الوطنية

تدل الدراسات الحديثة على ضرورة تباين أساليب وإستراتيجيات التطوير التنظيمي حسب البيئة الوطنية للمجتمع.

فالقيم التي يعتمد عليها التطوير التنظيمي قد تناسب بعض البلدان أكثر من غيرها وكلما تحقق التلائم والانسجام بين قيم المجتمع وقيم التطوير التنظيمي كانت جهود التطوير التنظيمي أكثر نجاعة.

وقد أكدت الأبحاث أن البلدان التي تثنى عالياً قيم المساواة والمجابهة وتحمل المخاطر والتعبير عن المشاعر والتعاون تنجح فيها جهود التطوير التنظيمي بشكل أفضل.<sup>1</sup>

كما أن اعتماد المبادئ التالية يساعد على تحقيق نوع من الانسجام بين إجراءات التطوير التنظيمي وبين القيم الحضارية للبلد المراد تطبيقها فيه:

1. تقويم ترتيب الأبعاد الحضارية في الحالة المعنية.
  2. تحديد أي من هذه القيم يتمسك بها أفراد المجتمع بقوة ومن الصعب تغييرها.
  3. تقويم خطط التطوير من حيث تلاؤمها وانسجامها مع الحضارة في الحالة المعنية.
- ومن وجهة نظر أخرى يرى الباحث (أبو نبعة) أنه لا بد من توفر شروط معينة لنجاح عملية التطوير التنظيمي ويحددها كما يلي:
1. أن تخضع المنظمات للعديد من الضغوط الداخلية والخارجية لتقوم بعمليات التحسين والتطوير.

---

1- ( Jagger.A.M, organizational Development and national culture, )

(Academy of management Review, P178, 1995

2. أن يأخذ التدخل مكانه في أعلى التنظيم على شكل محفزٍ على التغيير.

3. أن تأخذ الإدارة العليا على عاتقها دوراً مسؤولاً في عملية التطوير.

4. أن يتم حدوث الأفكار والأساليب الجديدة لحل المشاكل في عدة مستويات مختلفة من التنظيم.

5. أن تحدث بعض التجارب لاختبار الأفكار المبتكرة.

6. أن تعزز برامج التطوير التنظيمي عن طريق النتائج الإيجابية (التغذية العكسية)<sup>1</sup>

ونلاحظ أن التصنيفين السابقين يكملان بعضهما في العديد من النواحي حيث أن الباحث في التصنيف الأول قد ركز على ما يتعلق بالمقومات الضرورية على صعيد البنية الثقافية والحضارية، بينما ركز الباحث في التصنيف الثاني على المتطلبات التنظيمية لنجاح التطوير التنظيمي..

### ثالثاً - مستلزمات التطوير التنظيمي

يرى الباحث (بيترريد) أن للتطوير التنظيمي عوامل ومستلزمات تحدد مدى نجاحه وقد ذكر عدة عوامل يجب على القادة الإداريين تحقيقها للنجاح في عملية التطوير التنظيمي وهي:

#### - رؤية النظام بأكمله

يجب على قيادة عملية التطوير التنظيمي أن تنظر إلى المنظمة على أنها تشبه الكائن الحي وليست آلة ميكانيكية. فمن الخطأ النظر إلى المنظمة على أنها هيكل تنظيمي وخريطة تنظيمية بل هي مزيج معقد متعدد الأبعاد

1- مرجع سابق (أبو نبعة، 2001، ص82)

من القيم والسياسات والاستراتيجيات والممارسات والعمليات والموارد والعلاقات.

ولكي نفهم الديناميكيات المتبادلة لهذه العناصر يجب النظر إليها نظرة شمولية ومن المؤكد أن العاملين على الأرض يعرفون الكثير من مواقع الخلل إلا أنهم قد لا يشعرون أن الأمر يستحق عناء التطوع بإعطاء معلومات ما لم يطلب منهم ذلك بصراحة أو تم إقناعهم أن هذه المشاركة أمر مرحب به ومحل تقدير.

### - المنظمة المعتمدة على التعلم

إن مفهوم (المنظمة المعتمدة على التعلم) يرتبط بفكرة الذكاء الجماعي وقد لاقى هذا المفهوم قبولاً كبيراً بسبب أبحاث (بيتر سينج) الذي أكد أن المنظمات القادرة على التعلم بسرعة هي فقط المؤهلة للتعايش مع حقبة التغيير السريع التي نعيش فيها<sup>1</sup>.

وأكد (هيفيتز ولوري) أن إيجاد الحلول لمواجهة التحديات لا يكمن فقط في الجانب التنفيذي بل في الذكاء الجماعي للموظفين والعاملين على كافة المستويات.

### - القائد كجزء من النظام

إن رؤية النظام بأكمله لا تعني انفصال القادة عن النظام بل يجب أن يعتبروا أنفسهم جزءاً جوهرياً منه ويرى (سينج) أن التوتر الإبداعي الذي ينبغي أن يوجد بين القادة والمنظمة يجب أن يساهم في عملية التعلم التنظيمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - 2 Senge.P, The leaders new work: building learning organizations,

DoubLeday/Currency, New York, 1990.

## - الموازنة بين إدارة الأداء وإدارة التغيير

يجب أن تنصب جهود تحسين الأداء التنظيمي على إيجاد طرق للقيام بهذه المهمة في كل الأجزاء التنظيمية للمنظمة...

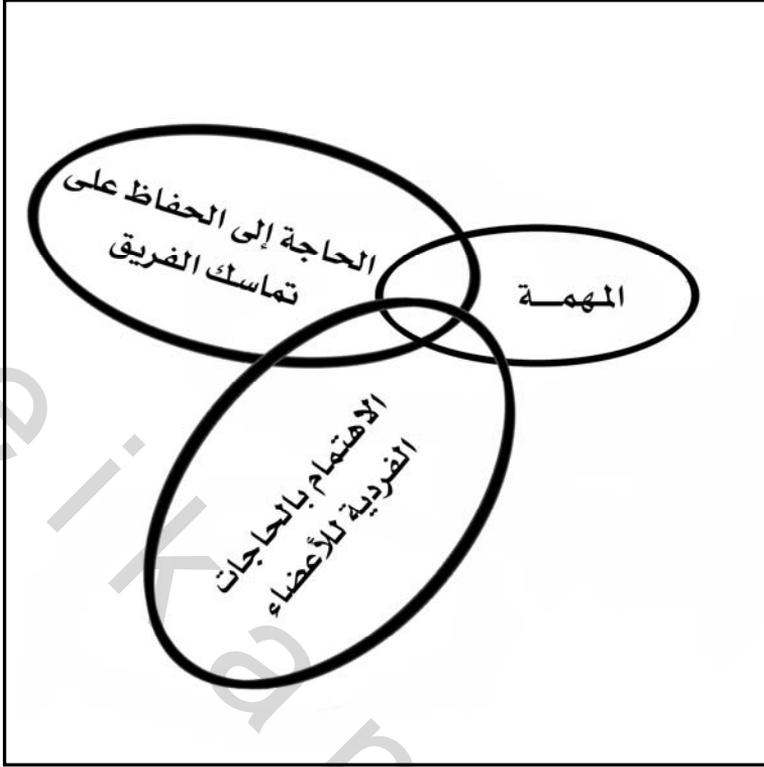
إن عملية التغيير والتطوير قد تؤدي إلى اضطرابات أو تغييرات تؤثر بلا شك على أجزاء النظام كافة وبالتالي إن الموازنة بين الاهتمام بإدارة الأداء والاهتمام بإدارة التغيير هي من المهام الأساسية للقيادة لكي تنجح في عملية التطوير التنظيمي.

## - الإدارة الموجهة بالنتائج

بالإضافة إلى الشروط السابقة يجب على المنظمة أن تطور أدوات تقييم تتعلق بتحقيق الأهداف أو النتائج التي تم الاتفاق عليها ويجب على الإدارة أن تأخذ نظام تقييم الأداء على محمل الجد وأن تستخدمه بصورة موضوعية لمراقبة وتقييم ما يحرزه الأفراد والفرق من تقدم نحو تحقيق النتائج المرغوبة وينبغي وجود نظام الحوافز على الإنجاز والأجزاء للمعاقبة على الفشل. إن الإدارة الموجهة بالنتائج لا تتعارض مع الفقرة السابقة حيث أن التوجهين يتكاملان فيما بينهما في إطار شامل.

## - القيادة المتمحورة حول العمل:

طور (جون أدير) John Adair نموذجاً للقيادة المتمحورة حول العمل. ويتكون النموذج من ثلاث دوائر متداخلة تمثل المهمة، الحاجة إلى الحفاظ على تماسك الفريق، الاهتمام بالحاجات الفردية للأعضاء.



إن سر ثبات واستمرار هذا النموذج يكمن في بساطته وكانت الرسالة الأساسية أن إنجاز المهمة يمكن أن يتأثر سلباً إذا لم يتم توجيه اهتمام متزامن إلى الأعمال اللازمة للحفاظ على تماسك الفريق وروحه المعنوية والأعمال اللازمة للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى أفراد الفريق.

إن التطور المتسارع أدى إلى الحاجة لتحديث هذا النموذج بإدخال مجموعة من أصحاب المصالح والمهتمين بالشراكة عندما نحدد (الفريق) ومجموعة أعرض من مجالات النتائج بما في ذلك الاعتبارات الخاصة برضاء الزبون أو العميل والتحسين المتواصل في تعريف (المهمة).<sup>1</sup>

1- مرجع سابق (بيتر ج ريد، 2005، ص85)

ويرى احد الباحثين أنه لنجاح عملية التطوير التنظيمي ينبغي توفر ثلاثة عناصر متميزة ومتداخلة تشمل:

1. التغيير المخطط: تؤكد أدبيات الإدارة الحديثة على أهمية مقدرة التنظيم على التكيف لمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.... وأن جوهر عملية التكيف هو التخطيط لتغيرات محددة ووضعها موضع التنفيذ حيث أن الطريقة التي يتم التخطيط بها تؤثر على كيفية التنفيذ.

2. تثقيف التنظيم: أي إعادة تثقيف أعضاء التنظيم، وذلك لأن عملية التطوير التنظيمي تشمل تغيير الآراء والمعتقدات والسلوك ومن أجل تحقيق السلوك المرغوب فيه على الإدارة مكافأة التغيير الإيجابي في سلوك العاملين أو ما يسمى بغرس التغيرات الإيجابية نحو تحقيق الأهداف.

3. الاستشارة: حيث تساهم الاستشارات بشكل مهم في عملية التطوير والتغيير وهناك أسلوبان رئيسيان للاستشارة: الأسلوب الأول موجه للعمل ويكون المستشار هنا خبير فني تتوفر لديه المعرفة أو المهارة اللازمة لأداء عمل معين أو لحل مشكلة محددة. الأسلوب الثاني: ويكون التوجه ليس نحو العمل ولكن نحو كيفية أداء العمل ويهدف إلى زيادة المقدرة على أداء العمل بشكل أفضل أي التركيز على الأسلوب والطريقة التي ينبغي أن يتم بها العمل.<sup>1</sup>

ويظهر لنا من خلال ما سبق ذكره إن للتطور التنظيمي مجموعة من المقومات يجب العمل على دراستها وتفهمها بشكل جيد قبل البدء بإعداد خطط التطوير التنظيمي.

1- مرجع سابق (أبو نبعة، 2001، ص79)

كما أن للتطوير التنظيمي مستلزمات موضوعية يجب على الجهات  
المسؤولة عن جهود التطوير التنظيمي توفيرها في الجهاز الإداري للمنظمة  
ليتمكن من القيام بمهام التطوير والتحديث.

obbeikandi.com

# المبحث الثاني

## الهيكل التنظيمي وحتمية تطويره

- أولاً - مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته.
- ثانياً - مراحل بناء الهيكل التنظيمي والخصائص الواجب توفرها فيه.
- ثالثاً - العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي.
- رابعاً - اتجاهات تصميم الهيكل التنظيمي.
- خامساً - الخصائص البنيوية للهيكل التنظيمي.
- سادساً - حتمية تطوير الهيكل التنظيمي.

## أولاً - مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته:

ينظر بعض الباحثين للهيكل التنظيمي على أنه إطار لتنظيم العلاقات والسلطات داخل المنظمة، فيرى الباحثان (كاست وروزينوح) أن الهيكل التنظيمي هو (الشكل المحدد للعلاقات بين مكونات وأجزاء المنظمة) ويرى (سكوت) أن الهيكل التنظيمي هو (العلاقات العقلانية والرشيده للوظائف في المنظمة والمرتبة لتنفيذ وإنجاز أهداف المنظمة بكفاءة).

ويرى الاتجاه الحديث في الإدارة أن الهيكل التنظيمي هو أداة لتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى كونه إطار لتوضيح التقسيمات وعلاقات السلطة والاتصال داخل المنظمة فيرى الباحث (الكويتي) أن الهيكل التنظيمي هو الأداة المستخدمة لتوضيح الواجبات أو المهام والعلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل مسؤول.

(الكويتي، 2005،

ص80)

ويرى الدكتور الكبيسي أن الهيكل التنظيمي هو الإطار المؤسسي الموضح لمكونات المنظمة وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها وللأنشطة التي تنهض بها والمسؤوليات والصلاحيات التي تعطى لها.

(الكبيسي، 2006، ص33)

ويرى الباحث (حديدن): أن الهيكل التنظيمي هو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة

على شكل مستويات تأخذ شكل الهرم يربطها خط سلطة رسمية تتساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وتتوضح من خلاله نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية. (حديدن، 2000، عمان)

ونلاحظ من خلال ما قدمه الباحثون المذكورون أن الهيكل التنظيمي يكتسب أهميته من كونه أداة أو إطار لتنظيم المنظمة على أسس واضحة فالهيكل التنظيمي هو بمثابة العمود الفقري للبناء الإداري للمنظمة، وكل منظمة بحاجة إلى هيكل تنظيمي يتناسب مع واقعها ويضمن تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ولا يمكن القيام بالعمل الإداري دون تحديد واضح للمستويات الإدارية وللأقسام والفروع التي تكون المنظمة وللمسؤوليات والصلاحيات وطريقة الاتصالات بين أقسام المنظمة.

لقد أوجزت إحدى الدراسات النقاط التي تبرز أهمية الهيكل التنظيمي كما يلي:

- إن الهيكل التنظيمي وجد لغرض تحقيق هدف المنظمة من خلال تصميمه باتجاه يخدم تحقيق الهدف.
- الهيكل التنظيمي يسهل ويساعد في تنفيذ خطط المنظمة وفعاليتها وبرامجها الأدائية والتنفيذية.
- الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم أداء الأفراد لمهامهم وتنفيذ واجباتهم من خلال تحديد الوظائف والواجبات المرتبطة بها.
- الهيكل التنظيمي هو الأداة لتسيق الفعاليات في المنظمة من خلال عمليات الترتيب الأدائي الأفقي والعامودي.

- الهيكل التنظيمي هو قاعدة ممارسة السلطة والتي بموجبها تتخذ القرارات، كونه يحدد المستويات الإدارية وسلطاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها.
- الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم أو تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال وضع الضوابط والنظم للأداء مما يحد من الاجتهاد الشخصي.
- الهيكل التنظيمي يحدد الطرق التي من خلالها تمارس العمليات الرقابية في المنظمة عن طريق تحديد المستويات الرقابية وأجهزتها.
- الهيكل التنظيمي وجد لضمان استمرار المنظمة وبقائها كونه يمثل قواعد بناء المنظمة المحركة والدافعة للبقاء والاستمرار.
- الهيكل التنظيمي وجد لمواجهة الغموض والتعقيد والتغيير في بيئة المنظمة عن طريق خلق التوافق بين أداء المنظمة وحركتها ومتطلبات البيئة.
- الهيكل التنظيمي يحدد الفروقات بين المنظمات من خلال تحديد أسس التمييز بين المنظمات شكلاً ومضموناً.

(عقيلي/المومني، 1993، ص67)

إن عملية بناء الهيكل التنظيمي يجب أن تتم على أسس واضحة وعلمية تضمن نجاح البناء الإداري للمنظمة والقدرة على مواءمة الاحتياجات المتغيرة للمنظمة، وقد أضاف الاتجاه السلوكي في العلوم الإدارية إلى النقاط السابقة، أهمية الهياكل التنظيمية بوصفها أداة تترجم من خلالها الأهداف العامة والفرعية المعلنة للمنظمة أو الكامنة والشخصية لدى الأفراد والجماعات حيث يساهم الهيكل التنظيمي في بناء الروح المعنوية العالية وخلق الاتجاهات الإيجابية وغرس القيم والأخلاق المهنية وتقوية الولاء والانتماء للمنظمات.

(Meryer, Scott, Organizational Environment, 2003)

وفي نفس الاتجاه بينت أبحاث (ليكرت) كيف أن تصميم الهيكل التنظيمي وفق أسس سلوكية يسمح بتقوية الأواصر الإنسانية والاجتماعية بين أفراد الجماعات المختلفة عبر حلقات الوصل مما يساهم كذلك في انسيابية المعلومات والاتصالات ويستقطب القيادات الرسمية وغير الرسمية ويقوم الوظائف والمهام بالقدرات والقابليات بدلاً من ربطها بالموقع والمناصب الرسمية.

## ثانياً – مراحل بناء الهيكل التنظيمي والخصائص الواجب توفرها فيه:

يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمراحل التالية:

- تحديد أهداف المنظمة الرئيسة الواجب تحقيقها وذلك في ضوء رسالة المنظمة.
- وضع الأهداف الفرعية والسياسات والخطط استناداً إلى الأهداف الرئيسة العامة ، وتحديد الأهداف في المنظمة يتم على شكل سلسلة مترابطة حيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع أهدافه في ضوء أهداف المستوى الذي يسبقه.
- تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف والسياسات وتصنيف هذه الأنشطة وتجزئتها. فانطلاقاً من هدف المنظمة ورسالتها يتم تحديد النشاط العام ثم يجري تقسيم وتجزئة هذا النشاط إلى أنشطة ووظائف رئيسة وهذه يتم تقسيمها وتجزئتها إلى أنشطة ووظائف فرعية ثم إلى أنشطة ووظائف ثانوية وتستمر عملية التقسيم والتجزئة حتى يتم تحديد أعباء ومهام ومسؤوليات وواجبات محددة تصبح أساساً لتكوين الوظائف التي يمكن إسنادها للأفراد للقيام بها.

• تجميع الأعمال في وحدات أو مجموعات (تكوين الوحدات التنظيمية) بعد تقسيم وتجزئة الأنشطة يصبح لدينا أعداد كبيرة من الوظائف ومن هنا تأتي أهمية تجميع ودمج هذه الوظائف في مجموعات وتعيين شخص معين كمشرف على كل مجموعة.

• ربط المجموعات أو الوحدات ببعضها البعض أفقياً ورأسياً عن طريق علاقات السلطة ونظم المعلومات (التسيق).

(المليحي، ص120، 2000)

ويرى الدكتور الكبيسي أن أهم مراحل عملية بناء الهياكل على مستوى المنظمات تبدأ بمعرفة الهدف المحدد للكيان التنظيمي وتحديد الوظائف المناطة به لأن الهياكل هي أدوات ووسائل ولا تنفصل عن الوظائف والمهام.

وبعد الانتهاء من هذه المهمة تبدأ المرحلة التفصيلية والتي يمكن حصرها بما يلي:

- توزيع المهام والأنشطة على الوحدات والإدارات التي تسمى مديريات ومن ثم تقسيم هذه إلى وحدات أصغر وأصغر وتتاط بكل منها مهمة فرعية أو نشاط متخصص.
- وضع هذه الإدارات والوحدات في مستويات أفقية وعمودية لتحديد الصلة والعلاقة بينها.
- تحديد الوحدات المساعدة والخدمية المطلوبة وتثبيت مهامها وطريقة اتصالها وتفاعلها مع بعضها ومع الإدارات التنفيذية.
- منح وتفويض الصلاحيات التي تتلاءم وطبيعة الأنشطة والمهام التنفيذية والتمييز بين الصلاحيات الوظيفية والتنفيذية.

- وضع الخرائط التنظيمية التي تبرز الهيكل التنظيمي الرئيسي للمنظمة أو الهياكل الفرعية للإدارات أو الفروع إن وجدت.
- وتتضمن هذه المرحلة تثبيت اللجان الدائمة أو المجالس العليا وتدوين الواجبات ووصف الوظائف في لوائح رسمية.

(الكبيسي، 2006، ص35)

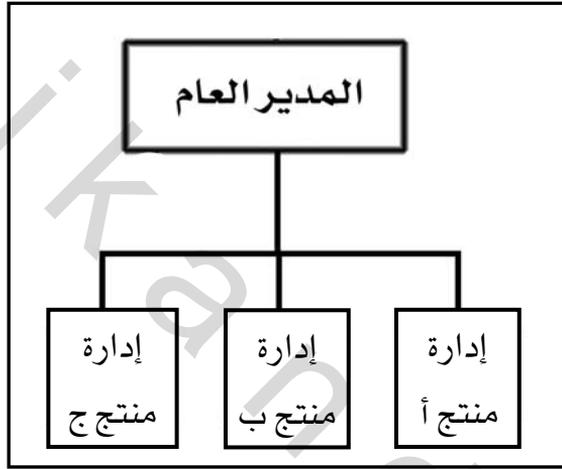
هناك مجموعة من الخصائص والمواصفات يجب توافرها في الهيكل التنظيمي حتى يعتبر ملبياً لوظائفه في المنظمة وتعتبر هذه الخصائص والمواصفات دليل عمل للإدارات تسعى لتطوير الهيكل التنظيمي لكي يضمن تحقيق هذه الخصائص وهي كما يلي:

- مراعاة التخصص على مستوى الأفراد والوحدات للاستفادة من فوائد التخصص.
- توفر شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض وتوفر السهولة في نقل المعلومات والأداء والأوامر والتوجيهات في الوقت المطلوب.
- مراعاة نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية.
- التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسة والأنشطة الأقل أهمية، الثانوية.
- مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف.
- تطبيق مبدأ تفويض السلطة اللازمة للأفراد بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية.
- أن يعرف الأفراد ما هو مطلوب منهم وعلاقاتهم مع الآخرين بوضوح تام.
- العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته ومراحله.
- التركيز على الجماعة وروح الفريق والعمل الجماعي التعاوني.

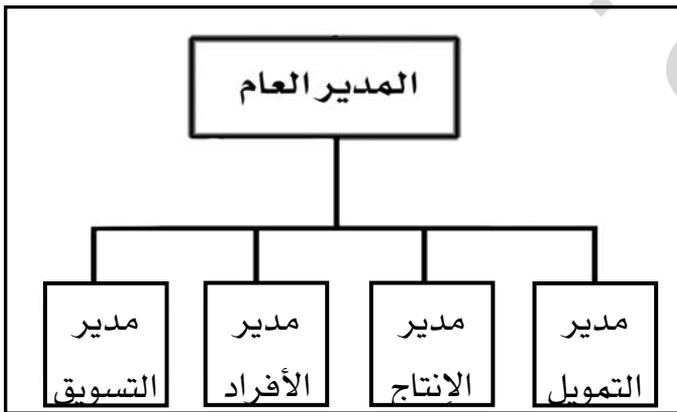
## ثالثاً - العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي:

تستطيع المنظمة أن تختار أحد الأشكال التنظيمية البنيوية أو مزيج ملائم منها تبعاً لطبيعة مهامها وميادين أنشطتها وتبعاً لتوجهاتها. وقد تأخذ الأشكال التنظيمية للمؤسسات بناؤها وفق أحد العوامل التالية:

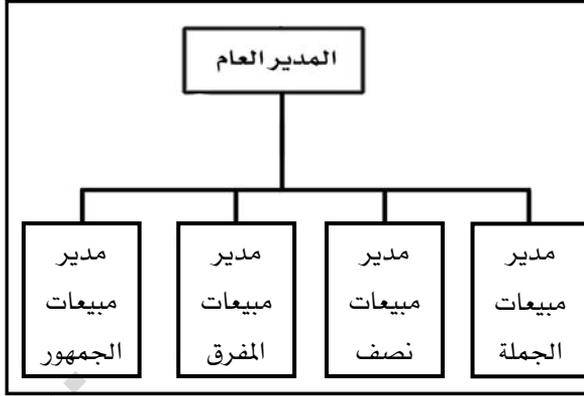
- التنظيم وفق المنتجات: منتج آ. منتج ب. منتج ج... إلخ



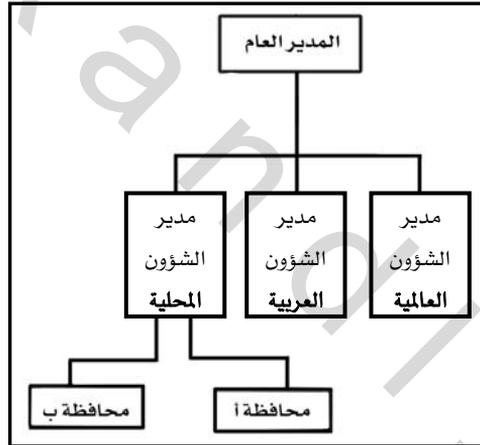
- التنظيم الوظيفي: التمويل، أفراد، تسويق، إنتاج،... إلخ



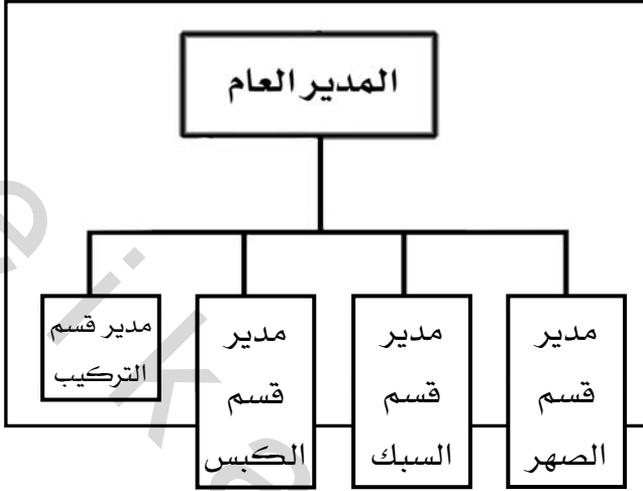
التنظيم وفق الزبائن: الجمهور العام، جملة، نصف جملة، مفرق



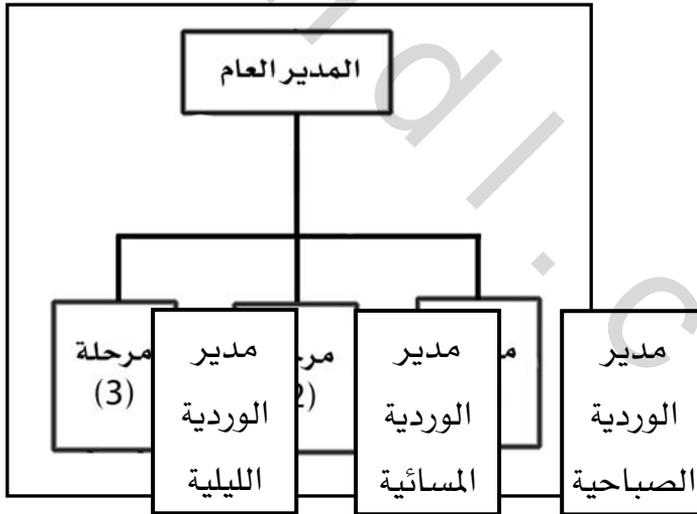
التنظيم الجغرافي: الشؤون العالمية، الشؤون العربية، الشؤون المحلية



- التنظيم حسب مراحل عملية الإنتاج: مثلاً صهر، سبك، قوالب، كبس، تركيب... إلخ



- التنظيم حسب الوقت: وردية نهائية، وردية ليلية... إلخ.



(حيدر، ص 127، 2006)

ويرى أحد الباحثين أن هناك عدة أسس في الفكر الكلاسيكي بشأن كيفية تقسيم الإدارات والأقسام وهي:

- التقسيم وفقاً للعدد: يتم توزيع العاملين الكلي إلى مجموعات ويوضع لكل مجموعة رئيس وتصلح هذه الطريقة عندما يتماثل الأفراد في مهاراتهم كالعمال غير المهرة.
- التقسيم وفقاً للوقت: وهنا يستخدم نظام الورديات، ويصبح لكل وردية كادر يعمل خلالها كما هو الحال بالمطار والموانئ والمستشفيات والإذاعة.
- التقسيم وفقاً للنشاط: وهو الأكثر شيوعاً في المنظمات الإنتاجية.
- التقسيم حسب المناطق الجغرافية: ويتبع هذا النمط في الإدارات المحلية أو في تقديم الخدمات وضمن المنظمات الكبيرة الواسعة الانتشار.
- التقسيم حسب الزبائن والمراجعين.
- اعتماد الأهداف المراد تحقيقها كأساس للتقسيم.

(الكيسي، ص36، 2006)

باعتقاد معد البحث فإن أهم العوامل المتفق عليها والتي تؤثر في تحديد الهيكل التنظيمي العوامل التالية:

- حجم المنظمة: كلما كان حجم المنظمة أصغر يصعب تقسيم نشاطاتها إلى أنشطة فرعية وإحداث إدارات للقيام بهذه الأنشطة وتعيين رؤساء لها مع ما يصاحب ذلك من تكلفة إضافية قد لا تستطيع المنظمة تحملها.
- طبيعة الإنتاج أو الخدمة: قد يؤدي الاختلاف في نوع المنتجات أو نوع الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى اختلاف في هيكلها التنظيمي

فمثلاً تنوع المنتجات يتطلب توسعاً للهيكـل التنظيمي والعكس صحيح.

- المستوى التكنولوجي: المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا على نطاق واسع غالباً ما يكون عدد العاملين فيها قليلاً نسبياً.
- التوزيع الجغرافي: إن المنظمة التي يشمل عملها ونشاطها مناطق جغرافية متعددة من الطبيعي أن يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات وتنوعها وحجمها عن المنظمة التي تمارس عملها في منطقة واحدة.
- توقيت العمل: إن المنظمات التي يستمر فيها العمل لفترة زمنية طويلة ويكون لديها عدة وريديات لتغطي هذه الاستمرارية يكون هيكلها التنظيمي أكبر من المنظمات التي لديها فترة عمل واحدة.
- تقسيم العمل والتخصص: عندما تكون درجة التقسيم والتخصص عالية تحتاج المنظمات إلى إدارات أكثر مما يجعل الهيكل التنظيمي أكبر.

كما يمكن أن نضيف إلى العوامل السابقة عامل مدة حياة المنظمة حيث يعتقد فريق من الباحثين أن المنظمات من حيث مدة حياتها نوعان: الأولى وتكون مدة حياتها غير محددة بزمن وأخرى تكون حياتها محدودة بفترة زمنية كأن نحدث منظمة لأداء عمل ما أو تحقيق هدف محدد تزول المنظمة عند إنجازه، ففي الحالة المنظمة المحددة بزمن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً بعكس الحال عندما يكون للمنظمة صفة الديمومة.

(سعيد)

وحرشوش، 1991، ص116)

## رابعاً - اتجاهات تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن تصميم الهيكل التنظيمي بالاعتماد على أحد المداخل التالية:

- **الهيكل التنظيمي التنفيذي:** وهو ما يسمى بالتنظيم الرأسي أو السلطوي وهو أقدم الهياكل ويعتمد على مركزية السلطة وتسلسل علاقاتها الرأسية من الأعلى إلى الأسفل ويملك كل رئيس سلطة كاملة في توجيه عمل مرؤوسيه وهذا النوع من الهياكل التنظيمية خالي من الاستشاريين والمدير العام ملم بكل الأمور يناسب المنظمات الصغيرة الحجم ويحدد أحد الباحثين مميزات هذا الشكل من الهياكل التنظيمية أنه يتميز بالبساطة، سرعة اتخاذ القرار، التحديد الواضح للواجبات، وحدة القيادة والتوجيه، وضوح قنوات الاتصال الرسمي وعلاقات السلطة ومساوئه أنه يؤدي إلى إرهاق الرؤساء بالواجبات لعدم وجود استشاريين ولا يعتمد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص ولا يتناسب مع المنظمات الكبيرة التي تعتمد على تطبيق اللامركزية.

(عبوي، ص117، 2006)

- **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يقوم على أساس تطبيق التخصص حيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية. وتسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص، وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق التخصص حتى لو كان يعمل في إدارة أخرى داخل المنظمة، يتيح هذا النوع الاستفادة من فوائد التخصص لكن يؤخذ عليه أنه يحدث ازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر.

• الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري: يعتمد هذا النوع على قيام التنظيم التنفيذي بالاستعانة بمستشارين كالمستشار المالي أو القانوني أو الفني أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات بهدف تقديم النصح والمشورة للإدارات أو المديرين التنفيذيين مما يساعدهم على أداء أعمالهم بشكل أفضل ويخفف عنهم ضغط العمل وإضاعة الوقت ويساعدهم في اتخاذ قرار أفضل ويعد هذا النوع أكثر شيوعاً في الحياة العملية.

- تضيف دراسات أخرى إلى أنماط الهياكل التنظيمية ما يلي:

- التنظيم الهرمي
- التنظيم المستطيلي
- التنظيم المصفوي أو البرامجي
- التنظيم الموقفي

وسنحاول أن نقدم شرحاً موجزاً لكل نمط من الأنماط السابقة:

• **التنظيم الهرمي:** وبموجب هذا النمط تأخذ المنظمة شكل الهرم حيث تكون القاعدة عريضة مستوعبة لأكبر عدد من البشر العاملين في المنظمة ثم يقل عددهم وصولاً للقمة التي لا تتسع إلا لشخص واحد يتمتع بجميع الصلاحيات والسلطات. وبين القمة والقاعدة تتوزع المستويات التنظيمية المتعددة وتزداد سلطة الأفراد كلما ارتفعت مواقعهم وأصبحوا أقرب لقمة الهرم.

وبرأي فريق من الباحثين لهذا النمط التنظيمي بعض الفوائد والإيجابيات، فهو يتسم بالبساطة والوضوح ويسهل فهمه من قبل العاملين والمتعاملين،

ويساعد على تحديد المسؤوليات واكتشاف الأخطاء ويرسم طرق الاتصال بشكل واضح مما يمنع الفوضى والاضطرابات.

كما أن لهذا النمط التنظيمي بالمقابل العديد من المساوئ: فهو لا يتيح إمكانية للإبداع أو التطوير ويعتبر نمطاً غير ديمقراطي في الإدارة ويكرس حالة الجمود، عدا عن أن تجميع جميع السلطات في يد رئيس واحد أصبح غير عملياً في كثير من المنظمات والمجالات.

(Meyer.M,Zucker.L, )

(1989, P 59

التنظيم المستطيلي: لقد كان الأستاذان (ففر وشيرود) في مؤلفهما (التنظيم الإداري) من أوائل الداعين لهذا النمط من التنظيم فقد أكدوا تحول المنظمات الهرمية إلى تنظيمات مستطيلة تحت ضغط الظروف والتطورات الجديدة التي يشهدها العصر، حيث أن عدد الأشخاص في مستويات الإدارة العليا سيزداد وعدد العاملين في المستويات الوسطى سيتقلص نتيجة لإدخال الأساليب والتقنيات الحديثة.

وبرأي أحد الباحثين يعالج التنظيم المستطيلي بعض المشاكل التي نجمت عن التنظيم الهرمي من خلال توزيع الصلاحيات في القمة أفقياً وعمودياً بدلاً من تجمعها في يد رئيس واحد، مما يتيح فرصاً أكبر لممارسة الديمقراطية ومشاركة الجماعات واللجان والهيئات الممثلة للمستويات الإدارية أو للأقسام الوظيفية وإيصال صوتها وبيان رأيها في السياسات والقدرات وبرامج العمل، ونطاق الإشراف يتقلص ويختفي عنق الزجاجة وقنوات الاتصال تتعدد.

(الكيسي، 2006، ص39)

وبالتالي يساهم التنظيم المستطيلي في تنمية المهارات وتقوية الولاء والانتماء ومن ثم زيادة الكفاءة والفاعلية في العمل الإداري ويتميز هذا النمط بالقيادة الجماعية.

## • التنظيم المصفوي (البرامجي)

برأي أحد الباحثين تظهر الحاجة لهذا النمط التنظيمي في البيئة والظروف المعقدة والمتطورة والمنوعة تكنولوجياً، والتي تتعرض لتطورات سريعة في تقنياتها أو في إنتاجها أو في علاقات منافسة بين المنظمات المتماثلة أو يكون للمنظمة أكثر من هدف رئيسي أو تكون الأنشطة اللازمة فيها مختلفة. (الكيسي، 2006، ص40)

في ظل هذا التنظيم يتعدى تطبيق مبدأ وحدة الأوامر ومبدأ تطابق المسؤولية، وكذلك مبدأ نطاق الإشراف العامودي. وقد ينشأ هناك أسلوبان مختلفان على المستوى الإداري الواحد كأن يجتمع التنظيم الوظيفي أو الهرمي أو التنظيم الجغرافي والتنظيم الزبائني معاً، فيصبح العاملون في بعض الأقسام خاضعين لنمطين من الاتصال الرسمي ولجهتين من الإشراف، ويصبح هناك ثنائية في الأوامر وتكون المسؤولية الأدبية والمهنية موازية للمسؤولية الرسمية وأكبر منها.

ومثال على التنظيم المصفوي في كلية الإدارة والاقتصاد حيث أن الأقسام العلمية ترتبط بالعميد وترتبط بالمشرف أو المنسق للبرنامج التربوي والتعليمي في آن واحد.

وأخذت بهذا النمط التنظيمي شركات الإنتاج المعقد كشركات إنتاج معدات الفضاء فالمصنع قد يتوزع فيه العاملون إلى أقسام وظيفية وفنية وبنفس الوقت قد يعملون في برنامجين مختلفين.

يساعد هذا النمط التنظيمي المنظمات المعاصرة في الاستجابة للظروف البيئية المستجدة والتفاعل مع المهام والأعباء التي تفرضها عليها، والتي تستلزم برامج ومشاريع مضافة للبرامج والنشاطات الأساسية التي أنشئت من أجلها، فهو إذاً تكتيك إجرائي لمواجهة التغيير والتطور وهذا النمط يزيد

المنظمات تعقيداً في هياكلها ويحولها إلى تنظيم عنقودي مركب تتفرع منه الأقسام والشعب عمودياً وأفقياً.

وبرأي أحد الباحثين ينبغي على المنظمات ألا تترك التنظيم المبسط وتتحول إلى تنظيم معقد إلا تحت ضغط الحاجة الملحة أو تلبية للظروف وأهم مستلزمات هذا النمط:

- توفير الموارد المشتركة للبرامج المصفوفية ووضع الموازنة المستقلة عن الموازنة الاعتيادية.
- توفير الطاقة العالية لتوليد المعلومات ومعالجتها ونقلها بدقة وفاعلية بين الأقسام.
- وعي الفنيين والإداريين وقناعتهم بجدوى التنظيم المصفوفي واستعدادهم لتنفيذه بكفاءة وفاعلية.
- وجود الحاجة الماسة للتنظيم الهرمي وللتنظيم الوظيفي والتنظيم الجغرافي على أكثر من مستوى.

**Deland D.J (The cultural Ambience of the matrix organizational) 1991**

#### • التنظيم الموقفي

إن الدراسات الأكثر عصرية وحداثة تدعو إلى إعطاء اهتمام كبير للعوامل والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة عند اختيار النمط التنظيمي الذي يلائمها. وهذا الاتجاه يسمى بالتنظيم الموقفي.

وتعتبر دراسات (لورش ومورس) هي التي أسست لهذا الاتجاه حيث قارنت بين بيئة المعامل وبيئة المختبرات البحثية وأظهرت أن الطبيعة المستقرة للعمل في المعامل تظهر حاجة إلى هياكل ثابتة ورسمية ومستقرة لها وصف عمل وإجراءات محددة ونظم اتصال ورقابة واتخاذ قرارات نمطية لحد كبير بينما تحتاج المختبرات ومراكز البحوث إلى مرونة كبيرة في وصف العمل وأقل ما

يمكن من القواعد الرسمية والإجرائية وبالتالي فالتنظيم الإداري لأي منظمة مرتبط بطبيعة عملها ونوع نشاطها والظروف المحيطة بها.  
(الكيسي، 2006، ص44)

وبالتالي يصبح التنظيم الإداري لأي منظمة بمنزلة التغيير الموقفي الملائم للتفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية في ظرف زمني ومكاني محدد ومن سمات التنظيم الجيد قدرته على التكيف والاستجابة السريعة للظروف والمواقف المختلفة وليس الالتزام أو التقيد بالمبادئ التنظيمية التي تعجز عن تلبية مطالب البيئة والموقف.

### خامساً - الخصائص البنوية للهيكل التنظيمية:

وهي التعقيد، الرسمية، المركزية، العمر والحجم وسنوضح بشكل مختصر هذه المتغيرات:

- التعقيد **complexity**: ندرس درجة التعقيد في المنظمة من خلال التشتت بالاتجاهات الأفقية والعمودية والمسافية.

فالتعقيد الأفقي يمكن قياسه من خلال عدد المديرين أو الأقسام أو الوحدات وعدد عناوين الوظائف وعدد الأنشطة الرئيسية التي تنهض بها المنظمة ووظائفها الاختصاصية والمهنية وبالتالي كلما زاد عدد الإدارات والأقسام أو كلما زادت الوظائف المتخصصة والفنية أو طالت مدة التأهيل لشغلها كانت المنظمة أشد تعقيداً أفقياً.

أما المتغير العمودي فيقاس من خلال عدد المستويات التنظيمية التي تقع بين القمة والقاعدة أما بالنسبة للبعد الجغرافي فيؤخذ النطاق الذي تنتشر فيه الوحدات وعاملوها وسرعة الوصول والاتصال والانتقال بينها، وعدد الفروع والتشعبات التابعة لها.

- الرسمية **Formalization**: وقياس هذه السمة هناك عدة معايير تتناول الوصف الوظيفي للمهن والوظائف، والإجراءات التفصيلية المطلوبة للقيام بالعمل. ودرجة الإشراف المباشر وغير المباشر على العاملين والمرؤوسين ومدى الحرية في التصرف ومدى المرونة وحجم الضغط المسلط على المستويات الإدارية المختلفة ودرجة الإلزام والقسر في تنفيذها.

- المركزية **Centralization**: ومن المؤشرات المطروحة لقياس هذا البعد درجة النفوذ والتأثير التي تفرضها القمة متمثلة بشخص المدير أو الرئيس على المستويات التنظيمية العمودية والأفقية والجغرافية و ثم درجة النفوذ والتسلط للمشرفين عبر السلم الهرمي، كما تقاس المركزية من خلال عدد القرارات الصادرة ونوعية الموضوعات التي تناط صلاحية البت فيها للإدارة العليا وعدد القرارات التي يوقعها المدير العام مقارنة بمجموع القرارات الصادرة عن المنظمة بمختلف مستوياتها.

- العمر والحجم **size & old**: حددت علاقة هذين المتغيرين بنمط الهيكل التنظيمي بالفرضيات التالية:

- كلما طال عمر المنظمة اتسم هيكلها بالرسمية وسلوكها بالنمطية.
  - كلما كبر حجم المنظمة وضع هيكلها وتخصصت وظائفها وتشتت وحداتها أفقياً.
  - كلما كبر حجم المنظمة مال سلوكها نحو الرسمية والبيروقراطية.
- (الكبيسي، 2006، ص57)

## سادساً - حتمية تطوير الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي كما تمت الإشارة سابقاً هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، ويرتبط وجوده بقدرته على المساهمة في تحقيق الغايات التي وجدت من أجلها المنظمة وبما أن الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها تتغير وتتطور بمرور الوقت يستتبع هذا الشيء إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتطويره بشكل مستمر ومن جهة أخرى إن المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تفرز واقعاً جديداً يصبح لزاماً إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتطويره تماشياً مع هذه المتغيرات.

تعددت الدراسات التي تتناول تطوير الهياكل التنظيمية في المنظمات ومن أهم الدراسات الحديثة تلك التي قام بها الدكتور محمد عيسى الكويتي فقد بينت هذه الدراسة الضرورة الحيوية لتطوير الهيكل التنظيمي حيث تناولت الدراسة عدداً من المؤسسات في القطاعين الخاص والعام ومن ضمنها عدداً من المصارف ونتيجة الدراسة فقد تلخصت مقترحات المسؤولين لتطوير الهيكل التنظيمي فيما يلي:

- إعادة تصميم الأعمال لتسهيل الإجراءات وجعلها أكثر سرعة ومرونة.
- تقليل المركزية.
- ربط الحوافز بالأداء وإعطاء صلاحيات أكبر للمسؤول المباشر في اتخاذ القرار.
- تقليل الاعتماد على اللجان في بت الأمور.
- خلق ثقافة خدمة الزبون.
- إعادة توزيع المهام لتقليل التداخل في الواجبات.

• تعديل تصنيف بعض الوظائف وكتابة الوصف الوظيفي.

(الكويتي، 2005، 83)

ومن الاتجاهات المهمة في دراسة الهياكل التنظيمية واقتراح إمكانية تطويرها الاعتماد على البحوث البنيوية التي تستخدم كمؤشرات ومعايير كمية ووصفية تساعد في اختبار الفرضيات وتعميقها وإثرائها.

إن تطوير الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مطلباً دائماً ومستمراً في جميع المنظمات على أن يتم بعد دراسة متعمقة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لما للهيكل التنظيمي من تأثير كبير في جميع أقسام ونشاطات المنظمة. ويجب أن يحقق هذا التطوير موازنة صعبة في توفير القاعدة الثابتة والمتينة للمنظمة والتي تبنى حولها جميع أقسام ونشاطات المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تأمين المرونة الكافية لمواجهة التغيرات المستمرة.

ونظراً لأهمية الهيكل التنظيمي يجب أن يتم الإعداد لتطويره بالتعاون بين كافة المستويات الإدارية ومن الممكن الاستفادة كذلك من خبرات مراكز الأبحاث المتخصصة لما لها من قدرة على استخدام الأساليب الكمية والبنيوية وتقديم وجهة نظر محايدة في موضوع واتجاه التطوير.

obbeikanda.com

# المبحث الثالث

## آليات التطوير التنظيمي

أولاً - آليات تطوير مهارات الأفراد العاملين وقيمهم.

ثانياً - آليات تطوير النظم والإجراءات.

ثالثاً - آليات تطوير الهيكل التنظيمي.

رابعاً - آليات تطوير طرائق العمل والتكنولوجيا المستخدمة.

## أولاً: آليات التطوير التنظيمي

بما أن التطوير التنظيمي هو جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير وتطوير العاملين (قيمهم ومهاراتهم) وتغيير التكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمية فإن آلياته يجب أن تتناسب مع متطلبات عملية التغيير والتطوير المقصودة.

ويمكن أن نقسم آليات التطوير التنظيمي بحسب المداخل المعتمدة في عملية التطوير التنظيمي وفق ما يلي:

- آليات تطوير مهارات الأفراد العاملين وقيمهم.
- آليات تطوير النظم والإجراءات.
- آليات تطوير الهيكل التنظيمي والوحدات الإدارية.
- آليات تطوير طرائق العمل والتكنولوجيا المستخدمة.

### آليات تطوير القوى العاملة:

لعل من أهم الآليات المستخدمة لتطوير القوى العاملة هو التدريب ويختلف التدريب المستخدم لغايات التطوير التنظيمي عن التدريب الذي يتلقاه العاملون في المنظمات بشكل اعتيادي، حيث أن الوسائل المستخدمة في عملية التدريب تختلف بحسب الغاية من عملية التدريب ولعل أهم الوسائل التدريبية الممكن اتباعها بغية تطوير القوى العاملة في إطار عملية التطوير التنظيمي هي الوسائل التالية:

- المحاضرات

- المناقشة الجماعية

- الندوات

- المؤتمرات

- التعلم المبرمج
  - دراسة الحالة
  - تحليل المواقف
  - تمثيل الأدوار
  - سلة القرارات
  - المباريات الإدارية
  - اللجان
  - الزيارات الميدانية
  - تحليل العلاقات
  - نمذجة السلوك
  - الوكالة
  - جماعات العمل
  - التدريب الإلكتروني
- وفي ما يلي سنقدم شرحاً مختصراً لهذه الطرائق:

## 1- المحاضرات The Lecture:

ويمكن أن تعرف المحاضرة على أنها:

(حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد متخصص ذو خبرة في موضوع معين لمجموعة من الأفراد بصورة رسمية، حيث ينقل المحاضر

مجموعة من المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات والخبرات إلى مجموعة من المستمعين دون أن يشاركوا في النقاش).<sup>1</sup>

وبرأي فريق من الباحثين يمكن أن نحدد مزايا ومساوئ هذه الطريقة كما يلي:

#### مزايا هذه الطريقة:

- إنها طريقة سهلة وبسيطة غير مكلفة مادياً.
- توفر إمكانية تقديم وعرض حجم كبير من المعلومات بوقت قصير نسبياً مما يؤدي لتوفير الجهد والوقت.
- المرونة إذ يمكن تغيير المحاضر أو موضوع المحاضرة كيفما تشاء الإدارة.

- إمكانية تدريب عدد لا بأس به من المتدربين دفعة واحدة.
- توفر المحاضرة أسلوباً مباشراً وواضحاً في شرح الموضوعات وإيصال المعلومات عن طريق الاتصال الشفهي الواضح بالإضافة إلى إمكانية استعمال وسائل إيضاحية بصرية وسمعية.
- هي مدخل أساسي لتثبيت المعلومات الأساسية والجوانب الفنية والنظرية لأي موضوع إداري هام.

بينما يعتبر من مساوئ هذه الطريقة:

- اقتصار دور المتدرب على الاستماع وتدوين الملاحظات وطرح الأسئلة دون أن يتعدى ذلك لممارسات عملية.
- التعرف على رأي المحاضر فقط حول الموضوع المحاضر فيه.

---

1- محمد عبد الفتاح ياغي، (التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق)، دار زهران، عمان، 1993، ص155.

- تقبل آراء وأفكار المحاضر حول الموضوع مما يوحي للمتدربين أن المحاضر يعرف كل شيء حول الموضوع مما لا يتيح إمكانية النظر للموضوع من زوايا مختلفة.

- أسلوب ممل إذا لم يدخل المحاضر على المحاضرة عنصر الإثارة والتشويق.<sup>1</sup>

يمكن أن نعتبر أن أسلوب إلقاء المحاضرات هو آلية من الآليات التي تعتمد عليها الإدارة ضمن إطار عملية التطوير التنظيمي ويلجأ إليه لتدريب العاملين أو إعطائهم معلومات أساسية حول أمور فنية أو نظرية ولكي تعتبر هذه الطريقة ناجحة يجب تنظيمها بشكل جيد من حيث تحديد الهدف النهائي للمحاضرة والوقت المخصص للإلقاء والمناقشة وترتيب المعلومات بشكل منطقي ومتسلسل واستخدام وسائل إيضاح في حال دعت الحاجة لذلك وإعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسار عن النقاط غير الواضحة على أن تكون الإجابة مختصرة وواضحة وموجهة لكل المستمعين وليس للوسائل فقط.

## 2- المناقشة الجماعية Group Discussion

تعرف المناقشة على أنها طريقة من الطرق النظرية للتدريب والتطوير والتنمية الإدارية وهي اجتماع مجموعة صغيرة من الأفراد هدفها دراسة ومناقشة موضوع أو مشكلة معينة وهي تتضمن تبادلاً فعلياً للأفكار ونقاط الدراسة والإدراكات بين المدرب والمتدرب ويمكن أن تستعمل

1- عمر وصفي عقيلي، (إدارة الأفراد)، منشورات جامعة حلب، 1990، ص308.

العديد من الطرائق كالعصف الذهني والجلسات الإبداعية لتشجيع المناقشة المشتركة.

ومن شروط نجاح هذه الطريقة:

فسح المجال أمام الجميع للاشتراك في المناقشة وعدم احتكار المدرب للكلام، الابتعاد عن التجريح والتشهير والتحكم والانتقاص من مكانة الآخرين، الاستفادة من العدد الأكبر من الآراء، كما يجب أن يكون الوقت كاف لاستكمال المناقشات بشكل علمي وسليم للوصول إلى نتائج واضحة ويجب أن يتمتع المدرب بمهارات إدارة النقاش ويجب أن يؤمن العدد الكافي من المراجع العلمية المتعلقة بموضوع المناقشة ووضعها في متناول جميع المتدربين.

ومن المزايا التي تحققها المناقشات بحسب رأي أحد الباحثين:

- زيادة حصيلة المشتركين في المناقشات من الخبرات والحقائق والمعلومات التي تذكر وتحلل في المناقشات.

- التعلم عن طريق المشاركة يترسخ في أذهان المتدربين لأنهم هم الذين يتوصلون إلى النتائج بعد مناقشاتهم مما يؤدي إلى تقبلهم للحلول المعروضة أكثر مما لو فرضت عليهم فرضاً.

- تدل التجارب على أن الفرد المشترك يسعى دائماً لتطبيق الأفكار المعروضة في هذه المناقشات وهذه ميزة تساهم في تغيير العادات والأنماط السلوكية التي اعتاد عليها الفرد.

- إن أسلوب المناقشات الجماعية يقوي في المشاركين ملكة المناقشة والثقة بالنفس والتعبير عن الآراء وطرح الأفكار بحرية.<sup>1</sup>

أما مساوئ أسلوب المناقشة:

- أنه يتطلب مهارة كبيرة في الإعداد والتحضير المسبق.

- أنه يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً.

- يحتاج إلى قيادة ماهرة لإدارة وتوجيه المناقشة بكفاءة وفاعلية.

- صعوبة التنسيق بين المتحدثين بحيث يعرض كل منهم جانباً مهماً

في موضوع النقاش.<sup>2</sup>

### 3. الندوات Pannels

تعرف الندوة على أنها مناقشة جماعية يشترك فيها مجموعة من الأفراد على مستوى عالٍ من الخبرة في موضوع الندوة. وتتم المناقشة في الندوة بأقل قدرٍ من التدخل أو التوجيه من القيادة الرسمية للندوة، ويرأى أحد الباحثين فالندوة هي طريقة تدريبية تجمع ما بين طريقة المحاضرة وطريقة المناقشة وتستعمل للموضوعات الكبرى الطويلة وقد تدوم لعدة أيام أو أسابيع وقد تتم عن طريق مناقشات بين عدد من المديرين المتخصصين في موضوع معين أمام المتدربين والذين يسمح لهم في نهاية الندوة بتوجيه الأسئلة والاستفسار عما يريدون معرفته.<sup>3</sup>

1- Wentling.tim, planning for Effective training F.A.O. food and Agriculture

organization of the United Nations Rome, 1993, P99

2- مرجع سابق (Wentling, 1993, P101)

3- مرجع سابق (زويلف، إدارة الأفراد، 1998، ص178)

ولنجاح الندوات يجب أن يتم اختيار الموضوعات الإدارية المفيدة والضرورية وأن يتم تحديد محتوى هذه الموضوعات بدقة ويجب أن تحدد الجهات المسؤولة عن الندوة وتحديد دور كل جهة من هذه الجهات نظرياً وعملياً ويجب أن يتم اختيار جهات تنفيذية مؤهلة وحائزة على الخبرات اللازمة ويجب توفير مستلزمات الندوة كوسائل الإيضاح والمكان والوقت.

#### 4. المؤتمرات Conferences

يعرف المؤتمر على أنه مجموعة من الأفراد يمثلون منظمات مختلفة أو اتجاهات متعددة تجمعهم اهتماماتهم المشتركة بالموضوع. وقد يشترك في تقديم الموضوع المطروح للمناقشة شخصين أو أكثر من المتخصصين في مجال البحث بعد أن يكون قد قام كل فرد منهم بتحضير وتجهيز الجزء الذي سيتناوله بمفرده ثم يقوم كل واحد بشرح جانب من جوانب الموضوع من وجهة نظره ويجوز لأي فرد التعليق على المادة التي قدمها زميله أو ينتقدها أو يكتفي باستكمال الجانب المخصص له ويترك عادة بعض الوقت للمناقشة أو الاستفسار ويهدف هذا الأسلوب إلى تحديد المشكلة ومحاولة إيجاد حلول ملائمة لها وعمل توصيات بشأن تطبيقها ومتابعتها.

ومن أهم أسباب عقد المؤتمرات بحسب رأي أحد الباحثين ما يلي:

تبادل المعلومات، رفع الروح المعنوية، الإعلان عن إرشادات جديدة بالمنظمة، تواصل المنظمة مع موظفي المبيعات، تسهيل وتوفير فرص التدريب.<sup>1</sup>

## 5. التعلم المبرمج Programmed Learning

عبارة عن برامج معدة ومسجلة في موضوع معين ترسل إلى المتدرب ليستخدمها بنفسه والهدف من هذه البرامج تزويد الأفراد بكمية معينة من المعرفة بدرجة محددة من الجودة في وقت معلوم وهذا الأسلوب يساعد في تطوير مهارات الأفراد خاصة فيما يتعلق باللغات والإحصاء والمهن وتكون آلة التعليم هنا كتاباً أو شريطاً مسموعاً أو مرئياً أو أقراص حاسبات.

ومن مزايا هذه الآلية أنها تشجع الفرد للاعتماد على نفسه في عملية التعلم وهذا ما يوفر إرجاع الأثر الفوري للمتدرب وتمكن هذه الآلية المتدرب العمل ضمن حدود وقته وإمكانية استخدام البرنامج والرجوع إليه أكثر من مرة.

ومن المزايا التي تحققها هذه الآلية:

- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم ودرجات الذكاء.

- التسلسل المنطقي حيث يتكون البرنامج من خطوات مترابطة ومتسلسلة منطقياً وموضوعياً مما ييسر استيعابها وفهمها.

1- جون فيشر، (كيف تنظم مؤتمراً ناجحاً)، ترجمة دار الفاروق، القاهرة، 2001، ص11.

- تصمم خطوات البرنامج بعناية بحيث تؤدي مع انتهائها إلى تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها.

- التمكن من كل خطوة حيث لا ينتقل المدرب إلى الخطوة اللاحقة إلا إذا تمكن من استيعاب الخطوة السابقة.

أما مساوئ التعلم المبرمج فهي أنه يقتصر على نقل المعلومات ولا يصلح لتنمية المهارات أو تعديل السلوك وإعداد البرنامج يتطلب وقتاً طويلاً ويحتاج إلى تكاليف وجهد كبيرين فضلاً عن عدم توفر المرونة وعدم ملاحقة البرنامج لما يحدث من تغيرات في الموضوع.

## 6. دراسة الحالة Case study

تعرف الحالة بأنها عبارة عن مشكلة حقيقية أو افتراضية مكتوبة في تقرير يتضمن مجموعة من الحقائق والأرقام والبيانات.<sup>1</sup> وتعرف دراسة الحالة بأنها طريقة تتمثل في إعداد المدرب أو اختياره لحالة تصف موقفاً أو مشكلة معينة في مجال العمل اليومي أو مجال نشاط المنظمة وبعد تقديم الحالة يبدأ المدرب بتوجيه المناقشة وصولاً لتعريف المتدربين بأسلوب المشكلة وآثارها وطرائق معالجتها. ويرى أحد الباحثين أن من مزايا دراسة الحالة كونها توفر اشتراكاً فعالاً للمتدربين في العملية التدريبية مما يؤدي إلى إثارة حماسهم، كما تتصف بلمسة من الواقعية وتساهم في انطلاق الفرد من قيود تخصصه العلمي والعملية إلى رؤية جوانب المشكلة كافة.<sup>2</sup>

1- د. حسن أبشر الطيب، (التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العلمية)، دار الجيل، بيروت، 1982، ص18.

2- مرجع سابق (زويلف، إدارة الأفراد، 1998، ص176)

يعاب على هذه الطريقة عدم ملاءمتها للمجموعات الصغيرة وقد يعطي سهولة الوصول إلى حل المشكلة شعوراً خاطئاً بسهولة العمل الإداري الحقيقي.

## 7. تحليل المواقف Analysis of situation

عرض حالة تمثل موقفاً أو حدثاً صغيراً يتطلب اتخاذ قرار أو علاج ويختلف تحليل المواقف عن دراسة الحالات في قلة المعلومات المعطاة للمتدربين وتركيزها ويحتفظ المدرب بمعلومات أخرى يقدمها للمتدربين بناء على طلبهم وتتفق جماعة المتدربين بعد تبادل المعلومات الضرورية على النقاط الجوهرية والتي يجب التركيز عليها في المناقشات ويضع كل فرد حلاً مقترحاً وتم تناقش الحلول المقترحة جميعها فإذا كان هناك حلول متشابهة يجتمع أصحابها ويبحثون الربط بينها وإمكانية دمجها وبعد مناقشة الحلول المقترحة يعرض المدرب على المتدربين الحل الذي طبق في الحياة العملية فعلاً.

## 8. تمثيل الأدوار Roles Playing

تقديم حالة أو موقف عملي لمجموعة الأفراد المستهدفة بالعملية على شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل ويقوم المتدربون بعد استيعاب الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار حر من واقع تصورهم وتقمصهم للدور أو يمثلون وفقاً لنص مكتوب مسبقاً ويمكن أن تقتزن هذه الطريقة مع طريقة دراسة الحالات حيث تنتهي الحالة بأسئلة للمناقشات وتتطلب تمثيل وأداء الأدوار.

وبرأي أحد الباحثين فإن هذه الطريقة تصلح للاستخدام في التدريب على العلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والقيادة كأن يوضع المتدرب في موقف يتطلب منه مثلاً أن يتقمص دور المشرف الذي يضبط عاملاً متلبساً بمخالفة التعليمات بينما يقوم متدرب آخر بدور العامل.<sup>1</sup>

وخطوات هذه الطريقة تبدأ بالإعداد والتمهيد من خلال توزيع الأدوار من قبل المدرب على المتدربين وإعطائهم الأوراق التي تصف هذه الأدوار ويطلب منهم قراءتها وفهمها والتمهيد لتمثيلها.

ثم يأتي دور التمثيل وقد يطلب المدرب الأداء العكسي أي أن يتبادل المتدربون أدوارهم حتى يحدث تفهم أعمق للمواقف وقد يتم تسجيل التمثيلية أثناء أدائها وثم تأتي خطوة المناقشة والنقد والتحليل.

## 9. سلة القرارات in Basket technique

هي صيغة محاكاة تجسد مواقف واقعية في بيئة العمل حيث تقدم هذه المواقف بشكل مكتوب لمواضيع روتينية وأخرى عارضة يتعين البت فيها، أي لصنع القرار على مدى زمني قصير نسبياً أو تحويل بريد وارد إلى بريد صادر ويقدم كذلك وقائع وملابسات تساعد في تشخيص الموقف الفعلي في بيئة العمل ثم تتم مراجعة كيفية تعامل المتدرب على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ومرونة التصرف والقدرة على صنع قرارات سليمة.

1- مرجع سابق (زويلف، إدارة الأفراد، 1998، ص178)

تكمُن أهمية هذه الطريقة برأي أحد الباحثين في كونها تدفع المدير إلى التفكير في المشكلة الإدارية على ضوء معلومات غير كاملة وهو الموقف العادي الذي يجد فيه أغلب المديرين أنفسهم عادة.<sup>1</sup>

## 10. المباريات الإدارية Administrative Games

هي طريقة لتدريب المشتركين والذين هم مدراء حاليون أو متوقعون على التخطيط طويل الأجل، اتخاذ القرارات، الاستخدام الجيد للموارد المتاحة أو التدريب في مجالات متخصصة كالتمويل أو المبيعات أو التسويق أو الرقابة...إلخ.

وتتكون الألعاب الإدارية من العناصر التالية:

- تحديد الأدوار للمشاركين.
- وضع دليل للمباراة يتضمن وصفاً تفصيلياً للموقف وقواعد اللعبة والمصالح المتضاربة وقد تستخدم لهذه الغاية خرائط وتقارير وحسابات أو بيانات أخرى تساعد على تفهم الموقف.
- وضع نظام محاسبين يسجل القرارات والنتائج المترتبة عليها ويطلع المتدربين عليها.

وتقسم جماعة المتدربين إلى مجموعات صغيرة (5- 7) أفراد عادة وتعتبر كل مجموعة إدارة منفصلة وبرأي أحد الباحثين ((يعتبر أسلوب المباريات الإدارية من أهم وأصلح أساليب التدريب حيث أن كل مجموعة تقوم بتنظيم نفسها وتوزع الاختصاصات بين أفرادها وتقرر أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات ومن خلال العرض الذي تقدمه

1- مرجع سابق (زويلف، إدارة الأفراد، 1998، ص177)

كل مجموعة في نهاية المباراة لأسلوب العمل الذي اتبعته تبدأ مناقشة مدى صلاحية ومناسبة هذه الأساليب ويتدخل أعضاء هيئة التدريب للإرشاد والتوجيه)).<sup>1</sup>

## 11. اللجان Committees

تعتبر اللجان وسيلة فعالة لتنمية قدرات المديرين في اتخاذ القرارات وزيادة مهاراتهم التنظيمية وتقوم فكرة اللجان على نفس مبدأ تمثيل الأدوار والمباريات الإدارية غير أن الاختلاف الجوهرى هو أن اللجنة تعالج مشكلات حقيقية وواقعية ووفق هذه الآلية يعمل الفرد ضمن لجنة ويساعدها في مهامها ومسؤولياتها التنظيمية وهذه الآلية تتيح للمدراء اكتساب الخبرات ودراسة المشكلات التي قد تواجههم وتقسم اللجان إلى لجان دائمة تنظر في مسائل ومشكلات دورية ولجان مؤقتة تنظر في مسألة معينة وتحل فور الوصول إلى الحل النهائي لهذه المسألة.

وتستخدم طريقة اللجان في تدريب الإدارات المتوسطة والعلية في المنظمة فبرأي أحد الباحثين ((إن من الطرق المستحدثة في بعض المنظمات أن تشكل لجنة من المدراء الذين يلوا في المستوى أعضاء الإدارة العليا، ودور هذه اللجنة هو مساعدة مجلس إدارة المنظمات في حل المشاكل التي تعرض عليه، وهكذا يمكن لأعضاء اللجنة اكتساب المعرفة والمهارات الضرورية لاتخاذ القرارات عند وصولهم للمراكز العليا في الإدارة))<sup>2</sup>

1- مرجع سابق (زويلف، إدارة الأفراد، 1998، ص77)

2- مرجع سابق (زويلف، إدارة الأفراد، 1998، ص178)

ولعل أهم فوائد اللجان هي مساهمتها في تنمية ذهنية فريق العمل .  
أما مساوئها فهي استغراقها لوقت أطول والبحث عن حلول وسطية ترضي  
معظم وجهات النظر أو حدوث حالات صراع أو تنافر بين الأعضاء .

## 12. الزيارات الميدانية Field Visits

هذه الآلية مكملة للآليات التدريبية الأخرى كالمحاضرات ودراسة  
الحالات وغيرها حيث توفر هذه الزيارات الربط بين الجوانب النظرية  
والتطبيقية وتساهم في التعرف على المشكلات أو الممارسات على أرض  
الواقع بالإضافة إلى مقابلة المسؤولين أو المتخصصين ومناقشتهم والتعلم  
من خبرتهم وتساهم هذه الآلية بإعطاء المتدربين فرصة لمشاهدة المواقف  
والحقائق كما تقع فعلاً وإمكانية تطبيق ما شاهدوه إذا توافرت لهم  
الظروف.

ومن مزايا الزيارات الميدانية أنها توسع آفاق المتدربين وتربطهم بالحياة  
الواقعية ولكن من مساوئها أنها لا تتجح إذا لم يتم التخطيط لها بشكل  
فعال كما أنها تستهلك وقتاً كبيراً.

## 13. تحليل العلاقات Relationship Analysis

هي آلية لتدريب المديرين وتستخدم في العلاج النفسي الجماعي بهدف  
فحص الحالات المزاجية والانفعالية للأفراد والمديرين بقصد تحسين  
علاقاتهم واتصالاتهم مع الآخرين.

وتتكون هذه الآلية من أربعة جوانب (تحليل الذات، تحليل  
المعاملات، تحليل المباريات، تحليل الموقف والاتجاهات).

ويتمتع تحليل العلاقات بمزايا عديدة منها: إعداد المدير بالمعرفة النظرية عن تركيب الشخصية والذات البشرية، فهم أفضل للذات وللآخرين، تحقيق الراحة والثقة والفاعلية، إقامة خطوط اتصالات مفتوحة بين العاملين، تحريك التفكير الإبداعي للمتدربين، التعرف على الأفراد الملائمين لشغل وظائف معينة.

ولكن من سيئات هذه الآلية عدم وجود أساس نظري متين يضمن نتائج التطبيق وموضوعية التقييم وقد لا تساهم في تحسين العلاقات بين الإدارة والعمال عدا عن اعتقاد بعض المدراء أن هذه الآلية حل سحري لجميع المشكلات التي قد يصادفونها في علاقاتهم.

#### 14. نمذجة السلوك Behavior Modeling

أي القيام بصياغة مثالية لسلوك مرغوب به لكي يقتدي به المتدرب وتشمل هذه الطريقة مهارات إدارية مثل تصميم وتوزيع مهام للمرؤوسين، تفويض السلطة، تقديم النصح، طلب أداء أمر معين أو التأكيد عليه. وتشمل هذه الطريقة نموذج يتضمن المهارات الأساسية لحل المشكلة موضوع الدراسة والتدريب العملي من خلال تمثيل الأدوار وتدعيم السلوك الصحيح لحل المشكلة أثناء المواقف العملية.

#### 15. الوكالة (القيام بواجبات بغرض التمرين والدراسة)

##### Understudy Assignment

تعد إحدى آليات التطوير الإداري والتنظيمي وتقوم على تعلم الإداري أعمال رئيسه بحيث يمكنه أخذ مكانه عندما يتغيب عن العمل وقد تظهر هذه الوكالة في هياكل المنظمات بأسماء مختلفة مثل: وكيل، نائب مدير، مساعد مدير...إلخ.

ومن مزايا هذه الطريقة إدراك الفرد تماماً لغرض التدريب وتعلم الفرد في موقف عملي وفعلي ويساعده مستقبلاً في تحمل المسؤوليات ولكن من سلبيات هذه الطريقة أن الفرد قد يتعلم بالإضافة إلى الممارسات الجيدة للمدير الممارسات السلبية. كما أن بعض المديرين يترددون في تفويض المسؤوليات والسلطات.

## 16. جماعات العمل Syndicate Work

هي آلية تقوم بموجبها مجموعات من الأفراد بالعمل سوية في سبيل تحقيق هدف معين وبموجب هذه الطريقة يتم تبادل الآراء والخبرات والتجارب والمعلومات بين أفراد المجموعة والعمل على مزج هذه المكونات جميعها مما يساهم في الكشف عن مهارات وطاقات الأفراد كما أن هذه الطريقة هي من أفضل الطرائق المتبعة لرفع إنتاجية العمل.

### ثانياً - آليات تطوير النظم والإجراءات

إن التطوير التنظيمي كما تمت الإشارة سابقاً يهدف إلى تطوير وتغيير النظم والإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال اليومية والمتكررة والدورية في المنظمة.

إن إجراءات العمل هي الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تحدد لكي يمر العمل عبرها أو هي طريقة محددة لكي يتم إنجاز العمل بموجبها.

وقد عرف أحد الباحثين إجراءات العمل بما يلي ((هي مجموعة الخطوات أو المراحل المتسلسلة التي تمر بها الخدمة أو المنتج من بدايتها

حتى إنجازها وتكون في النهاية حصيلة ما تقدمه المنظمة للمستفيدين على نحو مرتب ومتسلسل)).<sup>1</sup>

وإن الخطوات أو المراحل التي تتضمنها الإجراءات كما يتضح من هذا التعريف هي مترابطة ومتسلسلة وهي التي تحدد إلى مدى كبير مستوى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة. إن الاتجاه المعاصر في العلوم الإدارية هو إعادة دراسة وتقييم الإجراءات بهدف السعي لتبسيطها بهدف تأمين السرعة والمرونة في سير الأعمال وخفض الوقت والتكاليف اللازمة للإنجاز...

ومن الآليات المقترحة لتطوير نظم وإجراءات العمل:

### - تبسيط الإجراءات Procedure simplification

إن تبسيط الإجراءات قد أصبح حاجة ملحة لجميع المنظمات وقد حدد أحد الباحثين التعريف التالي لتبسيط الإجراءات ((العملية التي يتم من خلالها إزالة مظاهر الخلل والتعقيد في الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة أثناء القيام بالأعمال والنشاطات المختلفة)).<sup>2</sup>

كما ينظر إلى تبسيط الإجراءات على أنه ((عملية تقسيم العمل إلى مجموعة من الخطوات المتسلسلة التفصيلية الدقيقة وتحديد الخطوات الضرورية والتي لا يمكن الاستغناء عنها والخطوات الغير ضرورية الممكن الاستغناء عنها واختصارها)).<sup>3</sup>

1- كامل حلمي، (تبسيط الإجراءات)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دار العالم العربي، القاهرة، 1983.

2- مرجع سابق (حلمي، 1983، تبسيط الإجراءات)

3- مرجع سابق (عبوي، 2006، ص137)

لا يجوز البدء بتبسيط الإجراءات دون دراسة متعمقة للعملية الإدارية في المنظمة وبداية يجب دراسة الواقع التنظيمي والبحث عن مؤشرات الخلل والتي تحفز على إجراء التخطيط للقيام بعمليات تبسيط الإجراءات. ومن المؤشرات التي تشير إلى تعقد الإجراءات والحاجة إلى تبسيطها:

- كثرة عدد المراحل التي تمر بها المعاملة.
- كثرة حالات اللف والدوران في المعاملة وقد يكون هذا ناتجاً عن عدم ترتيب المكاتب وأماكن العمل مكانياً بشكل يتوافق مع تسلسل الخطوات في إجراء المعاملة.
- كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها أو ملاحظتها.
- كثرة تنقل الموظفين من أجل الرجوع إلى مصادر المعلومات والسجلات وهذا ناتج عن عدم وضع السجلات ومصادر المعلومات اللازمة لقيام الموظف بأعماله قريبة منه.
- كثرة عمليات الرقابة والتدقيق.
- طول سلسلة الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل.
- تراجع حجم الأداء الوظيفي.
- كثرة حالات ضياع المعاملات.
- كثرة الخلافات والصراعات الوظيفية.
- كثرة المخالفات بحق العاملين نتيجة التقصير في أداء الأعمال.
- كثرة الشكاوي والتذمر من قبل المتعاملين.<sup>1</sup>

---

1- مرجع سابق (حلمي، 1983، تبسيط الإجراءات)

وبعد استعراض المؤشرات التي تدعو للقيام بعمليات مراجعة وتبسيط الإجراءات يمكن أن نحدد أهداف عملية تبسيط الإجراءات بما يلي:

- تحسين الإجراءات وتطويرها وتحديثها بشكل يقلل من عدد الخطوات لتحقيق السرعة في الإنجاز.
- الحد من تعدد عمليات الرقابة والتدقيق بهدف تقديم الخدمات للمستفيد بأسرع وقت.
- الاستخدام الفعال لمعدات ووسائل الإنتاج في المنظمة.

### ثالثاً - آليات تطوير الهيكل التنظيمي

إن تطوير الهيكل التنظيمي يتم من خلال متغيرات أساسية مثل قنوات الاتصال، درجة تفويض السلطة، تشكيل الإدارات وغيرها من المتغيرات الأساسية المتضمنة في التنظيم الرسمي.

وسنحاول التركيز على ثلاثة آليات يمكن استخدامها ضمن حقل التطوير التنظيمي لتحقيق تطوير الهيكل التنظيمي:

1- تحسين الاتصالات.

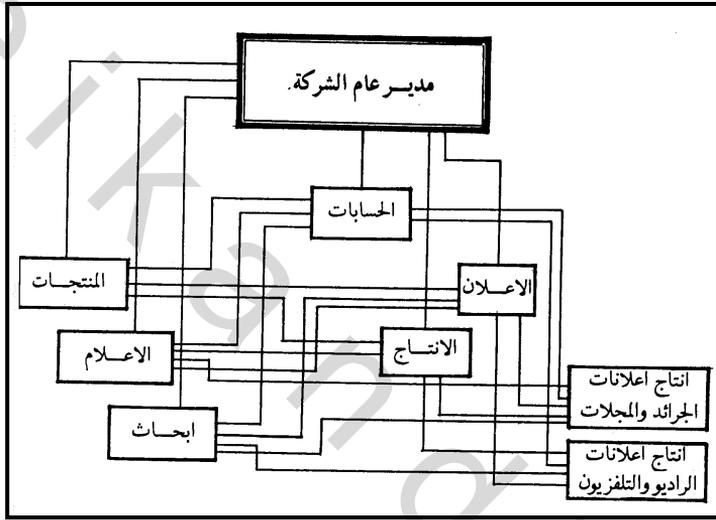
2- تغيير درجة تفويض السلطة.

3- إعادة التشكيل الإداري.

1- تطوير الهيكل التنظيمي من خلال تحسين الاتصالات:

تعتبر قنوات الاتصالات بمثابة الشرايين الحيوية لأي منظمة حيث تنتقل عبرها المعلومات والبيانات بين الأقسام المختلفة في المنظمة وبين المستويات الإدارية المتعددة كما تنتقل عبرها الأوامر والقرارات. وإن تحسين قنوات الاتصالات يمكن أن يكون متغيراً أساسياً في إطار تطوير

الهيكل التنظيمي، حيث إن بعض المنظمات قد تعاني من كثرة الاتصالات ووجود معوقات فيها وهنا لا بد من إعادة بناء الهيكل التنظيمي بما يضمن زيادة مرونة الشركة وتحسين الاتصالات فيها. ويمكن أن نستعين بالمثل التطبيقي التالي لتطوير الهيكل التنظيمي من خلال تحسين الاتصالات:



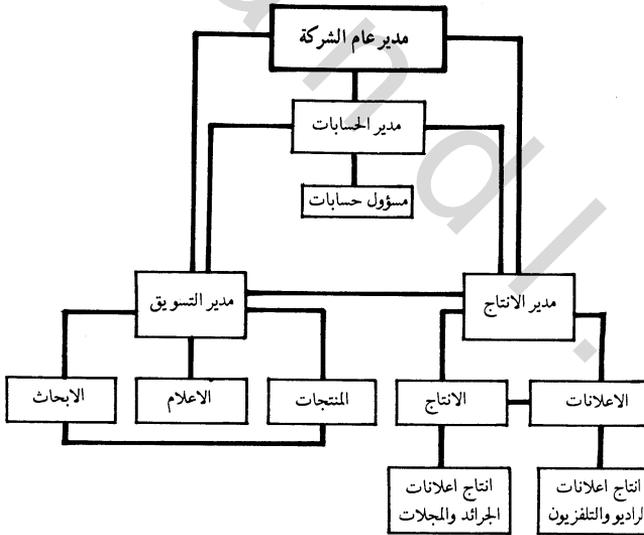
شكل (1) الهيكل التنظيمي لشركة قبل إعادة التنظيم<sup>1</sup>

يمثل الشكل (1) الهيكل التنظيمي ومخطط الاتصالات في الشركة المعنية. وهي شركة إعلانية تختص بتقديم ثلاث خدمات أساسية (تخطيط الحملات الإعلانية، تخطيط استخدام وسائل الإعلام من راديو وتلفزيون من أجل الدعاية، المساعدة في تسويق المنتجات وتوزيعها عن طريق الأبحاث التسويقية).

(Michael, Stephen organizational Management, 1989, Educational -1 Publishers, New York)

ويلاحظ إن كثرة الاتصالات ومعوقاتها قد شكل مشكلة حقيقية بالنسبة للشركة ولذلك تم إعادة البناء التنظيمي بما يساهم في زيادة مرونة الشركة وتحسين الاتصالات ورفع درجة الرقابة والتعاون بين الأقسام حيث تم الاعتماد في عملية إعادة التنظيم على تجميع الوظائف المتشابهة في ثلاث إدارات رئيسية هي:

- إدارة حسابات مسؤولة عن إدارة حسابات العملاء بما يحقق رغباتهم ويفي بحاجاتهم.
- إدارة تسويق مسؤولة عن أقسام وسائل الإعلام، ترويج المنتجات، بحوث التسويق.
- إدارة الإنتاج مسؤولة عن إنتاج الإعلانات من الناحية الحقيقية.



شكل (2) الهيكل التنظيمي للشركة بعد إعادة التنظيم<sup>1</sup>

-1 (Michael, Stephen organizational Management, 1989, Educational Publishers, New York)

وكما نلاحظ من المثال السابق إن تطوير الهيكل التنظيمي من خلال تحسين الاتصالات يحقق العديد من الفوائد الإيجابية للمنظمة حيث يؤدي إلى تقليل الاتصالات بين الأقسام المختلفة وتحسين الرقابة على الاتصالات بين العملاء والشركة، زيادة التنسيق وللسرعة في تدفق المعلومات، زيادة المودة بين العملاء والشركة.

## 2- تطوير الهيكل التنظيمي من خلال تغيير درجة تفويض

السلطة:

تعتمد منظمات الأعمال أنماطاً معينة من حيث درجة تفويض السلطة ضمن هيكلها التنظيمي وقد تمتاز بعض المنظمات بدرجة عالية من المركزية في مقابل اعتماد منظمات أخرى على اللامركزية في الإدارة. وقد تتدرج منظمات أخرى بين النمطين السابقين.

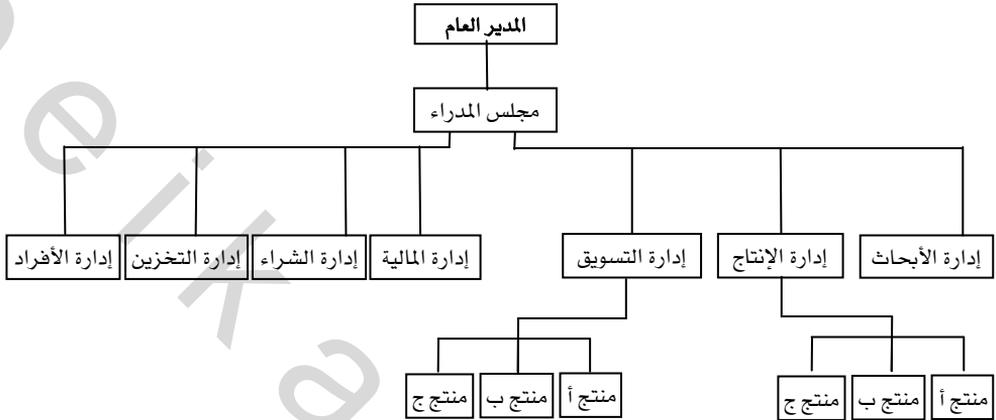
إن لكلا النمطين الإداريين (المركزية، اللامركزية) مزايا ومساوئ عديدة ولا يمكن أن نعتبر أي من النمطين كنمط أمثل بالنسبة لجميع المنظمات وفي جميع الأوقات.

حيث أن المبالغة في المركزية تؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على متابعة أمور المنظمة وتراكم الأعمال وعدم إعطاء المجال للموظفين للمبادرة وتحمل المسؤولية مما يؤدي إلى إحباطهم وإضعاف الروح المعنوية لديهم. كما أن المبالغة في اللامركزية يؤدي إلى ضياع وتكرار الجهود وضعف الرقابة وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة. إن تغير الظروف الاقتصادية والمستجدات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تحتم على المنظمة السعي لتطوير هيكلها التنظيمي من خلال تغيير درجة تفويض السلطة بما يتناسب مع الظروف المستجدة للمنظمة.



الربحية إلا أنه عندما ساءت الأحوال الاقتصادية فقدت اللامركزية الكثير من مزاياها.

مما استدعى تبني التنظيم الجديد للشركة الشكل (4)



الشكل (4)

#### الهيكل التنظيمي للشركة بعد إعادة التنظيم<sup>1</sup>

قامت الشركة بإدخال نظام المركزية إلى تنظيمها. وبموجبه أصبحت إدارة المنتجات مفصولة عن إدارة التسويق وتم توسيع إدارة الأبحاث إلى خمسة أقسام، وتم إنشاء مجلس مدراء مكون من المدراء العامين تركزت في يده القرارات الأساسية.

إن عملية إعادة التنظيم قد قلصت سلطات نواب الرئيس. حيث لم يعد بوسعهم تقرير المصروفات الرأسمالية، أو تنقلات كبار الموظفين أو

(Hill, Roy Japanese Fibres Firm Restructures to Restore Profits -1 international Management, 1989, P41-45)

الالتزامات طويلة الأجل وأصبحت هذه القرارات من صلاحيات مجلس المدراء.

أدى هذا التنظيم لتوفير إمكانية لنواب الرئيس للتفكير في الشركة ككل بشكل استراتيجي بدلاً من التركيز على المشكلات اليومية والقضايا التكتيكية.

أدت عملية تطوير الهيكل التنظيمي السابقة إلى تغيير وضع الشركة من شركة خاسرة إلى شركة ذات ربحية جيدة.

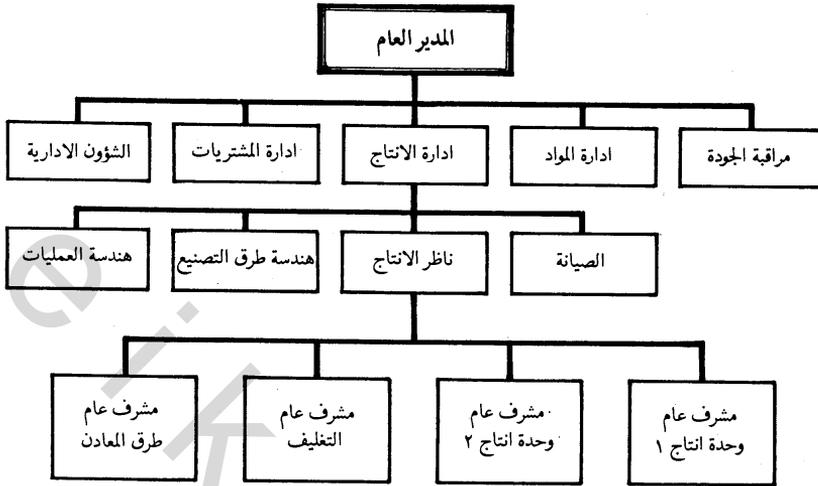
نلاحظ إن تطوير الهيكل التنظيمي عن طريق تغيير درجة تفويض السلطة يساهم في تجديد شباب المنظمات ويسهل حركة الإدارة ونقل ترقية الموظفين والنظر إلى مشاكل المنظمة القديمة بعين جديدة كما يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

كما يساهم تغيير درجة تفويض السلطة بتأمين المرونة اللازمة للمنظمة لمواجهة الحالات المختلفة التي تواجهها سواء من حيث ضرورة التوسع في الأعمال لزيادة الربحية، أو من حيث ضغط التكاليف وتحسين الموقع التنافسي.

### 3- تطوير الهيكل التنظيمي من خلال إعادة التشكيل الإداري:

إن بناء الهيكل التنظيمي يجب أن يتوافق مع طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وعند وجود مشكلات في التنسيق بين الأقسام المختلفة أو بين المستويات الإدارية المختلفة، يجب إعادة النظر في البناء الإداري بهدف التأكد من ملاءمته لطبيعة النشاط والعمليات التي تقوم بها المنظمة ويمكن أن نستعين بالمثل التطبيقي التالي والذي يوضح إمكانية تطوير

الهيكل التنظيمي من خلال إعادة التشكيل الإداري حيث يمثل الشكل التالي:

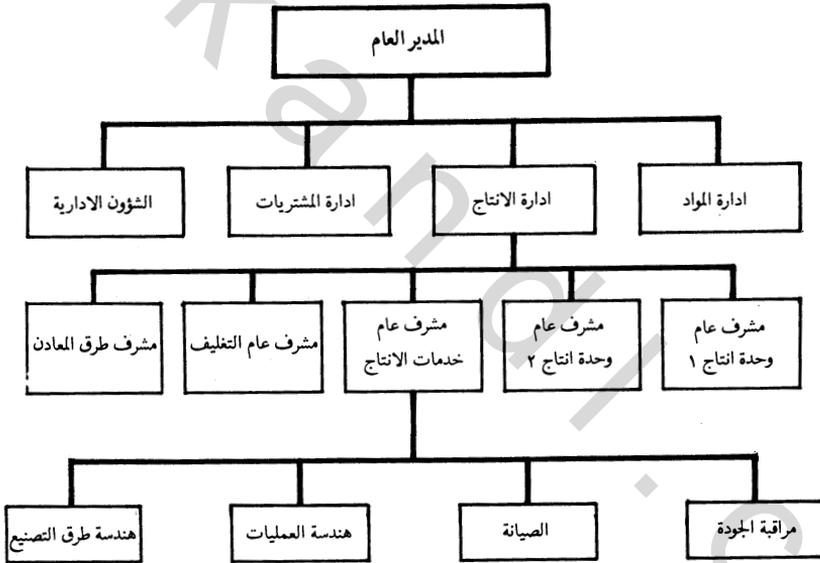


الشكل (5) الهيكل التنظيمي للشركة قبل إعادة التنظيم<sup>1</sup>

الهيكل التنظيمي لشركة صناعية تكون فيها إدارة الشؤون الإدارية مسؤولة عن وظيفة الأفراد ووظيفة المالية، وإدارة المواد مسؤولة عن تدفق السلع إلى العملاء وإدارة المشتريات مسؤولة عن تدفق المواد الخام وقطع الغيار للمصنع، وإدارة مراقبة الجودة مسؤولة عن فحص المواد فور وصولها وفحص السلع قبل شحنها، ومعظم العاملين موجودون في إدارة الإنتاج حيث يقود كل مشرف عام من 9- 14 مشرفاً وكل مشرف مسؤول وسطياً عن 16 عاملاً في مجموعته. إن أسباب الحاجة إلى إعادة التنظيم هي إحساس الإدارة العليا بأنها تنفق معظم وقتها في حل مشاكل العمل اليومية والتي يجب معالجتها على مستوى أدنى مما لا يترك لها الوقت للتفكير بالأمر الهامة كالأستثمارات الرأسمالية كما أن إدارة

(Gobraith, Jay R: Organization Design, California Addison-Wesleyco -1 1987)

الجودة كانت مسؤولة عن فحص المنتجات الأولى التي تنتجها الآلة للتأكد من الجودة قبل التشغيل وكانت الآلات تبقى معطلة عن العمل لفترة طويلة أثناء الفحص. كما أن تغيرات السوق أدت إلى العديد من التغيرات في التشغيل مما أدى إلى مزيد من الاعتماد على الصيانة. أدى هذا الواقع إلى إعادة التنظيم من خلال إعادة تشكيل الإدارات وتجميع الإدارات التي يربطها عملها معاً فتم جمع إدارات الصيانة ومراقبة الجودة والإنتاج في إدارة واحدة. وذلك لرفع كفاءة التنسيق وإتمام الأعمال في مواعيدها والاستفادة من مهارات العمل بشكل أفضل.



الشكل (6) الهيكل التنظيمي للشركة بعد إعادة التنظيم<sup>1</sup>

نلاحظ أن عملية إعادة التشكيل الإداري قد أدت إلى أن الكثير من القرارات أصبحت تتخذ على مستويات أدنى وساهمت في حل مشكلة

-1 (Gobraith, Jay R: Organization Design, California Addison-Wesleyco 1987)

التسيق والجدولة وأتاح ذلك للإدارة العليا الإمكانيات للتركيز على المسائل الهامة والاستثمارات طويلة الأجل وتساهم هذه العوامل مجتمعة في رفع كفاءة المنظمة وزيادة الإنتاجية.

## رابعاً - آليات تطوير طرائق العمل والتقنية المستعملة

إن آليات تطوير طرائق العمل في الواقع شديدة التنوع حيث أن الناحية التقنية تختلف من قطاع اقتصادي لآخر ومن منظمة لأخرى ولعل المحدد الأساسي في هذا السياق هو متطلبات تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وعلى الصعيد الإداري يمكن اعتبار أن أحد أهم آليات تطوير طرائق العمل الإداري هي الأتمتة الإدارية.

### الأتمتة الإدارية Management Automation

عرف أحد الباحثين الأتمتة الإدارية على أنها:

((استخدام نظم الحاسوب وشبكاتها في إنجاز الأعمال المكتبية اليومية والإجراءات الإدارية المتكررة والدورية في المنظمات ذات الطابع الإداري أو المالي أو الإنتاجي أو الخدمي)).<sup>1</sup>

كما هو واضح من هذا التعريف فإن الأتمتة تتطلب إدخال الحواسيب إلى بيئة العمل في جميع المواقع وبشكل فعال بحيث تؤدي إلى تغيير آلية أداء الأعمال وترفع من جودة العمل وسرعته.

إلا أن تطبيق الأتمتة يتطلب عدداً من الخطوات يمكن أن نحددها بما

يلي:

---

1- محمد شاكر عصفور، (أصول التنظيم والأساليب)، دار المسيرة، عمان، 2007، ص376.

- تحديد أهداف الأتمتة الإدارية.
- تحديد الأعمال الواجب أتمتها وأولويات عملية الأتمتة.
- إجراء توصيف دقيق للأعمال والإجراءات القائمة.
- دراسة أرشيف المعلومات في المنظمة.
- ترميم التعامل مع المعلومات في المنظمة.
- إعادة هندسة إجراءات العمل بما يتوافق مع الأتمتة الإدارية.
- إعادة النظر بالبنية الهيكلية للمنظمة بما يتوافق مع الأتمتة الإدارية.
- إعادة تأهيل العاملين على مستوى المنظمة للقيام بالعمل بدرجة عالية من الكفاءة.

إن لتطبيق الأتمتة الإدارية أهمية حاسمة في المنظمات المعاصرة، حيث تقدم الأتمتة العديد من المزايا مثل: تخفيض الوقت اللازم للعمل الإداري ورفع جودته، دعم اتخاذ القرار ورفع سوية التخطيط الإداري، تحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين والزبائن، تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تخفيض الهدر وضبط المخزونات.

هذا بالإضافة إلى نشوء مجالات عديدة للأنشطة الاقتصادية والخدمية لا يمكن القيام بها دون أتمتة كالتجارة الالكترونية والصيرفة الالكترونية وتقديم خدمات الاتصالات عبر الإنترنت أو خدمات الحكومة الالكترونية وغير ذلك من المجالات المتعددة والتي تزداد كل يوم.

وقد حدد أحد الباحثين مزايا الأتمتة الإدارية بالنقاط التالية:

1. زيادة قدرة المدير على اتخاذ قرار عقلائي.

2. زيادة قدرة المدير على الإلمام بواجباته الإدارية، ومعرفة آثار هذه الواجبات على واجبات وأعمال المديرين الآخرين.
3. القدرة على توصيف الأعمال بشكل أفضل.
4. الاستغناء عن المراسلين بين مكاتب الموظفين.
5. التخفيف من ظاهرة الفساد والإهمال الإداري.
6. تسريع الإجراءات الإدارية.
7. جعل مؤشرات الأداء المعيار الحقيقي للارتقاء الوظيفي والمادي.<sup>1</sup>

إن تطبيق الأتمتة الإدارية هو مطلب حيوي لنجاح جهود التطوير التنظيمي. وقد تنتج بعض الآثار السلبية عن تطبيق الأتمتة الإدارية كتراجع التواصل البشري وقدرة الفرد على الإقناع المباشر أو تراجع دور وأهمية المدير في الهيكل الإداري أو حدوث ازدواجية بين العمل الآلي واليدوي.

ويتم التغلب على هذه الآثار السلبية من خلال المتابعة والتقييم المستمر لتجربة الأتمتة واستخدام معايير معينة لتطبيق الأتمتة الإدارية. ومن هذه المعايير أن تطبق الأتمتة ضمن الميزانية المقدرة لها وضمن الفترة الزمنية المحددة وأن تحقق الأهداف الرئيسية التي حددت لها وألا يكون لها انعكاسات سلبية ملموسة على جوانب أخرى من عمل المؤسسة.

---

1- د. سامي الخيمي، (المعلوماتية الإدارية ودورها في التنمية الإدارية)، الندوة الوطنية حول التنمية الإدارية، دمشق، 2002.