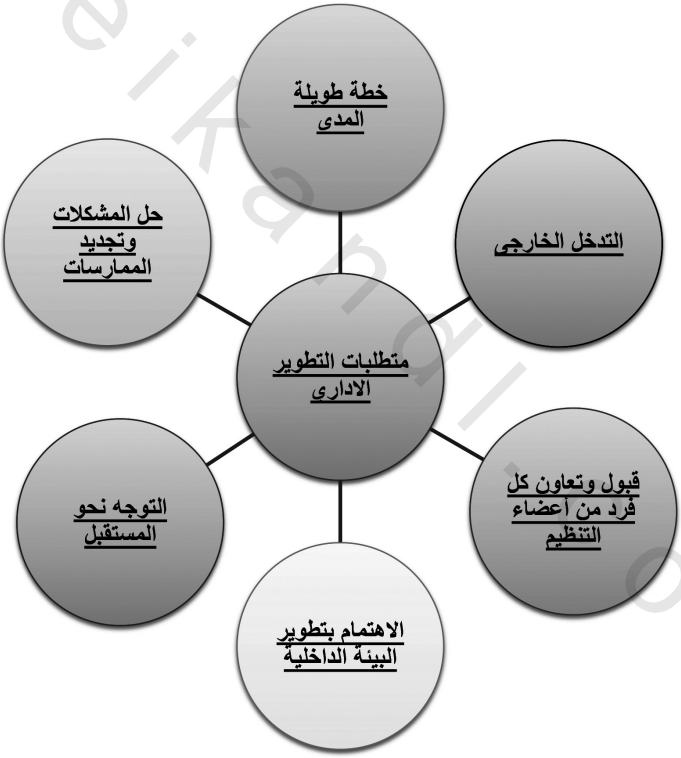
سادساً:-

متطلبات التطوير الإداري



obeikandl.com

التغيير والتطوير التنظيمي:

وهو ذلك التغيير المخطط والهادف؛ لتحقيق أهداف وإنجازات محددة، وليس التغيير العشوائي، ويعتبر التطوير التنظيمي من المفاهيم الحديثة، ويعرف على أنه جهد مؤيد من الإدارة العليا، وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، وتجديد عملياتها، وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية، مع التركيز على عمل الفريق المختص بالتطوير، والعلاقة المتبادلة بين الجماعات، وباستخدام التكنولوجيا، وهو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي؛ بهدف ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية، وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقًا عن غيرها، وهو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير، الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات، التي تحدث في المناخ المحيط بهدف الارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق درجة عالية من التعاون و ترشيد النفقات.

وهناك تعريف آخر: «إنه عملية متكاملة تنطوي على ذلك المجهود المخطط والشامل لكل المنظمة، وتستخدم الأساليب والأدوات المستمدة من العلوم السلوكية، وذلك بغرض تحسين وتطوير الأداء التنظيمي من ذوى الخبرة بالمنظمة، ومجموعة من الاستشاريين».

يوضح هذا التعريف أن عملية التطوير التنظيمى عملية تستهدف المنظمة بأكملها، سواء شمل التغيير كل أجزائها أم اقتصر على عدد من وحداتها، إلا أن هذا التغيير والتطوير لابد أن يشمل المنظمة كلها فى شكل نتائج تنعكس على جميع أجزائها، وعلى إحداث معدلات عاليه من التحسين فى الأداء التنظيمى، وتحقيق المنظمة لأهدافها، وفى سبيل تحقيق ذلك تستخدم الأساليب العلمية والعلوم السلوكية؛ نظرًا لارتباط التطوير بالأفراد، الذين يعدون المحرك الأساسى والضامن لنجاح هذا التطوير.

كما يعرف التطوير التنظيمى بأنه نشاط طويل المدى، يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته، وتجديد نفسه ذاتيًا من خلال إحداث تطوير شامل فى المناخ السائد به، والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة عنصر خارجى يقوم بدور إدارة التغيير، الذى يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم .

عناصر التطوير التنظيمى وهى:

أ- خطة طويلة المدى

حيث يعتمد التطوير والتغيير على سياسة النفس الطويل وتتطلب خطة التطوير، على الأقل، سنة، وعادة ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، وتمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التطوير، ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة.

ب- حل المشكلات وتجديد الممارسات

حيث تستهدف عمليات التطوير التنظيمى زيادة فعاليات الأشخاص، ذوى التأثير فى التنظيم، ورفع قدراتهم على رسم الإستراتيجيات واتخاذ القرارات، ومن ثمّ مضاعفة تأثيرهم القيادى، ومن خلال هذه الفئة النشطة من الأعضاء، يتمكن التنظيم من الاحتفاظ بحالة من التجدد والاستعداد لمقابلة المشكلات، والتعامل مع التحديات التى تعترض سبيله.

ج- التوجه نحو المستقبل

حيث يتجه التطوير التنظيمى فى الأساس نحو المستقبل، وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة كيفية علاج المشكلات المحتملة فى المستقبل وإدخال

عنصر تقدير المستقبل، وما قد يحمله من تغييرات ضمن هيكل عملية التخطيط، وإعداد البرامج فى التنظيم.

د- الاهتمام بتطوير البيئة الداخلية

حيث تركز عملية التطوير التنظيمى الاهتمام على تطوير البيئة الداخلية للتنظيم، الذى يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات.

وليس معنى هذا أن عملية التطوير التنظيمى تهمل المناخ الخارجى للتنظيم، ولكن المقصود أن جهود التطوير تبدأ بالنظر إلى المناخ الداخلى، وتظل تراقب المناخ الخارجى لتأخذ ما قد يحدث فيه من تغييرات فى الاعتبار.

هـ- قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم

ويعنى هذا أن التطوير التنظيمى، لا يُفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى، وإنما ينبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.

و- التدخل الخارجى

يقال أحيانًا إن من بداخل الصورة لا يراها على حقيقتها؛ ولذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المنظمة كمكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين فى هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير.

ز- بالإضافة إلى عدة عناصر أخرى تتمثل فى:

- إعادة النظر في مفهوم الوظيفة العامة، وتغليب منطق جودة الخدمة الحكومية، وما تجلبه من عوائد .
- تعميق سياسة اللامركزية الإدارية، عن طريق تفويض الصَّلاحيات لكلِّ مستوىً إداري، بما يتناسب وطبيعة النشاط الذي يُمارسه وحجم المسؤوليات الملقاة على كاهله، بحيث تتركّز سلطة اتخاذ القرارات عند المستوى التنظيمي المناسب، وليس بالضرورة عند قمة الهرم الإداري فقط، وتكريس مبدأ المساءلة والمحاسبة على أساس النتائج المحقَّقة .
- ابتكار النَّمط التنظيمي الذي يُحقِّق مشاركة المواطنين المنتفعين من الخدمات، بطريقة فاعلة ومستمرَّة، واعتماد

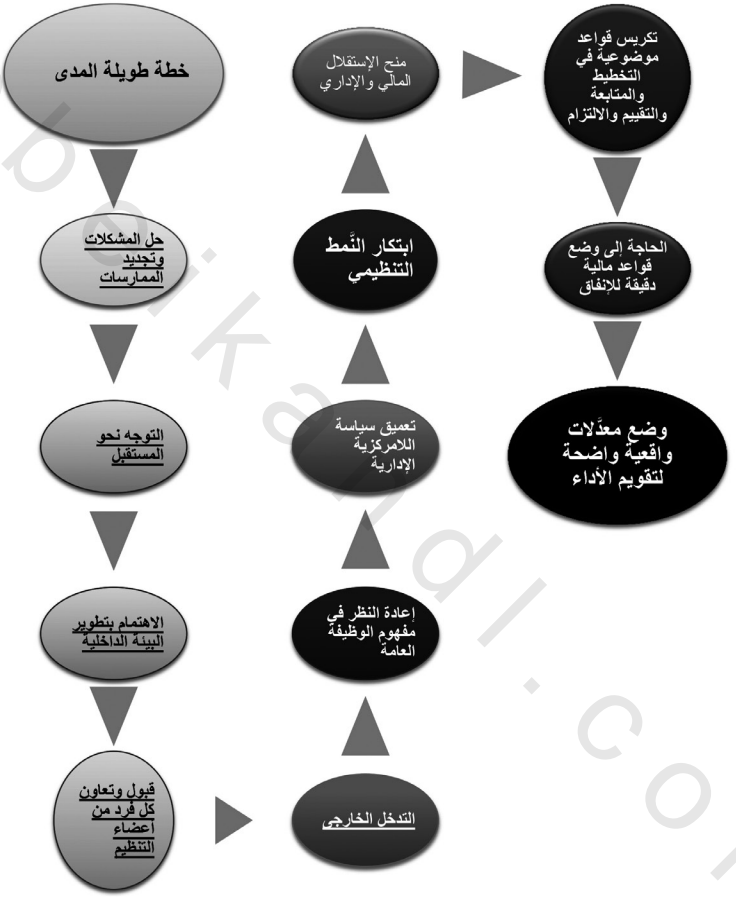
أشكال من التنظيم تختلف باختلاف طبيعة النشاط ومجال العمل، ذلك أن توحيد أنماط العمل وتعميمها تؤدى إلى قتل الحافزعلى الابتكاروالتجديد .

- منح الاستقلال المالي والإداري للأجهزة الخدماتية وإدارتها، وفقًا للأساليب الاقتصادية، وتمكينها من الاعتماد على قدراتها الذاتية ومواردها الخاصة في تمويل نشاطاتها، بعيدًا عن الاتكال على سلطة الدولة ورعايتها المطلقة .

- تكريس قواعد موضوعية في التخطيط والمتابعة والتقييم والالتزام بمُؤشِّرات محدَّدة، للحكم على الأداء وتحديد معايير النجاح والفشل وتعزيز مبادئ المساءلة والمحاسبة للموظفين العموميين، بناء على قاعدة الثَّواب والعقاب .

- الحاجة إلى وضع قواعد مالية دقيقة للإنفاق، بمايكفل القضاء على مظاهر الترف والإسراف، وكذلك ترشيد أسلوب إعداد وتنفيذ موازنات الأجهزة الإدارية، ووضع معايير أدائية واضحة للنفقات والنشاطات والإيرادات العمومية .

- وضع معدَّلات واقعية واضحة لتقويم الأداء، تُتَّخذ كأساس لتقييم كفاءة الأفراد العاملين، ودرجة إجادتهم للأعمال.



obeikandl.com

عناصر التطوير التنظيمي

١. الهيكل التنظيمي:

لا يوجد نوع معين يصلح لجميع المنظمات، وفي جميع الظروف. فالهيكل التنظيمي المناسب لأي منظمة يتأثر بعوامل عديدة، ومن أهمها: حجم المنظمة، وعمر المنظمة، ومرحلة دورة حياتها، وبيئة المنظمة والتقنيات، التي تستخدمها المنظمة وغيرها، ومهما كانت الظروف والعوامل، التي تؤثر في تقرير نوع الهيكل التنظيمي، فإن أي هيكل تنظيمي ما هو إلا وسيلة، ولكي تكون هذه الوسيلة فعالة ينبغي أن يتوافر في الهيكل التنظيمي الخصائص الآتية.

أ- تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.

ب - الإبداعية؛ يجب أن يسهل الهيكل التنظيمي، بل ويشجع على الإبداع من خلال تجميع الموارد ونظم المعلومات والاتصالات الفعالة وغيرها، وتزداد أهمية الإبداع في المنظمات التي تواجه بيئات معقدة، ومتنوعة ومضطربة.

ج - المرونة والتكيف؛ هاتان الخاصيتان ترتبطان بالإبداع، جميع المنظمات تحتاج إلى هيكل تنظيمي يوفر المرونة والتكيف، من خلال الأدوار الحدودية، واللامركزية، وتغيير العمليات التنظيمية، وأخيرًا تغيير الهيكل التنظيمي نفسه.

د – تسهيل وتشجيع أداء الموارد البشرية وتطويرها؛ يجب أن يسمح الهيكل التنظيمي، بل وأن يشجع الافراد على الاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم، والنمو والتطور من خلال اكتساب قدرات ومهارات جديدة، والاضطلاع بمسؤوليات جديدة كلما ازدادت خبراتهم.

ه – تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات؛ لتوحيد الجهود سعيًا لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.

و – تسهيل الإستراتيجية؛ إن أبعاد الهيكل التنظيمي الثلاثة: التعقيد، والرسمية والمركزية، لها تأثيرها على عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، سواء من حيث صياغة الإستراتيجية أو من حيث تنفيذها؛ لذا فإن الهيكل التنظيمي الفعال يجب أن يسهل عملية صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها.

ز – ومن الخصائص الأخرى، التي يجب أن تتوافر في الهيكل التنظيمي الفعال.

تحقيق الاستفادة من مبدأ التخصص في العمل.

تحقيق الرقابة التلقائية.

إعطاء الأنشطة الاهتمام المناسب وفق أهميتها في المؤسسة.

مراعاة ظروف المنظمة.

ح- اللامركزية: تشيراللامركزية إلى عدم تركيز السلطة فى يد الرئيس أو فى يد الحكومة المركزية للدولة، ويرى الكثير من الممارسين أن الهياكل المركزية، لا تستطيع أن تفى بمتطلبات المنظمة، ففى هذا العالم المتغير الذى نعيشه الآن، يجب أن يكون لدينا الشجاعة؛ كى نفوض السلطة ونجعلها لا مركزية، فالأفراد المبتكرون يحتاجون للحرية.

ط- التمكين: ويقصد به تمكين كل موظف من اتخاذ القرار المناسب، ولابد أن يتيح الهيكل للموظف أن يتمكن من أداء وظيفته والقيام بمسئولياته كاملة، حيث يساعده فى اتخاذه القرار المناسب، دون الاعتماد على وجود شخص أعلى منه، يقوم باتخاذ القرار نيابة عنه، فيجب أن يمكّن الهيكل الأفراد الذين يتعاملون مع الجمهور مباشرة من اتخاذ القرارات المناسبة وبدون الرجوع لرؤسائهم.

ي- التكيف ويقصد به سرعة التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة والتغير فى رغبات وحاجات العميل المواطن، فلابد أن يمكّن الهيكل الموظف من معرفة نوع هذه التغيرات، ويجب أن يكون أى تغيير فى الهيكل، طبقًا للتغير فى رغبات وحاجات العملاء بالدرجة الأولى.

ك -زيادة نطاق الإشراف؛ وذلك حتى نمنع الإشراف المباشر، وبحيث نتيح حرية أكبر للموظفين.

- استبعاد الأخطاء التنظيمية، التي تظهر في التطبيق والفهم الجيد للهيكل التنظيمي؛ فضلاً عن تطبيق المبادئ التنظيمية المشار إليها، مع مراعاة أن ما يصلح من الحلول التنظيمية إنما يعتمد دائمًا على ظروف وملابسات وأبعاد الموقف القائم.
- هيكل إدارى مرن وحيوى: محفز مستجيب للمتطلبات، قادر على التنافس، يدار بالرسالة، بدلا من القوانين واللوائح، وموجه بالنتائج، و يدار بالعميل أكثر من البيروقراطية مع الاهتمام بتحقيق إيرادات تكفل الاستمرارية أكثر من النفقات، كما يتوقع الأحداث ويتنبأ بالمشكلات، و يعمل على التغيير المستمر اعتمادًا على احتياجات المجتمع، وليس اعتمادًا على قرارات إدارية.
- أثبتت الدراسات أن كلا من أسلوب الانفراد بالسلطة فى تطويرالهياكل التنظيمية، سواء كان من جانب الرؤساء أو المرؤوسين، يؤدي إلى الفشل، أما النجاح فيعتمد على المشاركة.

٢. قياس فاعلية الهيكل التنظيمي

وذلك إما لإعادة التنظيم، طبقًا لأسباب موضوعية، بسبب حدوث متغيرات في أهداف الوحدة أو اختصاصاتها أو أساليب وطرق العمل بها أو حجمه فيها أو تغيير شكلها التنظيمي والقانوني، هذا من ناحية أو لمعالجة عيوب تنظيمية قائم .

وهنا يتطلب الأمر بالضرورة قياس فاعلية الهيكل التنظيمي بالوحدة الإدارية، إما للتوصل إلى إبقاء هذا الهيكل على ما هو عليه، وإما بتعديله تعديلاً شاملاً أو جزئيًا، بحسب ظروف كل حالة على حدة .

ويتطلب الأمر وجود مقاييس موحدة، تكفل الموضوعية المطلوبة عند قياس فاعلية الهيكل التنظيمي .

ويمكن إعداد مؤشرات قياس فعالية الهيكل التنظيمي، وتصنيفها في مجموعات رئيسية، تشتمل كل مجموعة على المؤشرات الرئيسية والفرعية المكونة لها، وذلك وفق التصور التالي :

أ- الأهداف والاختصاصات العامة:

- مدى وضوح الهدف من إنشاء الوحدة الإدارية واتفاقه مع السياسات العامة للدولة.
- ترجمة الهدف من الأسلوب الوصفي إلى الأسلوب الكمي .
- ارتباط الأهداف الموضوعية ببرامج وجداول زمنية .
- وضع معايير ومقاييس نمطية لمراجعة الأهداف بصفة دورية .
- مدى وضوح النطاق المكاني والنوعي للأهداف .
- تناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية .
- وضوح الهدف لكافة المستويات الإدارية .

ب- مدى ترجمة الاختصاصات العامة للهدف العام وإبراز الهيكل للاختصاصات العامة :

- عدم ترجمة الاختصاصات لهدف أو أكثر من الأهداف.
- وجود اختصاصات، لا ترتبط بتحقيق هدف أو أكثر من الأهداف.
- عدم ممارسة الوحدة لبعض الاختصاصات الواردة بقرار إنشائها .
- ممارسة الوحدة لاختصاصات غير واردة بقرار إنشائها .
- مدى استيعاب التقسيمات التنظيمية لكافة اختصاصات الوحدة .
- مدى تكافؤ السلطة والمسئولية.

ج- مدى الازدواج أو التداخل أو التضارب في الاختصاصات بين مكونات الهيكل التنظيمي .

- الازدواج، ويعني به ممارسة كافة الاختصاصات أو جزء منها لتحقيق ذات الهدف بين تقسيمين أو أكثر، والتداخل هو ممارسة جزء من الاختصاصات المسند لتقسيم ما لتقسيم آخر أو أكثر من تقسيم، بينما يكون هذا الجزء المشار إليه من صميم اختصاصات التقسيم الأول .
- مدى اتفاق المنهج المتخذ في تكوين التقسيمات التنظيمية مع أهداف الجهة، وطبيعة ونوعية النشاط والإمكانية المتاحة.

obeikandl.com

- تحديد الأسس المتبعة بالوحدة لتكوين التقسيمات التنظيمية
- علاقة أنواع تقسيم العمل المختارة بالأهداف المنوطة بالوحدة .
- تأثر اختيار أسس تقسيم العمل في تحقيق الأهداف الفرعية.

د- مدى مساهمة التنظيم في تحقيق رقابة داخلية :

- فصل تبعية التقسيمات الرقابية عن التقسيمات التي تعني رقابتها .

ه- مدى ملاءمة نطاق الإشراف :

- مدى تعدد المستويات الإشرافية .
- مدى الأخذ بالتخصص كأساس للتشكيل التنظيمي بالمستويات الأدنى والتكامل مع المستويات الأعلى.
- أحجام الأعمال المتماثلة ومدى تناسبها مع إعداد التقسيمات التنظيمية المنوطة بهذه الأعمال .
- مدى تفتيت مكونات العمل الواحد بقصد الإسراف في استحداث تشكيلات إدارية .
- مدى افتقاد التكامل والترابط بين اختصاصات التقسيمات التنظيمية.

obeikandl.com

و- مدى تطابق التنظيم الفعلي للهيكل الرسمي المعتمد :

- وجود وظائف، لا تقابلها تقسيمات تنظيمية واردة بالهيكل التنظيمي المعتمد لممارسة بعض المهام .
- تبعية بعض التقسيمات التنظيمية بصفة دائمة لتقسيم آخر بالمخالفة للهيكل التنظيمي المعتمد.

ز- مدى إجراء تعديلات تنظيمية على الهيكل التنظيمي المعتمد :

- تقارب الفترات التي أجريت فيها تعديلات على الهيكل .
- كثرة التعديلات على الهيكل .

ح- مدى وضوح خط السلطة والمسئولية والعلاقات التنظيمية الأفقية، وخطوط الاتصال في مختلف تقسيمات المنظمة :

- الإشراف الكامل ، الإشراف الفني فقط ، الإشراف الإداري فقط .
- عقد الندوات واللقاءات بين المستويات الإدارية ذات العلاقة .
- تجميع البيانات والمعلومات من خلال خط السلطة أم يجوز التجاوز عن ذلك .

obeikandl.com

ط- مدى التنسيق بين التخصصات المختلفة :

- مدى الأخذ بالتكامل دون التجانس كأساس للتشكيل التنظيمي في التقسيمات الرئيسية .
- عقد الندوات والاجتماعات .

ي- استخدام الخبرة الاستشارية:

- مدى اعتماد الإدارة العليا بالوحدة على الرأي والخبرة الاستشارية في شكل تقسيمات تنظيمية، وعدد هذه التقسيمات وفي شكل وظائف مستشارين، وفي شكل الاستعانة بخبراء من خارج الوحدة.
- تمارس بعض اختصاصات التقسيمات الاستشارية من خلال تكوين لجان.
- ممارسة بعض التقسيمات التنفيذية لاختصاصات تقسيمات استشارية أو العكس.
- يتولى كل تقسيم تنظيمي استشاري تقديم الرأي والمشورة في نطاق اختصاصاته.
- توزيع التقسيمات الاستشارية على بعض التقسيمات التنفيذية الرئيسية بالمنظمة .

obeikandl.com

٣. تطوير الهياكل التنظيمية:

إن إحدى السمات التى اختصت بها الإدارة العامة المصرية فى الثلاثين عاماً الماضية، فيما يتعلق بالهيكل التنظيمى فى كافة الأجهزة الحكومية أو الشركات الاقتصادية التى تملكها الحكومة وتديرها، هى أنها نظرت إليها جميعًا نظرة نمطية واحدة باعتبارها تنظيمًا واحدًا ومن ثم قامت بتوحيد الهياكل التنظيمية لها، وجعلت هذا الهيكل شيئًا ثابتًا لا يتغير ولا يتبدل مع الوقت، وكأنه قد صار غاية فى حد ذاته وليس مجرد وسيلة، متجاهلة بذلك ما بين هذه المنظمات من اختلافات، ومتجاهلة أيضًا ما يحدث فى البيئة المحيطة من تغيرات .

ومن ثم تحول الهيكل التنظيمى لكثير من الهيئات والوزارات والشركات إلى عقبة فى طريق التنمية والتطوير، نظرًا للجمود الذى أصابه مع الوقت، مما حوله إلى قوة دفع كبيرة ضد التغيير أو التطوير، وأصبح يعانى مع الوقت من ظاهرة القصور الذاتى Structure Inertia ، وهى الميل إلى الاستمرار على الثبات بقوة الوضع الذى ألفه التنظيم ومقاومة شديدة لأى خروج عليه .

إلا أن الظروف المحيطة، لا يمكن أن تكون هى الأخرى فى حالة ثبات أو استقرار كامل، ولكن الواقع يؤكد أن أهم ما يميز البيئة المحيطة بكافة عناصرها، هو التغير السريع والكثير والمستمر.

١. لهذا أصبح من الضروري تطوير الهياكل التنظيمية

لم يتفق العلماء على تعريف واحد لمصطلح (الهيكل التنظيمي)، ولعل التعريف الذي طوّره John Child يمثل تعريفًا شاملا وافيًا لمفهوم الهيكل التنظيمي والذي يشتمل على ما يلي:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
- تحديد العلاقات، لمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات (نطاق الإشراف).
- تجميع الأفراد في أقسام، والأقسام في دوائر، والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.
- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك.
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي.
- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

١. أهداف الهيكل التنظيمي

- المساعدة في تنفيذ الخطط لنجاح وتحقيق الأهداف.
- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.
- تنمية الموارد البشرية.
- تحقيق استقرار العمل من خلال روح التعاون والتضامن.
- رفع معدلات الكفاءة الإدارية.

٢. مخاطر الهياكل التنظيمية غير السليمة

ويشير John Child إلى أهمية الهيكل التنظيمي السليم من خلال عرض النتائج السلبية الخطيرة، قد تنشأ عن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم، لعل من أهمها:

- تدني معنويات وحافزية العاملين، وذلك نتيجة عدم وضوح الأدوار، ضغوط عمل، مسؤوليات محدودة أو تناقض في القرارات.
- بطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة، وذلك بسبب عدم توصل المعلومات المطلوبة، أو خلل في التنسيق أو عدم توافر إجراءات مناسبة لتقييم القرارات.
- حدوث الاحتكاك والنزاع.
- عدم استجابة المنظمة بصورة إبداعية/ خلاّقة للمستجدات.
- تزايد النفقات وبخاصة في المجالات الإدارية.

ولقد أوضحت التجربة العملية فى عديد من الدول فى القرن الحادى والعشرين أن الهياكل التنظيمية التقليدية بطيئة ،غيرمستجيبة لمتطلبات العملاء ولما يحدث من تغيرات فى البيئة المحيطة، كما أنها تعوق الابتكاروالتجديد، ومكلفة، ومن الصعب إدارتها وتحقيق إنجاز من خلالها

فالمنشآت التقليدية والبيروقراطية الهرمية نشأت قبل النمو المتفجر لتكنولوجيا المعلومات فى الثمانينيات، وبعض هذه المنشآت قد تقلصت او قامت بخفض موظفيها، وعدد مستويات التدرج الهرمى بها.

لذا بدأت تظهر الملامح التالية للهياكل التنظيمية فى القرن الحادى والعشرين وهى :

بدأت المنظمات ترى أن المستويات الكثيرة فى الهيكل تؤدى إلى إعاقة العمل، وزيادة التكلفة؛ لهذا اتجهت المنظمات إلى تقليل عدد المستويات الإدارية فى الهيكل مستويات إدارية أقل **Fewer Layers** فمثلا قامت شركة جنرال إليكتريك بتقليل عدد المستويات الإدارية من ١٠ إلى ٤ فقط .

إلى ٨ فقط، وهذا يعنى التحول من هيكل تنظيمى طويل وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفى طويل (من الناحية الرأسية)؛ بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة مما يجعل عملية لتخاذ القرارات بطيئة إلى هيكل تنظيمي قصير، وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير (من الناحية الرأسية)؛ بمعنى أن عدد

طبقات المديرين قليلة، هذا الهيكل يعطي مسئوليات وتفويض أكثر للمدرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات، في الوقت فإن كل مدير يكون مسئولا عن أكبر من المرؤوسين، حيث تركز السياسات الإدارية الحديثة على التفويض واللامزكزية وسرعة لتخاذ القرارات ومرونة الؤسسة.

وبينما يكرس الهيكل التنظيمى الطويل للمركزية في اتخاذ القرار وصياغته، ومسؤولية الطرف الأعلى على الأدنى، فإن الهيكل القصير يكرس اللامركزية، وتفعيل دور الجميع في صياغة القرار، كما تؤدي الهياكل التنظيمية الرأسية الطويلة ذات المستويات المتعددة، إلى بطء عملية اتخاذ القرار، وإلى تقليل أو انعدام عملية الاتصال ونقل المعلومات بين الإدارة العليا، والإدارة الدنيا، وتناقص الشفافية وعدم وضوح القرارات.

٣. ظهور نموذج التنظيم العضوي Organic Model

لقد استند أنصار هذا النموذج إلى افتراضات من بينها: اعتماد معايير أخرى، بالإضافة إلى الإنتاجية والكفاءة للحكم على فعالية المنظمة ونجاحها، ومن بين هذه المعايير: التكيف والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، واستخدام الموارد، ورضا العاملين وغيرها، كما افترضوا أن المنظمة تتفاعل مع البيئة، وأن البيئة مضطربة ومنقلبة.

٤. أما أهم خصائص وملامح هذا النموذج فهي.

- ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها غاية، وأن الأهداف الوظيفية (الوحدات) وسائل لتحقيقها.
- التنسيق الأفقي مهم، مثله مثل التنسيق الراسي، بل وأكثر منه.
- الأعمال معرفة بصورة خطوط عريضة.
- التوجيه هو بمثابة نصح ومشورة وليس امتثالا/ ولاء من قبل الجماعة للرئيس.
- تشارك مختلف الوحدات والمستويات في وضع إستراتيجيات المنظمة.
- هيكل السلطات غامض.
- الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل للإدارة العليا بسرعة دونما تقيد بالتسلسل الرئاسي.
- ويتسم بالبساطة النسبية، حيث يؤكد النموذج على إثراء العمل وتوسيع نطاقه، بدلا من التخصص الشديد او المتطرف، قد يكون التمايز الأفقي كبيرًا؛ نظرا لأن المنظمة تستخدم أعدادًا كبيرة من المهنيين من ذوي الخبرة العالية، وأما التمايز الرأسي فهو محدود لعدم وجود مستويات إدارية عديدة؛ لأن وجودها يعيق عملية التكيف والمرونة.

- ودرجة متدنية من الرسمية، وبالنسبة للمركزية، فقد أولى هذا النموذج عناية فائقة لتفويض السلطة للمستويات الأدنى، وزيادة عمق العمل، وبالتالي توفير مزيد من اللامركزية، وكذلك الاستفادة من الموارد البشرية.

٥. التحول إلى المنشآت المسطحة:

الاتجاه المعاصر في التسلسل الرئاسي: تقليص عدد المستويات الإدارية وجعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطًا وأكثر أفقيًا، ويساهم هذا التوجه فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات عن طريق مستويات أقل من الإدارة ومستويات أقل من العاملين، أصحاب السلطة الأعلى لاتخاذ القرار، حيث ساعدت تكنولوجيا المعلومات على اختصار عدد من المستويات داخل المنشأة، عن طريق إمداد المديرين بقدر كاف من المعلومات للإشراف على عدد كبير من العاملين، حيث تم تفويضهم بصلاحيات اتخاذ القرار أكثر مما كان فى الماضى، وهم لا يعملون فى مكان واحد بالضرورة، حيث مكنت نظم المعلومات الحديثة وشبكات الحاسبات العاملين من العمل معًا كفريق متكامل ومشاركة موارد المنشأة، وهذه إحدى الخواص المهمة للمنشأة المفلطحة، هذه التغييرات تعنى اتساع الرقابة الادارية لمديرى الإدارة العليا على العاملين المنتشرين عبر مسافات كبيرة، وقد ترتب على ذلك قيام العديد من الشركات فى بعض الدول الصناعية الكبرى بالاستغناء عن الآلاف من مديرى الإدارة الوسطى.

٦. من خلال تكوين فرق عمل من الإدارات المختلفة.

تلجأ المنظمات العصرية لإنشاء فرق العمل لتواجه التحديات العصرية والمتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، حيث يتيح هذا الأسلوب للمنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها، وأيضًا من مشاركة وإبداع العاملين في كافة أنشطة المنظمة، وقد تكون فرق العمل دائمة أو مؤقته في المنظمة، وذلك حسب مهامها ويتم استخدام **More Teams** للتطوير والتحسين المستمر، فرق أو دوائر الجودة، فرق العمل ذاتية الإدارة أى التى تدير نفسها **Self Managed Teams** لكن يلاحظ أن زيادة فرق العمل تتطلب اتصالات فعالة، وثقة متبادلة بين الأفراد، مهارات تفاوض عالية، قدرة عالية على قيادة فرق العمل.

٧. وأهم مزايا تنظيم الفريق

وأهم ما يميز تنظيم الفريق، هو وجود علاقات أفقية وعلاقات قطرية رأسية، ويتم اللجوء إلى تنظيم الفريق والمشروع، حينما تقرر الإدارة تركيز مجموعة من المواهب والموارد لفترة محددة نحو إنجاز أهداف معينة .

إن مثل هذا المشروع يجب أن يكون :

- محددًا **Definable** من حيث أن يكون له نتائج محددة يمكن الوصول إليها.

- مميـزًا **Unique** بحيـث يمثـل غـير متكـرر لمجموعـة الإدارة الموجـودة .
- معقـداً **Complex** وذلـك مـن حيـث درجـة التداخـل والاعتماديـة بـين المهـام المختلفـة.
- مصيريًـا **Stake in the outcome** وذلـك حينمـا يمثـل أحـد أحجـار الزاويـة فـى النتائـج المحققـة، حيـث يعتـبر فـى هـذه الحالـة فـى غايـة الأهميـة والحـرج للمنظمـة.

وتمثـل هـذه المعايـير إرشـادات فعالـة، حينمـا يـراد تقييـم رغبـة الإدارة فـى اتبـاع هـذا الأسـاس فـى الهيكلـة، وبصفـة يمكـن القـول بـأن مثـل هـذا الأسـاس يفضـل اسـتخدامه؛ لتنميـة نـوع مـن العلاقـات الجانبيـة التـى تعـبر وتقطـع إدارات أو أقسـام عـدة؛ للتغلـب علـى مشـاكل معقـدة ومؤقتـة والتـى لا يمكـن لقسـم واحـد معـين أن يمتلـك مسـئولية واضحـة وقـدرة علـى إنجـاز عمـل معين .

مثـل تطويـر منتـج سـلعة أو خدمـة معينـة، أو القيـام مثـلا بشـق قنـاة جديـدة مـن النيـل تعـبر قنـاة السـويس إلى سـيناء؛ فـإن مثـل هـذا العمـل يحتـاج إلى فريـق عمـل متكامـل مـن أكثـر مـن وزارة وتخصـص لإنجـاز هـذا المشـروع الضخـم.

- تخفيف الحواجز التقليدية بين وحدات المنظمة .

و معرفـة الأفـراد لمشـاكل الوحـدات الأخـرى، وتمكـين المنظمـة مـن التكيـف مـع المتغـيرات و تقويـة الـروح المعنويـة للعاملـين، مـن خـلال مشـاركتهم في اتخـاذ القـرار، ومـن الجديـر بالذكـر أن

معظم فرق العمل التى تنشأ فى المنظمات الكبيرة، لا تظهر بالضرورة على الخريطة التنظيمية لها، وذلك لطبيعتها المؤقتة، فقد تنشأ فرق عمل متعددة فى العام الواحد لإنجاز أغراض محددة ثم تنتهى بانتهاء هذه الأغراض، ومع أن لمثل هذا النوع من التنظيم فوائده المتعددة التى تعرضنا لبعضها مثل زيادة التنسيق، والاستفادة بالخبرات المختلفة، وزيادة دافعيه الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية، إلا أنه إذا ازاد اللجوء إلى مثل هذا النوع من فرق العمل

أو المشروعات المؤقتة بكثرة، فسوف يعانى المشروع من أفراد بلا وطن أو انتماء لمكان تنظيمى معين؛ لأنهم سوف يتحركون من فريق لآخر، دون توقف وستتحول المنظمة ككل إلى منظمة مؤقتة، أما إذا أخذت فرق العمل صفة الاستمرارية والدوام؛ فإن الشكل المناسب اتباعه حينئذ هو تنظيم المصفوفة **Matrix**.

٨. تنظيم المصفوفة Matrix Organization

عندما تركز إستراتيجية المنظمة على الأداء المرتفع لعدد من المشروعات ذات التقنية العالية، ويكون العمل بها غاية فى التعقد والتقدم، فإن سلبيات تنظيم الفريق أو المشروع سوف تفوق مزاياه حينئذ.

ومن أمثلة هذه السلبيات التى يعمل تنظيم المصفوفة للتغلب عليها :

- التغير السريع لمديرى المشروعات مما يفقد المشروع السيطرة أو تحدث أعطال وتوقفات متكررة .
- بعد أعضاء فريق العمل عن التخصص الفنى الذى يجعلهم على دراية بأحدث ما فى تخصصهم من تقدم وتقنية والميل إلى ترك المشروع قبل نهايته للبحث عن عمل جديد.
- مشكلة إعادة تخصيص الأفراد بعد انتهاء المشروع .
- بالإضافة إلى وجود تكرار للتخصصات فى المشروعات المختلفة وعدم تحقيق الاستفادة القصوى بها .
- الأداء الفنى المرتفع ، وتجنب زيادة التكاليف، وإنجاز المشروعات فى الأوقات المحددة.

ولقد كان البديل التنظيمى الذى ظهر لتحقيق هذه الأهداف هو تنظيم المصفوفة، الذي يجمع بين بدلين تنظيميين مختلفين، وهما فى الغالب تنظيم المشروع والتنظيم الوظيفى، وهكذا يكون لدينا هيكلان إداريان ودائمان فى تنظيم المصفوفة، ولكل هيكل من هذين الهيكلين مسئولياته المحددة والضرورية، والتى يجب أن يؤديها بكفاءة وفعالية لضمان النجاح، والجدول التالى يوضح الفرق بين تنظيم المصفوفة وفرق العمل .

obeikandl.com