أساسيات التنظيم الإداري

سنتعرف على المقصود بالتنظيم كوظيفة إدارية، ومرحلة العملية التنظيمية، والتخصص الوظيفي وتقسيم العمل، وأسس تجميع الأنشطة والأفراد في وحدات تنظيمية، وأنواع الهياكل التنظيمية، وسماتها، والسلسلة الامرة، ونطاق الإشراف، والسلطة، وأنواعها

January 2024 12 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 31,418



مقدمة

إن الوظيفة الثانية من وظائف المدير هي التنظيم وأهميتها لا تقل عن التخطيط والرقابة والقيادة. وضمن التوجه العام فإن وظيفة التنظيم ترتبط بكل ما يتعلق بإيجاد الهياكل وصيغ العمل وتقسيمه وتوزيع الصلاحيات وتنظيم الموارد ومن ثم التنسيق بين هذه الأنشطة لغرض أن تكون المنظمة فاعلة في تحقيق أهدافها. والعملية التنظيمية الشاملة ترتبط بثلاث عناصر مهمة الأول منها يتكون من إيجاد هيكل تنظيمي فعال قادر على إنجاز الأنشطة والوصول إلى الأهداف المحددة من خلال توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها من القضايا التنظيمية المهمة. أما العنصر الثاني، فيتعلق بتصميم وإعادة تصميم المنظمة والعمل فيها لغرض أن تكون أكثر قدرة على التكليف مع معطيات البيئة واحتياجاتها وفي هذا الإطار فإن توازنات مهمة يجب أن تلاحظها الإدارة من خلال اختيار أبعاد الهيكل التنظيمي الملائمة لتحقيق نجاح المنظمة.

الدكتور محمد العامري يتحدث عن مهارات بناء الهياكل التنظيمي

أولاً: التنظيم كوظيفة إدارية

Organizing As a Managerial Function

* مفهوم التنظيم Organizing Concept

التنظيم Organizing هو مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة. والعملية التنظيمية مهمة لمنظمات الأعمال باعتبارها أنظمة اجتماعية تتفاعل وتنسق في إطارها الموارد المختلفة لتحقيق نتائج مرغوبة. والتنظيم نراه متجسدًا بشكل واضح في الخصائص الأساسية للمنظمات والتي منها: تنسيق الجهود في المنظمة وتقسيم العمل ووضع هيكلية وهرمية السلطة لغرض الوصول إلى أهداف مشتركة.إن كل هذه الجوانب يضمها هيكل تنظيمي يجب أن يتسم بالكفاءة والفاعلية.

> * التنظيم Organizing أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة، لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات عمل محددة.

وتتجلى أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها المدراء في تفعيل الخطط وتنفيذها فبدون التنظيم لا يمكن إنجاز الأهداف الواردة في الخطط. كذلك فإن التنظيم يخلق ويديم العلاقة بين مختلف موارد المنظمة من خلال تشخيص أي الموارد تستخدم ولأي الأنشطة ومتى تستخدم وكيف تستخدم. والتنظيم كنظام فرعي من نظام الإدارة الكلي تتضح قدرته ومسؤوليته في الجوانب التالية:

1- إعادة ترتيب وتنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإداري وزيادة قدرته في الإنجاز.

2- يعتبر خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية وبما ينسجم مع احتياجات نظام الإدارة في المنظمة.

3- تخلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لعمل النظام الإداري.

وتتجسد العملية التنظيمية بمراحل مهمة تساعد في إيجاد التنظيم المناسب وتوزيع الأدوار وخلق البنى التحتية التنظيمية ويمكن تلخيص هذه المراحل بالآتي:

- تحديد الأهداف الرئيسية ورسالة المنظمة باعتبارها مدخلات مهمة للعملية التنظيمية.
- إن التنظيم الفعال يتأثر ويأخذ بنظر الاعتبار طبيعة الخطط والأهداف في المنظمة باعتباره المنفذ لها.
- تحديد المهام الرئيسية الأساسية المطلوبة والضرورية للعمل والمنظمة.
- تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية أصغر.
- تخصيص الموارد وإعداد التوجيهات للمهام الفرعية.
- تقييم نتائج تنفيذ العملية التنظيمية.

وبناءً على ذلك فإن التنظيم هو بحد ذاته نظام فرعي مهم وأساسي وجزء من النظام الإداري الكلي في المنظمة ولذا فإنه يحتاج إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة كمدخلات لهذا النظام الذي يقوم باستخدامها وفق الأسس والطرق الصحيحة لغرض وضع هيكل تنظيمي فاعل لمنظمة الأعمال.

* مفهوم الهيكل التنظيمي

Organizational Structure Concept

إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيمًا للعمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمرًا ضروريًا وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل. والهيكل التنظيمي يلعب دورًا أساسيًا في عمليات تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة. ومن السهولة الحديث عن الهيكل التنظيمي الفعال لكن الصعوبة تكمن في جعل هذا الهيكل متجاوبًا مع معطيات بيئة عمل سريعة التغيير وباستمرار. إن هذا الأمر جعل من باحثي نظرية المنظمة يتوصلون إلى استنتاج مفاده عدم وجود هيكل تنظيمي يصلح لكل الظروف وكل الأحوال بل إن هذا الهيكل وأبعاده يفترض أن يستجيب لعوامل موقفية عديدة. ويمكن القول أن الهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال يتكون من جانبين:

1- الهيكل الرسمي Formal Structure

ويعبر عنه بكونه الهيكل المعتمد من قبل الإدارة ويحوي في إطاره العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات المعترف بها وعادة ما

تصور الخارطة التنظيمية Organization Chart أبعاد وأجزاء الهيكل الرسمي. والخارطة التنظيمية عبارة عن مخطط بياني يوضح العلاقات الرسمية والترتيب الرسمي لوحدات العمل داخل المنظمة، وعادة ما تحوي الخارطة التنظيمية أسماء وعناوين الوظائف وكذلك خطوط السلطة والاتصالات بينها. ونقصد هنا بكلمة الرسمية هي كون كل ما تحويه الخارطة موثق ومكتوب ومحدد بتعليمات وضوابط وقواعد قانونية صادرة بقرارات رسمية من جهات تمتلك الصلاحيات اللازمة لذلك. والمثال التالي يوضح هذا الأمر.

* الهيكل التنظيمي Organizational Structure نظام يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال بينها.

* الهيكل الرسمي Formal Structure هو الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل الإدارة بقرارات رسمية ويحوي في إطاره العلاقات والمسميات الرسمية للوحدات التنظيمية.

* الخارطة التنظيمية Organization Chart مخطط بياني يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي.

إن دراسة وتحليل الخارطة التنظيمية لمنظمة الأعمال يمكن أن تعكس أساسيات التنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي الرسمي والمتمثلة بما يلي:

*** تقسيم العمل Work Division**

إن عنوان الوظيفة وموقعها في الهيكل يمكن أن تظهر واضحة في الخارطة التنظيمية ومن خلالها يمكن معرفة مسؤولية هذه الوظيفة.

*** العلاقات الإشرافية Snpervisory Relationship**

إن العلاقات بين المستويات والأقسام والوظائف في الخارطة التنظيمية تعطي صورة واضحة عن من يرأس من، ولمن يقدم المرؤوسون تقاريرهم ومن يراقب إنجازهم.

*** قنوات الاتصال Communication Channels**

إن العلاقات تظهر تدفق الاتصالات الرسمية في المنظمة.

*** الوحدات الرئيسية Major Subunits**

تظهر الخارطة التنظيمية الوحدات الرئيسية أو الوظائف الرئيسية وما يرتبط بها من وحدات فرعية.

*** مستويات الإدارة Levels of Management**

هي الطبقات الرأسية التي يظهرها الهيكل التنظيمي الرسمي وتبدو في الخارطة التنظيمية.

2- الهيكل غير الرسمي Informal Structure:

ويكمن خلف الهيكل الرسمي ويمثل ظلاً له وهو مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، ولا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة ويحتاج إلى تحليل وقراءة متأنية وتلاحظ بعض مفرداته من خلال اللقاءات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة في ساعات الاستراحة مثلاً وعلاقات العمل الجماعي. وللتنظيم غير الرسمي دور مهم للمساعدة في إنجاز الأعمال ونجاح المنظمة خاصة في الأوقات الحرجة والتغيير السريع حيث ترى الدعم الذي يمكن أن يقدم من قبل هذا التنظيم للتعامل مع الواقع الجديد ويمكن أن يكون العكس حيث يكون معرقلاً للعمل في حالات كثيرة وغير مساهمة في الإنجاز. وفي الحالات التي يعطي فيها مميزات للمنظمة كان هذا التنظيم يساهم في التعليم غير الرسمي Informal Learning الناتج من تبادل الخبرات والتفاعل الإيجابي بين العاملين في مكان العمل. كما أنه يمثل بالنسبة للعاملين مجالاً لإشباع حاجات اجتماعية ويخلق عندهم نوعًا من الرضا. وبالمقابل فإن له في بعض الأحيان سلبيات منها: الشائعات وتناقل أخبار غير صحيحة وقد يكون في بعض الأوقات عقبة في طريق التغيير.

*** التخصص الوظيفي وتصميم الوظائف**

Job Specialization and Job Design

إن أول مهمة في بناء الهيكل التنظيمي هي تصميم الوظائف وتحديد التخصصات الوظيفية. يعني تصميم الوظيفة Job Design تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة - فمثلاً، لو أردنا تصميم وظيفة لميكانيكي في مصنع معين فإننا نحدد أي المكائن يعمل عليها وكيف يتم تشغيلها وما هي معايير الأداء المتوقعة من الإنجاز. كذلك فإن تصميم وظيفة إدارية يحتوي على تحديد المجال الذي يتخذ في إطاره القرار وتشخيص الأهداف والمؤشرات الدالة على النجاح والأداء الجيد. ومن الطبيعي فإن تصميم الوظائف يبدأ بتحديد مستوى التخصص المرغوب في المنظمة. أما التخصص الوظيفي Job Specialization هو الدرجة التي بموجبها تقسم أو تفصل المهام والأنشطة في المنظمة إلى مهام أصغر وإسنادها إلى أفراد مختلفين. والتخصص الوظيفي يقوم أساسًا على مبدأ تقسيم العمل الذي توسع عندما بدأت المنظمات بالنمو السريع وتضخمت حجومها حيث توجد في هياكلها المئات من الوظائف المتباينة في محتوياتها. ولا يستطيع الفرد الواحد إنجاز أكثر من وظيفة بشكل عام.

> * تصميم الوظيفة Job Design تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة.
>
> * التخصص الوظيفي Job Specialization هي الدرجة التي تقسم بموجبها المهام في المنظمة إلى مكونات أو مهام أصغر وتسند إلى أفراد متنوعين.

- فوائد ومحددات التخصص Benefits and Limits of Specialization

يمكن للتخصص الوظيفي أن يوفر للمنظمة العديد من الفوائد لعل أهمها:

- يقوم العامل أو الموظف بإنجاز مهمة صغيرة معروفة الحدود وبهذا فإنه سيكون محترفًا في أداء هذه المهمة.
- إن أداء نوع واحد من المهمات يقلل من ضياع الوقت الذي قد يحصل عندما يقوم العامل بمهمات متعددة حيث يتطلب الأمر بعضًا من الوقت للتحول من مهمة إلى أخرى.
- إن التحديد الدقيق للمهمة يساعد في تطوير معدات أو تجهيزات متخصصة في أداء هذه الوظيفة.
- إمكانية تدريب عمال أو موظفين بديلين وبتكاليف أقل وذلك لمحدودية ووضوح المسؤوليات في الوظيفة أو المهمة.
- ومن جانب آخر فإن التخصص الوظيفي يمكن أن يتضمن بعض السلبيات ومنها:
- قد تتحول الوظيفة المتخصصة جدًّا إلى وظيفة روتينية مملة وتخلو من التحدي والإبداع والتحفيز للتطوير.
- يمكن أن تكون جودة العمل المنجز منخفضة بسبب ما ورد في الفقرة أعلاه حيث لا يعير العامل أو الموظف اهتمامًا للأداء بشكل جيد.

ولابد من الإشارة إلى أن المدير لابد وأن يكون لديه مؤشرات عن الحدود التي يجب أن يقف عندها في عملية التخصص الوظيفي خوفًا من ظهور المؤشرات السلبية وفقدان المميزات الإيجابية. وقد طورت في السنوات الأخيرة مداخل يمكن الاستفادة منها في هذا المجال.

- بدائل التخصص الوظيفي Job Specialization Alternatives

لغرض التعامل مع المشاكل والمعوقات التي تظهر أو ترافق عملية التخصص الوظيفي يعتمد المدراء العديد من المداخل التي من خلالها تجري موازنة بين تحقيق إنتاجية وكفاءة في العمل وحاجة الأفراد إلى الاستقلالية والإبداع. ومن هذه المداخل.

* التدوير بالوظائف Job Rotation

وهو خيار يستطيع المدير من خلاله تحريك العاملين بشكل منهجي ومنظم من وظيفة إلى أخرى بحيث يمارس مهامًا مختلفة في إطار نفس التخصص. هنا فإن التغيير الذي يحصل متعلق بالعامل وليس الوظيفة ففي المخازن مثلاً هناك مهام كثيرة موزعة على عدة وظائف ويمكن للمدير أن يحرك العاملين أثناء أسبوع العمل بين هذه الوظائف لإزالة الملل والروتين. وعلى الرغم من كونه مدخلاً بديلاً للتخصص الوظيفي إلا أنه لا يخلق حافزًا قويًا ورضًا كاملاً لدى العاملين بسبب تشابه الوظائف من حيث معايير الأداء والروتين.

* التدوير بالوظائف Job Rotation خيار يلجأ إليه المدير كبديل للتخصص الوظيفي يشتمل على تحريك العاملين من وظيفة إلى أخرى بشكل منهجي ومنظم.

*** توسيع الوظيفة Job Enlargement**

إن عدم رضا العاملين مرتبط بعناصر الوظيفة الرئيسية والمهام المتكررة فيها، لذا فإن توسيع الوظيفة بزيادة عدد المسؤوليات التي تسند إلى العامل أو الموظف يمكن أن يساهم في زيادة رضا العاملين ويحفزهم لمزيد من الإبداع. وتلجأ أغلب المنظمات إلى هذا الأسلوب والذي يقود أحيانًا إلى ميزة سلبية وهي تخفيض عدد العاملين حيث ستوزع مسؤوليات بعض الوظائف على غيرها وتختفي. كذلك تزداد تكاليف العمل أو التدريب من جهة ومن جهة أخرى سيعود الروتين والملل للعاملين بعد هذا التوسع.

* توسيع الوظيفة Job Enlargement بديل للتخصص الوظيفي عن طريق زيادة عدد المهام أو المسؤوليات لوظيفة معينة.

*** إغناء الوظيفة Job Enrichment**

يعتبر هذا المدخل أكثر شمولية من المدخلين السابقين ويتمثل في زيادة عدد المهام أو المسؤوليات التي يقوم بها العامل وكذلك مزيد من الرقابة والصلاحيات الممارسة من قبله في الوظيفة. هنا يتنازل المسؤول الأعلى عن بعض صلاحيته لإغناء وظيفة أخرى في مستوى أدنى. إن المهام يجب أن تحوي نوعًا من التحدي والتجديد لكي تتاح فرصة أكبر لشاغل الوظيفة للنمو والتطور.

* إغناء الوظيفة Job Enrichment زيادة عدد المهام أو المسؤوليات التي يقوم بها العامل وكذلك مزيد من الرقابة والصلاحيات.

*** مدخل خصائص الوظيفة Job Characteristics Approach**

هو بديل للتخصص الوظيفي الذي يأخذ بنظر الاعتبار نظام العمل وتفضيلات العاملين. يقترح هذا المدخل أن تحلل الوظائف في ضوء خمسة أبعاد مهمة:

- تنوع المادة Skill Variety: ويقصد به عدد المهام التي يؤديها الفرد في إطار الوظيفة.
- هوية المهمة Task Identity: المدى الذي يعمل فيه العامل لإنجاز جزء من الوظيفة أو الوظيفة بأكملها.
- أهمية المهمة Task Significances : إدراك أهمية المهمة.
- الاستقلالية Autonomy: درجة الرقابة التي لدى العامل على كيفية الإنجاز والأداء في العمل.
- التغذية الراجعة Feedback: المدى الذي في إطاره يعرف العامل كيف تم الأداء ضمن الوظيفة.

إن زيادة درجة حضور هذه الأبعاد الخمسة ضمن وظيفة معينة يؤشر زيادة كذلك في الحالات السيكولوجية النفسية لدى العامل مثل زيادة رضاه عن العمل وزيادة تحفيزه وشعوره بأهمية وظيفته وتحسن جودة عمله وكذلك ينخفض معدل الغياب ودوران العمل. لكن العنصر الحاسم والمحدد لكيفية عمل هذا النموذج هو مدى قوة الحاجة للنمو لدى العامل Employee Growth - Need Strength فالعامل الذي لديه قوة كبيرة باتجاه النمو والتطور والتعلم وزيادة قابلياته يستجيب أكثر لوجود أو عدم وجود الخصائص الخمس المشار إليها في الوظيفة.

* مدخل خصائص الوظيفة Job Characteristics Approach مدخل بديل عن التخصص الوظيفي يقترح فحص الوظائف في إطار خمسة أبعاد مهمة تأخذ بنظر الاعتبار نظام العمل ورغبات العاملين.

- فرق العمل Teamworks:

وهذا المدخل يعطي مسؤوليات كبيرة لفرق العمل لتصميم نظام العمل المعتمد في إنجاز سلسلة مترابطة من الوظائف. إن هذا

الأسلوب، وخصوصًا في الصناعة، يساعد في تحفيز العاملين ويعطيهم استقلالية في جدولة العمل وتخصيص الموارد وكذلك الرقابة والسيطرة على عملهم.

> * فرق العمل Teamwork مدخل يعطي مسؤولية كبيرة للمجموعة لتصميم نظام العمل المستخدم لأداء المهام والعلاقة بينها.

* أسس تجميع الوحدات التنظيمية Departmentalization

إن تجميع الأفراد والوظائف في وحدات تنظيمية أو دوائر هو عملية يطلق عليها Departmentalization أي التقسيم أو إقامة الدوائر والأقسام. وتعتبر هذه العملية المفصل الرئيسي الثاني بعد التخصص الوظيفي لأنها تمثل المنطق الذي تستند إليه عملية تشكيل الهيكل التنظيمي لاحقًا. وهناك تفسير لسبب القيام بذلك يقوم على أساس أن التنوع في الأعمال وتعدد الوظائف والأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف يجب إسنادها إلى أفراد أو مجاميع وفق أسس تجعل من العمل منظمًا ومترابطًا. ففي المنظمة الصغيرة جدًّا حيث يستطيع المدير رؤية مجمل العمل والمهام لا حاجة إلى عمليات تكوين تقسيمات ودوائر عديدة لكن الأمر يختلف في المنظمات الكبيرة حيث يتطلب الأمر وجود مستويات إدارية وإشرافية تراقب وتنسق عمل دوائر وأقسام عديدة. كما أن شدة المنافسة وتوسع رقعة تأثير منظمات الأعمال يتطلب خلق أقسام ووظائف جديدة تحتاج إلى تنسيق عالي لجعل عمليات الاتصال بين هذه الأقسام حالة فعالية وممكنة باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. أما أسس التقسيم أو إقامة الدوائر المعتمدة فهي:

- الأساس الوظيفي Functional

تجميع الأفراد المتشابهين في مهاراتهم ووظائفهم في وحدات تنظيمية مثل أقسام المحاسبة.

> * عملية إقامة الدوائر Departmentalization هي عمليات تجميع الوظائف والأفراد لتشكيل الوحدات والدوائر في إطار ترتيبات منطقية معينة.

- على أساس المنتج Product

تجميع الأنشطة والأفراد على أساس أنواع المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات.

على أساس الزبائن Customers

هنا يكون الزبائن هم العنصر المعتمد في تجميع الوظائف أو الأفراد في الأقسام أو الوحدات التنظيمية بهدف تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل.

الأساس الجغرافي Geographic

تجمع الأنشطة أو الأفراد أو المجاميع حسب المناطق الجغرافية أو الأماكن المختلفة.

- أساس العملية الإنتاجية Processes

التجميع للأنشطة والأفراد والوظائف التي تتبع لمرحلة إنتاجية واحدة مع بعضها.

- أساس وجبة العمل Shift Time

هنا يعتمد أساس زمن أو وقت أداء المهام أو الوظائف هو الأساس في تجميعها ضمن وحدات تنظيمية.

- المختلط Mixed

هنا يتم الجمع بين اثنين أو أكثر من أسس التجميع.

ثانيًا: أنواع الهياكل التنظيمية Organizational Structures Types

بعد أن تتضح معالم التخصص الوظيفي ومستوياته وبعد أن يتم تجميع الوظائف المتشابهة والأفراد والمجموعات في ضوء أسس معينة تراها إدارة المنظمة مناسبة في إنجاز الأهداف تكون قد تشكل للمنظمة هيكل تنظيمي مناسب لطبيعة عملها ويلبي احتياجاتها. إن الهيكل التنظيمي لا يمثل غاية بحد ذاته بقدر ما يمثل وسيلة لتحقيق وإنجاز الأهداف لذلك نرى هذا التغيير المستمر في الهياكل وفق متطلبات العمل والمؤثرات الخارجية المحيطة بالمنظمة. كذلك تستخدم إدارة المنظمة أبعاد الهيكل التنظيمي كصيغة عملية للتعامل مع عدم التأكد البيئي الموجود في بيئة عمل المنظمة. لقد تطورت وتوسعت الهياكل التنظيمية بشكل كبير في منظمات الأعمال الحديثة ويمكن أن تصنف في مجموعتين: الهياكل التقليدية والهياكل الحديثة.

* الهياكل التقليدية Traditional Structures

ليس المقصود بالتقليدي هنا هيكل قديم انقرض وانتهى، بل المقصود أنها هياكل معروفة منذ زمن بعيد ومستخدمه حتى الوقت الحاضر مع أن المحتوى الحقيقي وأبعاد الهيكل من مركزية ورسمية وتعقيد ونطاق إشراف قد تغير رغم بقاء نفس المسمى. ونشير هنا وكما ذكرنا في الفقرة السابقة بشكل أكثر تفصيل إلى أهم هذه الأنواع.

- الهيكل الوظيفي Functional Structure

إن الهيكل الوظيفي هو أقدم الهياكل التنظيمية المعروفة، فبمجرد أن توسعت المنظمات وازداد حجمها ظهر مثل هذا النوع من الهياكل لمواجهة متطلبات نمو محدود في العمل لذلك يعتبر مفيدًا للمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم. ويقوم على أساس تجميع الوظائف والمجموعات والأفراد في ضوء تشابه خبراتهم وطبيعة المهام التي يؤدونها لتحقيق أهداف ضرورية لنجاح المنظمة. يصلح هذا النوع من الهياكل لجميع أنواع المنظمات الخدمية والمالية والصناعية وغيرها. ويمكن أن ننشر إلى بعض الأمثلة كما يلي:

> * الهيكل الوظيفي Functional Structure هو الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والوظائف بناء على تشابه المهارات وأداء المهمات المتشابهة والموارد المستخدمة.

إن أهم مزايا هذا النمط من الهياكل التنظيمية يمكن استعراضية في الآتي:

- الاستفادة من اقتصاديات الحجم وكفاءة استخدام الموارد.
- تخصيص المهام يتطابق مع الخبرات والتدريب.
- جودة عالية في تقديم الحلول للمشاكل الفنية.
- تدريب معمق وتطوير مستمر للمهارات من خلال الوظائف والأنشطة.
- وضوح في المسار الوظيفي للعاملين.

أما أهم الإشكالات التي تواجه هذا الهيكل فهي صعوبة إسناد بعض المهام والمسؤوليات ذات الأهمية القصوى وقليلة الاحتياج من ناحية حجم العمل بحيث لا يمكن إسنادها إلى إدارة تخصصية معينة وبذلك تضيع وتفقد جوانب مهمة من العمل مثل الإيداع والمعرفة والجودة على المستوى الكلي للعمل. كذلك هناك مشكلة نقص التنسيق وتشويش الاتصالات عبر الوظائف التخصصية في هذا الهيكل وتسمى هذه المشكلة Functional Chimney's Problem.

- الهيكل على أساس الأقسام Divisional Structure

هذا النوع من الهياكل تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم منظمة الأعمال وكأنما كل قسم من الأقسام هو منظمة قائمة بذاتها وهيكلها مرتب على أساس وظيفي. بعبارة أخرى فإن هذا النوع يمكن أن تكون قائمًا على أساس جغرافي أو على أساس المنتجات أو على أساس الزبائن وغيرها من الأسس ولبيان الاختلاف بين الهيكل الوظيفي والهيكل على أساس الأقسام نستعرض المخططين التاليين:

> * الهيكل على أساس الأقسام Divisional Structure الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد الوظائف في أقسام كبيرة بناء على مخرجات هذه الأقسام.

إن أهم مزايا وعيوب هذا النوع موضحة في الآتي:

المزايا	العيوب
1- سرعة استجابة ومرونة في البيئة المضطربة. 2- اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن. 3- تنسيق عالي بين الأقسام الوظيفية. 4- سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات التي قد تحصل في الإنتاج. 5- التأكيد على المنتج بأكمله وبصورة شاملة مع مراعاة أهداف الأقسام. 6- تطوير المهارات الإدارية للمديرين. 7- إمكانية إزالة بعض الأقسام أو إضافة أقسام جديدة.	1- مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام المختلفة. 2- تخصص فني أقل في الأقسام. 3- تنسيق غير واضح بين الأقسام. 4- سيطرة ورقابة إدارية قليلة من قبل الإدارة العليا. 5- منافسة من أجل الموارد.

- الهيكل المصفوفي Matrix Structure

يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام وذلك بهدف الاستفادة من ميزات الاثنين وتفادي عيوبها. ويتجسد هذا الأمر من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم منتجات معينة أو مشاريع أو برامج.

> * الهيكل المصفوفي Matrix Structure هيكل يجمع بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام الكبيرة لتدعيم مزايا الاثنين وتفادي عيوبهما في إطار برامج أو مشاريع أو منتجات ومن خلال فرق عمل.

إن العاملين فيالهيكل المصفوفي يتعرضون إلى سلطتين في نفس الوقت سلطة رأسية وظيفية وسلطة أفقية من الأقسام. إن نجاح هذا النمط من الهياكل يعتمد على قدرة مدير المنظمة على مراقبة والتعامل مع الجميع سواء كانوا في الوظائف الرئيسية أو الأقسام. وهنا تبرز مشكلة الرئيس المزدوج للعاملين Two-Boss Employee حيث أن العاملين أو الموظفين يتوجب عليهم تقديم تقارير إلى رئيسين كذلك هناك مشكلة اتفاق وجهات النظر بين الرئيسي الوظيفي ورئيس القسم حول قرارات مهمة أحيانًا. وعموما فإن أهم المزايا والعيوب لهذا النوع من الهياكل نجمله في الآتي:

المزايا	العيوب
1- كفاءة أكبر باستخدام الموارد. 2- مرونة وتكيف للبيئة المتغيرة. 3- تطوير المهارات الإدارية العامة منها والمتخصصة. 4- تعاون بين فرق العمل والخبراء وتوفرهم لكل الأقسام. 5-توسيع الوظائف للعاملين. 6- خدمة أفضل للزبائن.	1- إحباط وغموض نتيجة السلطة المزدوجة. 2- صراعات بين طرفي الهيكل. 3- لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول بعض القضايا. 4- الحاجة إلى تدريب في مجال العلاقات الإنسانية. 5- الهيمنة من قبل الأطراف.

* الهياكل الحديثة Modern Structures

مع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة وتحول المنظمات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة لغرض الاستجابة لمتطلبات منافسة شاملة. فإن منظمات الأعمال قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات المستهلكين واستخدام تكنولوجيا متطورة. إن مجمل هذه الجوانب تندرج ضمن طرق إبداعية ومتجددة لهيكلة المنظمات بحثًا عن الإنتاجية العالية وخلق ميزات تنافسية. وفي نفس إطار هذه التوجهات فإن الهيكل التنظيمي الصحيح يعتبر من الموجودات والأداء الفعال في حين يمكن أن يكون الهيكل غير الصحيح عبئًا على الأداء أو مطلوبات بالنسبة للمنظمة. لقد كان الهيكل المصفوفي هو الخطوة الأولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة حيث المنظمات الأكثر أفقية واتصالات جانبية وأكثر مرونة وقدرة على خلق تكامل عالي بين مختلف الوظائف. وسوف نستعرض في أدناه المبادئ العامة التي تحكم العمل في إطار هذه الهياكل الحديثة والتي تتسم بكونها هياكل أفقية.

1- التركيز على العمليات وليس الوظائف في المنظمة.
2- وضع الأفراد موضع المسؤولية لما يتعلق بالعمليات الأساسية.
3- تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة في استخدام فرق العمل.
4- تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير في الأداء.
5- استخدام تكنولوجيا المعلومات.
6- التركيز على المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة.
7- تعليم وتدريب الأفراد كيفية مشاركة العمل مع الآخرين.
8- بناء ثقافة انفتاح وتعاون والتزام بالأداء.

ونستعرض الآن أهم أنواع الهياكل التنظيمية الحديثة.

- هيكل الفريق Team Structure

إن فرق العمل هي الأساس أو التكتلات الأساسية في مثل هذا النوع من الهياكل ويقصد بهيكل الفريق الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمية أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية. وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يوميًّا. والفريق المنوع وظيفيًا Cross-Functional Team يتكون من أفراد ينتمون إلى مختلف وظائف المنظمة وأنشطتها بهدف تقليل إشكالية الاتصال والتنسيق بين الوظائف والعقبات داخل المنظمة. وكذلك خلق اتصالات جانبية فعالة لحل مشاكل العمل وتحسين الأداء. وهناك أيضًا ما يمكن أن نسميه فريق المشروع Project Team وهو الفريق الذي يشكل لإنجاز مشروع معين أو مهمة خاصة ويتم حله أو تفكيكه بعد انتهاء المشروع أو إنجاز المهمة والهدف منها هو تجميع الكفاءات وتركيزها لغرض تحقيق أكبر استفادة منها والشكل التالي يمثل هذا النمط.

> * هيكل الفريق Team Structure هيكل يعتمد الفرق الدائمية والمؤقتة والمشكلة من أفراد ينتمون إلى مختلف الوظائف لتحسين العلاقات الجانبية.
> * الفريق المنوع وظيفيًا Cross-Functional Team هو الفريق الذي يحوي على أعضاء ينتمون إلى أنشطة أو وظائف أو أقسام مختلفة.
> * فريق المشروع Project Team فريق يشكل لتنفيذ مشروع معين أو إنجاز مهمة محددة ويتم حله بمجرد إنجاز المهمة أو انتهاء المشروع.

أما أهم المزايا والعيوب لهيكل الفريق فهي:

المزايا	العيوب
1- تقليل الحواجز بين الأقسام يزيد من الالتزام وتكريس الجهود للأداء. 2- سرعة في الاستجابة واتخاذ القرارات. 3- إزالة عوائق الاتصالات والتنسيق. 4- زيادة العلاقات الجانبية. 5- تحسين المعنويات والحماس لمشاركة العاملين واندماجهم. 6- تقليل التكاليف الإدارية. 7- المشاركة في المعلومات والخبرة حول القضايا المهمة.	1- تعقد إجراءات فرق العمل. 2- حدوث تضارب بالولاء بين الفريق والوحدة الوظيفية. 3- كثرة الاجتماعات واللقاءات التي تتسبب بضياع وقت طويل. 4- الحاجة للموارد الكثيرة.

- الهيكل الشبكي Network Structure

هو الهيكل الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف خارجية مثل المجهزين ومتعهدي الخدمات وغيرها. إن هذا يعني امتدادًا أفقيًا خارج حدود المنظمة وأنها تتعاقد مع متعهدين لإنجاز الكثير من أعمالها الكبيرة وتنسق أنشطتها من مركز قيادة رئيسي صغير.

* الهيكل الشبكي Network Structure الهيكل الذي يفصل الوظائف الرئيسية ويحيلها إلى شركات متعددة والتي يتم التنسيق بينها من خلال مركز قيادة صغير.

إن المنظمة هنا تبدو وكأنها محور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين الخارجيين ولا تكون متجمعة تحت سقف واحد، وهذه الشركات المتعهدة والمتخصصة ترتبط إلكترونيًا بالمركز الرئيسي. إن التزود من الخارج Outsourcing هو من أهم المظاهر المرتبطة بالهيكل الشبكي والذي يعني التعاقد مع شركات أو جهات خارجية للقيام بوظيفة معينة تخص المنظمة مثل الخدمات القانونية التي تخص أحد المصارف الكبرى حيث تحال إلى مكتب قانوني أو إحالة الكافتريا وخدماتها إلى جهة خارجية. ولعل أهم مزايا وعيوب هذا النمط من الهياكل ما يلي:

* التزود من الخارج Outsourcing التعاقد مع جهات خارجية للقيام بوظيفة معينة تخص المنظمة.

المزايا	العيوب
1- تساعد على ترشيق المنظمة. 2- سيطرة أكثر على التكاليف مع تخفيض التكاليف الإدارية. 3- الاستفادة من خبرات متخصصة جدًّا من الخارج. 4- أن تكنولوجيا المعلومات تسمح بالإدارة ولو على بعد مسافات بعيدة. 5- القدرة على المنافسة. 6- مرونة في العمل.	1- كلما كانت الشبكة كبيرة تصبح عملية الرقابة والسيطرة صعبة. 2- يمكن فقدان المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المنظمة. 3- أن الفشل في جزء من الشبكة يؤدي على فشل كامل. 4- ربما تكون هناك مخاطر جدية بانهيار المنظمة بسبب إحالة بعض الأمور المهمة مثل الشؤون المالية إلى متعاقدين أو جهات خارجية.

- الهيكل اللامحدود (الافتراضي)

Boundary less (Virtual) Structure

لقد أصبح من المألوف الحديث اليوم عن منظمًا تبلا حدود أو منظمات افتراضية (Boundary less Virtual Organizations) والتي هي منظمات أزيلت فيها الحواجز بين أنظمتها الفرعية الداخلية وكذلك مع بيئتها الخارجية. والمنظمات الافتراضية تستخدم بكثافة تكنولوجيا المعلومات والإنترنت لغرض إزالة الحواجز بينها وبين المجهزين والزبائن والمنافسين. إن أهم متطلبات اللامحدودية هي غياب الهرمية في الهيكل وتمكين العاملين في الفريق واستخدام تكنولوجيا كثيفة وقبول ظاهرة الوقتية، وينجز العمل من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة حيث يتم التركيز على هذا الأمر والمهم هنا هو اللابيروقراطية العالية وعدم فرض القيود بأي شكل كانت على العاملين أو الخبراء الذين ينجزون العمل.

* المنظمة الافتراضية Virtual Organization منظمة موجودة في الفضاء الإليكتروني معتمدة تكنولوجيا المعلومات والإنترنت في عملياتها.

إن الحدود الخارجية تختلف باختلاف التحالفات والحاجة أو الحصول على الفرص. هنا تزال الحواجز الداخلية كلما دعت الحاجة لعمل الأفراد مع بعض بشكل مشترك. ولعل أهم مزايا وعيوب هذا النمط ما يلي:

المزايا	العيوب

1- الاستفادة من الخبراء في كل مكان. 2- مرونة عالية واستجابة سريعة. 3- تقليل التكاليف الإدارية. 4- اكتساب خبرات تكنولوجية واسعة. 5- لا واجبات رسمية محددة ولا روتين. 6- تقاسم المعرفة والخبرة.	1- صعوبة السيطرة. 2- ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة. 3- تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية. 4- تتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متقدمة. 5- احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور.

ثالثًا: قضايا أخرى مهمة في التنظيم

Other Important Issues in Organizing

إن الهيكل التنظيمي الذي تجسده الخارطة التنظيمية يمكن أن ترى من خلاله جوانب مهمة في التنظيم الرسمي الذي سبقت الإشارة إليه مثل، المستويات الإدارية المختلفة وطبيعة نطاق الإشراف وانسيابية السلطة وطبيعة العلاقات الرسمية. ولكن هذه الجوانب الحيوية المهمة يجب أن تضعها الإدارة نصب عينها لتقرير المدى الملائم لطبيعة عمل المنظمة وبالتالي وصولها إلى الفاعلية المطلوبة. وفي إطار المفهوم الحديث الذي يرى المنظمة بشكل هرمي مقلوب حيث تأتي خدمة المستهلك في الدرجة الأولى التي تقدم له من قبل العاملين بدعم من الإدارة، فإن هذه المفاهيم التنظيمية أخذت منحى جديد يتماشى مع هذه النظرة والفلسفة الإدارية الحديثة. وسنستعرض هنا أهم هذه الجوانب التنظيمية التي يجب أن تعيها الإدارة وتجعل منها مفردات حية في واقع عمل المنظمة للوصول إلى الفاعلية المتوخاة.

* سلسلة الآمرة Chain of Command

تعطي الخارطة التنظيمية صورة عن خطوطها السلطة وارتباط كل وظيفة عموديًا بالمستويات الأعلى منها. إن سلسلة الآمرة Chain of command هي سلسلة السلطة المتصلة والتي تربط الأفراد في المنظمة أيًّا كان موقعهم وتوضح من يرأس من وإلى من يقدم تقارير الإنجاز والأداء. وترتبط سلسلة الآمرة بمبدأين.

- وحدة الأمر Unity of Command

والتي تعني أن كل فرد عامل في المنظمة يكون مُساءلاً من مشرف واحد فقط لتجنب ازدواج الأوامر في المنظمة، لكن المنظمات الحديثة تجاوزت هذا المبدأ من خلال الهياكل التنظيمية المصفوفية والشبكية كما ذكرنا سابقًا.

- مبدأ التدرج Scalar Principle

ويعني هذا تعريف السلطة بشكل واضح لجميع العاملين في المنظمة وفق تدرجهم الرسمي الهرمي. إن هذا المبدأ يساعد في تحديد السلطات (الصلاحيات) والمسؤوليات لمختلف المهام.

عندما يزداد حجم المنظمة ويتضخم فإنها تصح بمستويات إدارية عديدة وطويلة بمعنى إضافة حلقات أخرى إلى سلسلة الآمرة ولذلك تزداد التكاليف وتتعقد الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا وهذا الأمر يؤخر عملية صنع القرار ويمكن أن يؤدي إلى فقدان الصلة الوثيقة مع الزبائن. لهذه الأسباب فإن المنظمة الطويلة Tall Organization والتي يوجد فيها مستويات إدارية عديدة تنتقد بسبب كونها غير كفوءة وقليلة الإنتاجية. لذلك نرى أن الاتجاهات الحديثة تحاول أن تجعل سلسلة الأمرة قصيرة. وهذا يعني أن المنظمات الحديثة تحاول أن تكون بسيطة في هيكلها وأكثر انسيابية ورشيقة من خلال إزالة المستويات الإدارية غير الضرورية وجعل الهيكل التنظيمي مفلطحًا Flat وأفقيًا Horizontal لكي يكون أكثر قدرة على إيجاد ميزات تنافسية.

> * سلسلة الآمرة Chain of command هي خط السلطة المتصل الذي يربط جميع الأفراد في المنظمة ويحدد من يرأس من وإلى من يقدم تقارير الإنجاز والأداء.

* السلطة Authority

هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة المحددة. ويمكن أن تتسم السلطة بخصائص ثلاثة هي:

- أن السلطة ملازمة للموقع الوظيفي Position وليس للأفراد People

أي أن المدير تكون له سلطة بسبب الموقع الوظيفي الذي يشغله وأن المدراء الذين يشغلون نفس المواقع الوظيفية لديهم نفس السلطات.

- إن السلطة يجب أن تكون مقبولة من قبل المرؤوسين

حيث أن السلطة تتدفق من أعلى إلى الأسفل من خلال هرمية المنظمة والمرؤوسون يقبلون السلطة لأنهم يعرفون أن المدراء لهم هذا الحق القانوني والرسمي. إن نظرية قبول السلطة تقول أن المدراء لديهم سلطة عندما تقبل هذه السلطة من قبل المرؤوسين وفي حال رفض المرؤوسين بسبب كون الأوامر الصادرة إليهم هي خارج منطقة القبول فإن سلطة المدراء تختفي. وكمثال لهذا الأمر، فقد استقال أحد كبار المدراء العاملين في شركة United Airlines بسبب أن عددًا قليلاً من المرؤوسين قبلوا استراتيجيته التي اعتمدها في سبيل الاستحواذ على شركات أخرى مثل شركات تأجير السيارات وفنادق من أجل التنويع.

- تتدفق السلطة رأسيًا وباتجاه المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي

وهنا فإن المواقع الوظيفية العليا في الهيكل التنظيمي لديها سلطات رسمية أكثر من المواقع الدنيا.

ولكي يكون المدير أكثر فاعلية وتأثير في المنظمة يفترض أن يعزز سلطته الرسمية بقوة تأثير إيجابية في سلوك العاملين والمرؤوسين وهذه تأتي ضمن مفهوم القوة Power. إن السلوك الحسن والتمتع بالخبرة وإعطاء المثل والقدوة والعلاقة الصحيحة الحميمة كلها جوانب تعزز قوة المدير التي تعبر عن خصائص قيادية وليس مجرد حق رسمي قانوني كما هو عليه الحال في إطار موقع وظيفي معين. فالقوة لا ترتبط بالموقع الوظيفي بل إن الخصائص القيادية وموقع الفرد في المنظمة تعزز بعضها بعضًا وتجعل من المدير قياديًا ومؤثرًا في مرؤوسيه.

> * السلطة Authority هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة المحددة
>
> * القوة Power القدرة على التأثير الإيجابي من خلال خصائص يمتلكها الفرد أين ما كان موقعه في المنظمة.

* المسؤولية Responsibility

هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة قد خصصت له ضمن السلطة التي منحت له، أي أن المسؤولية تكافي السلطة. وعندما تكون لدى المدير مسؤولية لتأدية مهام كبيرة مع سلطة قليلة فإن هذه الوظيفة تصبح صعبة ويضطر المدير أن يعتمد أسلوب الإقناع لتنفيذ أوامره من قبل المرؤوسين. أما إذا كانت سلطات المدير تفوق مسؤولياته فقد يصبح جبارًا أو عابثًا بنتائج الأداء وأطر العمل الموضوعة، لذلك تحاول المنظمة أن تجعل المسؤولية مكافئة للسلطة.

> * المسؤولية Responsibility هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام وأنشطة خصصت له ضمن السلطة التي منحت له، وهي مكافئة لها.

* المساءلة (العرضة للمحاسبة) Accountability

هي حقيقة كون الأفراد العاملين في المنظمة والذين لديهم سلطات ومسؤوليات محددة معرضين لتقديم تقارير تبرر وتعلل أسباب النتائج التي وصلوا إليها أو التصرفات التي قاموا بها لمن هم أعلى منهم في سلسلة الأمرة. إن المساءلة يجب أن تسير بشكل متزامن مع السلطة والمسؤولية حفاظا على عدم الإساءة بالتصرف أو استغلال الموقع الوظيفي. ويجب أن يكون المدراء واعين إلى أن المساءلة حول المهام والمسؤوليات التي قبلوا تحملها ستؤدي جيدًا في إطار السلطات الممنوحة لهم.

> * المساءلة Accountability هي حقيقة كون الأفراد العاملين في المنظمة والذين لديهم سلطات ومسؤوليات محددة معرضين لتقديم تقارير تبرر، وتعلل أسباب النتائج التي توصلوا إليها أو التصرفات التي قاموا بها لمن هم أعلى منهم في سلسلة الأمرة.

* التفويض (التخويل) Delegation

يرتبط التخويل بالصلاحيات أو السلطات الممنوحة للمديرين أو الموظفين والتفويض Delegation يعني عملية إدارية يتم من خلالها نقل جزء من السلطة أو الصلاحيات إلى شخص في مستوى إداري أدنى، والتفويض لا يأخذ شكلا واحدًا في جميع الحالات بل إنه يمتد بين قطبين عالي وواطي تفصل بينهما نماذج مختلفة في درجات التفويض، فقد يفوض المدير سلطة محددة جدًّا لتنفيذ عمل يقع في إطار مسؤوليته لأحد المدراء العاملين معه ويقع هذا التفويض في إطار رؤية المدير في العمل وأسلوبه، ونتحدث هنا عن تفويض قليل جدًّا يصبح بموجبه الشخص الذي فوضت له هذه السلطة مُساءَلاً عن المهام الواردة في إطارها أمام من فوض له هذه السلطة لذلك نتكلم هنا عن أن المسئولية تبقى محصورة لدى المدير الذي قام بعملية التفويض -أما في القطب الآخر فيمكن للمدير أن يفوض تفويضا كاملاً لأحد مرؤوسيه صلاحيات ترتبط بأداء مسؤوليات ومهام بدرجة كبيرة من الدرجة والرؤية الخاصة لهذا المرؤوس، وبالتالي فهو مسؤول ويتم مساءلته من قبل المدير الذي قام بالتفويض ونتكلم هنا عن تفويض عالي جدًّا لسلطان وصلاحيات ومسؤوليات ترتبط بها، وبين هذين القطبين توجد درجات مختلفة من التفويض، وفي الحقيقة فإن التفويض يأتي في جانب كبير منه لمعالجة الاختناقات والنواقص الواردة في النظام المركزي للإدارة. أما إذا انتقلت المنظمة إلى النظام اللامركزي فإن هذا النظام - كما سنرى لاحقًا- يتيح للمديرين حرية أكبر لممارسة صلاحيات وسلطة واسعة ترتبط بمختلف المواقع الوظيفية العليا منها والدنيا.

> * التفويض Delegation نقل أو تخويل صلاحيات أو سلطات جزئية إلى شخص في مستوى إداري أدنى.

- خطوات ومزايا التفويض

لكي يكون التفويض فعالاً ومحققًا للنتائج المرجوة منه يجب أن يراعي الآتي:

1- تفويض مهمة كاملة لشخص واحد ولا ينصح بتقسيمها، لأن هذا يعطي للشخص المفوض له كامل المسؤولية عن إنجازها ويتيح للمدير الذي قام بالتفويض عملية الرقابة الفعالة.

2- اختيار الشخص المناسب، فليس جميع العاملين لديهم نفس القابليات وبنفس الدرجة من التحفيز، ولذا يجب موازنة المهمة مع قدرات الشخص ومهاراته، ولديه استعداد لتحمل مسؤولية ويستطيع اتخاذ قرارات مستقلة.

3- التأكد من أن السلطة الممنوحة تكافئ المسؤولية، يلاحظ أن المدراء يميلون إلى تحمل المرؤوسين مسؤولية ولا يزيدون صلاحيات اتخاذ القرار لديهم.

4- إعطاء تعليمات واضحة حول ماذا ومتى وأين ومن وكيف تؤدي المهمة لضمان نجاح عملية التفويض.

5- إدامة الحصول على التغذية العكسية، وذلك بالاحتفاظ باتصال مستمر مع من تم التفويض له.

6- تقييم ومكافأة الأداء بمجرد إتمام المهمة بنجاح.

ولعل أهم مزايا عملية تفويض الصلاحيات هي تحرير المدراء من كثير من الأعمال وتوفر مجالاً للتركيز على العمل المهم، كذلك تزيد الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. كما أنها وسيلة تدريب مناسب للمرؤوسين وأداة لتحفيزهم لإنجاز وأداء أفضل. وبالمقابل فإن هناك عقبات للتفويض يمكن أن تختصر بالآتي:

- اعتقاد المدراء الدائم بأنهم يمكن أن ينجزوا الأعمال بأنفسهم أفضل مما لو تم تفويضها للآخرين.
- نقص الثقة بالآخرين.
- الإبهام في تحديد جيد وتعريف دقيق للوظيفة ومهامها.

* نطاق الإشراف Span of Control

المقصود بنطاق الإشراف أو المدى الإداري Span of Management هو عدد العاملين الذين يقدمون تقارير أدائهم وإنجازهم لمدير واحد أو هم المرؤوسون الذين يشرف عليهم رئيس واحد، ونفس الشيء يقابل بالنسبة للوحدات الإدارية أو التنظيمية فبعض المدراء يشرف على عدة وحدات تنظيمية، إن نطاق الإشراف يعطي خصائص مهمة للهيكل التنظيمي حيث التحديد الواضح لطبيعة الإشراف الرقابة في إطار هذا الهيكل. في المداخل التقليدية للإدارة كأن يعتقد أن نطاق الإدارة الجيد يمتد ليشمل ستة إلى عشرة أفراد للمدير الواحد في حين نرى اليوم أن نطاق الإدارة اتسع ليشمل أكثر من ثلاثين فردًا، وبشكل عام فإن هناك عوامل عديدة تحدد طبيعة نطاق الإشراف اتساعًا وضيقًا وكما يلي:

1- عندما يؤدي المرؤوسون أعمالا تتسم بالثبات والاستقرار والروتينية فإن نطاق الإشراف يكون واسعًا والعكس صحيح.
2- عندما يؤدي المرؤوسون أعمال متشابهة ومتكررة فإن نطاق الإشراف يصبح واسعا والعكس صحيح.
3- إذا تركز المرؤوسون في مكان واحد غير متباعدين يمكن أن يصبح نطاق الإدارة واسعًا أما إذا توزع هؤلاء المرؤوسين في أماكن متعددة فإن نطاق الإدارة يكون ضيقًا.
4- في حالة كون المرؤوسين مدربين جيدًا ولا يحتاجون لتوجيهات كثيرة في أوامر المهام فإن نطاق الإشراف يصبح واسعا وبالعكس.
5- إذا كان بالإمكان وضع إجراءات وقواعد عمل واضحة لأداء المهمات والأعمال فإن نطاق الإشراف يصبح واسعًا وفي غياب ذلك فإن العكس سيحصل.
6- إذا كان هناك أنظمة تدعم عمل المدراء ومساعدون كفؤون فإن المدراء يستطيعون الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين والعكس صحيح.
7- إذا كانت حاجة المدراء من الوقت قليلة لأداء متطلبات أنشطة التنسيق والتخطيط مع الأقسام الأخرى فإنه يمكن لهؤلاء المدراء تخصيص وقت أكبر للإشراف وبالتالي يستطيعون الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.
8- أسلوب المدير وتفضيلاته الشخصية بخصوص النطاق الإشرافي الواسع أو الضيق.

> * نطاق الإشراف Span of Management عدد العاملين أو الوحدات الذين يشرف عليهم رئيس واحد.

وختامًا لهذه الفقرة، لابد من الإشارة إلى العلاقة بين طبيعة الهيكل التنظيمي ونوع نطاق الإشراف المعتمد في المنظمة، فإذا اعتمدت المنظمة نطاق إشراف واسع تصبح سلسلة الأمرة قصيرة وعدد المستويات الإدارية قليلاً وهكذا يكون الهيكل التنظيمي هيكلاً مفلطحًا أفقيًّا Flat Structure. أما إذا اعتمدت المنظمة نطاق إشراف ضيق فإن سلسلة الأمرة تصبح طويلة ويزداد عدد المستويات الإدارية ويصبح شكل الهيكل التنظيمي طويلاً Tall Structure وهنا فإن هذا الهيكل يضم عددًا أكبر من المدراء وبالتالي فهو أكثر كلفة وأقل كفاءة وأقل مرونة وتكون المنظمة أقل استجابة لردود فعل الزبائن.

> * الهيكل المفلطح Flat Structure الهيكل الذي يتسم بوجود نطاق إشراف واسع وعدد أقل من المستويات الإدارية.
>
> * الهيكل الطويل Tall Structure الهيكل الذي يحتوي على مستويات إدارية كثيرة ونطاق إشراف ضيق.

* المركزية واللامركزية
Centralization and Decentralization

تعني المركزية تميع وتركيز السلطات الخاصة باتخاذ القرار في المستوى الأعلى من الإدارة. والمركزية بشكل عام ترتبط بالأشكال التقليدية من التنظيم الهرمي والمنظمات الصغيرة العاملة في بيئات مستقرة ولا تشكل تهديدًا كبيرًا للمنظمة. ومع تضخم حجم المنظمات وانتشارها جغرافيًا وتعقد البيئة وسرعة تغييرها أصبحت اللامركزية هي الأفضل في إدارة الأعمال اليوم. واللامركزية تعني توزيع السلطات الخاصة باتخاذ القرار خلال كافة المستويات الإدارية. وترتبط اللامركزية بالهياكل التنظيمية الحديثة والاتجاهات الجديدة في العملية التنظيمية. وتعمل المنظمات اليوم في إطار لامركزية عالية بفضل التطور الكبير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات حيث يستطيع المدراء أن يكونوا على اطلاع دائم يوميًّا على سير الأمور والنتائج والأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك. ورغم أن أكثر المنظمات أصبحت فيها المشاركة كبيرة لتقريب الفجوة بين متخذي القرار ومنفذيه فإننا يجب أن لا نفهم بذلك أن جميع القرارات يجب أن تتخذ بطريقة لامركزية على المدراء تشخيص الوضع التنظيمي واختيار المستوى الملائم لاتخاذ القرارات بحيث يلاءم حاجات المنظمة ومتطلبات عملها بأفضل ما يمكن. وبشكل عام فإن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في مركزية ولا مركزية القرار نجملها بالآتي:

- التغيرات الكبيرة وعدم التأكد العالي يرتبط باللامركزية.
- استراتيجية المنظمة تحدد قدر المركزية أو اللامركزية الملائم.

- في حالة الأزمات أو مواجهة مخاطر عالية يتم تركيز السلطات أو الميل إلى المركزية.

> * المركزية Decentralization تجميع وتركيز سلطات اتخاذ القرار في المستوى الأعلى من الإدارة.
>
> * اللامركزية Decentralization توزيع سلطات اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

إن الذهاب باتجاه التفويض الواسع والتمكين المستمر لقوى العمل والهياكل الأفقية المفلطحة والمرنة ساهمت بإدخال اللامركزية في منظمات الأعمال وارتبط هذا أيضًا بتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأمر الذي أتاح قدرة أكبر للإدارة في رقابة مركزية.

* أنواع السلطة Authority Types

لقد سبق وأن عرفنا السلطة في فقرة سابقة والآن نحاول معرفة أنواع السلطة حيث هناك ثلاثة أنواع منها:
السلطة المباشرة (التنفيذية) Line Authority والسلطة الاستشارية (سلطة الكادر المساند) Staff Authority والسلطة الوظيفية (سلطة التخصص الدقيق) Functional Authority.

- السلطة المباشرة (التنفيذية) Line Authority

يتمتع المدراء في كافة المستويات الإدارية، والذين يتحملون مسؤوليات مباشرة في إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة وكذلك تسويقها، بسلطات تنفيذية مباشرة لإنجاز العمل وهذه السلطات تشمل الحق في اتخاذ القرارات تنفيذية مباشرة لإنجاز العمل وهذه السلطات تشمل الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتصرف بطرق الأداء وأساليبه وحدود الصلاحيات المالية وكل ما يرتبط بإنجاز الأنشطة والمهام لتحقيق الأهداف التي تصب مباشرة في تعزيز موقف المنظمة التنافسي لمنتجاتها وخدماتها وتسويق هذه المنتجات والخدمات. وبالتالي فإن هذه السلطة قائمة أساسا على مجال العمل الذي تغطيه المنظمة وطبيعة هذا المجال ومحتوى السلع والخدمات وأسلوب تسويقها. فمثلاً يمتلك رئيس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومسؤولي المختبرات الدراسية وكل من له علاقة مباشرة بتقديم خدمة التعليم في الجامعة سلطة تنفيذية مباشرة. كذلك يمتلك الأطباء ورؤساء الممرضين ومسؤولي مختبرات التحليل والأشعة والفحص الطبي وكل من له علاقة مباشرة بتقديم الخدمة الصحية سلطة تنفيذية مباشرة تختلف عن السلطة التي يمتلكها الآخرون العاملون في مجال الموارد البشرية أو في مجال النقل أو الحسابات أو الدائرة القانونية حيث أن سلطات هؤلاء لا يمكن أن تعتبر سلطة مباشرة في المستشفى. كذلك في المنظمة الصناعية التي تنتج سلع متنوعة فإن المدراء لديهم سلطة تنفيذية مباشرة إذا كانوا يعملون في أي من الأقسام المرتبطة مباشرة بإنتاج وتسويق السلعة.

> * السلطة المباشرة (التنفيذية) Line Authority هي سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات وتسويقها في المنظمة.
>
> * السلطة الاستشارية Staff Authority سلطة تتمثل بتقديم الدعم والإسناد والنصح والاستشارة للمديرين ذوي السلطة التنفيذية المباشرة.

- السلطة الاستشارية (سلطة الكادر المساند) Staff Authority

إن هذه السلطة تمثل الحق في تقديم الدعم والإسناد للمديرين التنفيذيين المباشرين وكذلك النصح والاستشارات بهدف ترصين وزيادة فاعلية القرارات الصادرة من السلطة التنفيذية المباشرة. يفترض بهذه السلطة المساندة أن تقدم إسنادًا وتعزيزًا وتحسينًا لأداء المهمات من قبل المدراء والتنفيذيين المباشرين، فمثلاً في أغلب منظمات الأعمال الصناعية هناك أشخاص يعملون في مجالات المحاسبة والموارد البشرية يقدمون دعمًا للعمل والأنشطة في كافة أقسام المنظمة. ويجب أن يعمل المدراء ذوي السلطة المباشرة والمدراء المساندون والاستشاريون معًا بهدف زيادة فاعلية المنظمة ويجب أن يعرف الطرفان رسالة المنظمة وأهدافها ويعرفون الأهداف الخاصة بكل طرف وكيفية التعاون والتنسيق لتحقيق هذه الأهداف باعتبارها ضرورية لإنجاز الأهداف

العامة للمنظمة. إن حجم المنظمة هو الذي يحدد مدى الحاجة إلى سلطة استشارية. وعموما فإن المنظمة إذا كانت كبيرة الحجم فإنها تحتاج إلى سلطات استشارية. وهذا لا يعني أن الشركات الصغيرة ليس لديها مواقع ذات سلطات استشارية بل أحيانًا تستخدم استشاريين بعمل جزئي لتقديم النصح والمشورة في مجالات محددة. وعمومًا فإن السلطة الاستشارية لها ثلاثة أدوار رئيسية:

* دور الناصح والداعم والمستشار Advisory and Counseling Role

يستخدم الكادر هنا خبرات مهنية وتخصصية لحل مشاكل تواجه المنظمة وهو مستشار داخلي للمنظمة فقد ينصح الكادر المسؤول عن مراقبة الجودة مديرين خطوط الإنتاج بعدم وجود إمكانية لإجراء تحسينات جذرية في المنتج.

* دور خدمي Service Role

تقديم خدمات من خلال فريق عمل مركزي في المنظمة لدعم الأنشطة المختلفة في منظمة الأعمال، ويمكن تشبيه هذا الأمر بكون الكادر مجهز الأفكار والخطوط المباشرة أو السلطة التنفيذية مستهلكة لها. مثال ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتعبئة واستقطاب وتعيين وتدريب العاملين لكل المنظمة وهنا فهم مجهزون للعاملين ومختلف أقسام المنظمة هم مستهلكون.

* دور رقابي Control Role

يساعد الكادر في وضع آليات مساعدة في تقييم فاعلية الخطط المختلفة في المنظمة وهنا فإن القائمين بهذا العمل هم ممثلون أو وكلاء للإدارة العليا. وتجدر الإشارة هنا إلى أن صراعًا قد يحصل بين السلطتين التنفيذية المباشرة والاستشارية المساعدة بسبب تدخل الاستشاريين في عمل السلطة التنفيذية وتقمصهم لدورها. وكذلك اعتقاد التنفيذيين بأن السلطة المساندة لا تعي الصورة الكلية للعمل وإنما تقدم استشارات محدودة في مجالات تخصصية. أما الكوارد الاستشارية فيرون أن التنفيذيين لا يقبلون السلطة الاستشارية والأفكار الجديدة التي تقدمها ويرفضون منحهم سلطات كاملة بشأن مختلف الوظائف.

- السلطة الوظيفية Functional Authority

إن هذا النوع يتضمن حق إعطاء أوامر أو إصدار قرارات من قبل مسؤول معين في جزء من أجزاء النظام الإداري أو المنظمة والذي ليس له حق طبيعي دائم في ممارسة مثل هذه السلطة فيه. فمثلاً عندما يقرر أحد المسؤولين من قسم الحاسوب اتخاذ إجراءات باستبدال جزء من البرامجيات في أحد مختبرات كلية الطب والتي لا تقع في إطار مسؤوليته المباشرة أو الوظيفية لكن هذا الحق حصل عليه بحكم امتلاكه خبرة تخصصية في مجال وظيفي معين. ويفترض أن يأتي دوره مكملاً للسلطتين المباشرة أو الاستشارية التي يمتلكها مثل هذا الشخص. وهناك مثال آخر، وهو المنظمات الكبيرة التي فيها دائرة مركزية للشؤون المالية ودوائر فرعية فيها محاسبون يتبعون إلى سلطات تنفيذية لأقسام أخرى، هنا فإن أحد المسؤولين في الدائرة المالية الرئيسية يمكن أن يمارس سلطة وظيفية بحكم تخصصه في أي دائرة فرعية مصدرًا أوامر أو متخذًا قرارات. ويشير المخطط التالي إلى الأنواع المختلفة للسلطة.

> * السلطة الوظيفية: Funetional Authority حق إعطاء أوامر أو إصدار قرارات من قبل مسؤول معين في جزء من المنظمة والذي ليس له حق طبيعي أو دائم في ممارسة مثل هذه السلطة فيه.

المرجع: العامري، صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الغالبي، (2011م)، (كتاب : الإدارة والأعمال)، الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة.