

- يمكن أن تأتي فجوات الاتصال.
- يمكن أن تكون الرسائل مشوهة.
- يمكن تحقيق العمل التخصصي.

## عاشرا: الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي من عدد المستويات الادارية وهو عبارة عن البناء او الاطار الذي يحدد الادارات والاجزاء الداخلية في هذه الإدارات ويوضح التقسيم الاداري ومعرفة خطوط السلطة.

اغلب المنظمات تسعى من خلال الهيكل التنظيمي تحقيق الاتي:

1- معرفة المستويات الادارية واختصاص كل مستوى وماهي التفرعات الادارية التابعة لهذا المستوى.

2- معرفة عدد ونوع الادارات والاقسام.

3- بيان خطوط السلطة.

4- تحديد نطاق الاشراف.

5- ترتيب وتوصيف الوظيفة.

وعلى المنظمات ان تأخذ بنظر الاعتبار عند اعداد الهيكل التنظيمي محددات مثل:

1- درجة التخصص في المنظمة

2- اهداف التنظيم

3- المركزية

4- التعقيد

5- الرسمية

6- حجم المنظمة ودورة حياتها

7- درجة التكنولوجيا

8- متغيرات البيئة

عند تطوير الهيكل التنظيمي يجب على الإدارة اتخاذ قرارات حول درجة المركزية، ونطاق الرقابة الإدارية او الاشراف ، ونوع التقسيم الإداري الأكثر منطقية في أي وقت ويمكن توضيح ذلك من خلال الاتي:

## • المركزية

درجة المركزية تتعلق مباشرة بمصدر القوة والتحكم، يمتلك عدد قليل من الأشخاص في أعلى المنظمة القدرة على اتخاذ القرارات وهذا النهج بسيط وفعال، والنتيجة تميل إلى أن تكون صورة قوية للمنظمة ونهج موحد للزبائن.

لكن الجانب السلبي هو أن المنظمات عادة ما تستجيب بشكل أبطأ لاحتياجات الزبائن وتمتلك معنويات أقل للموظفين، قد يقل الاهتمام بالمركزية في مواجهة البيئة المضطربة، تتجه معظم المنظمات نحو مزيد من اللامركزية، مما يدفع بالقوة إلى المستويات الأدنى من التنظيم ويمكن للموظفين الذين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الاستجابة لاحتياجات الزبائن بشكل أسرع وأكثر فاعلية ويمكنهم أيضاً الاستفادة من الفرص التي من المحتمل أن تنتهي في الوقت الذي قد يستغرقه الحصول على إذن للتصرف.

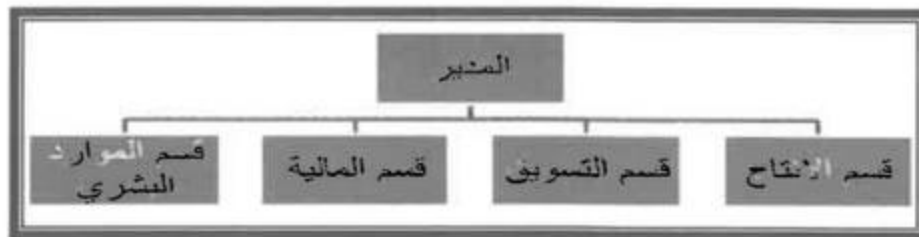
## • نطاق السيطرة أو التحكم أو الاشراف

يشير نطاق التحكم أو نطاق الاشراف إلى عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم المدير ولا يوجد رقم مثالي لكل مديرو يختلف المدى أو النطاق "الصحيح" للسيطرة، بناءً على قدرات كل من المدير والمرووسين، وطبيعة العمل الذي يتم القيام به، وموقع الموظفين، والحاجة إلى التخطيط والتنسيق. في الوقت الحالي بسبب التطور الرقمي، انتقل الاتجاه العام نحو نطاقات أوسع للسيطرة حيث قام عدد متزايد من الشركات بتشذيب طبقات الإدارة الوسطى إلى الحد الأدنى وهذا سيتم توضيحه في موضوع نطاق الاشراف .

## • التقسيم التنظيمي

يعني تقسيم الافراد العاملين إلى مجموعات منطقية وهناك عدد من الخيارات المختلفة منطقياً، اعتماداً على المنظمة ومنها.

■ التقسيم الوظيفي: يميل تقسيم الموظفين إلى مجموعات بناءً على مجال الخبرة، مثل التسويق والتمويل والهندسة، من أجل أن يكون فاعلاً وسهل التنسيق. لهذه الأسباب، يعمل بشكل جيد بشكل خاص للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.ويمنن توضيح ذلك كما في الشكل الاتي :



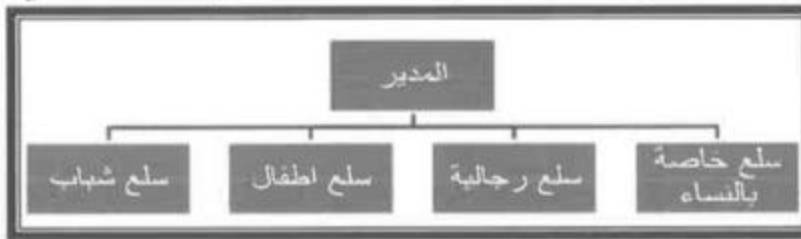
شكل (16) التقسيم الوظيفي

■ التقسيم على اساس المنتج: يساعد تقسيم الموظفين إلى مجموعات بناءً على المنتجات التي تقدمها المنظمة والتي من خلالها يمكن تطوير خبراتهم حول المنتجات التي غالبًا ما تؤدي إلى علاقات قوية مع الزبائن بشكل خاص. ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الاتي :



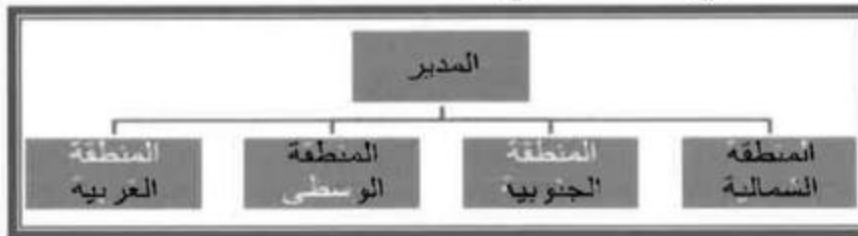
شكل (17) التقسيم على اساس المنتج

■ التقسيم على اساس الزبون: تقسيم الموظفين إلى مجموعات بناءً على الزبائن الذين تخدمهم المنظمة مما يساعدها على التركيز على احتياجات مجموعات محددة من الزبائن. يوجد لدى العديد من المنظمات أقسام منفصلة لتلبية احتياجات مستخدمي الأعمال والمستهلكين ويرتبط هذا النهج بتقسيم المنتج ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الاتي.



شكل (18) التقسيم على اساس الزبون

■ التقسيم الجغرافي: يمكن تقسيم الموظفين إلى مجموعات بناءً على مكان تواجد الزبائن وهذا يساعد الإدارات المختلفة على تقديم خدمة أفضل لمناطق معينة داخل منطقة واحدة. وبالمقابل، تقوم العديد من الشركات الدولية بإنشاء قسم منفصل لكل دولة مختلفة تخدمها ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الاتي.



شكل (19) التقسيم الجغرافي

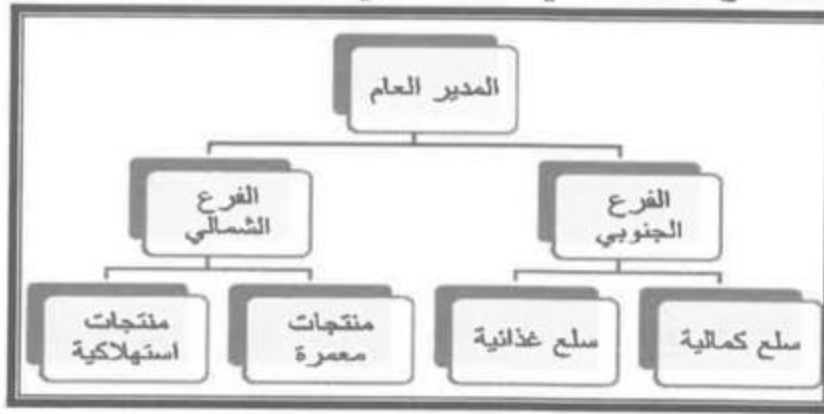
■ التقسيم على اساس العملية: يعد التقسيم إلى مجموعات بناءً على نوع العمل الذي يقوم به الموظفون أمرًا شائعًا في التصنيع، حيث قد تقسم الإدارة الأقسام حسب العمليات

التصنيعية مثل القص والصباغة والخياطة. ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الاتي  
الخص بمنظمة تعكس في مجال الالبسة :



شكل (20) التقسيم على اساس العملية

• التقسيم المختلط او المركب مع زيادة حجم المنظمات ، فإنها عادة ما تتبنى عدة أنواع مختلفة من التقسيم الإداري على مستويات مختلفة من المنظمة ويسمى هذا النهج "بالتقسيم المختلط". ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الاتي :



شكل (21) التقسيم المركب

### حادي عشر : نطاق الاشراف

يعد نطاق الاشراف من المواضيع المهمة في التنظيم اذ يشير نطاق الاشراف الى عدد الرؤوسين الذين يستطيع المشرف الواحد ان يشرف عليهم بفاعلية علماً بان هنالك حد معين لقدرة الفرد على الاشراف بفاعلية على الرؤوسين يكون نطاق الاشراف له علاقة وطيدة بمشكلة الانتباه بكون المدير لا يستطيع ان يعير انتباهه لعدد غير محدود من الاشخاص في ان واحد وذلك لصعوبة التركيز والانتباه ، واذا استطاع المدير من الانتباه للأشخاص الرؤوسين لديه واعارهم انتباهه هذا يسمى (نطاق الانتباه).

نطاق الاشراف ما هو الا نطاق الانتباه مطبقا في بيئة العمل او الاشراف على الرؤوسين، واغلب علماء الادارة لم يحددوا عددا معين لنطاق الاشراف ولكن الاعم الاغلب حدد عدد الرؤوسين ما بين 8-12 فرد ممكن ان يسيطر عليهم المشرف ويستطيع توجيههم الى الاعمال المناطة بهم.

كما ان التنظيم القائم على اساس مبدأ التسلسل الهرمي يتضمن عددا من المستويات وكل مستوى يشرف على المستوى الأدنى منه اي بعبارة اخرى المستوى الأعلى يشرف على المستوى الأدنى.

كما ان تحديد عدد الاشخاص والمستويات يعتمد على عوامل مختلفة ومنها :

- 1- طبيعة العمل
- 2- شخصية المشرف
- 3- قدرات المرؤوسين
- 4- المساحة الجغرافية
- 5- اسلوب العمل
- 6- وقت العمل
- 7- سهولة او صعوبة الاتصال

## ثاني عشر : السلطة

ماذا يفكر الفرد العقلاني والاجتماعي والنفسي المحدود في دوره كعضو في منظمة؟ أولاً يحدد مفهوم العلاقة بين الجهاز الإداري والاعمال. لذا تعرف السلطة ( بانها الحق في اصدار الامر) او أنها القدرة على تأطير القرارات ونقلها بافتراض أن الشخص المعني سيوافق على استخدام السلطة ليست مرتبطة بالإقناع التواصلي ،وبدلاً من ذلك ، يعكس علاقة هرمية مباشرة، الشخص ملزم بطاعة مديره بسبب منصبه، فإن الإدارة في موقع المسؤولية الرسمي هي التي لها "الكلمة الأخيرة"،ومن ناحية أخرى يلاحظ أن المديرين يخلطون بين أساليب السلطة الهرمية وأساليب التأثير "الأكثر ليونة" ، مثل الإقناع ، من أجل إدارة أنشطة أعضاء المنظمات، علما بان الأوامر الهرمية لها حدودها.

ومع ذلك ، فإن الرسالة الرئيسية هي أن المشرفين يمتلكون سلطة نابعة من موقعهم الرسمي ، والتي يستخدمونها لجعل رعاياهم يتصرفون بالطريقة المرغوبة، ويمكن للمشرف استخدام العديد من العقوبات ، والتي يمكنهم من خلالها إقناع العاملين بسلوك مرغوب فيه.

وهذا يؤكد على دور التسلسل الهرمي البيروقراطي في ضمان الحفاظ على النظام في مختلف المواقف الغامضة أو العدائية، ومع ذلك ، فإن الموقف الثنائي تجاه علاقات القوة داخل المنظمة يستمر عندما يتعامل مع ولاء الموظف، ويشير إلى أن الأفراد لا يلتزمون

فقط بالأهداف القائمة على المنظمة ، ولكن أيضاً بالقيم المجتمعية الأوسع ، التي استوعبها الموظفون من خلال عضويتهم في مجموعات خارجية. وهناك تناقض بين الهوية التنظيمية والهوية المجتمعية

ان للمنظمات هوية داخلية مميزة يجب أن تكون مفضلة على التأثيرات المؤسسية، والفرد كعضو في منظمة، يجب عليه التصرف بطريقة غير شخصية ، كجزء من النظام الداخلي ويجب ألا تنتقل الالتزامات الاجتماعية الشخصية إلى عملية صنع القرار التنظيمي، وتحفز الالتزامات المختلفة الطريقة التي يتعامل بها مع تحديد الهوية.

هذه هي الطريقة التي تم بها إنشاء تصنيف ثلاثة مناهج مختلفة للسلطة في الإدارة:

#### (1) السلطة التقليدية

استخدم ويبر هذا المصطلح للإشارة في المقام الأول إلى إدارة الملكية، حيث تحكم العائلة نفسها بلداً لعدة أجيال. في خلفية السلطة التقليدية، تكمن فكرة أن يكون زعيم منظمة أو دولة مثل رئيس الأسرة في هيكل عائلي أبوي تقليدي، يتصرف الملك مثل رب الأسرة ، بينما يتولى المواطنون دورهم الخاضع للتابع.

#### (2) السلطة الكاريزمية

تستند الحوكمة الكاريزمية على قدرة ومهارات الشخصية القيادية الجذابة لجعل رعاياها إلى جانب القائد ، وهذا بدوره مرتبط بالقوى الغامضة أو حتى الخارقة لطبيعة القائد الكاريزمي. وقد تكون هذه الشخصية تجذب الجماهير من ناحية أخرى ، بمجرد تتحي القائد جانباً ، تضعف جاذبية جهاز الحكم الكاريزمي بسرعة.

#### (3) السلطة العقلانية (أو قانونية عقلانية)

هنا يظهر مفهوم التنظيم الرشيد المستند على القوانين واللوائح والأعراف لا تتبع شرعيتها من التقاليد المفترضة ، وينشأ هذا المفهوم من قوة القواعد واللوائح لخلق الاستقرار في النظام القانوني العقلاني ، تنشأ السلطة التنظيمية من الموقف الرسمي للمدير في الهيكل الهرمي ، والذي يمنحهم الحق في إصدار أوامر وتعليمات لمن هم في المستويات الأدنى ويخلق النهج العقلاني عالماً خاص به ، حيث تمثل القواعد والتعليمات العقلانية ، والتي بدورها تصبح واضحة في العمل للوصول إلى الكفاءة والإنتاجية والانضباط الهرمي

### ثالث عشر: تفويض السلطة

التفويض عبارة عن عملية اعطاء جزء من المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفعالة لمتطلبات العمل ويمكن تعريف التفويض بأنه ( هي تلك العملية التي يقوم من خلالها المدير بالتنازل عن جزء من صلاحياته للآخرين )

وهنا يمكن النظر الى عملية التفويض بأنها اعطاء احد المرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرار في العمل التنظيمي، ان النظر للتفويض من هذه الزاوية يفترض ان تكون للمدير سلطة واسعة لاتخاذ القرار في مجالات متعددة وهو المسؤول عن تنفيذها الا انه بالامكان ان يختار اعادة توزيع ومقاسمة هذه المسؤوليات مع مساعديه على الرغم من القسط الاكبر من السلطة لاتخاذ القرار تبقى في قمة الهرم التنظيمي بمعنى ان السلطة لا تفوض على ان يبقى المرؤوسين يعملون تحت اشرافه ومراقبته العامة ' يمكن سحب هذا التفويض اذا اخل المرؤوس بعمله المفوض له.

#### فوائد التفويض

- 1- تقليل الابعاء عن الرئيس وتوزيعها على المرؤوسين
- 2- زيادة كفاءة الاداء من خلال توزيع الاعمال
- 3- السرعة في انجاز الاعمال التي تتطلب المرونة والسرعة في الانجاز
- 4- توزيع المسؤوليات على مختلف الافراد
- 5- يقود التفويض الى زيادة ثقة العاملين بقيادتهم من خلال اشاركهم في اتخاذ القرار
- 6- يسهم التفويض في حل المشاكل الطارئة للتنظيم

### رابع عشر: المسائلة

لا يمكن للفرد او فرق العمل الناجحة أن تنجح بدون المسائلة في مكان العمل، و نتائج النهائية ستكون مهمة للمنظمة و للفرد ، وغالبًا ما يتم إنشاء ثقافة للمسائلة في المنظمة، وكلما كانت المسائلة واضحة وشفافة كلما كان الاداء عالي، ويعزز علاقات عمل أفضل ، ويحسن السعادة الوظيفية ، ويزيل المفاجآت.

لماذا غالبًا ما يكون معنى المساءلة مشحونًا بدلالات سلبية والتوتر وحتى الخوف؟  
والسبب هو أننا اعتدنا على استخدام المصطلح كإجراء تأديبي عندما يحدث خطأ ما  
ويتم فرض (اللوم) على شخص ما.

يعرّف قاموس (Webster) المساءلة على أنها "جودة أو حالة الخضوع للمساءلة، والالتزام  
أو الاستعداد لقبول المسؤولية عن أفعال الفرد، وهذا لا يعني العقاب. إنه استعداد لتحمل  
المسؤولية عن أفعالنا.

يعرفه (Henry Evans) ، مؤلف كتاب "الفوز بالمساءلة" ، بأنه "التزامات واضحة -  
في نظر الآخرين - تم الوفاء بها".

### **خامس عشر : المسؤولية**

وعرفت المسؤولية بأنها قدرة الايفاء بمتطلبات الوظيفة والمهام المناطة بالافراد العاملين  
وان يكونوا قادرين على اداء مهامهم ويكونوا مسؤولين عن الجزئية من العمل التي انيطت  
بهم وان يكونوا قادرين على ادائها وفقا لمهاراتهم وقدراتهم الجسمية والنفسية والعقلية.  
بمعنى اخر كل عامل هو مسؤول عن العمل المكلف به واذا اخفق في ادائه سيخضع  
للمساءلة.

والمسؤولية حددت الابعاء والاعمال واصبح اداء العمل واجب على العامل وهو  
المسؤول امام السلطة العليا او الادارة العليا ومن حق المدير ان يسائل كل عامل اخفق  
في مسؤولية اعماله المكلف بها.

وقد تكون المسؤولية عن الافراد العاملين وتحديد من هو المسؤول عنهم وعن تقييمهم  
للأداء الخاص بهم.وهناك انواع متعددة للمسؤولية ومنها :

- 1- المسؤولية الادارية
- 2- المسؤولية الاخلاقية
- 3- المسؤولية الشخصية
- 4- المسؤولية الاجتماعية
- 5- المسؤولية اتجاه المنظمة تنفيذ الاعمال
- 6- المسؤولية العامة وتتضمن المسؤولية اتجاه البيئة والقانونية وغيرها.

وهناك العديد من الفوائد الناتجة عن المسؤولية ومنها:

- 1- تحمل اعباء العمل من قبل العاملين وزيادة ثقة العامل بذاته.
  - 2- تخلق المسؤولية قيمة للفرد العامل لشعوره بالانجاز وتحقيق الهدف.
  - 3- معرفة ما هو مطلوب من الفرد العامل.
  - 4- زيادة الثقة فيما بين الافراد والفريق عندما يكونوا الافراد قادرين على الايفاء بما مطلوب منهم.
  - 5- انجاز الاعمال بالوقت المناسب وبالجودة العالية لان اي عيب في العمل سيعرض العامل للمسائلة.
- تحق المسؤولية اخلاص وتفاني الفرد العامل في عمله.

