

## العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي

عبد الحميد أحمد دياب

أستاذ مشارك

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١١/١/١٤٢٢هـ وقبل للنشر في ١٨/٣/١٤٢٢هـ)

**المستخلص:** يناقش هذا البحث محاولة الربط بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، فمن المعروف أن هناك نوعين من الهياكل التنظيمية: هياكل طويلة Tall Structure وهياكل منبسطة Flat Structure ويؤثر في تحديد هذين الشكلين أموراً كثيرة أهمها على الإطلاق طريقة تصميم الوظيفة، فالوظائف التي تحمل في طياتها واجبات كثيرة ومتعددة تؤدي إلى قرب قاعدة الهرم التنظيمي من قمته، أما الوظائف التخصصية البسيطة أي التي لا تحمل في طياتها واجبات كثيرة ومتعددة فإنها تؤدي إلى بعد قاعدة الهرم التنظيمي عن قمته، ومن هنا يمكن استنتاج أن الهياكل التنظيمية الطويلة يكون فيها تعدد في المستويات الإدارية وضيق في الإشراف، أما الهياكل المنبسطة فإنها تتميز بقلّة عدد المستويات الإدارية واتساع نطاق الإشراف. ولكل من هذين الشكلين مزاياه وعيوبه التي تمت مناقشتها في هذا البحث، والذي حاولنا فيه التركيز على الكيفية التي يتم بموجبها الربط بين عمليات تصميم الوظيفة والهيكل التنظيمي المناسب لها آخذين في الاعتبار أموراً أخرى مثل الحجم، ونوعية التقنية المستخدمة، وثقافة المجتمع والتي أثبتت الدراسات أن لها تأثيراً قوياً في تحديد شكل الهيكل التنظيمي.

### مقدمة

يمكن النظر إلى الوظيفة على أنها الأساس الذي يقوم عليه بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبصفة عامة فإنه كلما اتسعت قاعدة الوظيفة وواجباتها كلما انعكس ذلك على شكل الهيكل التنظيمي، فالوظائف التي تحمل في طياتها واجبات كثيرة ومتعددة تؤدي إلى أن تكون قاعدة الهرم

التنظيمي أقرب إلى قمته أي أنها تؤدي إلى تقليل عدد المستويات الإدارية، أما الوظائف التي تميل إلى التخصص والتبسيط فتؤدي إلى أن تكون قاعدة الهرم التنظيمي أكثر بعداً من قمته، أي أنها تؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية .

ليس هذا فحسب بل إن طبيعة الأجواء التي يتم فيها العمل، وموقع الوظيفة، والوقت المطلوب لأدائها، والحرية أو المسؤولية المرتبطة بها كلها عوامل تؤثر في الوظائف وتميزها عن بعضها البعض، ومن ثم تؤثر في الشكل النهائي للهيكل التنظيمي الذي سوف تتبناه المنظمة، ذلك أن الهيكل التنظيمي في أية منظمة يتأثر بعدد الموظفين، وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين، وتوزيع السلطات والصلاحيات والمسؤوليات، ونظام الرقابة على الأداء وتصميم الأقسام، وعلاقة الأقسام بالإدارة العليا، وتحديد عدد الأفراد في كل قسم حسب النشاط الذي يقوم به.

لهذه الأسباب فإن تصميم الوظيفة يحظى باهتمام كبير من مهندسي وخبراء تصميم الوظائف، خاصة إذا علمنا ما يحمله مضمون التصميم من تأثير على التكاليف الكلية للمنظمة، وعلى حجم العمل ونوعيته، وإنتاجية العاملين وشعورهم بالرضا الوظيفي، كما أن التنظيم الإداري وما يتضمنه من تحديد واجبات كل وظيفة يمثل جانباً هاماً من جوانب المسؤولية الإدارية الذي لا بد أن توليه المنظمة أهمية كبرى لأنه يؤثر بشكل مباشر على تحقيق أو عدم تحقيق هدف المنظمة .

### مشكلة البحث

بالرغم من أن تصميم الوظيفة هو الأساس في بناء الهيكل التنظيمي في المنظمات إلا أن الوظيفة في هذا الهيكل إنما تمثل دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، وهذه الوظيفة لا تقف بمفردها ولا تعمل بمعزل عن الوظائف الأخرى في التنظيم الكلي للمنظمة، فهي - أي الوظيفة - بما تحمله من واجبات وبما تعطيه لحاملها من صلاحيات وتحمله من مسؤوليات، هي محور العلاقات بين أطراف التنظيم المتعددة، وهي البؤرة التي تلتقي فيها كل الجهود والإمكانات المعنوية والذهنية والمادية .

ومن هنا فإن الطريقة التي يتم بها تصميم الوظيفة وتحديد واجباتها ومسؤولياتها ومؤهلات القائمين بها من العوامل الهامة التي يتوقف عليها تحقيق أهداف المنظمة، وحيث إن منظمات اليوم يغلب عليها الضخامة، وحتى لا تحدث ازدواجية في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بين مديري

الإدارات والأقسام التابعة لها، فإن تصميم الوظيفة والهيكل التنظيمي المناسب يجب أن يخضع للدراسة والتحليل العلمي بدلاً من التخمين والارتجال، ذلك أن القوى البشرية تعتبر بالنسبة للتنظيم مثل الهيكل العظمي للإنسان، ولا يمكن للمنظمة أن تستقيم، ولا يمكن للهيكل التنظيمي أن يتزن طالما أن هناك سوءاً في تنظيم القوى البشرية وتحليل الوظائف التي يقوم بها كل عضو من أعضاء التنظيم، أضف إلى ذلك أن تصميم البناء التنظيمي للمنظمة لا بد أن يعكس طبيعة الوظائف داخل التنظيم، فبعض الوظائف تفرض شكلاً معيناً على التنظيم، كما أن أسلوب الإدارة وطبيعة نطاق الإشراف يؤثر أيضاً في الشكل الذي سوف يتخذه الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى أن البيئة الخارجية أصبحت تفرض ضغوطاً على المنظمات التي ليس لها بد إلا الاستجابة لتلك الضغوط حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بسهولة ويسر .

### أهمية البحث

- (١) تعتبر الوظيفة هي الأساس الذي يقوم عليه بناء الهيكل التنظيمي وعليه لا بد أن تكون مواصفاتها واضحة ومحددة .
- (٢) تحديد مسؤوليات الوظيفة بشكل واضح يسمح لشاغلها: بالاضطلاع بهذه المسؤوليات على النحو السليم، وبالتالي تقييم أدائه ومحاسنته على نتائج عمله .
- (٣) التصميم الجيد للوظيفة يعمل على إزالة مجالات التضارب والازدواجية في المهام بتحديد العلاقات بين الوظائف بوضوح وبالتالي رفع كفاءة أداء العمل وانسيابيته .
- (٤) التصميم الجيد للوظيفة وتحديد واجباتها ومسؤولياتها يحدد الشكل الذي سوف يتخذه الهيكل التنظيمي .

### أهداف البحث

- (١) بيان أهمية العلاقة بين تصميم الوظيفة والشكل الذي سوف يتخذه الهيكل التنظيمي وما يترتب على ذلك من آثار تنظيمية وإدارية .
- (٢) الحد من الازدواجية في العمل وتكرار الجهود نتيجة عدم وضوح السلطات والصلاحيات .

(٣) توضيح مدى تأثير البيئة الداخلية والخارجية على طريقة تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمة.

(٤) التعرف على مدى تأثير ضيق واتساع نطاق الإشراف على شكل الهيكل التنظيمي .

(٥) إعطاء خلفية عن طبيعة الهياكل التنظيمية في المملكة العربية السعودية .

### فروض البحث

(١) توجد علاقة بين تصميم الوظيفة والشكل الذي يتخذه الهيكل التنظيمي .

(٢) كلما زادت واجبات الوظيفة ومسؤولياتها أدى ذلك إلى أن يكون الهيكل التنظيمي

منبسّطاً Flat Structure وبالتالي قرب قاعدة الهرم من قمته والعكس صحيح .

(٣) توجد علاقة بين نطاق الإشراف وشكل الهيكل التنظيمي، فنطاق الإشراف الواسع

يؤدي إلى الإقلال من عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى الزيادة في عدد المستويات الإدارية.

### أسلوب ومنهج البحث

تعتبر هذه الدراسة أحد روافد تحليل الوظائف وتوصيفها Job Analysis and Description

والذي يقوم على المنهج الاستنباطي، وفي هذا الإطار فإن هذا البحث يجمع بين الجانبين المكتبي والميداني، حتى يمكن جمع جوانب الصورة علمياً وعملياً .

### الجانب النظري

وفي هذا الجانب فإن الدراسة تتناول ما تنطوي عليه المراجع والدوريات في خصوص

تصميم الوظائف والهياكل التنظيمية وإطارها النظري ومتغيراتها التي يجب مراعاتها في هذا المجال .

### الجانب التطبيقي

اعتمد الباحث في هذا الجانب على الملاحظة المباشرة لبعض الهياكل التنظيمية وتدوين

ملاحظاته الفورية . وتعتبر هذه الدراسة استطلاعيةً بالدرجة الأولى على عينة محددة من الهياكل

التنظيمية في المملكة العربية السعودية، وهي بالتالي ليست مسحاً إحصائياً شاملاً، لذلك فإن نتائج

الدراسة يمكن اعتبارها مؤشرات للتعرف على العوامل المؤثرة على تصميم الهياكل التنظيمية

والأساليب التي يمكن استخدامها لتصميمها التصميم الأمثل .

## أدبيات البحث

## أولاً: تصميم الوظائف

بما أن تصميم الوظائف يتعلق بوظيفة الفرد في التنظيم فسنعرفه ابتداءً على النحو التالي: "معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أهداف تنظيمية وإشباع حاجات شخصية لشاغلي تلك الوظائف"<sup>(١)</sup>، و بناءً على هذا التعريف فإن موضوع تصميم الوظائف يختص بعدد من جوانب وظيفية الفرد، تشمل محتوى الوظيفة ومهامها، والعلاقات المطلوبة بين الأفراد، ونتائج الأداء، والتغذية المرتدة (نظام استرجاع الأثر) feedback

ويشمل محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل وهي:

- (١) التنوع .
- (٢) الاستقلالية .
- (٣) درجة التعقيد أو الرتبة .
- (٤) درجة الصعوبة .
- (٥) وحدة المهام (أي القيام بكل العمل أو جزء منه) .

وأما واجبات الوظيفة فهي المتطلبات والأساليب التي تتضمنها الوظيفة الواحدة وتشمل:

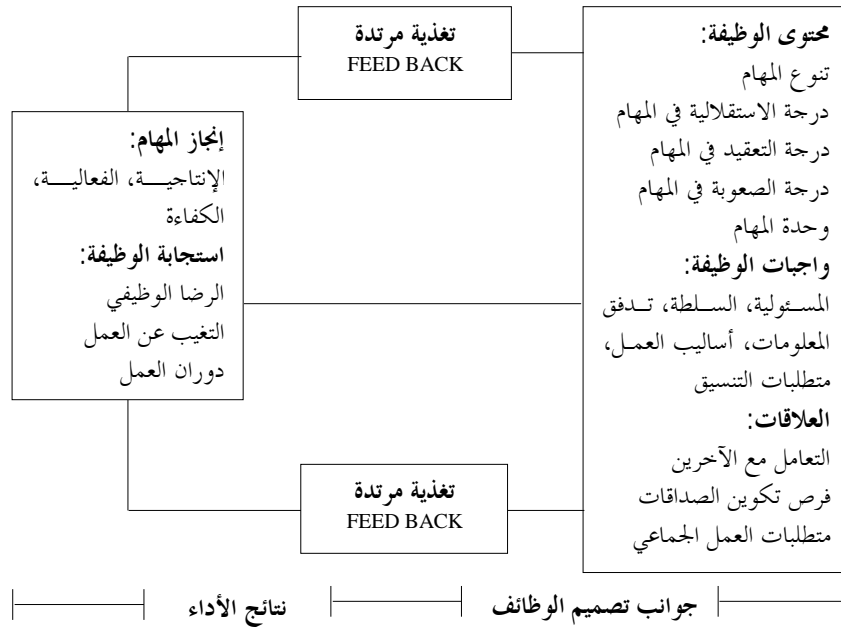
- (١) مسؤوليات الوظيفة .
- (٢) السلطة .
- (٣) تدفق المعلومات .
- (٤) أساليب العمل .
- (٥) متطلبات التنسيق .

وتوفر العلاقات العنصر التفاعلي لوظيفة الفرد ويشمل نطاق الإشراف، التفاعل المطلوب مع الآخرين وفرص تكوين الصداقات ومتطلبات العمل الجماعي، كما تختص نتائج الأداء بمستوى أداء الوظيفة، ويوجد لذلك جانبان:

(١) أندروسيلافي، ماري جين والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو منصور، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث

- (١) المعايير الخاصة بإنجاز العمل (مثل الإنتاجية والفعالية والكفاءة)  
 (٢) المعايير الخاصة باستجابات الموظف للوظيفة (مثل الرضا الوظيفي، والتغيب، ودوران العمل)  
 ويتضمن العامل الأخير التغذية المرتدة (نظام استرجاع الأثر) ونتائج العمل، وتنشأ التغذية المرتدة عموماً من مصدرين رئيسيين هما:

- (١) التغذية المرتدة المباشرة من العمل في إنجاز المهام .  
 (٢) التغذية المرتدة من الأفراد الآخرين الذين يشملون زملاء الموظف أو رؤسائه، أو مرؤوسيه.  
 ويمكن تصوير التعريف السابق لتصميم الوظائف في الشكل التالي:



شكل رقم (١)  
إطار تصميم الوظائف

### التطور التاريخي لتصميم الوظائف:

- مر التطور التاريخي لتصميم الوظائف عبر ثلاث مراحل أساسية:
- ١- التخصص الوظيفي .
  - ٢- مدخل دراسة استجابة الموظف .
  - ٣- المداخل المعاصرة .

وسوف نتناول هذه المراحل الثلاث بشيء من الإيجاز:

انصب تركيز تصميم الوظائف خلال المرحلة الأولى - عصر الصناعة - على الارتفاع بمستوى التخصص، فيما ارتكزت القاعدة الصناعية لأغلب الدول في الفترة السابقة لعصر الصناعة على صاحب الورشة المستقل، أو الحرفي، أو صاحب العمل. وكان يتولى مسؤولية تلك العمليات عدد محدود من الناس (أو شخص واحد فقط)، يقومون بأعمال التصميم والتصنيع وبيع المنتجات أو الخدمات، ويسير العمل بخطوات غير منتظمة وغير محددة المهام والمسؤوليات .

ويتقدم الصناعة، ولكن مع استمرار المنظمات الصغيرة، ظهر الاتجاه نحو تقسيم العمل والتوسع في التخصص الوظيفي. ومن التطورات الأخرى التي ظهرت في مرحلة التصنيع ظهور مبادئ الإدارة العلمية، وتميزت هذه المرحلة بعملية دمج الشركات الصغيرة في مؤسسات كبرى وبالتركيز المتزايد على تقسيم العمل، وعمليات خط التجميع، وقدر عال من التخصص الوظيفي .

وتزايد الإحساس، خلال المرحلة الثانية، بالاستجابات السلبية للعاملين تجاه وظائفهم، إذ نتج عن المستوى العالي للتخصص وتقسيم العمليات الذي أوجده مدخل الإدارة العلمية عدد من المشكلات تركزت حول معنويات وسلوك الفرد العامل . وترجع أسباب هذه المشكلات - مثل انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، والمعدل العالي للتغيب عن العمل، وسرعة دوران العمل - إلى السأم الناتج عن التخصص الدقيق والطبيعة الروتينية للعمل. وقد ظهرت مبكراً استجابة الإدارة لهذا الوضع في استخدام أسلوب "التدوير الوظيفي - والتوسع الوظيفي" ويمثل هذان الأسلوبان، اللذان يركزان إما على تعاقب الأفراد على الوظائف المختلفة، أو إسناد مهام إضافية للعاملين إجراءات مؤقتة لحل مشكلات ردود الفعل لدى العامل أو الموظف .

وتتضمن المرحلة الثالثة الأساليب المعاصرة لتصميم الوظائف، ويسلم كل أسلوب من أساليب هذه المرحلة بأنه لا يمكن أن تتم تحسينات في وظائف العاملين إلا على حساب التخصص الوظيفي ومن خلال إجراء تغييرات في محتوى ومهام وعلاقات العمل ونظام التغذية المرتدة (نظام استرجاع الأثر) .

وقد تم تحديد أسلوبين من هذه الأساليب هما: **الإثراء الوظيفي، وإعادة تصميم خصائص الوظيفة.** وبينما يركز الإثراء الوظيفي على عوامل الدافعية لهيرزبيرج والخاصة بمدى التحدي في الوظيفة، والإنجاز والتقدير والمسؤولية، لا ينحصر اهتمام إعادة تصميم خصائص الوظيفة فقط في

أبعاد خصائص الوظيفة الرئيسية للمحتوى والمهام والعلاقات، بل يأخذ في الاعتبار أيضاً أهمية الفروق الفردية في ردود الفعل نحو جهود تصميم الوظائف .

### استراتيجيات تصميم الوظائف<sup>(٢)</sup>

١- **التخصص الوظيفي:** وظهرت الحاجة إلى التخصص الوظيفي في غمرة الحركة الصناعية وكانت الإدارة العلمية أول من نادى بالتخصص الوظيفي، حيث اقتصر التصميم هنا على تصميم الأعمال، وتجزئة الوظائف وتقسيمها إلى وحدات صغيرة، وتنميط الإجراءات اللازمة لأداء هذه الوحدات وتدريب وتحفيز العمال لأداء أعمالهم تحت ظروف توفر الكفاءة العالية في أداء تلك الأعمال .

٢- **التدوير الوظيفي:** نظراً لما خلفه التخصص الوظيفي من سأم وضجر وملل فقد ظهر التدوير الوظيفي كأحد الاستراتيجيات الخاصة بتصميم الوظيفة والتي ينتقل فيها الموظف أو العامل من إدارة لأخرى أو من عملية لأخرى لتطوير مهاراته ولاكتساب خبرة ومنظور أوسع لعملية الإنتاج الكلية .

إلا أنه بهذا الأسلوب، لا يبدو أن هناك تغييرات جوهرية في الوظائف الفعلية للموظفين أو العمال، ومع ذلك تفترض الإدارة أن تدوير العمالة على وظائف مختلفة يؤدي إلى التقليل من السأم والتكرار الملل على الرغم من أن هذا قد يكون مؤقتاً لأن الموظفين يتعرضون لسلسلة من الوظائف المملة تتناوبهم عليها .

٣- **التوسع الوظيفي:** لقد كان التوسع الوظيفي المحاولة الأولى من قبل المديرين لإعادة تصميم الوظائف. ويتميز هذا الأسلوب بالتوسع الأفقي للوظائف بحيث تشمل مجموعة متنوعة من المهام. ويتضمن التوسع الأفقي زيادة عدد وأنواع المهارات والنشاطات التي يقوم بها الفرد العامل. وتشمل الوظيفة التي يتم توسيعها في أغلب الحالات بعض النشاطات التي يقوم بها في الأصل عمال آخرون بهدف زيادة تنوع الوظيفة وتقليل السأم والملل والمساهمة في إحداث الرضا الوظيفي. وقد يكون المآخذ الواضح على سياسة توسيع الوظيفة هو زيادة الأعباء الوظيفية على الفرد العامل مما قد يؤدي إلى آثار عكسية .

(٢) مدني عبد القادر علافي، إدارة الموارد البشرية والمنهج الحديث في إدارة الأفراد، ط١، ١٤١٤هـ، ص ١٦١-١٦٨.



٤- الإغناء الوظيفي: ويعرف أحياناً بعملية الإثراء الوظيفي ويكون فيه التوسع رأسياً بمعنى زيادة مسؤولية الوظيفة، وزيادة فرص النمو والتقدم، وإحداث التنوع للبعد عن الملل والسأم، والاستقلالية في مساهمة الفرد باتخاذ القرارات ذات العلاقة وشعوره بالإنجاز .

وحسب ما تضمنه الإغناء الوظيفي فإنه يمكن للموظف أن يحصل على مستوى عال من الرضا الوظيفي حينما تحقق له وظيفته الآتي:

١- المسؤولية بحيث يشعر الموظف أنه شخصياً مسؤول عن جزء قيم من عمله .

٢- الاستقلالية بحيث يشعر الموظف أنه يستطيع أن يتخذ القرارات ذات العلاقة بوظيفته .

٣- أن توفر الوظيفة معلومات مرتدة حول ما تم إنجازه .

٤- التنوع في الوظيفة مما يقلل من الملل والضجر والسأم .

٥- توفر فرص النمو والتقدم والترقي .

ويلخص الجدول رقم (١) ملخصاً لمناهج تصميم الوظائف

#### جدول رقم (١)

##### مناهج تصميم الوظائف

النتائج	الخصائص	المنهج
استجابة العامل سلبية بسبب تسرب الملل الذي يؤثر على معنويات العامل مما يؤدي إلى التسرب وسرعة دوران العمل	التركيز على الكفاءة من خلال التخصص بتنميط الوظائف ومراقبة الأعمال وتكرارية العمليات	الإدارة العلمية
استراتيجيات قصيرة المدى لمعالجة مشكلات انخفاض الروح المعنوية، تبقي الوظيفة الأصلية كما هي دون تغيير. يركز الانتقاد على هذا الأسلوب كأداة لرفع الإنتاجية وتخفيض العمالة .	إما أن يتعاقب العاملون على وظائف مماثلة، أو يتم التوسع في الوظيفة أفقياً لتشمل مهام أخرى	التناوب الوظيفي والتوسع الوظيفي إضافية
نتائج إيجابية على وجه العموم. تتركز المشكلات في عدم ملاءمتها لبعض الظروف وعدم مراعاة الفروق التقنية والفردية	يركز على التوسع الرأسي بزيادة المسؤولية، والاستقلالية والشعور بالإنجاز	الإغناء (الإثراء) الوظيفي
يساعد على إعطاء الموظفين درجة عالية من الرقابة الذاتية والشعور بالرضا إلا أنه يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم الوظيفي ودراسة احتياجات الأفراد المتغيرة دائماً .	يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية من حيث التركيز على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية كمتغير وسيط وهام	المنهج الاجتماعي الفني

ومن استعراض الاستراتيجيات الأربعة السابقة لتصميم الوظائف يتضح أن هناك تبايناً واضحاً في برامج تصميم الوظائف، وفي رأينا فإن هذا التباين يرجع إلى سببين:

أولاً: لا يوجد في الوقت الحاضر إطار نظري لتصميم الوظائف متفق عليه عالمياً ليسترشد به المدبرون، ومن الواضح أن أغلب برامج تصميم الوظائف تستخدم خليطاً من الاستراتيجيات التي سبق الإشارة إليها .

ثانياً: أنه لا يمكن تطوير وتنفيذ برامج تصميم الوظائف بمعزل عن المنظمة ككل والبيئة المحيطة التي تعرف عموماً بالعوامل الموقفية فهي تؤثر في أي مشروع لتصميم الوظائف .

ومع ذلك فهناك عوامل أساسية لا بد من مراعاتها عند القيام بعملية تصميم الوظائف وهي:

- عوامل خاصة بالوظيفة وتشمل محتوى الوظيفة وواجباتها والعلاقات المرتبطة بها كالرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل.
- عوامل بيئية محيطة وتشمل البيئة الاجتماعية، والبيئة الاقتصادية، والبيئة السياسية، والبيئة الجغرافية.
- العوامل الداخلية للتنظيم كالتقنية، ونظم التعويضات النقدية، والاتحادات النقابية، والضغط البيروقراطية كالسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بالمنظمة.
- الخصائص الفردية وتشمل هرم الحاجات الخاصة بأفراد التنظيم، والقيم والعادات السائدة، والقدرة والتعلم، ومدى توفر روح التحدي لدى الأفراد داخل المنظمة والإدراك والاتجاهات.

### ثالثاً: الهياكل التنظيمية

استعير لفظ الهيكل التنظيمي من هيكل البنيان العادي. فأبي بناء لا بد له من دعائم تحمله، وهي عبارة عن هيكل ذي تصميم ملائم، ثم قوالب لسد الفراغات في ذلك الهيكل. ودرج يربط الأدوار ببعضها، وطرق تقود إلى كافة الغرف. وأخيراً لا بد من أناس يسكنون ذلك المبنى لكي تبعث فيه الحياة ويؤدي الغرض من إقامته. وبقدر ما يكون تصميم هيكل البنيان على أساس سديد، بقدر ما يتيح إجراء التعديلات في الجدران داخل المبنى بما يتفق والظروف إذا تغيرت عن تلك التي كانت قائمة وقت التصميم، وذلك دون الحاجة إلى هدم الهيكل من أساسه.

والهيكل التنظيمي لأية منشأة، لا بد وأن يكون ملائماً لأهدافها وطبيعتها نشاطها، لهذا لا يوجد البنيان الأمثل الذي يصلح للتطبيق في كل الحالات، أو حتى الحالات المشابهة، ذلك لأن أي اختلاف، حتى ولو كان بسيطاً، في الهدف أو في النشاط الذي تزاوله المنشأة أو في الظروف التي تحكم العمل بها فإنه سوف يؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف في الهيكل التنظيمي .

### خطوات إعداد الهيكل التنظيمي

يقوم الهيكل التنظيمي على عدد من الخطوات التفصيلية، نوضحها فيما يلي<sup>(٣)</sup>:

- ١- البدء بالهدف مثلما هو الحال في التخطيط، وذلك لأن الهدف هو الذي يحدد طبيعة الهيكل التنظيمي وما يشمله من أجهزة إذا ما أدت الواجبات التي تلقى عليها لتحقيق ذلك الهدف .
- ٢- تحديد أوجه النشاط التي لا بد من القيام بها وصولاً إلى الهدف وذلك في نطاق الخطة المرسومة وما تتضمنه من سياسات وبرامج وإجراءات .
- ٣- حصر الأعمال التفصيلية التي ينبغي القيام بها ضمن أوجه النشاط التي سبق تحديدها .
- ٤- توصيف كل عمل تفصيل، بمعنى تحليله إلى أصغر جزئياته .
- ٥- تحديد كل من الأعمال البشرية الآلية التي ينبغي القيام بها .
- ٦- تكوين مجموعات متجانسة من الأعمال بحيث يمكن أن توضع المجموعة الواحدة تحت إشراف شخص واحد، وفي هذه الحالة تسمى مجموعة الأعمال هذه "بالوظيفة" .
- ٧- ربط الوظائف ببعضها البعض بحيث تكون محققة للتعاون والانسجام بين من يشغلونها.
- ٨- تجميع الوظائف على هيئة تشكيلات إدارية كالأقسام أو الإدارات أو المصالح... إلخ.
- ٩- ترتيب التشكيلات الإدارية تنازلياً وأفقياً، بحيث توضع كل مجموعة من التشكيلات تحت إشراف واحد، وذلك تطبيقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وتيسيراً للإشراف على نواحي النشاط المتشابهة أو المتباينة. وفي هذه المرحلة تحدد مكانة كل جهاز إداري والعاملين فيه. وقد تكون هذه المكانة على هيئة درجة مالية أو فئة وظيفية أو على شكل مستوى إداري معين أو مستوى تنفيذي .
- ١٠- تحديد السلطات الممنوحة لكل وظيفة والمسؤوليات الملقاة عليها، أي بعبارة أخرى توصيف الوظيفة.

(٣) صديق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، ط ١٠، ١٤١٥ هـ، مكتبة الخريجي، ص ١٨٢-٢٠٧.

١١- تصميم شبكة الاتصال التي توضح العلاقات التي تربط بين الوظائف والوحدات الإدارية على أساس من علاقات السلطة وعلاقات التعاون، بحيث تؤدي تلك الشبكة إلى انسياب السلطة والمعلومات وتحقيق التعاون. وفي هذه السلطة ينبغي أن تكون قنوات الاتصال واضحة، سواءً كانت من أعلى إلى أسفل لنقل الأوامر والتوجيهات، أو من أسفل إلى أعلى لنقل المعلومات وردود الأفعال تجاه الأوامر، أو أفقياً بين الأشخاص أو الأجهزة .

١٢- وضع نظام للرقابة الداخلية يتضمنه الهيكل التنظيمي، إذ لا بد من وجود أجهزة رقابية على نواحي النشاط تكفل التثبت من تحقيق الأهداف بالقدر الملائم وفي الوقت المناسب، وفي سبيل ذلك تعمل على اكتشاف الانحرافات وتقضي أسبابها وتعمل على معالجتها قبل أن يستفحل أمرها.

١٣- تحليل قدرات كل شخص مرشح لشغل منصب في التنظيم وتشمل تلك القدرات ما يتمتع به الشخص من مواهب وما يكون قد اكتسبه من خبرات ومعلومات وذلك في المجالين الإداري والفني.

١٤- وضع كل شخص في المكان المناسب له، أي تكليفه بالأعمال التي تتلاءم مع قدراته، ووضعه في المكان المناسب الذي يناسب مقوماته الشخصية، وتسمى هذه الخطوة عرفاً بـ "التسكين" .

١٥- وضع نظام الشورى في المستويات الملائمة بحيث يحقق القيادة الجماعية، وذلك عن طريق تشكيل ما يلزم من لجان.

١٦- وضع رئيس قوي يعمل كقائد على رأس كل وحدة من الوحدات التنظيمية، ورئيس مناسب فوق عدد من الرؤساء تطبيقاً لمبدأ نطاق الإشراف والتسلسل الرئاسي .

هذا وباعتبار أنه لا بد من وجود قائد في أي تنظيم إداري، وأن عدد الرؤوسين لا بد وأن يكون أكثر من عدد الرؤساء، فإن البنيان التنظيمي يتخذ شكلاً هرمياً .

### المبادئ التي تحكم الهيكل التنظيمي

هناك ثلاثة مبادئ هامة تحكم الهيكل التنظيمي هي: التوازن، والمرونة، والاستمرارية وسوف نتناولها بشيء من الإيجاز<sup>(٤)</sup>:

(٤) محمود العساف، الهيكل التنظيمي لمنشآت الأعمال وكيفية إعداده، ط ١، ١٤١٤هـ، الغرفة التجارية الصناعية بجدة.

١- التوازن: وهو يعني أمورًا كثيرة منها أن تكون السلطات التي تمنح لشخص أو لجهاز ما متلائمة مع ما يلقي عليه من مسؤوليات، كما أنه لابد وأن يراعى في الهيكل التنظيمي توافر التوازن بين اتساع نطاق الإشراف مع قصر خطوط الاتصال، وما يحتمل أن يؤدي إليه ذلك من قصور عن القيام بالواجبات، وطول خطوط الاتصال مع ضيق نطاق الإشراف وما يحتمل أن يؤدي إليه هذا الموضوع من عجز كذلك. وفضلاً عن هذا فإنه لابد من تحقيق التوازن بين المزايا التي تعود من صدور الأوامر من جهة واحدة تطبيقاً لمبدأ وحدة الأمر، والأضرار الناجمة عن التحكم بواسطة الرئيس وإهمال الخبرات التي يتمتع بها غيره ممن ليس لهم حق إصدار الأوامر، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يجب أن يراعى، عند تقسيم أوجه النشاط إلى وحدات إدارية، تحقق التوازن بين التقسيم على أساس وظيفي وما يحمله من مزايا، والتقسيم على أساس جغرافي أو وفقاً لأنواع السلع أو تباين العملاء أو نوبات العمل وما إلى ذلك من معايير. كذلك ينبغي أن يكون هناك توازن في توزيع السلطة ما بين المركزية واللامركزية، بين المركز الرئيسي والفروع أو بين الإدارة العليا والدنيا .

٢- المرونة: والمرونة تقتضي أن يكون الهيكل التنظيمي قابلاً للتعديل كي يواجه الظروف التي لم تكن في الحسبان وقت إعدادها، وذلك دون تغيير أساسي في هيكل التنظيم مما يعرضه للانحيار، وبما يسمح بتحقيق أهداف المنشأة بأكبر قدر من الفاعلية .

٣- الاستمرار: ويعني أن التنظيم بملامحه الرئيسية - متى وضع - يجب أن يستمر، لهذا لابد من العناية بإرساء قواعد بنيانه، والتزيت في إقرار قواعده، وتوخي الحكمة في التقسيمات الإدارية الرئيسية. وذلك لأن كثرة التعديل في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى خلخلة دعائمه، الأمر الذي يحتمل معه أن يتهدم ذلك البنيان أو يصير مهلهلاً إذا تعرض للتعديل أو التغيير بغير مبررات قوية تجعل التغيير أمراً لا غنى عنه ولا مفر منه .

هذا ويتأثر البنيان التنظيمي بعدد من العوامل، ومن أهمها مدى التخصص في نشاط المنشأة، ومقدار الكفاءة التي يتمتع بها أولئك الذين سوف يعملون فيها، وطبيعة نشاطها ومدى اتساعه، وطاقته الإشراف لدى المشرفين المرشحين لرئاسة العمل بها، ومقدار التناسق الواجب تحقيقه بين وحدات النشاط فيها.

### تصميم الهياكل التنظيمية (الخرائط التنظيمية)

الخريطة التنظيمية هي شكل يصور الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه البنيان التنظيمي لأية منشأة أو منظمة، ومعنى آخر هي الشكل الذي يبين وضع كل عضو من أعضاء التنظيم بالنسبة لغيره، والعلاقات التي تربط الأعضاء ببعضهم، حتى ينجز العمل الذي رسمته الجماعة لنفسها بأكبر قدر من الكفاءة، إذ يقوم كل عضو بما يخصه في ذلك العمل في انسجام تام مع ما يخص باقي أعضاء الجماعة، الأمر الذي توضحه الخريطة التنظيمية بصورة مرئية .

وعلى ذلك فالخريطة التنظيمية - يطلق عليها أحياناً "هيكل التنظيم" - هي شكل يوضح بالرسم كافة نواحي النشاط الذي تقوم به جماعة ما: موزعاً على وحدات أو أجهزة إدارية، ويبين في ذات الوقت كافة العلاقات التي تربط بين تلك الأجهزة ببعضها، وموقع كل جهاز بالنسبة للآخر .

وتتكون الخريطة في العادة، من عدد من المفردات وعدد من الخطوط التي تربط بين تلك المفردات، والمفردات هي عبارة عن أشكال هندسية بسيطة كالمربع أو المستطيل أو الدائرة، ويعبر كل شكل منها عن فرد له أهمية البنيان التنظيمي أو عن جهاز من أجهزة ذلك البنيان. وفي بعض الأحوال يراعي مصممو الخرائط التنظيمية أن تكون مساحة الشكل الهندسي متناسبة مع أهمية الفرد أو الجهاز ومع الموقع في المستويات الإدارية التي يتكون منها التنظيم، أما الخطوط فمنها ما يكون رأسياً أو أفقياً، وهي تعبر عن علاقات من أعلى إلى أسفل أو المسؤولية من أدنى إلى أعلى أو علاقات المشاركة والتعاون بين الأجهزة التي تقع في مستوى واحد، بالإضافة إلى العلاقات الاستشارية بين الأجهزة الواقعة في مستويات مختلفة .

والخريطة التنظيمية هي ملخص مرئي للتنظيم كله، فهي توضح كلاً مما يلي:

- ١- أنواع وعدد الوظائف بالمنظمة أو المنشأة، سواء كانت تلك الوظائف رئيسية أم فرعية.
- ٢- مناطق النشاط إذا كان عمل المنظمة أو المنشأة موزعاً على مناطق .

- ٣- أنواع السلع أو الخدمات المنتجة إذا كان لها أهمية خاصة .
- ٤- أنواع العملاء و فئاتهم متى كان للتباين بينهم أثره في النشاط، والأهمية النسبية لكل نوع أو فئة، يوضح ذلك موقع الوحدة الإدارية المختصة بهم في السلم الإداري .
- ٥- المراحل التي يمر بها الإنتاج إن كانت لها أهمية في التنظيم وأسلوب إدارة العمل والتشغيل.
- ٦- المناصب الإدارية المختلفة للمشرفين، والتي يتحكم فيها أنواع وظائف التنفيذ وطبيعة الأعمال التي تشملها الوظيفة -الأمر الذي يظهر من تسمياتها- والمجهود اللازم بذله للإشراف على العاملين في كل وحدة إدارية. وهو يظهر عدد العاملين أو عدد الوحدات التابعة .
- ٧- التسلسل الرئاسي لأصحاب المناصب في المنشأة أو المنظمة وذلك يعين على أن يتعرف كل رئيس ومرؤوس على مكانه في السلم الإداري بالنظرة السريعة المجردة .
- ٨- نطاق الإشراف لكل مدير، وهذا يساعد على دراسة مدى اتفاق ذلك مع الأصول السليمة حيث أن المنظم يستطيع - في رحلة قصيرة - أن يتعرف على عدد المرؤوسين التابعين لكل رئيس ومدى التباين أو الاتفاق في أعمالهم وبعد المسافة بينهم وبين الرئيس، وعلى ذلك فقد يوصي بالتوسع في تفويض السلطة أو التضييق فيها .
- ٩ - وحدة السلطة الآمرة، وهذه تبدو من تسلسل السلطات من أعلى إلى أسفل ومن الخطوط التي تربط الوحدات الإدارية ببعضها. فعن طريق الخريطة التنظيمية يستطيع المنظم أن يتبين إلى أية درجة قد روعي مبدأ وحدة السلطة الآمرة أو إذا كان التنظيم مخالفاً بذلك المبدأ .
- ١٠ - عدد المستويات الإدارية من رئيسية وفرعية والفروق الواضحة بين كل مستوى تنظيمي وآخر من حيث عدد المديرين في المستوى الواحد. وهذا الأمر يعين على معرفة نقط الاختناق في الترقيات عندما يحين أوانها في المستقبل .
- ١١ - مدى التنسيق بين مختلف الأعمال في الوحدة الإدارية الواحدة، الأمر الذي توضحه خطوط العلاقات الموصلة بين الوحدات الفرعية التابعة لها .
- ١٢ - عدد الوحدات الإدارية التي يشملها البنية التنظيمي وبخاصة في أدنى مستوى تنفيذي، حيث إن عدد الوحدات هذه هو الذي يؤثر في عدد المستويات الإدارية، إذ ترتفع قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته كلما اتسعت تلك القاعدة. كذلك فإن تفحص عدد الوحدات الإدارية

قد يهدي المنظم إلى النظر في دمج بعضها في البعض الآخر إذا كان ذلك أكثر صلاحية، أو تقسيم البعض إلى وحدات أصغر إن كان ذلك مناسباً .

١٣ - السلطات التنفيذية والأخرى الاستشارية والعلاقة بين كل منهما . وهذا يتضح من الخطوط التي تربط بين الأجهزة الاستشارية والأخرى التنفيذية، إذ يستدل من هذه الخطوط على مدى اتساع السلطات الاستشارية أو اقتصرها على عدد قليل من الأجهزة، وهذا أمر له أهميته إذا اتبع أسلوب التنظيم الرأسي .

١٤ - عدد اللجان وما تتمتع به كل لجنة من سلطات، وما هو ملقى عليها من مسؤوليات، وعلاقة اللجنة الواحدة بباقي الهيكل الإداري للمنظمة أو المنشأة .

### طرق تصوير الخرائط التنظيمية<sup>(٥)</sup>

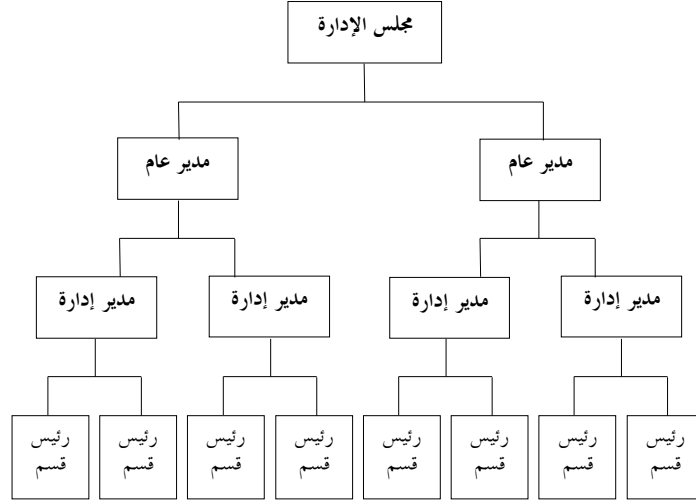
هناك خمسة طرق أو أساليب شهيرة لتصوير الخرائط التنظيمية هي: الطريقة الهرمية الرأسية، والطريقة الهرمية الأفقية، والطريقة المستطيلة، والطريقة الدائرية المنتظمة، والطريقة الدائرية غير المنتظمة. وسوف نناقش هذه الأساليب فيما يلي:

#### ١ - الطريقة الهرمية الرأسية

وهي الطريقة التقليدية في رسم الهياكل التنظيمية، وفيها ترتب وحدات التنظيم أسفل بعضها، وتقع المستويات العليا في اتجاه قمة الهرم، بينما تقع المستويات الدنيا في اتجاه قاعدته. وفي العادة يتكون هذا التصميم من مجموعة مثلثات كل منها يوضح علاقة السلطة بين كل وحدة إدارية والوحدات التابعة لها مثلما هو موضح بالشكل التالي:

(٥) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، ١٩٨٨م، دار الجامعات المصرية، ص ٣١٢-٣١٨.





شكل رقم (٢)  
الطريقة الهرمية الرأسية

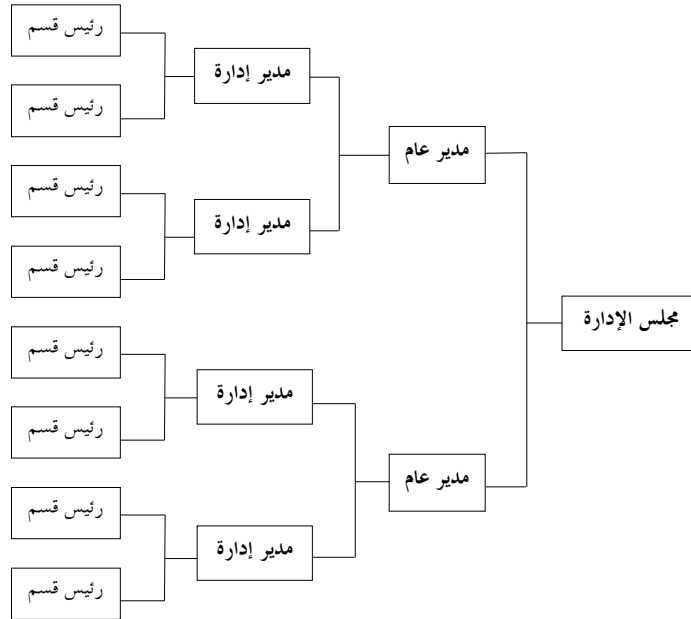
ومما تتميز به هذه الطريقة أنه يمكن الاستدلال بها على ترتيب الوظائف ودرجاتها المالية، إذا وجدت مثل هذه الدرجات في المنظمة أو المنشأة، كما أن خطوط السلطة تكون واضحة، والتدرج فيها ظاهر، والعلاقات الوظيفية بين الأجهزة معبر عنها بخطوط رأسية أو أفقية .

أما أهم مشكلاتها فهي أن العاملين في المستويات الدنيا قد يشعرون بالمهانة كلما نظروا إلى الخريطة فوجدوا مكانهم في أدناها . كما أن هذه الخريطة لا تسمح بعرض تفاصيل كثيرة لأنها، والحال كذلك، تحتاج إلى قاعدة عريضة جداً بحيث تكفي لاستيعاب جميع الوحدات الإدارية الصغرى، الأمر الذي تضيق به الخريطة الواحدة. ولمعالجة هذه المشكلة الأخيرة يلجأ مصمم الخريطة إلى إعداد عدد من الخرائط، أولها تكون بمثابة الخريطة الرئيسية للتنظيم والتي توضح الوحدات الإدارية الرئيسية التي يشملها، ثم يعد المصمم خريطة لكل وحدة رئيسية توضح الهيكل التنظيمي الذي يربطها بالوحدات التي تقع أدنى منها وتسمى بالخرائط المساعدة .

## ٢ - الطريقة الهرمية الأفقية

ابتكرت هذه الطريقة لكي تتلافى المشكلة الأولى التي تسببها الطريقة الهرمية الرأسية، إذ تبدو الوحدات الهامة إلى يمين الخريطة، في حين تقع أصغر الوحدات شمالها أو العكس من ذلك إذا وجد مصمم الخريطة أن ذلك ملائمًا .

ويوضح الشكل رقم (٣) الطريقة الهرمية الأفقية وفيها يتضح أن الخطوط الأفقية تعبر عن علاقات السلطة، بينما تعبر الخطوط الرأسية عن علاقات التعاون، وذلك بعكس الحال في الطريقة الهرمية الرأسية . وبصفة عامة يمكن القول إنه متى استخدمت هذه الطريقة فترة طويلة في منظمة ما فإنها لن تختلف في مزاياها وعيوبها عن الطريقة الرأسية، لأن المديرين في المستويات الدنيا يكونون قد اعتادوا على الخريطة وأحسوا بأنهم في ذيل البنيان التنظيمي، وليس بالضرورة أن يقع الذيل في أسفل التنظيم بل قد يقع إلى أقصى اليسار أو أقصى اليمين .

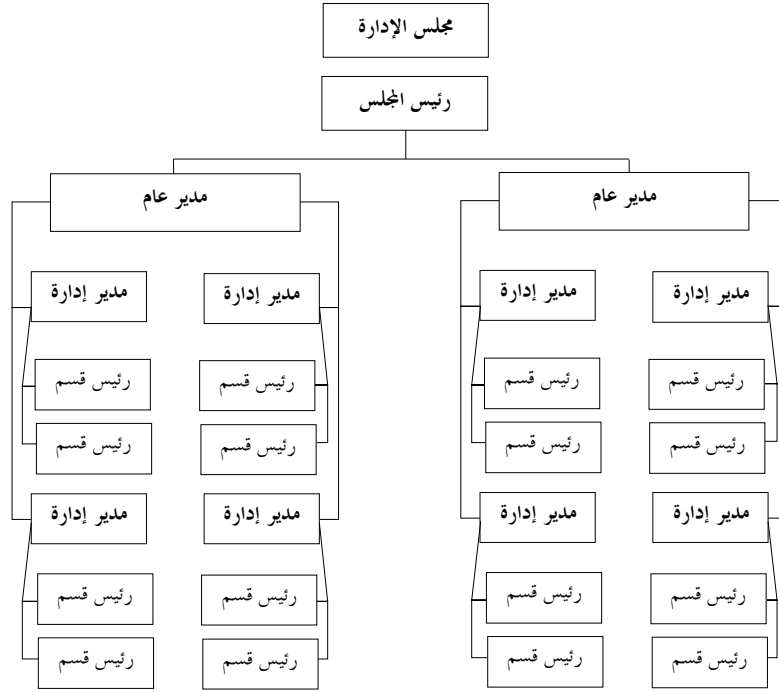


شكل رقم ( ٣ )

الطريقة الهرمية الأفقية

## ٣ - الطريقة المستطيلة

تعتبر هذه الطريقة بحق سبيلاً لتفادي عيوب الطريقتين السابقتين . وفيها يبدأ التقسيم إلى وحدات إدارية رئيسية على مستوى أفقي أدنى من أعلى مستوى مباشرة. ثم تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية رأسياً. كذلك تقسم الوحدات الفرعية رأسياً هي الأخرى إلى وحدات أصغر ... وهكذا إلى أدنى مستويات التنظيم، والشكل رقم (٤) يوضح الطريقة المستطيلة .



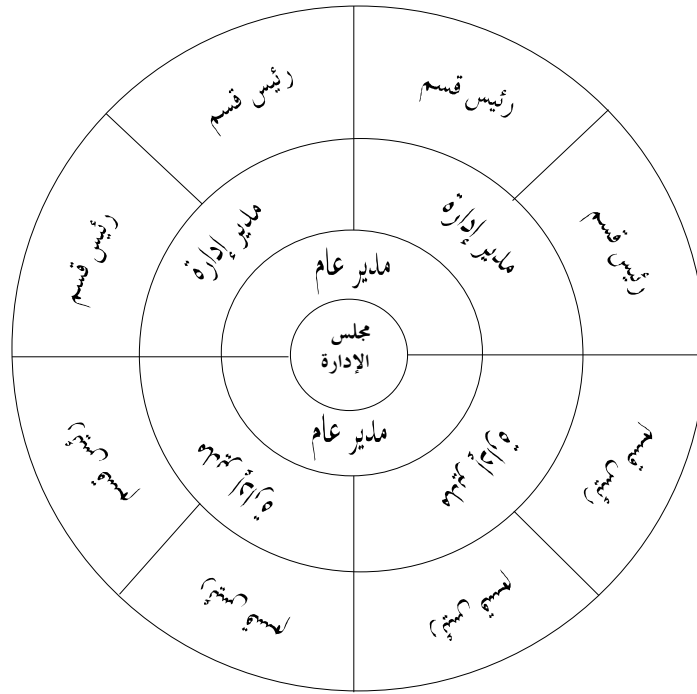
شكل رقم (٤)

الطريقة المستطيلة

ويلاحظ من هذا الرسم أن الخطوط الرأسية الأفقية لا تعبر إلا عن مجرد قنوات الاتصال، فهي لا تميز بين خطوط السلطة وخطوط التعاون، وهذا أهم ما يعيب هذه الخريطة .

## ٤ - الطريقة الدائرية المنتظمة

وفيها يعبر عن المستويات الإدارية بدوائر متداخلة - كل دائرة على مستوى واحد، وتنقسم الدائرة الواحدة إلى عدد من الوحدات الإدارية، يتزايد عددها كلما اتجهنا نحو المحيط الخارجي للدائرة الكبرى مثلما هو موضح في الشكل رقم (٥)، ويلاحظ أن الدائرة المتداخلة تنقسم إلى قطاعات، كل قطاع يعبر عن وحدة إدارية رئيسية، وأجزاء هذا القطاع تدل على الوحدات الفرعية التابعة لها والوحدات الجزئية، وهكذا .



شكل رقم (٥)

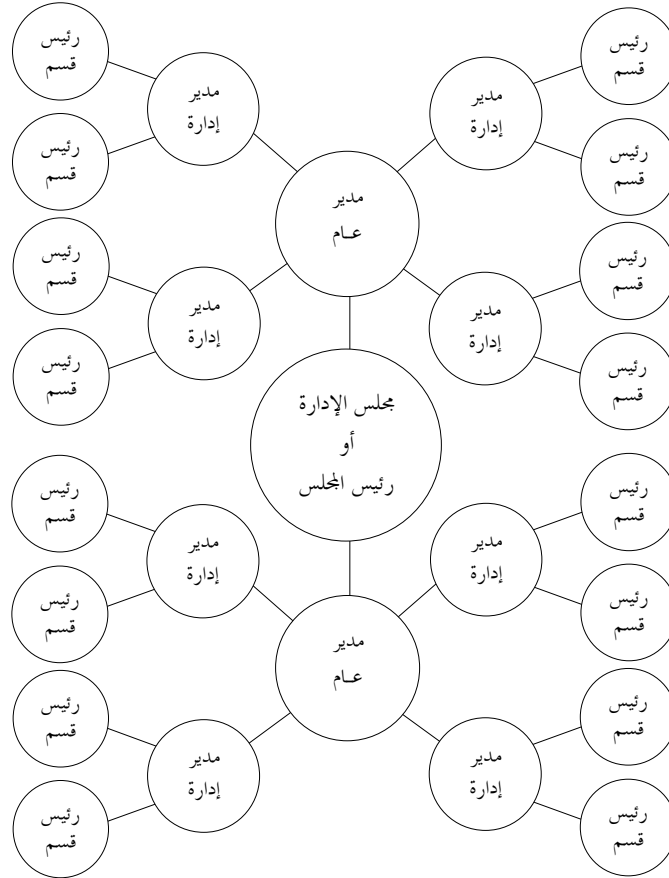
## الطريقة الدائرية المنتظمة

ولا تختلف هذه الطريقة كثيراً عن الطريقة الهرمية، فإذا اعتبرنا أن الخريطة الهرمية الرأسية تحدث شكل المسقط الأفقي المخروط، فإن الطريقة الدائرية المنتظمة لا تعدو أن تكون المسقط الرأسى لذلك المخروط، وعلاقات السلطة في هذه الطريقة توضحها الخطوط المتجهة مع أقطار الدائرة، في حين أن خطوط التعاون تمثلها محيطات الدوائر، بيد أنه من العسير في هذه الطريقة توضيح العلاقات بين إدارات فرعية وأخرى جزئية إذا لم تكن الأخيرة تابعة مباشرة للأولى، بل تتبع

إدارات فرعية وكان لها علاقة عمل مع إدارات فرعية أو رئيسية معينة، كذلك لا يتيسر معرفة موضع الأجهزة الاستشارية أو اللجان .

### ٥ - الطريقة الدائرية غير المنتظمة

وهي أسلوب مستحدث في رسم الخرائط التنظيمية إذ تتخذ فيه كل وحدة إدارية شكل الدائرة، وتختلف مساحة الدائرة وفقاً لأهمية الوحدة الإدارية ومكانها من السلم الإداري. كذلك فإن العلاقات يعبر عنها بخطوط تربط الدوائر ببعضها، ومن الممكن أن تتخذ هذه الخطوط ألواناً أو أشكالاً متباينة (مستقيمة أو منقطة مثلاً) لكي يعبر بعضها عن علاقات السلطة ويعبر البعض الآخر عن علاقات التعاون ويعبر البعض عن علاقات الاستشارية مثلاً ( أنظر الشكل رقم (٦) ) .



شكل رقم (٦)  
الطريقة الدائرية غير المنتظمة

وبالرغم مما تحققه هذه الطريقة من مزايا، إلا أنها لا تظهر شكل التنظيم للناظر لأول وهله، ويقتضي الأمر الاعتياد عليها حتى يسهل فهم ما تدل عليه من معانٍ .

وحيث إنه لا توجد طريقة واحدة لتصميم الوظائف تصلح للتطبيق على جميع المنظمات، فإنه أيضاً لا توجد طريقة واحدة لتصميم الهياكل التنظيمية تصلح للتطبيق على جميع المنظمات، ويبدو أن الطريقة الموقفية تؤثر على نوعي التصميم سواءً كان وظيفياً أو هيكلياً. وتتضمن الطريقة الموقفية ضرورة النظر إلى عوامل عدة منها على سبيل المثال الحجم، والبيئة، والتقنية، ونطاق الإشراف. وسوف نتناول هذه المحاور بشيء من التفصيل .

### ١ - حجم المنظمة

حجم المنظمة هو مجموعة العناصر المعبرة عن مكوناتها الأساسية ونشاطاتها الرئيسية مثل عدد العاملين، وحجم العمل وكثافته، وحجم الموجودات، والهيكل التنظيمي . ويلعب حجم المنظمة دوراً رئيسياً في التأثير على فاعلية المنظمة إيجاباً وسلباً .

وقد تناولت بعض الدراسات علاقة حجم المنظمة بالمكون الإداري باعتبار أن الحجم يأخذ مركزاً رئيسياً كوسيلة ممكنة للتنبؤ بالهيكل (جاكسون وزملاؤه ١٩٨٨)<sup>(٦)</sup> ، وفي دراسة أخرى أجريت في جامعة أستون بإنجلترا وجد أن هناك علاقة وثيقة ودوراً رئيسياً لحجم المنظمة كمحدد للهيكل التنظيمي .

ويرى حسن (١٩٨٩) أن نتائج دراسات وبحوث العلاقات المتداخلة بين حجم المنظمة وبين هيكلها التنظيمي تشير إلى وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة وبين خصائص هيكلها التنظيمي على النحو التالي<sup>(٧)</sup>:

١- كلما كبر حجم المنظمة زادت درجة التخصص فيها، حيث يتنوع عادة عدد العاملين، أو حجم العمل، أو حجم الموجودات بتنوع أو تزايد حجم نشاطاتها الوظيفية .

٢- يتطلب تغيير حجم المنظمة تغييراً موازياً في درجة المعيارية، فنمو هيكلها التنظيمي مثلاً يتطلب توسعاً في النشاط الرقابي ونظم الاتصال .

(٦) جاكسون وزملاؤه، نظرية التنظيم، ترجمة د. خالد زرق، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٨/١٤٠٨هـ، ص ٣٤.

(٧) حسن محمد حربي، علم المنظمة، جامعة الموصل، العراق، ١٩٨٩ م، ص ٢٨٤ .

٣- يؤثر حجم المنظمة في درجة الرسمية، أي حجم التوثيق الرسمي للمعلومات، فأى زيادة في عدد العاملين أو حجم الموجودات أو النشاط تتطلب زيادةً في التسجيل والتوثيق .

٤- أما العلاقة بين حجم المنظمة ودرجة المركزية، فقد أظهرت النتائج اتجاهًا عكسيًا في الغالب حيث إنه كلما زاد حجم المنظمة زادت الحاجة إلى التفويض، وذلك لصعوبة تركيز مواقع اتخاذ القرار في الإدارة العليا .

٥- كلما زاد حجم المنظمة زادت حاجتها إلى التنسيق والتكامل بين أجزائها وأنشطتها المتنوعة، الأمر الذي يجعل درجة التجميع المطلوبة أعلى .

## ٢ - البيئة

البيئة تمثل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المنظمة وعملياتها، وحيث إن المنظمة تعمل في ظل نظام مفتوح فإن هناك تأثيراً متبادلاً بين المنظمة وبيئتها، الأمر الذي يؤثر في تصميم الهياكل التنظيمية التي تتناسب مع متطلبات البيئة .

### أ - دراسات بيرنزوستوكر حول البيئة<sup>(٨)</sup>

توصل بيرنزوستوكر نتيجةً للعديد من الدراسات حول علاقة التنظيم بالبيئة إلى نظامين رئيسيين هما **التنظيم الميكانيكي والتنظيم العضوي**، ويعتبر هذان النظامان متغيرين معتمدين على معدل التغيير في البيئة، ويمكن توضيح هذين النظامين في النقاط التالية:

- يبنى الهيكل في التنظيم العضوي على أساس الخبرة في معالجة المشكلات الحالية، ويتميز هذا النوع من أنواع التنظيم بأنه أقل تماسكاً بالتسلسل الهرمي للسلطة، ويستخدم الهيكل تفادياً للارتباك والفوضى فقط .

- يتم تنمية الولاء لدى الفرد في التنظيم حول وحدة العمل التي ينتمي إليها، إذ أن الجماعة تلعب دوراً خاصاً في إشباع حاجات العاملين في التنظيم العضوي .

- يرتبط التنظيم العضوي بظروف البيئة غير المستقرة، فهذا النوع من التنظيم أكثر قدرةً على الملاءمة والتكيف مع التغيرات التي تطرأ في مجالات التقنية وأحوال السوق، فيما يعيق التمسك الشديد بالهيكل الرسمي تكيف التنظيم الميكانيكي مع التغيير، وبناءً على ذلك يكون من المناسب تطبيق التنظيم الميكانيكي في بيئة أكثر استقراراً .

(٨) Tom Burns and G. M. Stalker, "The Management of Innovation", London: Tavistock 1961 .

والجدول التالي يوضح خصائص كلٍ من التنظيم الميكانيكي والعضوي .

جدول رقم (٢)

خصائص التنظيم الميكانيكي والتنظيم العضوي

الخاصية	التنظيم الميكانيكي	التنظيم العضوي
التخصص	درجة عالية من التخصص	مستوى منخفض من التخصص
مركز السلطة	في يد مجموعة مختارة في قمة التنظيم	حيثما وجدت المهارة والكفاءة في أداء العمل
معالجة الصراع	بيد الرئيس الأعلى	عن طريقة تفاعل المجموعة
أسس الاتصال	التوجيهات والأوامر	تقديم النصح والمشورة والمعلومات
الولاء	للتنظيم	لمجموعة العمل
الاحترام والمكانة	ينبى على أساس الموقع في التنظيم	ينبى على أساس الكفاءة الفردية
اللوائح والأنظمة	كثيرة	محدودة
البيئة	مستقرة وبسيطة	متغيرة ومعقدة

ب- دراسات لورنس ولورش<sup>(٩)</sup>

قام كل من لورنس ولورش بدراسات ميدانية لتحديد أي أنواع التصميم التنظيمي يمكنها الملاءمة والتوافق مع الظروف الاقتصادية والظروف البيئية الأخرى بصورة أفضل، ولقد اتجه لورنس ولورش في بحثهما إلى تحليل العلاقة بين غموض البيئة الذي تواجهه المنظمة والتنظيم الداخلي لها، وافترضوا أن كل تنظيم يختلف حسب إمكانية التنبؤ بالبيئة المحيطة، وعلى ذلك فإنه كلما كانت درجة التأكد والتنبؤ في البيئة كبيرة، كان الهيكل أكثر شكلية ورسمية وأقل مرونة والعكس صحيح. ومع ذلك فإن لورنس ولورش يتفقان على عدم وجود طريقة واحدة مثلى لتصميم الهياكل التنظيمية .

٣ - التقنية

لم يتفق الباحثون على تعريف واحد للتقنية إلا أنه يمكننا القول بصفة عامة بأن التقنية تتضمن العمليات الفنية أو الفكرية التي تقوم المنظمة بموجها بتحويل المواد الخام إلى منتجات أو خدمات، أو بعبارة أخرى تشير التقنية إلى العمليات التحويلية بحيث يتم استخدام الجهود الآلية والفكرية لتحويل المدخلات إلى مخرجات . وتؤثر التقنية في طريقة تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى هذا فقد اقترح جيمس طومسون ثلاث أنواع للتقنية<sup>(١٠)</sup>: البسيطة، والمتصلة لمدى طويل،

(9) Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, "Organization and Environment", Homewood, III, Richard Irvin, 1969.

(10) James D. Thompson, "Organizations in Action", New York: MacGraw Hill, 1967, p.20.



والمكثفة، ومن أمثلة التقنية البسيطة - وهي تلك التي لا ترتبط أعمالها باعتمادية متبادلة كبيرة كأعمال البنك مثلاً - عمليات الاستثمار والقروض والادخار حيث تتحقق فيها الفعالية من خلال الأنظمة والإجراءات ووسائل الرقابة الأخرى. ويتميز هذا النوع من التقنية بدرجة معقولة من قابلية التكيف مع متطلبات التغيير .

أما التقنية المتصلة ففيها اعتماد متبادل ومتسلسل بين الوحدات مثل خط تجميع السيارات. ويتم تحقيق الفعالية هنا عن طريق التخطيط والرقابة الإشرافية مع درجة معقولة من التركيز على الاتصالات، ونظراً لأن التقنية هنا فيها اعتمادية متبادلة بين العمليات فإنها لا تتكيف مع المتطلبات المتغيرة بسهولة .

وتتضمن التقنية المكثفة أساليب متنوعة لتحويل شيء ما من حالة إلى أخرى، ويتأثر اختيار الأساليب بالتغذية المرتدة من الشيء المحول نفسه - أي الكيفية التي يستجيب بها الشيء إلى تطبيق الأساليب المختلفة . ويتميز هذا النوع من التقنية بدرجة عالية من الاعتماد المتبادل بين الوحدات والذي يكون مؤثراً من خلال التعاون التام بين الوحدات والمرونة في الإحلال .

وبناءً عليه فإن أنسب أنواع الهياكل التنظيمية للتقنيات البسيطة والمتصلة لمدى طويل هي الهياكل الميكانيكية حسب اقتراح بيرنيزوستوكر، بينما نجد أن النظام العضوي وما يتبعه من هيكل تنظيمي هو الأفضل للتقنيات المكثفة .

أما جوان ودوارد<sup>(11)</sup> (Woodward) فقد أبرزت العلاقة المتداخلة للتقنية بين البيئة والهيكل التنظيمي والسلوك في المنظمة، حيث إنها تعتمد على عدة عوامل تتمثل في طبيعة الإنتاج، وحجم المنتجات، والمواد الخام، والعناصر المادية وغير ذلك من العوامل التي تثير مواقف عدم التأكد، كما أكدت ودوارد على وجود علاقة بين نوع التقنية المستخدمة وبين نطاق الإشراف، كذلك بينها وبين حجم هيكل المنظمة التنظيمي، وهذا ما دعا بعض المنظمات الناجحة إلى النزوع إلى استخدام وتبني هياكل تنظيمية تناسب التقنية المستخدمة فيها. وبصفة عامة يمكننا القول إنه كلما كان حجم الإنتاج كبيراً كان الهيكل التنظيمي ميكانيكياً .

(11) Joan Woodward, "Industrial Organization: Theory and Practice, London, Oxford, 1965.

#### ٤ - نطاق الإشراف

ويعني تحديد حجم المجموعة من حيث ارتباطها بمشرف واحد، فالمدير أو المشرف من واجباته أن يشرف على موظفيه، وحتى يكون هذا الإشراف فعالاً فإنه يتحتم على المدير أن يشرف على عدد محدد من الموظفين. وقد اختلف الباحثون في تحديد العدد الأمثل للإشراف الفعال فبعضهم ذكر أنه ستة أشخاص وآخرون ذكروا بأنه ثمانية إلى اثني عشر فرداً، إلا أنه ليس من الضروري إطلاقاً أن يكون نطاق الإشراف لجميع المديرين ثابتاً وواحدًا، فبعض الإداريين قد يكون في قدرتهم الإشراف على ثلاثة أو أربعة أفراد فقط، في حين أن البعض الآخر يمكنه الإشراف على عشرة أو خمسة عشر ولاشك أن تحديد العدد الأمثل يعتمد على قدرة المدير وعلى طبيعة الوظائف، ونوعية المرؤوسين، ومدى توفر الوقت الكافي للمدير، ومدى توفر التقنيات الحديثة في المنظمة للمساعدة على الإشراف الفعال .

ويؤثر نطاق الإشراف في شكل الهيكل التنظيمي، فإذا كان من المرغوب فيه أن يكون نطاق الإشراف ضيقاً، فإن عدد الرؤساء، ومن المحتمل أيضاً عدد المستويات الإدارية، لابد وأن تزداد بالمقارنة بنطاق الإشراف الواسع، وعلى العكس من ذلك إذا رغبت الإدارة في المحافظة على عدد الإداريين صغيراً فلا بد من زيادة عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف مدير واحد . وبناءً عليه فإنه يمكننا القول بأن هناك نوعين من الهياكل التنظيمية يكون نطاق الإشراف هو المحدد لها هما: الهياكل التنظيمية الطويلة، والهياكل التنظيمية المنبسطة:

**الهياكل التنظيمية الطويلة :** هي تلك الهياكل التي تتعدد فيها المستويات الإدارية وبالتالي لابد أن يضيق فيها نطاق الإشراف. وقد ظهرت العديد من الانتقادات على نطاق الإشراف الضيق نوردتها فيما يلي:

- عدم دقة الاتصال لطول المسافة بين المدير في قمة الهرم وبين قاعدته.
- عدم المرونة الناتج عن تعدد المستويات الإدارية وبالتالي البطء في عملية اتخاذ القرارات خصوصاً إذا كانت المنظمة كبيرة الحجم.
- زيادة المصروفات الإدارية الناتجة عن الزيادة في عدد الموظفين الإداريين في كل مستوى إداري.
- التأثير على المعنويات خصوصاً لأولئك المديرين في أدنى الهرم التنظيمي.

**الهيكل التنظيمية المبسطة :** هي تلك التي يقل فيها عدد المستويات الإدارية ويتسع فيها نطاق الإشراف فهي المفضلة خصوصاً في التنظيمات العضوية التي يكون فيها للأفراد أدوار متعددة وليست محددة. ومن مزايا هذا التنظيم السرعة في اتخاذ القرارات والمرونة في التنسيق والزيادة في تفويض السلطة، ومن المآخذ الواضحة عليه زيادة الأعباء الوظيفية للمديرين.

وعلى الرغم من أن نطاق الإشراف يؤثر في تحديد شكل الهيكل التنظيمي يجعله طويلاً أو منبسطة، إلا أننا نرى أن هناك عددًا من الاعتبارات التي لا بد أن تؤخذ في الحسبان عند تحديد نطاق الإشراف<sup>(١٢)</sup>.

١- **درجة تنوع العمل :** فكلما ازداد العمل تنوعاً، زادت المشكلات فيه، وكلما احتاج المرؤوسون من جهة للرجوع إلى الرئيس بتكرار أكبر، واحتاج الرئيس من جهة أخرى إلى إعطاء وقت أكبر لبحث كل أمر يعرض عليه، ويعني ذلك عملياً أن الرئيس (أو المدير) لن يستطيع الإشراف بفعالية إلا على عدد أقل من المرؤوسين بالمقارنة بالحالة البديلة وهي عدم تنوع العمل، فإذا كان المطلوب من المدير مثلاً أن يشرف على ١٢ بائعاً ذوي عمل متشابه، فإنه في الحقيقة لا يعالج ١٢ نوعاً من المشكلات، إنما هو يعالج نفس المشاكل ١٢ مرة، أما إذا كان يشرف على أنشطة بائعين، وعلى تنشيط المبيعات، وعلى بائعي التسويق، وعلى فريق تصميم المنتجات الجديدة، فلا بد أن نطاق إشرافه الفعال سيكون أكثر ضيقاً بسبب تنوع المشكلات والعمل .

٢- **درجة صعوبة العمل وتعقده :** فكلما ازداد العمل صعوبةً وتعقداً، أفرز مشكلات بتكرار أكبر، وبالتالي احتاج المرؤوسون إلى رئيسهم بتكرار أكبر واحتاج الرئيس أيضاً إلى متابعة للعمل من قرب، ومعنى هذا تناقص العدد الذي يستطيع الرئيس أو المدير أن يشرف عليهم بفاعلية.

٣- **مدى التشتت الجغرافي :** فكلما ازداد تشتت الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير، أو تشتت مراكز عمل الأشخاص الذين يشرف عليهم، أو تشتت مناطق ممارستهم لذلك العمل، كلما كان من الطبيعي أن يضيق نطاق الإشراف الفعال للمدير .

٤- **مدى تعرض الأهداف والسياسات والمعايير المستهدفة للآراء،** وكذلك مدى الفاعلية في إشراك الأطراف المعنية في إعداد الخطط والبرامج ووضع إجراءات العمل، فكلما توفر الوضوح

(١٢) صديق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، مرجع سابق، ص ص ٢٤٩-٢٥٠ .

في الأهداف والسياسات والمعايير وازدادت الفاعلية كلما كان من الممكن أن تتوقع درجة من الاستقلالية النسبية في العمل من قبل المرؤوسين، بمعنى عدم حاجتهم إلى تكرار الاستفسار من المدير أو طلب التوجيهات أو رفع القضايا إليه للبت فيها، أي باختصار إتاحة الفرصة لأن يوسع المدير نطاق الإشراف الفعال .

٥- ويرتبط بذلك نوعية المرؤوسين، أنفسهم، فكلما كان هؤلاء أقدر على التصرف والاعتماد على النفس، وتوفرت فيهم درجة من الكفاءة كافية للعمل بحيث تبعث الثقة في تصرفاتهم ومبادئاتهم، كلما ساعد ذلك على توسيع نطاق الإشراف .

٦- وبنفس المنطق فإن شخصية المدير نفسه تؤثر في تحديد عدد الأفراد الذين يستطيع الإشراف عليهم بفاعلية، فكلما كان ذلك المدير أقدر على تفويض السلطة وأكثر استعداداً لاحترام قدرات مرؤوسيه والثقة فيهم، كلما أتيح له وقت أطول لممارسة وظائف إدارية حقيقية وليس أعمالاً روتينية، ومعنى ذلك زيادة العدد من الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم، أي توسيع نطاق الإشراف .

يبقى أن نؤكد أن الزعم بأن هناك عدداً أمثل للأفراد الذين يستطيع المدير أن يشرف عليهم بفاعلية هو تجاهل لحقيقة أن محيط العمل والمحيط التنظيمي وعناصر كل من المحيطين وخصائصهما هي جميعها عوامل هامة في تحديد نطاق الإشراف الفعال. هذا ورغم أن الكثيرين من المنظرين التقليديين قد اعتبروا ضيق نطاق الإشراف من سمات التنظيم الجيد، فإن ضيق نطاق الإشراف أو اتساعه ليس بحد ذاته مزية أو عيباً على إطلاقه في التنظيم، وإنما الفيصل هو إلى أي حد يتناسب نطاق الإشراف مع مجموعة العوامل والاعتبارات المؤثرة والتي سبقت مناقشة أهمها أعلاه. ويوضح الجدول رقم (٣) ملخصاً للاعتبارات التي لا بد من ملاحظتها عند التصميم التنظيمي للمنظمة .

جدول رقم (٣)  
الأسلوب المعاصر للتصميم التنظيمي\*

نوع التنظيم	متطلبات التسيق	تفاق الإشراف	درجة الامركزية	مستوى التخصص الوظيفي	مقال لشوخ التقنية السائدة	مقال الاستراتيجية المبتعة	درجة التعقيد	درجة التغيير
ميكانيكي أو تنظيم وظيفي	محدودة. استخدام اللوائح والإجراءات وتدرج السلطة	ضيق	منخفضة	عال	الإنتاج الكبير أو العمليات المعقدة، استثمار رأسمالي كبير، القرارات مبرجة	الحفاظة على مجال النشاط والاستمرار	بسيطة	مستقرة
تنظيم وظيفي أو تنظيم على أساس المنتج	متوسعة. استخدام اللوائح وتدرج السلطة والتخطيط و مجموعات العمل	واسع	منخفضة إلى متوسطة	متوسط	الإنتاج الكبير أو العمليات المعقدة، استثمار رأسمالي كبير	التوسع في النشاطات، التسويق والتوزيع	معقدة	مستقرة
عضوي أو تنظيم على أساس المنتج	كبيرة. استخدام اللوائح عن طريق إدارة التكامل	ضيق	عالية	عال	العمليات والمعقدات التقنية و بسيطة	تطور النشاط والتوسع فيه ، تطوير المنتج أو التوزيع	بسيطة	متقلبة أو متحركة
تنظيم على أساس المنتج أو تنظيم المصفوفة	كبيرة. استخدام اللوائح عن طريق إدارة التكامل ، ضرورة التعاون والتكيف المتبادل	ضيق	عالية	منخفض	العمليات والمعقدات التقنية و بسيطة أو متبادلة	التكيف مع التغير السريع . البحث عن مجالات أنشطة جديدة ، تطوير المنتج والتوزيع ودمج مؤسسات أخرى	معقدة	متقلبة أو متحركة

\* السلوك التنظيمي والأداء – مرجع سابق، ص ٥٢٣ .

### التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية

تتعدد وتتداخل الأسس التي تقوم عليها عملية التنظيم العام للدولة، وبملاحظة الأوضاع التنظيمية في المملكة نجدها تقوم بالدرجة الأولى على أساس التنظيم حسب نوع النشاط، وهنا نجد عدة أنواع رئيسية للنشاط وبالتالي عدة أنواع من الأجهزة الإدارية كما يلي:

**أولاً : النشاطات المتخصصة،** وهي تلك النشاطات التي تتعلق بمختلف قطاعات العمل المتصلة بالحياة اليومية للمواطنين وبمنافعهم المتنوعة، كقطاع الزراعة أو التجارة أو الخدمات . وتتولى مهمة إنجاز هذه النشاطات في المملكة عدة أنواع من الأجهزة هي:

أ - أجهزة الوزارات المختلفة.

ب - أجهزة المؤسسات العامة.

ج - أجهزة إدارية ذات طابع خاص كالرئاسة العامة لرعاية الشباب، الرئاسة العامة لتعليم البنات وسوف نستثني بحث الأجهزة ذات الطابع الخاص لأنها محدودة ولا تختلف كثيراً عن أوضاع الوزارات.

**ثانياً : النشاطات الإدارية العامة،** وهي تلك النشاطات التي تمثل صلب وظيفة الإدارة العامة وعملياتها الأساسية، كتنشيط التخطيط والتنظيم والرقابة والتمويل والتوظيف . وكما يلاحظ فإن هذه النشاطات لا تستهدف تقديم منافع مباشرة للمواطنين، وإنما تتصل أساساً ببقية الأجهزة الإدارية في الدولة لتقدم لها خدماتها .

**ثالثاً : النشاطات المحلية،** وهي التي تتصل بالأوضاع المحلية داخل أقاليم الدولة المختلفة ومناطقها ووحداتها المحلية "حسب التقسيم الإقليمي والمحلي للدولة". ويختلف حجم هذه النشاطات باختلاف حجم الاختصاصات التي تمارسها السلطة المحلية .

### خصائص التنظيم

تشير بعض الدراسات عن أوضاع التنظيم في المملكة إلى عديد من الخصائص السلبية التي تميز التنظيم الإداري فيها، فيشير كل من إبراهيم العواجي وعبد الرحمن عبد القادر ويوسف اليوسف إلى عدد من السلبيات أهمها<sup>(١٣)</sup> .

(١٣) انظر: عبد المعطي عساف، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، دار العلوم للطباعة والنشر، ١٤٠٣هـ ص ١٢٥.

- ١ - عدم التوصل إلى التنظيم الصحيح السليم حتى الآن .
- ٢ - التداخل والازدواجية بين اختصاصات الأجهزة الأساسية للوزارات، وبين الأجهزة الفرعية لكل وزارة .
- ٣ - عدم التوازن بين عمليات التطوير وإعادة التنظيم وبين عمليات التغيير السريعة في مسؤوليات الأجهزة الإدارية وفي التغييرات المختلفة في المجتمع .
- ٤ - عدم وضوح مدرج السلطة وتسلسلها بين المستويات المختلفة، وغموض وعرقلة سير الإجراءات .

إضافة إلى ذلك فإنه يمكننا بمتابعة أوضاع التنظيم في المملكة أن نحدد بعض الخصائص الرئيسية التي يتصف بها وأهمها:

- ١ - التضخم التنظيمي والتضخم الوظيفي: ونعني بالتضخم التنظيمي تعدد المستويات الإدارية والوحدات والفروع الإدارية المختلفة، فيطول الهرم رأسياً، كما يزداد اتساعاً أفقياً لزيادة عدد الوحدات والفروع، (انظر الملحق رقم (١) ) .

أما التضخم الوظيفي فيعني عدد الوظائف التابعة للإدارات المختلفة وزيادة عدد الموظفين دونما حاجة فعلية لهذه الزيادة، ولتفسير أسباب هذا التضخم، فقد أشارت الدراسات التي تضمنتها ندوة معهد الإدارة العامة إلى العديد من الأسباب<sup>(١٤)</sup> :

- ١ - وفرة الإمكانيات التي تسمح بالتوظيف الواسع دونما إحساس بإرهاق للميزانية العامة خصوصاً في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات، وإن كان هذا الوضع قد اختلف حالياً إلا أن آثاره لازالت باقية .
- ٢ - عدم رغبة القيادة الإدارية في التوسع في خلق الوظائف المرؤوسة وزيادة عدد المرؤوسين بهدف تعزيز الهيبة والمكانة والتفاخر بذلك .
- ٣ - ضعف الرقابة وعدم توفر المعايير الدقيقة للتوظيف الأمر الذي يخلق تسيباً فعلياً من هذه الناحية .

(١٤) عبدالمعطي محمد عساف، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، المرجع السابق، ص ١٣٠ .

٤ - عدم وجود معايير ومقاييس للأداء، واستعمال المعايير الشخصية من قبل الرؤساء كأسلوب وحيد، الأمر الذي يحول دون كشف العيوب الخاصة بالوظائف والموظفين.

٥ - استمرار أهمية الترقية عن طريق الأقدمية مما يخلق توسعاً في حجم القيادة التي تتوسع بدورها في خلق مرؤوسين لها مما يؤثر سلباً على شكل الهيكل التنظيمي .

أما بالنسبة لقطاع المؤسسات العامة، فإنه على الرغم من التمايز الذي تمتعت به معظمها طوال مرحلة نشأتها الأولى إلا أنها لم تنعزل عن السلبيات والصفات التي اتصفت بها أجهزة الإدارة العامة الأخرى، فالربط بين المؤسسات العامة وبين أجهزة الوزارات المتجانسة معها في وظائفها، أدى إلى خلق تداخل فعلي بين اختصاصات هذه الجهات وبدرجة قد تحدث نوعاً من الازدواجية أحياناً، كذلك فإن عدم التوصل إلى التنظيم السليم القائم على أسس وقواعد علمية محددة وواضحة، قد خلق نوعاً من التداخل والازدواجية بين الإدارات الفرعية داخل المؤسسات نفسها، وبصورة قد تحدث نوعاً من التنازع على الاختصاصات بين هذه الجهات وتمييع المسؤولية.

أما من الناحية التنظيمية فإنه يمكننا ملاحظة الاتساع الأفقي والرأسي في الهياكل التنظيمية لمعظم المؤسسات خصوصاً في مراكز الإدارة العليا حيث نلاحظ أن عدد مستويات الإدارة العليا قد يصل إلى أربعة أو خمسة مستويات من رئيس المؤسسة إلى المديرين العامين (انظر الملحق رقم (٢) ) الأمر الذي يؤدي إلى طول خط السلطة وما يصحبه من مشاكل ومعوقات في الاتصال والأداء الجيد .

وقد يعود هذا القصور في التنظيم الإداري لقطاع الوزارات أو المؤسسات العامة إلى بعض الأخطاء الشائعة عن وضع وإعداد تطوير وصف الوظائف ونخص منها الآتي :

١ - عدم الانطلاق من هيكل تنظيمي إداري يعكس الصورة الحقيقية للوضع الإداري المطبق فعلياً، مما يجعل وصف الوظائف نظرياً ولا يصلح لأداء الأغراض المرجوة منه، بل أيضاً قد يزيد المشاكل الناتجة عن عدم تحديث هيكل التنظيم الإداري عمقاً وتعقيداً .

٢ - عدم توحيد وتعريف المصطلحات المستخدمة في كتابة وصف الوظائف، واستخدام عبارات عامة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم القدرة على تحليل المهام والواجبات مما يؤدي إلى الازدواجية والتضارب في المهام وتشتت المسؤولية .



- ٣ - الخلط بين الوظيفة والموظف، والاتجاه إلى وصف ما يقوم به الموظف الحالي واعتماد مؤهلاته بدلاً من وصف الوظيفة نفسها وتحديد متطلباتها بغض النظر عن شاغلها الحالي .
- ٤ - عدم استشارة وإشراك وكسب قناعة المسؤولين خلال عملية إعداد وصف الوظائف وعند كل عملية تطوير لتأمين التزامهم بالنصوص الواردة فيه .
- ٥ - عدم الإعلان عن التغيير في عملية وصف الوظائف أو تطويرها بل في أغلب الأحوال تتم بصفة مركزية .
- ٦ - عدم تحديث مخطط التنظيم الإداري بحيث يعكس الصورة الحقيقية للوضع الإداري المطبق فعلياً سواءً نتيجة الإهمال أو السهو أو نتيجة التأجيل والتسويف حتى يستدعي الوضع إجراء تعديل كامل وشامل على المخطط .
- ٧ - إحداث تغيير في هيكل التنظيم الإداري دون دراسة كافة النتائج المترتبة على ذلك .
- ٨ - خلق أو الإبقاء على وظائف فخرية مثل أن يكون لكل أفراد المستوى الإداري الواحد مدير مكتب وسكرتير خاص ومدخل بيانات... الخ مما يؤدي إلى التضخم الوظيفي واتساع نطاق الإشراف .
- ٩ - الميل الواضح لزيادة عدد المستويات الإدارية وخاصة فيما يتعلق بالإدارة العليا، وهذا ما يهدد بخلق طبقة واسعة من المديرين الذين هم من الناحية العملية بعيدون عن مستويات العمليات التنفيذية المختلفة مما يؤدي إلى طول خطوط السلطة وتدعيم أساليب العمل المركزية وضعف الاتصال .
- ١٠ - صغر حجم الوظائف الفنية بالمقارنة مع حجم الوظائف الأخرى الكتابية وما في حكمها مما يؤكد فرضية "باركنسون" عن التضخم الوظيفي حيث يقول: "إن هنالك باستمرار زيادات غير ضرورية وتتركز بالدرجة الأساسية في الوظائف التكميلية الكتابية" (١٥) .

### التوصيات

- ١ - العمل على تفادي الازدواجية والتداخل في الصلاحيات والمسؤوليات بالتصميم الجيد للوظائف وتحديد واجباتها ومسؤولياتها بدقة .

(15) C. N. Parkinson, "Parkinson Law and other Studies in Administration", Boston: Houghton Mifflin 1957.

- ٢ - العمل على تفويض السلطات والصلاحيات وضرورة التخلص من الأساليب المركزية الواضحة سواءً كانت في الوزارات الحكومية أو المؤسسات العامة .
- ٣ - معالجة التضخم الوظيفي باستخدام التقنية الحديثة كاستخدام الحاسب الآلي ليحل محل الوظائف الكتابية وما في حكمها .
- ٤ - العمل على تدريب الموظفين على أساليب اتخاذ القرارات ورفع كفاءتهم الإدارية .
- ٥ - ضرورة دراسة إجراءات سير العمل المختلفة وتقديم التوصيات الخاصة من أجل تطوير العمل الإداري .
- ٦ - ضرورة تقدير الاحتياجات الحقيقية من القوى البشرية لكل جهة حكومية على حدة، ودراسة إعادة توزيع القوى البشرية بين الجهات المختلفة لتقليص التضخم الوظيفي .
- ٧ - مراجعة اللوائح الحكومية في ضوء التغيرات الإدارية في البيئة الداخلية والخارجية، ووضع نظام صارم لمحاسبة الموظفين عن مسؤولياتهم .
- ٨ - إجراء دراسات تنظيمية شاملة للنظام الإداري العام وتحديد المشاكل القائمة وطرق علاجها.

### المراجع

#### أولاً : المراجع العربية

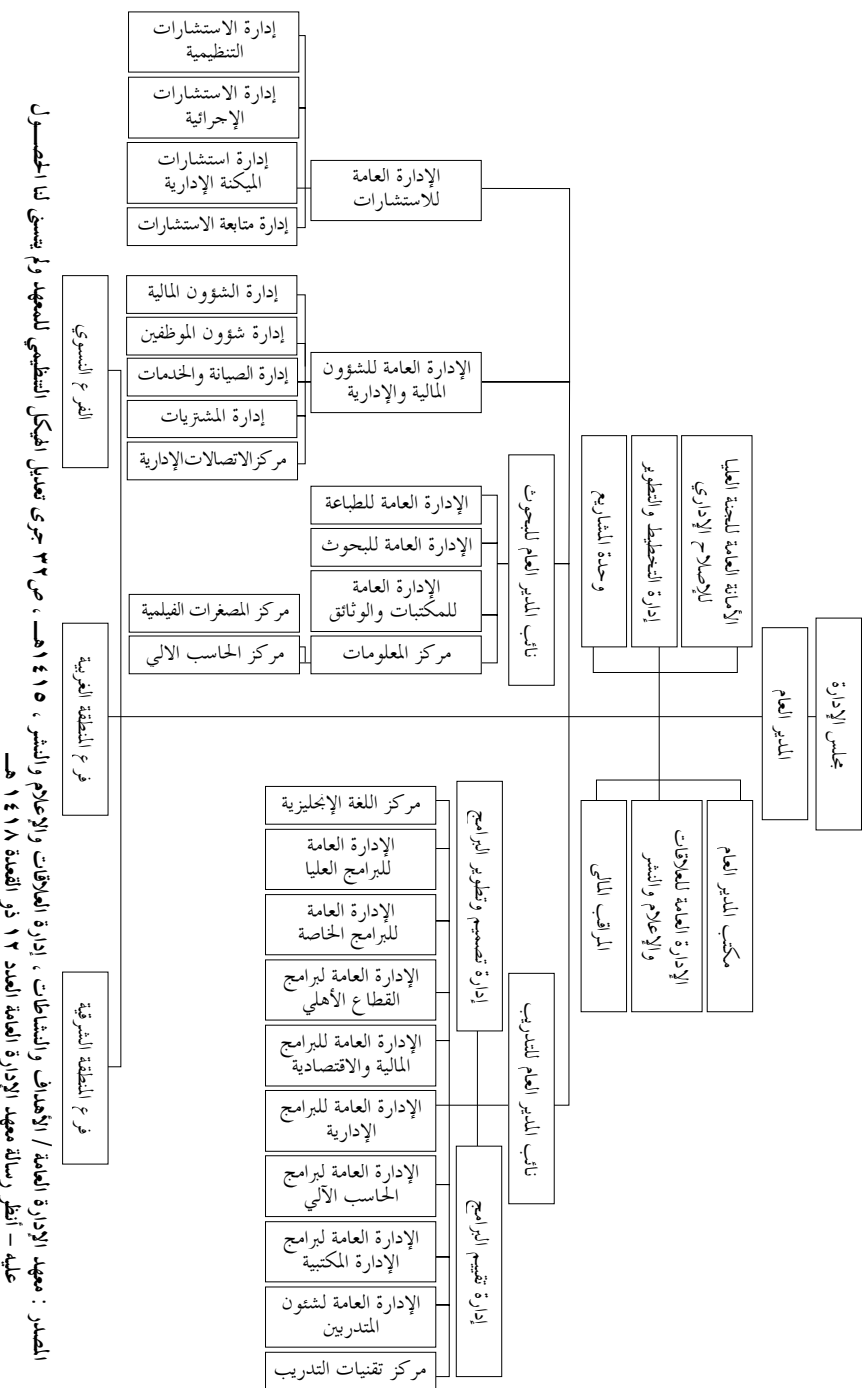
- العساف، محمود، الهيكل التنظيمي لمنشآت الأعمال وكيفية إعداده"، الطبعة الأولى، الغرفة التجارية الصناعية بجدة، ١٤١٤هـ .
- توفيق، جميل أحمد، "إدارة الأعمال - مدخل وظيفي"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٨٨ م .
- حري، حسن محمد، "علم المنظمة"، جامعة الموصل، العراق، ١٩٨٩م .
- جاكسون وزملاؤه، نظرية التنظيم، ترجمة د. خالد زرق، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٨/١٤٠٨هـ، ص ٣٤ .
- سيزلافي، أندرو، والاس، ماري جين، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو منصور، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث ١٤١٢هـ، الرياض، ص ١٤١ .
- عساف، عبد المعطي محمد، "التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية"، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، ١٤٠٣هـ .
- عفيفي، صديق محمد وآخرون، "الإدارة في مشروعات الأعمال"، الطبعة الخامسة، مكتبة الخريجي، الرياض، ١٤١٠هـ .
- علاقي، مدني عبد القادر، "إدارة الموارد البشرية والمنهج الحديث في إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، مكتبة دار زهران، جدة، ١٤١٤هـ .

## ثانياً : المراجع الإنجليزية

- Burns, Tom and G. M. Stalker**, “*The Management of Innovation*”, London: Tavistock 1961.
- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch**, “*Organization and Environment*”, Homewood, III, Richard Irvin, 1969.
- Parkinson, C. N.** “*Parkinson’s Law and Other Studies in Administration*”, Boston: Houghton Mifflin, 1957.
- Thompson, James D.** , “*Organizations in Action*”, New York: MacGraw Hill, 1967.
- Wanous, J. P.**, “Installing A Realistic Job Preview: Ten Tough Choices”, *Personnel Psychology*, 1989, **42**, pp.117-134.
- Woodward, Joan**, “*Industrial Organization: Theory and Practice*”, London, Oxford, 1965.



ملحق رقم (٢)  
الخريطة التنظيمية لمعهد الإدارة العامة



## The Relationship between Job Design and the Shape of Organizational Structure

ABDUL HAMID AHMED DIYAB

*Associate Professor*

*Department of Business Administration*

*Faculty of Economics and Administration*

*King Abdul-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia*

ABSTRACT. This research is an attempt to make a correlation between job design and the shape of the organizational hierarchy. As a result of the method which is being adopted in designing jobs, two major hierarchies may result: Tall organizational structures and Flat organizational structures. Tall structures are those that can be classified as having more organizational levels and narrow span of control. These types of structures are suitable for technical, simple nature jobs. Flat structures are those which can be characterized as having less organizational levels with wide span of control. These structures are suitable for diversified, more complex jobs. In addition to the effect of job design on organizational hierarchy, many other factors have also been introduced. These include size, technology, and organizational culture, which are proved to have an effect on shaping the organizational hierarchy.