

مبادئ وظيفة التنظيم

التنظيم:

هو وسيلة الإدارة لتقسيم العمل ومكاملة وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة، ولأية منظمة أن تباشر نشاطها وتستمر عليه إلا إذا حددت أهدافها الرئيسية والفرعية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف قسيمة أو ترجمت هذه الأنشطة إلى وظائف حددت اختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة، حددت المستوى التنظيمي لكل وظيفة، وجمعت الوظائف ذات الواجبات المتجانسة في أقسام، وحددت العلاقات الأفقية والرأسية بين هذه الوحدات. ويعتبر التنظيم من النشاطات المهمة التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات في المجتمع من أجل الوصول إلى أهدافهم المتنوعة فهو يشكل عاملاً أساسياً في التنسيق وترتيب الجهود البشرية والموارد اللازمة لإنجاز المهام كذلك يوفر التكامل والانسجام في مسيرة الأعمال التي يقوم بها البشر. أي أن التنظيم هو كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/ وظائف المنظمة وتحديد إدارتها وأقسامها ولجانها وعلاقاتها مع بعضها من خلال تحديد السلطة والمسئولية والتفويض والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف وغيرها في سبيل تحقيق الهدف

أهمية ومزايا التنظيم:

فهو يوضح بالنسبة للعاملين من سيكون مسئولاً عن أداء عمل محدد أو مهمة معينة الاختصاصات والمسؤوليات، من سيكون مسئولاً أمام من ستكون له سلطة علاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى وقنوات واتجاهات الاتصال بين أعضاء ووحدات التنظيم. وضع الشخص المناسب بالموقع التنظيمي المناسب، فهذا يعني أفضل استغلال لقدرات هذا الموظف. وبالنسبة للوحدات التنظيمية يتحدد كل اختصاصات تنظيمية بما يمنع ازدواج أو تنازع الاختصاصات ويساعد على انسياب العمل.

الهيكل التنظيمي:

يشير تعبير تصميم الهيكل التنظيمي إلى عدة معانٍ، فكلية تصميم تشير إلى جهد مسبق لتصوير

تقسيم لعمل معين وتحديد من سيؤدي كل جزئية منه، وكيف سيؤدي . أما كلمة هيكل فتشير لعلاقات بين أعضاء ووحدات التنظيم وعمليات تنظيمية مستقرة تمارسها مراكز وظيفية توجه وفقا لاختصاصات وسلطات ومسئوليات وقواعد وإجراءات ، وقنوات اتصال محددة لتحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يهدف الهيكل التنظيمي إلى تنظيم وضبط أو على الأقل تحجيم عوامل عدم التأكد في سلوك العاملين وضمان رؤيتهم الموحدة لأهداف وسياسات وقواعد، وإجراءات التنظيم .

قرارات أساسية لتصميم الهيكل التنظيمي:

1-تصميم العمل:

يقرر المدير العناصر أو المهام التي سيمارسها شاغل كل وظيفة، وتعد قدرة المدير على تقسيم المهمة الكلية للمنظمة أو للقطاع، أو مهام أو وظائف أصغر وأكثر تخصصا، هامة للغاية وتحديد مدى تخصص كل وظيفة للإفادة بمزايا تقسيم العمل وهذه الاعتبارات:

1-كلما كانت مهام الوظيفة معقولة في عناصرها أو أعبائها سهل تدريب شاغلها وتؤدي إلى قلة الجهد التدريبي إلى تكلفة تدريب أقل.

2-عندما يتطلب العمل عددا محدودا من المهام، تؤدي بشكل روتيني متكرر يمكن للموظف أن يصبح أعلى مهارة وتمكنا في أدائها.

3-يتيح التخصص فرصا أفضل للأفراد ليختار كل منهم العمل الذي يتناسب مع قدرته وميوله.

إذ يتطلب عددا أكبر من الوظائف بسبب زيادة تجزئة المهمة أو المهام إلى مهام فرعية أكثر. يتطلب عددا أكبر من العاملين وتجهيزات أكثر لأداء المهام أو الأعمال، وما يلحق بالعامل من ملل وكآبة لانهيار أدائه اليومي المتكرر في مجال ضيق، لذلك تحاول الإدارة في بعض المنظمات تبديد هذا الملل ورفع المعنويات وتوسيع مهام الوظيفة وتعميق مضمونها، كما تتبنى الإدارة في بعض المنظمات مدخل فرق العمل متعددة التخصصات.

2-تجميع الوظائف لتكوين الوحدات التنظيمية:

بحيث تجمع كل مجموعة متجانسة نوعيا تحت تقسيم تنظيمية يضمنها كقسم وتجمع كل مجموعة من الأقسام المتجانسة في إدارة بما يحقق التكامل والتنسيق بين الجميع.

وتختلف طرق أو صور تقسيم الأنشطة التنظيمية وفقا لعدة عوامل مثل حجم المنظمة وطبيعة

نشاطها، ومدى اتساع أسواقها.

أشكال تجميع العمل في الهيكل التنظيمي:

(1) التجميع على أساس الوظيفة:

تقسم الأنشطة على أساس وظائف المنظمة الرئيسية وهي التسويق، الإنتاج والعمليات، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، والبحوث التطويرية. وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف بحسب طبيعة نشاط المنظمة.

وتتميز هذه الطريقة بالتخصص في العمل الذي يزيد من الفاعلية والكفاءة ويقلل من التكلفة. كما يتيح للإدارة العليا تقييم وتقويم أداء كل وظيفة بشكل كامل متكرر. ويعيب هذه الطريقة:

صعوبة التنسيق بين هذه الوظائف لو تعددت منتجات المنظمة والمناطق أو الأسواق لعيوب التخصص من حيث محدودية نظرة كل مدير إلى إدارته والافتقار للمنظور الشامل.

(2) التجميع على أساس المنتج:

تجمع الوظائف أو الأنشطة المرتبطة بمنتج معين تحت مدير يختص بهذا المنتج، فمثلا في شركة للإلكترونيات، يمكن تخصيص إدارة لأجهزة التلفزيون وأخرى لأجهزة الفيديو. وتتميز بأنها:

- 1- تهيئ درجة كافية من الاستيعاب ، التخصص، تكامل الخبرات للعاملين في مجال منتج واحد شراء، وتقديرا للطلب، وإنتاجا وإدارة العاملين.
- 2- وتهيئ درجة مناسبة من التنسيق الداخلي بين الأنشطة أو الوظائف المتعلقة بنفس المنتج.
- 3- إمكانية تحديد تكلفة وربحية كل منتج على حدة.
- 4- تخلق جوا من المنافسة بين الإدارات المسؤولة عن المنتجات في مجالات مثل حجم المبيعات، خفض التكلفة، ومعدلات الربحية.
- 5- سهولة تحديد مسؤولية النجاح أو الفشل بالنسبة لكل منتج.

ولكن يعيب هذه الطريقة:

- 1- صعوبة التنسيق بين أنشطة المنتجات على مستوى المنظمة ككل.
- 2- صعوبة تهيئة مديرين متمكنين من كافة الأنشطة والعمليات المتعلقة بمنتج معين كما سلفت الإشارة.
- 3- ارتفاع تكلفة استخدام مهنين من نفس التخصص لكل منتج.

(3) التجميع على أساس نوع العميل:

تقسم أو تجمع الأنشطة بما يتناسب مع رغبات وتوقعات كل تقسيم أو نوع من العملاء، وفي شركة تجارية للملابس الجاهزة قد يخصص قسم ملابس الأطفال وآخر ملابس السيدات وثالث للرجال.

تتميز هذه الطريقة:

- 1- تضمن درجة أعلى من خدمة كل نوع من العملاء بما يتناسب مع رغباتهم وتوقعاتهم.
- 2- تسهيل مهمة العميل في اقتضاء ما يريده بأن يتصل بإدارة واحدة.
- 3- تعزيز رضا وولاء العميل للمنظمة.

ومن عيوب هذه الطريقة:

أنها قد تؤدي لدرجة من تفضيل نوع من العملاء على آخر.

(4) التجميع على أساس الموقع الجغرافي:

فبالنسبة للشركات متعددة الجنسية، تنتشر مواقع مصانعها ومكاتبها. وتتميز هذه الطريقة:

- 1- إدراية مديري كل منطقة بطبيعة السوق والمتغيرات البيئية الأخرى بها.
- 2- سرعة صنع القرارات الخاصة بالأداء بكل منطقة.
- 3- جودة القرار باعتباره مراعيًا للظروف البيئية المحلية الخاصة بكل منطقة.
- 4- سهولة تنسيق الأنشطة المختلفة بكل موقع أو مدينة على حدة.
- 5- توفير تكلفة نقل المستلزمات إلى مواقع الإنتاج.

ومن عيوب هذه الطريقة:

- 1- يصعب التنسيق بين الإدارة المركزية والإدارات الإقليمية.
- 2- يسيء المديرون الإقليميون استخدامهم لسلطاتهم مما يؤثر سلبًا على فاعلية عمليات المنظمة

ومركزها التنافسي.

(5) التجميع على أساس المرحلة:

وفقا لكل مرحلة من مراحل إتمام عملية معينة فمثلا في مصنع للغزل والنسيج يمكن تقسيم الأنشطة بحسب مرحلة لاغزل ثم مرحلة النسيج.

ومن مزايا هذه الطريقة:

وفورات التخصص من حيث تراكم الخبرات وزيادة الكفاءة.

1- سهولة الإشراف والتقييم ، والتقويم أن تطلب الأمر.

وعيوبها:

صعوبة التنسيق والتكامل بين مراحلها.

-

تأخير أو قصور بالجودة في إحدى المراحل لتأخير أو قصور جودة ناتج المرحلة التالية.

حيث يخصص مديروطاقم لكل فترة زمينة. ويمارس هذه الفريق الوظائف المختلفة وتتميز

الخدمات بتهيئة خدمات مستمرة للعملاء،على مدى زمنى طويل.

الصناعية: تضمن استمرارية العمل واستغلال الطاقة الإنتاجية، والوفاء بحجم الإنتاج.

ومن عيوب هذه الطريقة:

-درجة تواجد الإدارة العليا تقل أو تنعدم في الفترات المسائية والليلية، قد يصعب صنع القرار

المناسب في التوقيت المناسب. والتي تجمع بين أكثر من أساس من أسس تكوين الوحدات

التنظيمية.

التنسيق:

هو أداة تنظيمية تهدف لربط، انسجام، توافق جهود الأفراد، الجماعات، والوحدات التنظيمية، من

حيث الجهود، الأساليب ، والتوقيت بما يعزز فاعلية الأداء الجماعي لبلوغ هدف مشترك أو أكثر.

وكلما زاد حجم المنظمة وتعددت وتعقدت أنشطتها، عظمت أهمية التنسيق لنظام فاعل

للاتصالات رأسية وأفقية.

وهناك عدة مداخل للتنسيق مثل:

1-سعى الإدارة لأرساء وتنمية ثقافية للمنظمة تقوم على قيم ترسى سلوكيات تعاونية

وتضامنية.

- 2- تلمس احتياجات تدريبية متعلقة بـصور التفاعل الجماعى وتصميم أهداف.
- 3- تصميم سياسات ، قواعد، وإجراءات تكرس وتنمى التنسيق المشترك بين الوظائف.
- 4- تكوين لجان أو فريق تضم في عضويتها ممثلى عدة أقسام أو وحدات إدارية.

نطاق الإشراف:

ويعبر عن عدد المرءوسين الذين يمكن لرئيسهم أن يشرف عليهم بكفاءة. ومع زيادة عدد المرءوسين يزيد عدد كل من العلاقات الفردية المباشرة، الأفقية والجماعية ، بشكل خطى.

العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف:

هناك عدة عوامل تباشر على تحديد نطاق الإشراف أهمها:

- 1- القدرة الشخصية للرئيس، ويتحدد نطاق الإشراف اتساعا أو ضيقا في ضوء القدرة الشخصية للمدير الجسيمة والذهنية.
- 2- خبرة المرءوسين: قل معدل رجوعهم إلى المدير وبالتالي يمكن الإشراف على عدد أكبر.
- 3- مدى وجود وحدات للخدمة الاستشارية بالتنظيم، وتضمن الهيكل التنظيمى مثل هذه الوحدات فساعدت المدير بالرأى والمشورة وفرت وقته وجهدة وقت المشكلات وبالتالي يمكن الإشراف على عدد أكبر.
- 4- مدى تكرار روتينية العمليات: قلت مشكلات الأداء، فيمكن من زيادة نطاق الإشراف.
- 5- الوقت المتاح للمدير: فكلما كان الوقت المتاح للمدير كافيا بالنسبة لأعباء العمل، وكلما زادت مهارته في إدارة وقته أمكنه ، الإشراف على عدد أكبر.
- 6- مدى تفويض السلطة: فكلما زادت المجالات التى يفوض فيها المدير سلطاته، وزادت درجة التفويض.
- 7- مدى تشتت مواقع الأداء: فكلما تناثرت مواقع العمل زاد جهد ووقت انتقال الرئيس بين المواقع فيتعين أن يضيق نطاق الإشراف.
- 8- مدى وجود مهام غير إشرافية لدى المدير. كان أكثر انشغالا وكان نطاق الإشراف الضيق أنسب.
- 9- مدى ظهور مشكلات عارضة: فإذا تكرر ظهور مشكلات عارضة في بيئة العمل، يتطلب الأمر نطاقا أضيق للإشراف.

ومن مزايا نطاق الإشراف الواسع: يؤدي لخفض التكاليف الإدارية وتقليل طول خط الاتصال وأهمها الإرهاق الجسماني الذي يصيب المدير، وعدم تفرغه للتخطيط وصنع القرارات، وتعطيل الانجاز وتقليل فرص الترقى لانخفاض عدد المستويات الإدارية. بينما يؤدي نطاق الإشراف الواسع: إلى زيادة عدد المستويات الإدارية بما يعيبه من زيادة التكاليف وطول خطوط وقت الاتصال، وميل الرؤساء لتركيز السلطة.

السلطة:

هى حق شاغل مركز إدارى معين في أن يتصرف وأن يصدر قرارات أو توجيهات في حدود معينة مقررّة ليطيعها مرءوسيه وتنساب السلطة من أعلى إلى أسفل بعكس المسؤولية.

أنواع السلطة:

-السلطة الرسمية التنفيذية:

التي يكتسبها موظف أو مدير من رئيسه المباشر، وتهيئ له حق صنع القرارات.

-2السلطة الاستشارية:

وهى تقديم اقتراحات أو توصيات غير ملزمة لزميل أو مدير.

-3السلطة الوظيفية:

وهى تلك التي يمارسها صاحبها مستندا إلى ما يقدمه من خدمات وظيفية لغيره من المديرين والموظفين . مثالا مدير إدارة المعلومات الذي يصمم برامج الحاسب الآلى ويطورها لخدمة إدارات المنظمة الأخرى.

-4السلطة الشخصية:

وهى قوة التأثير على الآخرين، المستمدة من خصائص شخصية الشخص أو المدير العقلية والسلوكية ومعارفة وخبراته.

المسؤولية:

فهى التزام الموظف بأداء معين يؤدي لبلوغ نتيجة أو نتائج محددة مع كل ما يتطلبه ذلك من جهود.

وأن يتناسب قدر السلطة مع قدر المسؤولية.

السلطة والنفوذ:

من المهم أن تقتصر السلطة بتوفير درجة من النفوذ، وإن قبول المرؤوسين لسلطة رئيسية يكون تاما إن توافرت عدة ظروف هي:

- 1- اقتناع المرؤوسين بصلاحيه وجدارة رئيسية.
- 2- قدرة المرءوس على فهم قرار أو توجيه الرئيس.
- 3- اعتقاد المرءوسين أن القرار لمتخذ ينسجم مع رسالة وأهداف المنظمة.
- 4- اعتقاد المرءوسين أن القرار المنسجم مع اهتمامه وصالحه الشخصى.
- 5- قدرة المرءوسين على الاستجابة للقرار أو الأمر.

النفوذ:

يمكن تحديد خصائص للنفوذ هي:

- 1- أنه قدرة على التأثير في آخرين.
 - 2- نفوذ الطرف.
 - 3- النفوذ في المنظمات يكتسب. ويمكن للأفراد أن يزيّدوا أو ينقصوا من قاعدة نفوذهم.
- ينبع النفوذ من سمات الشخصية عقليا ويمكن استخدامه في أغراض شريفة تعززها قيم شخصية صالحة.

السلوك السياسى: هادف يمارسها طرف إزاء مقاومة أو معارضة طرف آخر، بهدف استخدام النفوذ للحصول على نتائج مرغوبة مثل:

- 1- التحالف مع طرف مؤثر أو أكثر.
 - 2- الاستحواذ على موارد أو السعى لزيادتها.
 - 3- الاستحواذ على معلومات تفيّد في أغراض التقييم والسيطرة.
- ويقترّب مفهوم النفوذ كثيرا من مفهومى السلطة، والقيادة وبينما يمكن تفويض السلطة، فإن النفوذ لايفوض من الغير وإنما يكتسب.

تفويض السلطة:

الحق المفوض لمديرين وعاملين في صنع قرارات لهم دون الرجوع للمستوى الأعلى وترتبط التفويض بالهيكل التنظيمى.

ومن أهم المزايا:

1-تفرضه لمهامه الأساسية ليركز فيها ويبدع.

2-تجنب الإرهاق والتوتر والآثار المترتبة عليهما.

3-إدارة أفعال وأفضل للوقت.

4-التحرك نحو ديمقراطية الإدارة.

5-كسب المدير لحب وولاء مرءوسيه.

مزايا: التفويض للمرءوس المفوض إليه:

1-إتاحة فرص لتنمية قدراته.

2-وفرس لأثبات القدرات وشق سبيل النمو الوظيفي.

3-شعوره بالرضا عن تناسب السلطة مع المسئولية.

4-إشباع لحاجة المرءوسين للمشاركة في تحليل مواقف العمل.

5-إسهام في حفر المرء معنويا بإشباع حاجات إنسانية.

التفويض للمنظمة ككل:

1-خلق مناخ يحفز المفوض إليهم على تحسين الأداء.

2-تكوين صف ثان مؤهل في كل مستوى من مستويات التنظيم.

3-إمكان مقارنة الموظف المفوض إليه بأقرانه بمعيار الفاعلية في صنع القرار.

4-تهيئة أساس موضوعي مفيد ضمن اسس تقييم الأداء.

5-تحسين جودة عملية صنع القرار.

6-سرعة اتخاذ القرار بشكل عام.

اتجاهات المديرين نحو التفويض:

1-بعض المديرين يرى في التفويض مزايا بحكم مسئوليته عن تنمية قدرات مرءوسيه وذلك

بتهيئة فرص تعزز تعلمهم واكتسابهم للمعرفة والمهارات.

2-المدير المستبد الذي يستمع بالانفراد بالسلطة وتركيزها في يديه، وبأن يجعل مرءوسيه مجرد

منفذين تابعين . وقد يعبر ذلك عن ضعف ثقة هذا المدير

3-يميل بعض الرؤساء للإيهام بأنه يفوض سلطة لمرءوسيه لكنه لا يفعل ذلك حقيقة. كأن

يدعهم يتخذون بعض القرارات ثم يلغيها . أو يتجه للتفويض في أمور أو مجالات هامشية لا

تتحقق معها مزايا التفويض.

ويمكن معالجة هذه الاتجاهات السلبية للمديرين نحو تفويض السلطة من خلال برامج تدريب مخططة بموضوعية وجدية لدى هؤلاء المديرية بما يزيد من تمكنهم. بعض المرءوسين يعزف عن قبول التفويض وتحمل المسؤولية مثل السلبية والاعتمادية، وشعور بضعف الثقة.

أما مجالات التفويض:

الأمر لى تفوض بها السلطة مثل مجالات الاختيار والتعيين والنقل.

أما درجة التفويض:

مدى العمق أو قدر السلطة المفوضة فى المجال الذى تم فيه التفويض.

وهناك مؤشرات تقيس درجة كفاية تفويض السلطة مثل:

1-نسبة القرارات المتخذة بالمستويات الإدارية الأدنى إلى إجمالى القرارات المتخذة بالمنظمة.

2-نسبة القرارات المتخذة بواسطة المديرية الإقليمية.

3-الوزن النسبى أو مدى أهمية القرارات المتخذة بالمستويات الإدارية الأدنى أو بالوحدات الإدارية

الإقليمية.

العوامل التى تؤثر على فاعلية التفويض:

1-مدى اقتناع الرئيس بمزايا وأهمية التفويض.

2-مدى توفر الرغبة لدى المرءوس - لىمكن التفويض إليه.

3-مدى توافر كل من القدرة والرغبة لدى المرءوس. على ممارسة المهام المفوضة.

4-مدى وجود نظام فاعل للمتابعة وتقييم أداء المفوض إليه على ضوء معايير موضوعية لتقييم

الأداء.

5-مدى فاعلية الاتصال بين الرئيس ومرءوسه المفوض إليه.

ماذا يفعل المفوض الناجح؟

1-يحدد المهمة موضوع التفويض بشكل واضح وقاطع والهدف منه.

2-يتشاور مع مرءوسيه فى المهمة ورؤيته لتنفيذها.

3-يتأكد من تفهم مرءوسيه للمهمة والنتيجة المستهدفة.

4-يتفق معه على الأولويات.

5-يسجل اتفاقية مع مرءوسيه كتابيا للتذكرة.

6- يبلغ زملاء مرءوسه والوحدات التنظيمية المعنية بالمهمة والسلطة المفوضة.

7- يتابع ويقيم بموضوعية.

المركزية واللامركزية السلطة:

تقاس بمدى ودرجة تفويض السلطة فكلما زاد اتجاه الإدارة العليا لتفويض السلطات للمستويات الأدنى من مجالات التفويض.

خط السلطة والاتصال:

تحدد السلطات، المسئوليات والاتصالات من قمة الهيكل التنظيمي وحتى أدنى مستوياته.

وظائف التنفيذ ووظائف الاستشارة:

الوظائف التنفيذية: فهي المسئولية مباشرة عن تنفيذ أنشطة لبلوغ أهداف تنظيمية محددة.

أما الوظائف الاستشارية: فهي التي تساند الوظائف التنفيذية في أداء مهامها.

صحة 238

منغصات ومشكلات التنفيذيين والاستشاريين:

فالتنفيذى وإن مال لاستخدام سلطته الرسمية في توجيه الآخرين فهو لا يستريح لما قد يمارسه

الاستشارى من محاولة التأثير على المديرين الآخرين مستخدما علمه وخبرته وقد يعمر مدير

تنفيذى لأن يقوم بجهد مضاد لا حباط ما يراه غير مناسب من توصيات.

وإن سادت علاقة من التكامل والانسجام بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية أسهم في

فالية وكفاءة الإدارة.

ومن ناحية قد يعتمد بعض الرؤساء في الإدارة العليا إلى ركن مديرين لا يستريحون وهنا ليس

الاستعانة بخبراتهم بقدر ما هو تجميدهم.

تطور الفكر والممارسة في التنظيم:

فالنظام فكرة على خلق نظام رسمى وشرعى للسلطة.

أولا: أن يسعى المديرون لتحديد وتقسيم واضح للعمل بحيث يتم تعريف وتحديد كل وظيفة

وشغلها بواسطة موظف متمكن.

ثانيا: يجب توفر مجموعة منسجمة من قواعد غير شخصية.

ثالثا: يجب توافر خط واضح للسلطة والاتصال الرأسى.

رابعاً: يجب تأدية العمل بطريقة موضوعية تستهدف الصالح العام.
وأخيراً: التقدم والنمو والأداء.

تنظيم المشروع:

يجرى تجميع موظفين ينتمون لعدة تخصصات وظيفية متكاملة في فريق عمل مؤقت لإنجاز وحدة ناتج محددة ومتميزة.

فالتصميم التنظيمي هنا مؤقت، لكنه مرن للغاية وقد تشكل بين إدارات المنظمة عدة فرق يعمل كل فريق على إنجاز مهمة معينة ويكون الحاجة لإنجاز مشروعات على مستوى تكنولوجيا عال ومشروعاً لشركة مقاولات لبناء جسر على النيل.

ويمكن استخدام تنظيم المشروع بالمنظمات الحكومية مثل مصلحة الأحوال المدنية نظام إصدار البطاقات الشخصية.

تنظيم المصفوفة:

يتم تجميع اختصاصيين أوفنيين من إدارات وأقسام وظيفية معينة في فريق عمل مؤقت أو أكثر لإنجاز مشروع معين. ثم يعود كل عضو بالفريق لوظيفته ومن مزايا تجميع الأنشطة على أساس وظيفي ومن مزايا تجميعها على أساس المنتج.

متى نستخدم المصفوفة:

عندما تتنوع منتجات المنظمة، وتتسارع المتغيرات في بيئتها المحيطة. عندما تحتاج العمليات المنفذة إلى تضافر وتكامل تخصصات فنية متنوعة في أعمال المقاولات وتحتاج العمليات المنفذة إلى درجة عالية من الابتكار في صناعة الأدوية والالكترونيات.

مزايا المصفوفة:

- 1- المرونة في تشكيل فرق العمل.
- 2- تحفيز مؤثر لأعضاء الفريق.
- 3- مراكمة خبرات متنوعة لمديرى الفرق.
- 4- غرس وتنمية روح التعاون.
- 5- تسهيل مهمة مديرى الإدارة العليا في التخطيط الإدارى.

عيوب المصفوفة:

- 1- ضغوط مؤثرة على عضو الفريق بسبب تعدد رؤسائه.
- 2- يؤدي غياب السلطة الرسمية لمدير المشروع. واعتماده على النفوذ الودى وقدرته على الإنجاز

التصميم التنظيم القطاعي:

يقوم على أساس مركب نسبيا ، وحيث تجمع الأنشطة الخاصة بإنتاج منتج رئيسي واحد بما يتطلبه من موارد بشرية، مالية، ومادية لحسن مقابلة حاجات عملاء هذا المنتج. وهذا ما حدث في شركة " جنرال موتورز" يكون لكل قطاع استقلاله الذاتي في ممارسته لأعماله، فله حرية اختيار مورديه.

وقد تدعوى متغيرات بيئية غير مواتية للحاجة إلى دعم أحد قطاعات المنظمة بمخصصات مالية إضافية من عائد قطاع آخر ليتمكن من مواجهة منافسية.

وهو يعبر عن ضرورة التعاون المشترك بين القطاعات ومع ذلك فكل قطاع حرية في المبادرة لهذا التعاون، تحديد توقيته ودرجاته، أو إنهائه وفقا لظروفه الخاصة.

مزايا التصميم القطاعي:

- 1- قدرة أعلى لكل قطاع على توقع متغيرات بيئية.
- 2- مرونة التكيف لمقابلة رغبات وتوقعات تقسيمات معينة من العملاء.
- 3- تستطيع الإدارة العليا أن تدير مباريات تنافسية، بهدف تعزيز الكفاءة الربحية.

عيوب التصميم القطاعي:

- 1- ازدواج بعض الجهود بين القطاعات. مالية، تشغيلية ، تسويقية.
- 2- التركيز على مقابلة رغبات وتوقعات عملاء كل منتج رئيسي قديتغذر الاستجابة لمتغيرات بيئية على مستوى كل قطاع.
- 3- قد يحدث صرع بين القطاعات عندما تحاول تطوير مشروعات مشتركة أو استخدام موارد مشتركة مثل مبان أو عمالة.

مقومات التنظيم الفاعل:

- 1- التنسيق الفاعل: ترتيب وتوجيه جهود وعلاقات الأفراد والوحدات التنظيمية في أداء غير

متعارض.

- 2- تخفيض التكاليف: يمنع ازدواج أو تكرار الاختصاصات.
- 3- تناسب المستوى التنظيمي لكل وحدة مع عبء عملها.
- 4- موازنة المتطلبات الإنسانية مع المتطلبات العملية.
- 5- السيطرة على تطلعات بعض الرؤسا لزيادة المستويات التابعة الذي يؤدي لبطء الاتصالات الرأسية صاعدة وهابطة بين المستويات الدنيا العليا.

عبد اللطيف بن إبراهيم بخاري

أستاذ الإدارة والقانون الرياضي

جامعة أم القرى بمكة المكرمة

Abdullateef I. Bokhari

Prof. Law & Sport management