

إدارة الأعمال المبادئ والأسس والمفاهيم



تأليف

دكتور
محمود عبدالعزيز
كلية التجارة - جامعة طنطا

دكتور
محمود عبدالمقصود
كلية التجارة - جامعة طنطا

١٩٩٧/١٩٩٦

والأوصاف الرسمية بشكل مستمر يتناسب مع التغييرات المتلاحقة في الأعمال والمسؤوليات إلى ثبات هذه الأوصاف غير الرسمية وأستخدامها بصورة اعتيادية في العمل .

وكما أن هناك فوائد يحققها وجود التنظيم غير الرسمي وأستخدام الأوصاف غير الرسمية فإن هناك مضار تنتج عن الأعتياد في أستخدامه . فقد يؤدى إلى إرساء مجموعة واجبات ومسؤوليات على وظائف معينة بحكم مواجهة مشاكل ومواقف تحمل عبء زائد على شاغل الوظيفة . أو قد تسبب خلل في هيكل المسؤوليات والواجبات بتحمل بعض شاغلي الوظائف مسؤوليات أقل أو أكثر مما تقتضيه مستوى الوظيفة الملحقين عليها رسمياً بالتنظيم الرسمي . وهكذا نجد أن وجهة نظر المدير المشرف فى توزيع الأعمال والمسؤوليات لوظائف مرؤوسية لإنجاز عمل أو مواجهة مشكلة محددة قد ينتج عنها أشكال من الخلل التنظيمي وعدم العدالة فى توزيع المسؤوليات والتعويضات المقابلة لذلك (١) .

وفى المنظمات التى لاتهتم بوضع تنظيم رسمى وخريطة تنظيمية لها أو تتابع تعديل وتطوير الموجود منها بأستمرار ليتناسب مع التغيير فى حاجة العمل والتنظيم ، يصبح التنظيم غير الرسمي والأوصاف غير الرسمية للوظائف النماذج الاعتيادية المستخدمة فى تسيير العمل بدرجة من الأقتصادية

(١) محمود عبدالمقصود : الوصف الرسمي والوصف غير الرسمي للوظائف فى شركات القطاع العام بمصر "رسالة ماجستير فى إدارة الأعمال" كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ١٩٨٠

٤ - تقسيم الأنشطة بالنظمية

Depatmentalization

كل منشأة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال تطبيق مجموعة من الأنشطة . وتختلف طبيعة هذه الأنشطة بحسب نوع هذه المنشأة . فالمنشأة التجارية غير المنشأة الصناعية غير المنشأة الخدمية . فنشاط البيع والمحاسبة والتخزين أساس بالمنشأة التجارية ، بينما نشاط الإنتاج والبيع والمحاسبة أساس بالنسبة للمنشأة الصناعية . أما نشاط الإنتاج والبيع والمحاسبة أساس بالنسبة للمنشأة الصناعية . أما نشاط التمريض ، والخدمات الطبية والتجليل والأختبارات تعتبر أنشطة أساسية للمستشفى مثلاً .

وتقسيم العمل والأنشطة يقوم على فكرة مؤداها تجميع الأنشطة بشكل منطقي وتوزيعها على المديرين فى شكل إدارات وأقسام للعمل . فهى نوع من التقسيم الواسع للعمل بالمنشأة وينتج عنها مجموعات منطقية من الأنشطة يطلق عليها إدارات أو أقسام تعرف طبيعتها من خلال مسميات هذه الادارات أو الأقسام أو الوحدات أو القطاعات أو الفروع .

وعملية تقسيم الأنشطة أو الأعمال عملية ضرورية جداً ويقوم عليها البناء التنظيمى للمنظمة . فالهيكل التنظيمى للمنشأة هو عبارة عن مجموعة مستويات متدرجة من الأنشطة والمسؤوليات تأخذ شكل إدارات أو أقسام وتشكل الخريطة التنظيمية للمنشأة . وهى تمثل ظاهرة شائعة فى ظل التنظيمات الحديثة سواء كانت حكومية أو غير حكومية . حيث تتنوع

وتتشكل أوجه النشاط داخل المنظمة بين تنفيذية وقضائية وتشريعية والتنفيذية توزع الأنشطة على أقسام للإنتاج والبيع والتمويل . وفى كل الأحوال يكون هناك طرق وأسس متعددة لتقسيم أوجه العمل والنشاط بالمنظمة تجمع فيه الأنشطة حول الوظائف بصورة منطقية .

(١) الوظائف كأساس للتقسيم Departmentalization By Business

Function

ويقصد بالتقسيم على أساس الوظائف أن يتم تجميع الأنشطة والأعمال حول الوظائف الأساسية للمنشأة مثل وظيفة الإنتاج ، والتسويق ، والتمويل الخ . ويعتبر هذا الأساس فى التقسيم من أكثر الأسس والأشكال استخداماً وشيوعاً ، فالوظائف تعتبر أساس جيد ونموذجى لتنظيم الأعمال الجديدة وفقاً له . وقد يتم ذلك بأن يسأل رئيس أو مدير الشركة الجديدة عن ماهية الوظائف الرئيسية التى سوف تتوافر ويجب إنجازها حتى يحقق أهداف العمل ونجاحه . ولايستخدم الأساس الوظيفى للتقسيم فى المنشآت الصناعية فقط بل أن وظائف الأعمال الرئيسية فى المنشآت الخدمية مثل المستشفيات والبنوك والجامعات يمكن أن تمثل أساس جيد لتقسيم الأنشطة والأعمال بها . وفى الجامعة تعتبر وظائف التسجيل والتدريس والصيانة والمنح أو البعثات أساس وظيفى للتقسيم فيها . وفى البنك فإن وظائف الرقابة والقروض والعمليات مثال آخر للتقسيم الوظيفى .

وقد تأخذ الوظائف كأساس للتقسيم أشكال وأنواع ، فكما سبق

توضيحية قد تكون وظائف للأعمال أو الأنشطة الرئيسية للمنشأة مثل الانتاج والتمويل والمبيعات . وقد تكون وظائف إدارية كالتخطيط والرقابة والتوجيه وذلك بوضع المديرين والأقسام حول هذه الوظائف الإدارية . وقد تكون وظائف فنية أو تكنولوجية مثل التجميع ، والتقطيع ، واللحام ، والتصميم فى مصنع الإنتاج .

فالأساس فى التقسيم الوظيفى هو تجميع الأنشطة والأعمال حول الوظائف الجوهرية التى يتم تنفيذها بالمنشأة ، فعلى سبيل المثال فى مدرسة قد يستخدم الأساس الوظيفى للتقسيم بأنواعه المختلفة وعلى ذلك قد نجد أقسام أو إدارات وفقاً للوظائف الجوهرية التالية مثل الارشاد ، التدريس ، الجداول ، الموازنة ، المنح .

ويحقق استخدام الأساس الوظيفى فى تقسيم الأنشطة والأعمال بالمنشأة عديد من المزايا تتمثل فى :

- ١ - يحقق الكفاءة فى العمل حيث يساعد على وجود طبقة من المديرين والمتخصصين فى أقسام وظيفية محددة وواضحة لاتؤدى إلى الأزواجية فى العمل .
- ٢ - طريقة بسيطة ومباشرة ومنطقية فى التنظيم ينتج عن استخدامها وجود أقسام كبيرة متخصصة فى نشاطها تحقق عائدات متزايدة بنسبة مرتفعة .
- ٣ - تسهل مهمة التدريب والرقابة الدقيقة عن طريق المدير أو الرئيس التنفيذى . فالمنشأة لن تحتاج إلى البحث كثيراً عن مديرين أو

أخصائيين يتمتعون بسعة الخبرة لإدارة وظائف عديده ، فهم موجودين ومتوفرون بالأقسام الوظيفية ، كما انه من السهل رقابتهم من خلال متابعة أنشطة الوظائف التخصيصية لهم وأدائهم فيها .

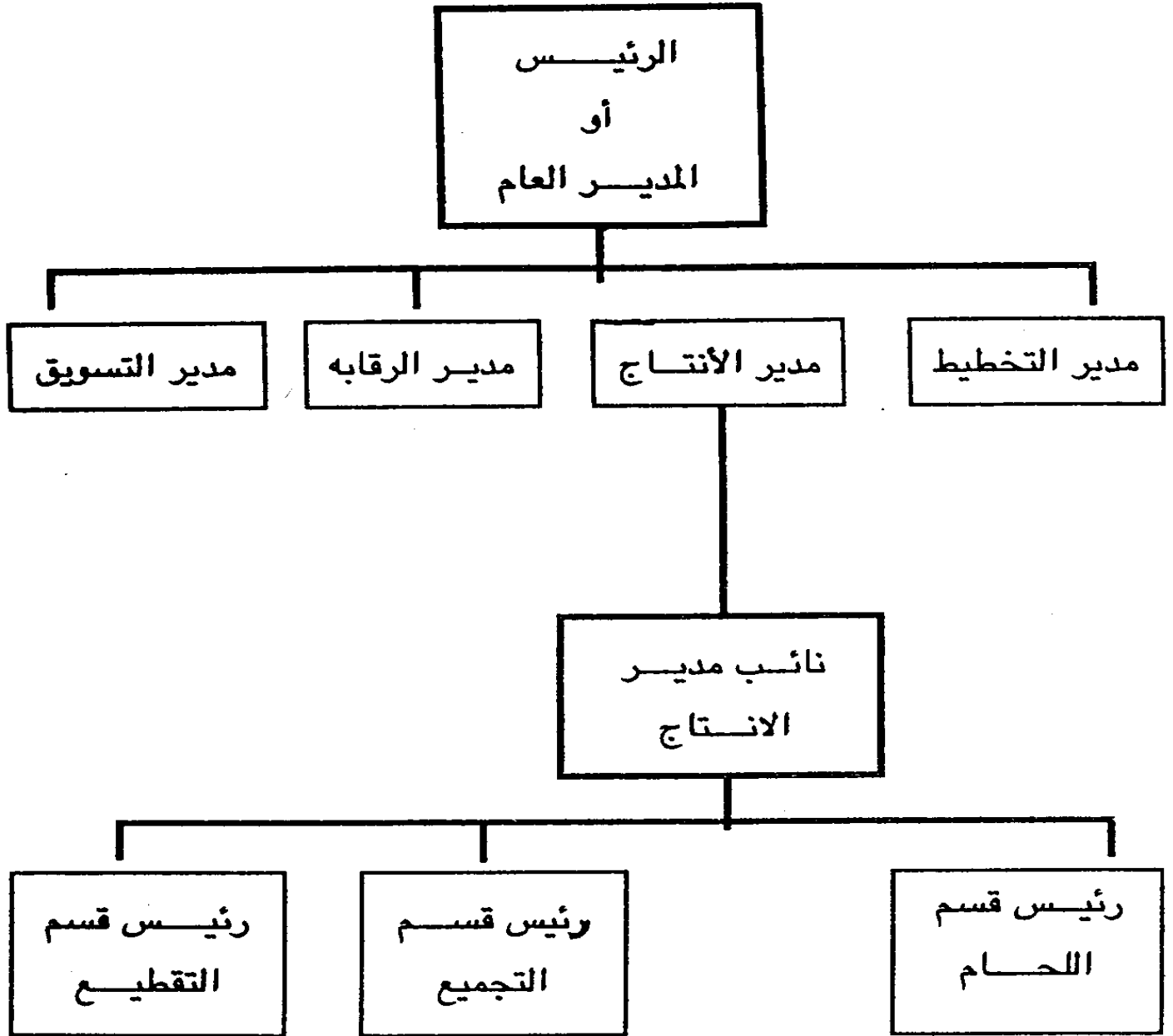
لكن فى مقابل المزايا التى تتحقق من استخدام الأساس الوظيفى فى التقسيم ينتج بعض العيوب التى قد تشكل خطورة فى الأجل الطويل على مستقبل المنشأة منها مثلاً :

١ - أن مسؤولية الأداء الكلى للادارات أو الأقسام الوظيفية تقع على رأس المدير التنفيذى ، على أى عاتق شخصى واحد فقط وهو الرئيس . وهذا قد يؤدى إلى تحميل المدير التنفيذى أكثر من طاقتة وحدودة ، وفى حالة ضخامة حجم المنشأة وتعدد تشكيلة المنتجات مثلاً بها فإن عبء وظيفة التنسيق بين المنتجات والأنشطة الوظيفية المختلفة قد يتعدى قدرة فرد واحد .

٢ - يهمل الأساس الوظيفى فى تقسيم الأنشطة بالمنشأة الاستفادة من الاسس الأخرى فى التقسيم مثل نوع المنتجات أو العملاء أو الأسواق أو المناطق الجغرافية . وهى لها مزايا تعود من وراء استخدامها على المنشأة أيضاً .

٣ - تحصر مجال الخبرة الاستفادة للمديرين فى النطاق المهنى والتخصص لهم ، ويصعب الحصول على مديرين عموم لهم خبرة تتعدى حدود تخصصهم المهنى . وقد تواجه المنشأة بسبب ذلك ازمة أو مشكلة الحصول على أفراد يصلحوا لوظائف الرئيس مثلاً .

والشكل التالى يوضح استخدام الأساس الوظيفى فى تقسيم الأنشطة والأعمال باختلاف تنوع هذه الوظائف .



التقسيم على أساس الوظائف الرئيسية والادارية والفنية

(٢) التقسيم على أساس السلع والمنتجات
Departmentalization By product Division

وفقاً للتقسيم على أساس السلعة أو المنتج يكون رؤساء الأقسام مسؤولون تلقائياً عن الأنشطة الوظيفية لهذا المنتج أو هذه السلعة مثل

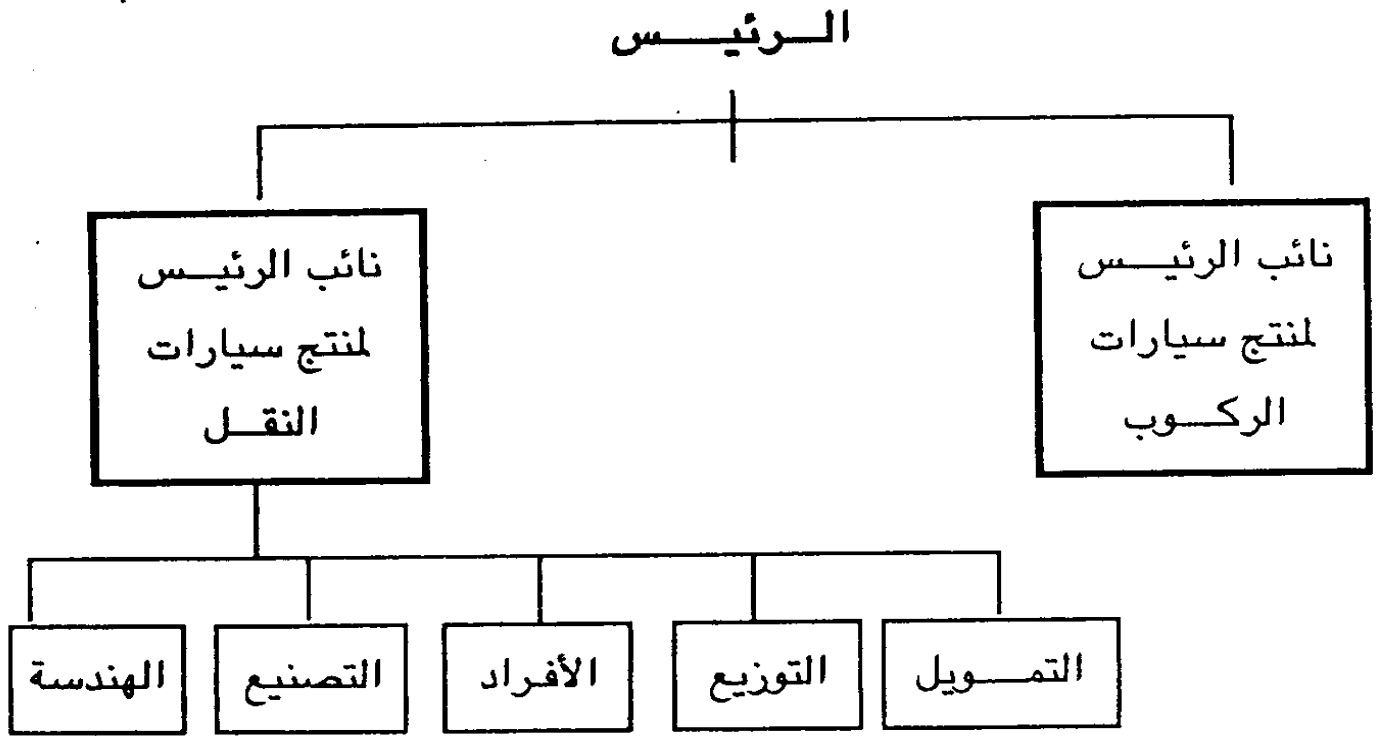
الانتاج أو التسويق أو التمويل لهذا المنتج المحدد . ويكون لكل قسم خاص بمنتج معين رئيسه أو مديرة الخاص به .

وفى ظل التنظيم للأقسام على أساس السلع أو المنتجات ، يتم تقسيم الأقسام إلى عمليات وهذا يقتضى أن يكون رؤساء هذه العمليات مسؤولين عن كل الأنشطة المطلوبة لتصنيع وتطوير وبيع هذا المنتج أو هذه السلعة وتوفير الكميات المنتجة منها التى تكفى لأشباع وتحقيق أهداف الشركة . وبالتالي قد يتوفر لدى رئيس القسم هنا أقساماً أو وحدات وظيفية لأعمال النقل أو الإنتاج أو المبيعات أو التطوير تكون كلها مسؤولة أمامه .

هناك عديد من المزايا يحققها التنظيم على أساس السلعة أو المنتج منها سرعة الاستجابة لأحتياجات المنتج الخاص بهذا القسم نتيجة وجود وحدة واحدة مسؤولة عن هذا المنتج وبصفة مستمرة . وهذا بدوره يحقق ميزة أخرى وهو رفع كاهل العبء عن الإدارة العليا أو جزء منه وهو الجزء الذى يخص كل ما يتعلق بهذا المنتج والذى يتولاة القسم المختص به . وينعكس ذلك فى فائدتين أساسيتين الأولى سهولة التعرف على الأداء وتقييمه فيما يتعلق بالمنتج وحفز أداء العاملين وفق ذلك . والثانى تزويد المديرين التنفيذيين الذين نحتاجهم فى المستقبل بالخبرة التدريبية الجيدة والمطلوبة .

لكن مقابل هذه المزايا للتنظيم على أساس السلعة أو المنتج فنجد أنه هناك بعض العيوب تأخذ شكل أزواجيه وتكرر فى ممارسة الوظائف

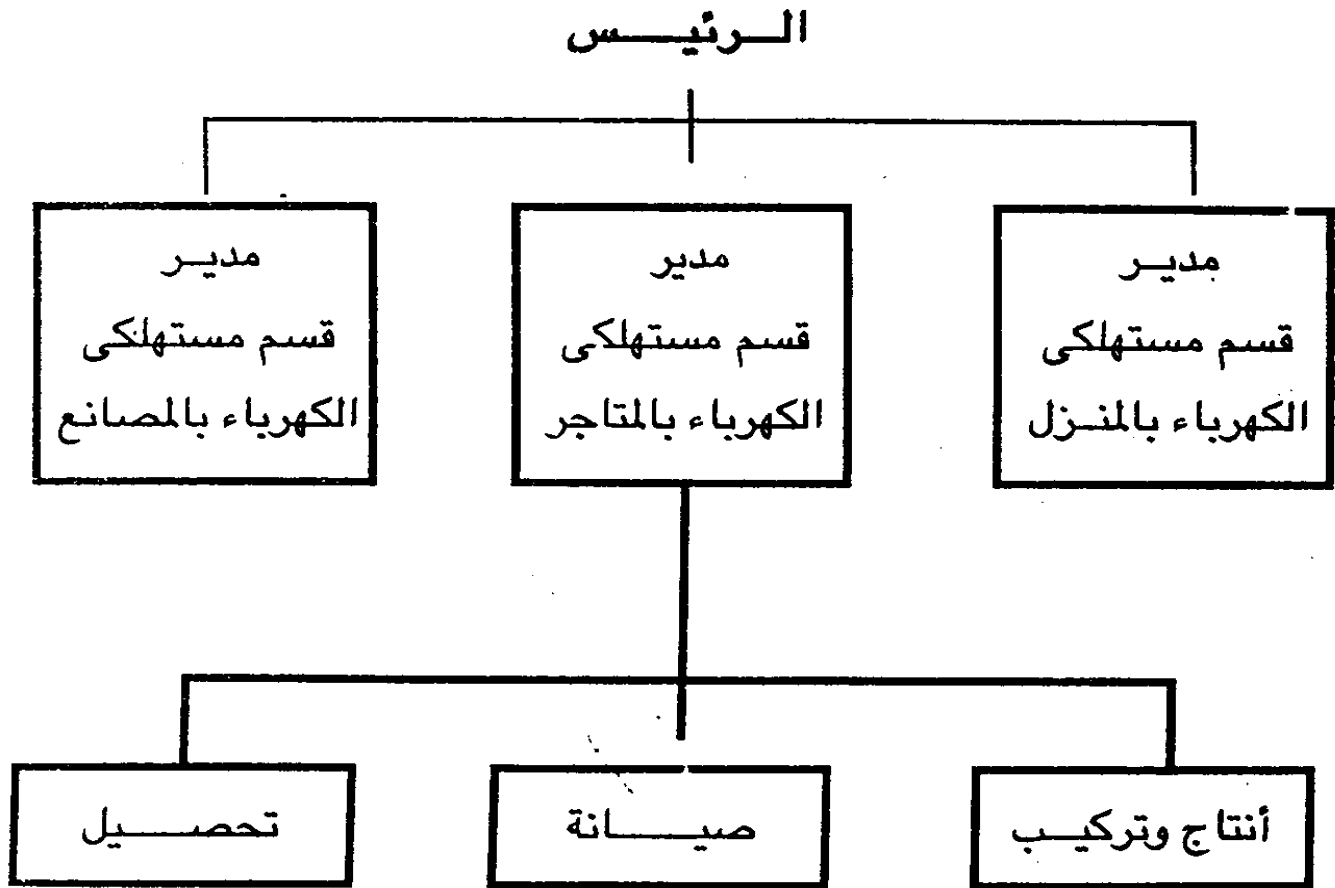
والأنشطة داخل كل قسم لكل منتج وصعوبة إيجاد أشخاص يكونوا رؤساء لأقسام وظيفية لأن كل خبرتهم فى التخصص السلى . كما أن الادارة العليا قد تفقد جزء من رقابتها على الأقسام وقد لا تحقق الأقسام أرباح نتيجة تولى رؤساء الأقسام للمنتج كل الاعباء دون مراجعة أو تنسيق من الإدارة العليا . والشكل التالى يوضح أسلوب التنظيم على أساس المنتج .



(٣) التقسيم على أساس العملاء Departmentalization by Customers

عندما تتعامل المنشأة مع أكثر من نوع واحد من العملاء ويمثل التعامل مع العملاء أهمية خاصة بالنسبة للمنشأة فإن تقسيم المنشأة على أساس العملاء يصبح ضرورى . وعلى ذلك تنظم الأقسام لخدمة حاجات عملائها المخصوصين ، فإذا كانت شركه الكهرباء مثلاً تقدم نشاطها لعدد من أنواع

العملاء مثل جمهور المستهلكين بالمنازل ، ثم أصحاب المحلات والمتاجر ثم المصانع والورش ، فإنه يمكن تقسيم تنظيم الشركة لتخدم العملاء المختلفين بحيث يختص كل قسم بكل أنواع النشاط والوظائف الخاص بتقديم خدمة الكهرباء مع نوع محدد من العملاء كما يوضحه الشكل التالي :



تقسيم على أساس العملاء في شركة الكهرباء

ويحقق تنظيم التقسيم على أساس العملاء فائدة تتمثل في سرعة وكفاءة أشباع طلبات العملاء المنتشرة نتيجة إعطاء المدير المسئول أهتمامه المستمر للعميل أو مجموعة العملاء من نوع معين مهما تنوعت حاجاتهم .

ولكن مقابل هذه الميزة هناك عيب ينتج عن التقسيم على أساس العملاء

يمثل ذلك الذى ينتج عن التقسيم على أساس المنتج . ألا وهو ازدواجية الجهد والوقت والعمل . فقد يكون لدى الجامعة الواحدة مدرسة أو قسم للدراسات العليا وأخرى لدراسة البكالوريوس الأولى تخص طلبة الدبلومات والماجستير والدكتوراة وبرامج التنمية الإدارية للمديرين كعملاء لهم صفة محددة . والثانية تخص الطلاب الملتحقين بالجامعة عقب إنهاء مرحلة الدراسة الثانوية كعملاء محددين . ويكون هناك أقسام للتسجيل والتدريس والموازنة تمارس عملها بشكل مستقل فى كل مدرسة . ما يقال عن الجامعة يقال عن البنك الذى يمكن تقسيمه على أساس العملاء فيكون هناك قسم مستقل للعملاء من الأفراد ، ويكون هناك قسم مستقل للعملاء من التجاريين . وبالتالي يكون هناك أكثر من مدير واحد لحسابات العملاء ، وقد ينعكس ذلك فى خفض الكفاءة الكلية للناجى بالبنك .

(٤) التقسيم على الأساس الجغرافى Departmentalization by Territory

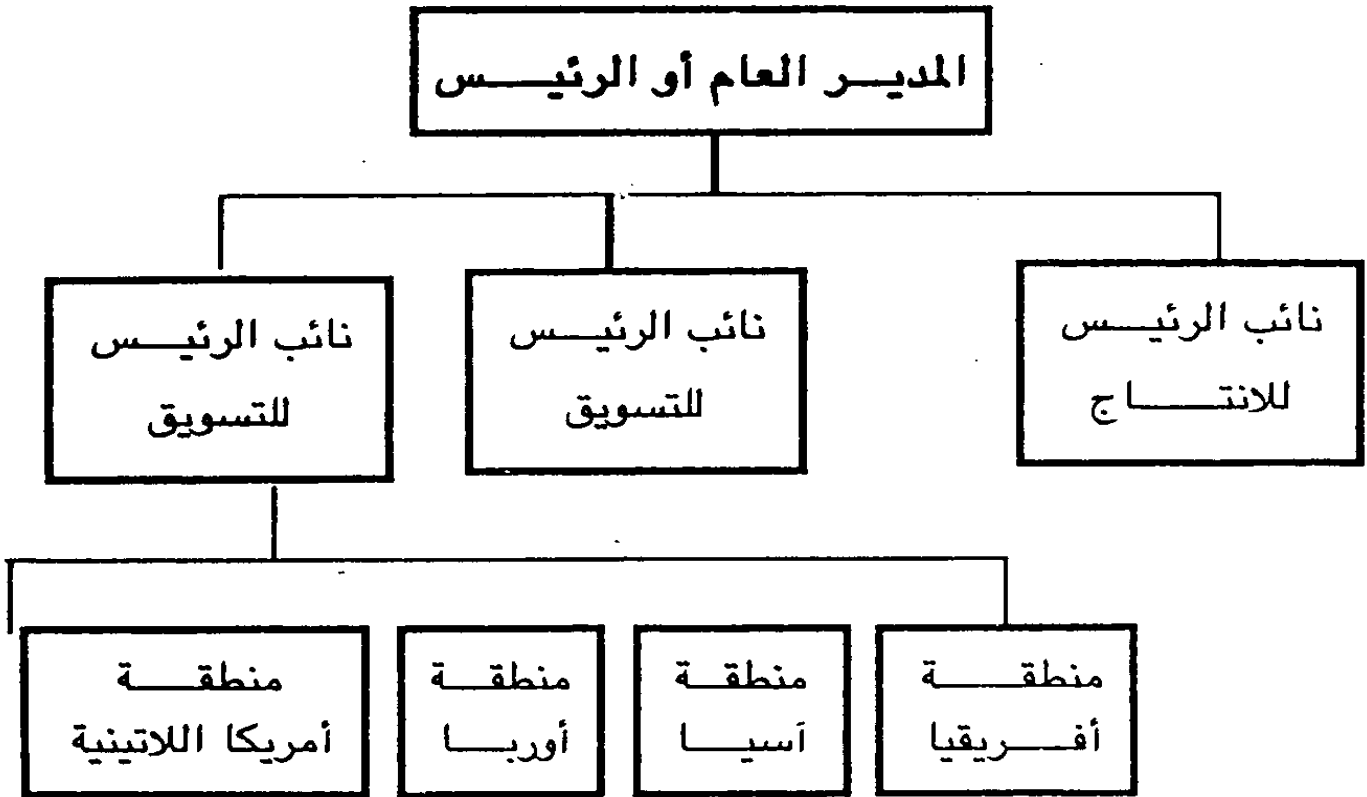
حيث يتم تقسيم المنظمة إلى أقسام تنظيمية مستقلة لكل المناطق التى تقدم فيها خدماتها أو انتاجها أو أعمالها . وتستند هذه الأقسام الجغرافية أو الإقليمية على الاختلافات والخصائص المميزة للأسواق التى تقدم المنشأة فيها خدماتها أو انتاجها . وهذا يتطلب بالضرورة توافر أخصائيين لديهم معلومات عن هذه المناطق الجغرافية والأقاليم فالمناطق التى تتمتع بمناخ حاد جداً تكون غير المناطق التى يكون مناخها معتدل أو بارد بالنسبة للتخزين منتج من

الملابس الشتوية أو انتاج حاجتها من الملابس .

ويحقق هذا النوع من التنظيم عدة مزايا كما انه له بعض العيوب يتم

تلخيصها فى الجدول التالى المعروض .

مزايا التقسيم على الأساس الجغرافى	عيوب التقسيم على الأساس الجغرافى
١ - تحسين مجال التنسيق فى إطار المنطقة الجغرافية نتيجة تركيز سلطة اتخاذ القرار بالمنطقة .	١ - صعوبة الرقابة الكلية على عموم المناطق الجغرافية والأقاليم .
٢ - سرعة الوفاء بأحتياجات العملاء وطلبات العاملين ومشاكل المنافسين فى المنطقة .	٢ - ضعف وصعوبة استخدام الخدمات المركزية على مستوى المناطق .
٣ - احكام عملية الرقابة الداخلية على المناطق الجغرافية والفروع .	٣ - قدرة وعدم كفاية الخبرات المتنوعة وصعوبة توفيرها على مستوى المناطق .



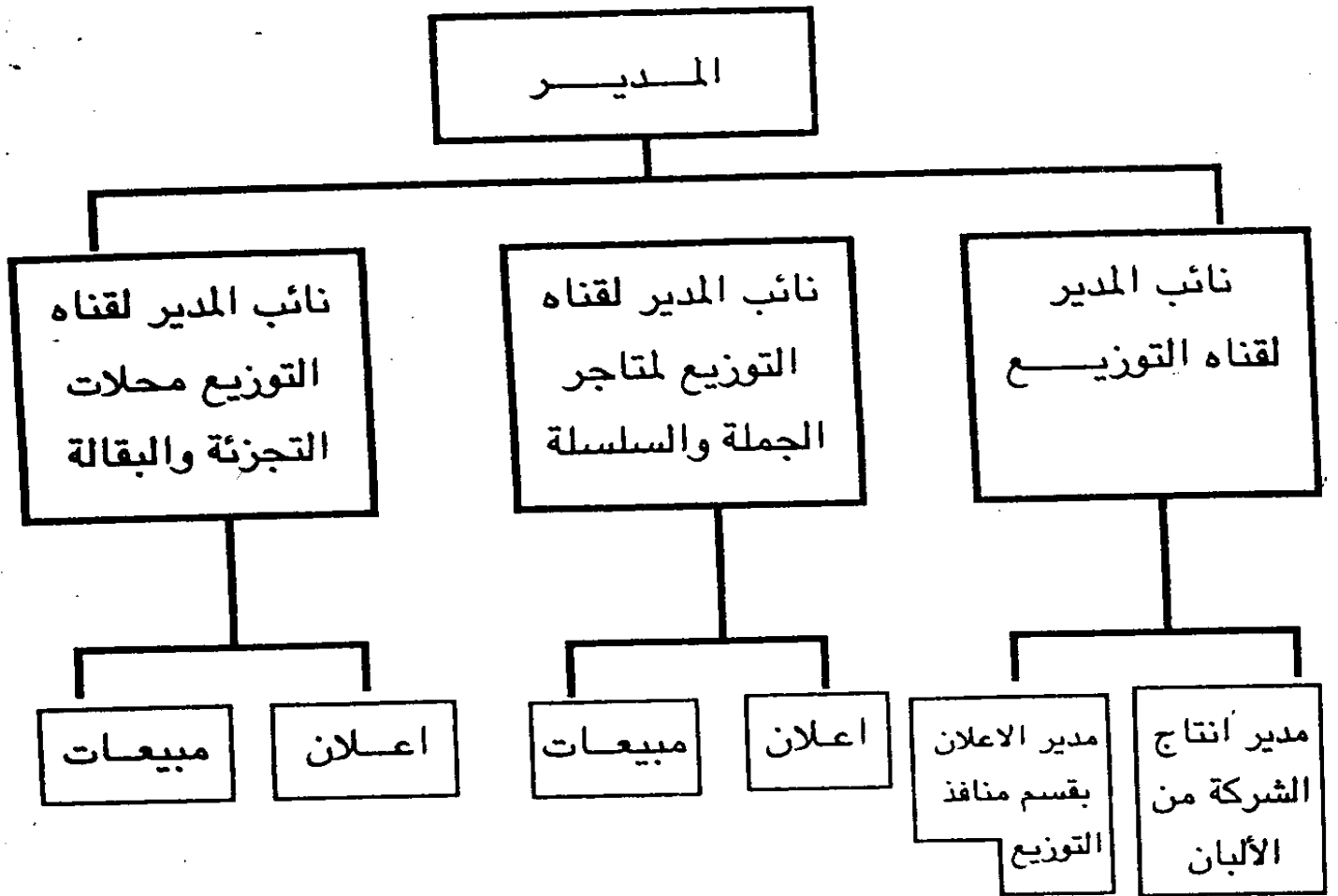
التنظيم على أساس التقسيم الجغرافي

(٥) **التقسيم على أساس قناة التسويق**
Departmentalization by Marketing Channel

قد يكون قناه التسويق التي توزع من خلالها المنشأة منتجاتها أو خدماتها ممثلة في تاجر الجملة أو متاجر التجزئة ومحلات البقالة الخ . وفي ضوء هذا التقسيم فإن غالبية الأقسام تنظم حول قنوات التسويق أو التوزيع فيخصص قسم مستقل لكل قناه تسويق خاصة بالمنظمة . ويختلف التقسيم على أساس قناة التسويق عن التقسيم على أساس العملاء في أن الأخير يرتبط بعملاء لهم منتجهم الخاص أما الثاني فقد يتم تسويق منتج واحد من خلال أكثر من قناة تسويقية واحدة . وبالتالي تختفى صفة الخصوصية من المعاملة واتخاذ القرار التي تميز التنظيم على أساس

العملاء . فمنتج مثل الألبان قد يتم تسويقه من خلال متاجر الجملة أو متاجر التجزئة ومحلات البقالة مثلاً . فقد يكون هناك احتياجات موحدة لأكثر من قناة تسويقية واحدة .

وما يمكن أن يقال عن المزايا التي تحققها التنظيم على أساس العملاء أو المنتج من سرعة الاستجابة والكفاءة وأفتراض وجود احتياجات خاصة تلبي بتخصيص قسم مستقل لها يقال بالنسبة لمزايا التقسيم على أساس قناة التوزيع بالاضافة لتلبية الاحتياجات المتعلقة بالتدريب . لكن فى مقابل ذلك قد يكون هناك ازدواجية وتكرار فى اداء بعض الأنشطة والوظائف المتعلقة بتقديم المنتج أو الخدمة على مستوى كل قسم من أقسام القنوات التسويقية ، وخاصة وظائف وقوى البيع والتي تمثل العبء الأساسى لعمل الأقسام ، والشكل التالى يوضح تنظيم بأحد المنشآت يعتمد على التقسيم على أساس قناة التسويق والوظائف والأنشطة الملحق بها .



التنظيم على أساس التقسيم وفق قناه التسويق

Matrix Departmentalization

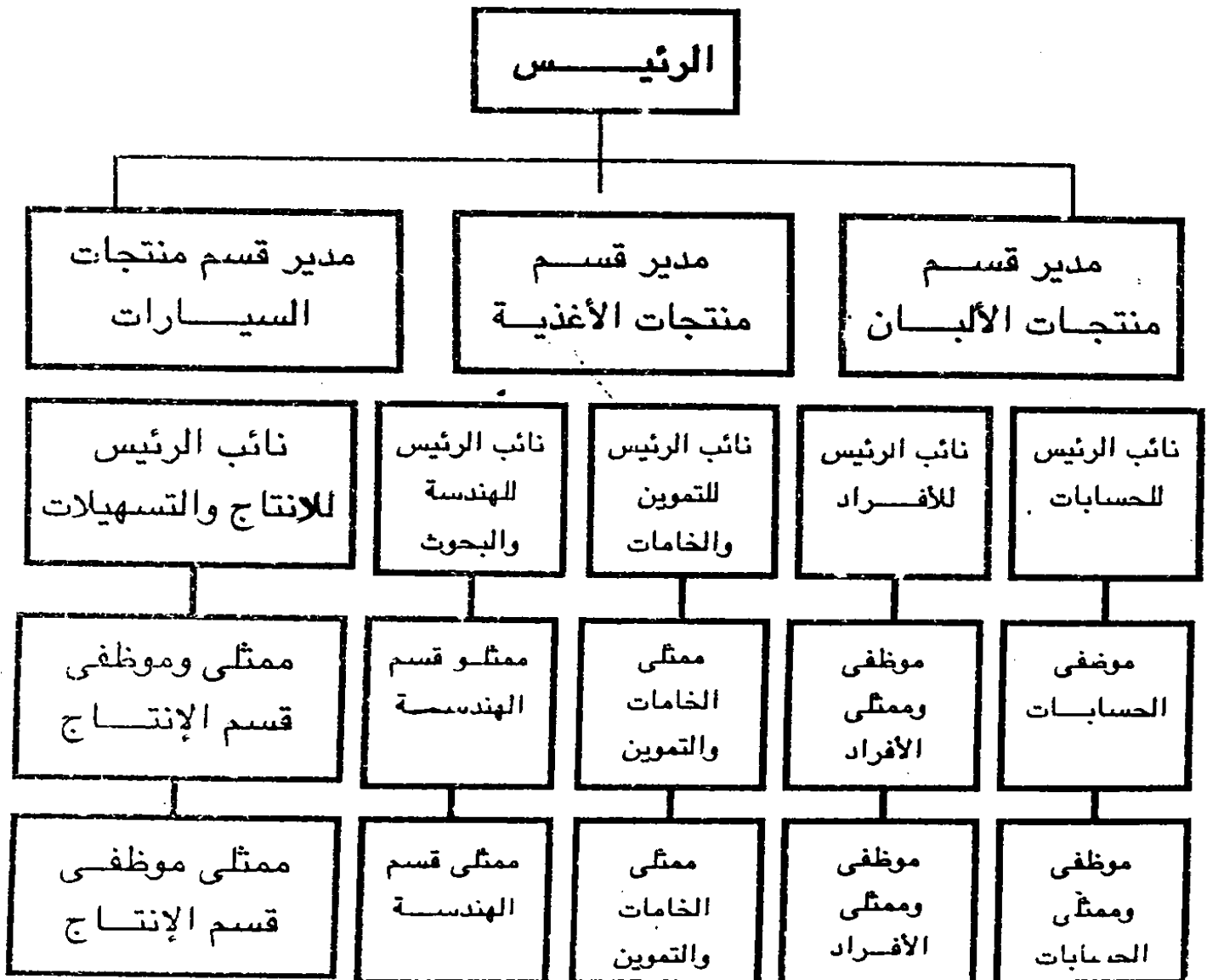
(٦) التقسيم المصفوي

وهو نوع من التنظيم يجمع عدة أسس مختلفة في التقسيم للأنشطة تركب فوق بعضها . فمجموعة الأقسام الإنتاجية تركب فوق الأقسام الوظيفية . ويمثل كل قسم من الأقسام الإنتاجية ومجموعة الأقسام الوظيفية الملحقه عليه والمركب فوقها بالمشروع . ويكون هناك مدير مسؤول عن كل مشروع له السلطة وعليه المسؤولية عن أتمام المشروع ويخصص له عدد من الأفراد من الأقسام الوظيفية المختلفة . ومع أتمام المشروع يعود هؤلاء الأفراد لأقسامهم الوظيفية لإعادة تخصيصهم مرة أخرى ، حيث يعد

هذا نوعا من التقييم المؤقت \

ويحقق هذا النوع من التقسيم الأكتفاء الذاتى لكل قسم بحيث يستطيع تلبية احتياجات المشروع بشكل مستمر وغير مجزأ . وهذا يجنب ادارة المنشأة إنشاء أقسام وظيفية مزدوجة بصفة دائمة طالما أن الحاجة والواقع لا يتطلب ذلك ويلغى ذلك المشروعات المؤقتة .

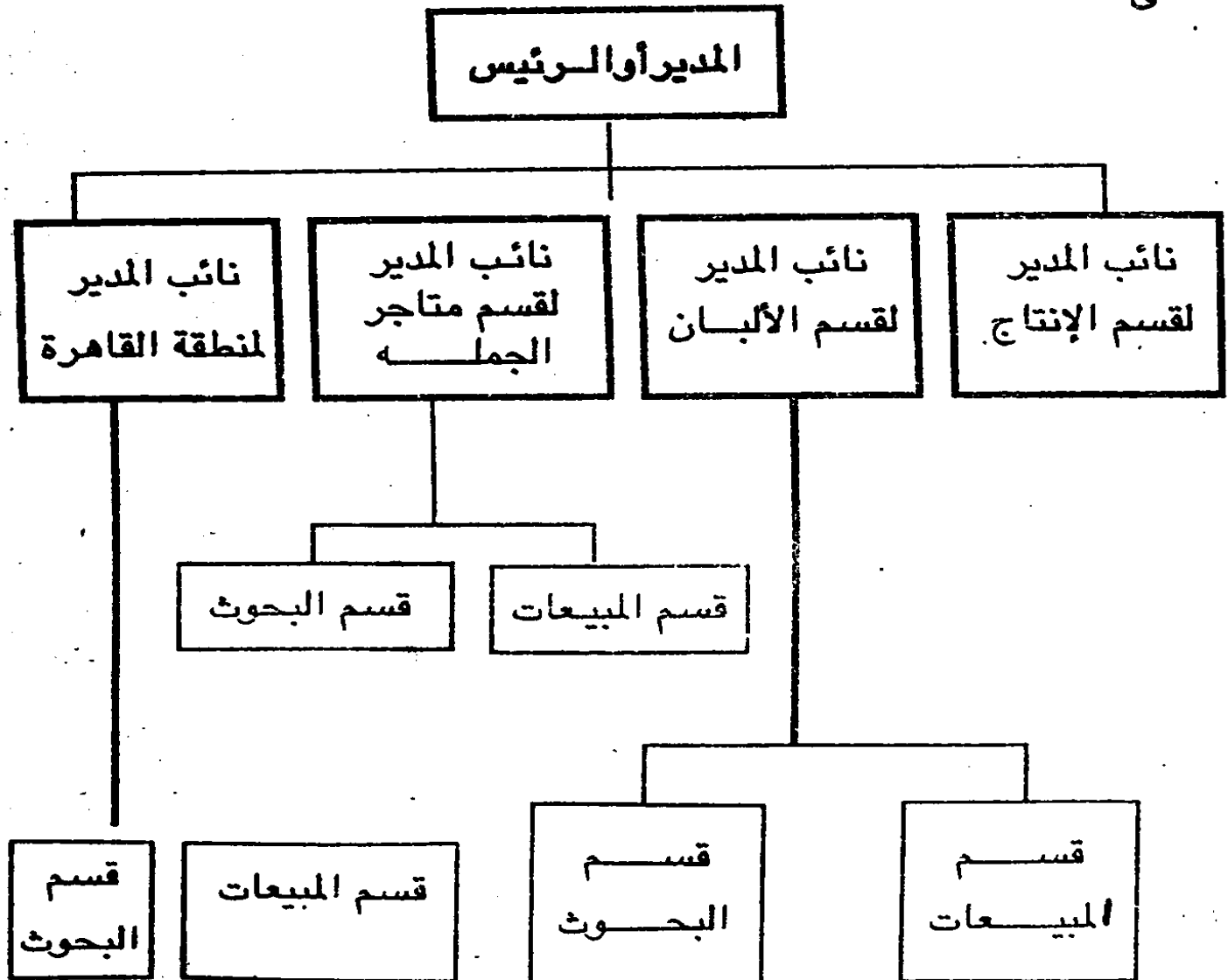
ولكن فى مقابل هذه الميزة وهى تعدد نطاق الرئاسة والأشراف فقد يقع الموظفين فى حيرة بين طلبات المديرين الوظيفيين ومديرين الإنتاج وقد يضعف ذلك من معنويات هؤلاء الموظفين ، كما يوضح الشكل التالى :



(٧) التقسيم التطبيقي

Departmentalization in Practice

ويضم هذا التنظيم خليط من أشكال التقسيم التي تم أستعراضها مسبقاً ، مثل التقسيم الوظيفي والسلعي والجغرافي في هيكل واحد . ويساعد هذا النمط من التقسيم على تحقيق ميزة أساسية وهي خفض الأزواجية التي تنتج عن اتباع تقسيم بأساس واحد فقط مثل التقسيم السلعي فقط أو العملاء فقط أو الجغرافي فقط . كما أنه يحقق ميزة الاستفادة من مزايا هذه الأسس في التقسيم مجتمعه كما يوضحه الشكل التالي :



وبصفة يمكن أن نستنتج مجموعة من المبادئ يجب أن تحكمنا ونحن نطبق عملية التقسيم حتى نخرج من أستخدمها بأحسن المزايا وأقل العيوب^(١). وأول هذه المبادئ التي يجب أن نلزم بها جيداً هو أن مبدأ الكفاية أهم في تنفيذ الأعمال من مبدأ سرعة الاستجابة. فسرعة الاستجابة في اشباع احتياجات غير دقيقه وغير مناسبة تعكس صورة سيئة للتنظيم والأدارة وبالتالي إذ حقق التقسيم ميزة السرعة في الاستجابة على حساب الكفاءة وجب عدم اللجوء إليه. أن المنتجات أو العملاء أو المناطق الجغرافية ليست على درجة كبيرة من الاختلاف والتنوع في احتياجاتها بما يبرر إنشاء أقسام خاصة بها. ويمكن اداء الوظائف الأساسية لكل المنتجات أو لكل العملاء أو لكل المناطق بواسطة شخص واحد أو رئيس واحد لقسم. ولكن فقط كبر حجم المعاملات وتنوعها الشديد بالنسبة لكل منها قد يبرر ممارسة وظائف مستقلة للتعامل مع مشاكلها المستقلة في الانتاج أو المبيعات أو التمويل. وأخيراً يجب إدراك أن التقسيم على أساس الوظائف هو تنظيم يعمل جيداً في ظل الظروف المستقرة ويقل تأثيرها في ظل الظروف غير المتوقعة التي تحتاج تدخل مستمر من الإدارة العليا لحل المشكلات وأتخاذ القرارات

يكون التنسيق ضرورياً عندما يكون هناك تداخل بين الأنشطة أو الأفراد أو الجماعات . وعلى ذلك فطبيعة وغرض عملية التنسيق **The Nature and Purpose of Corrdination هو الوصول إلى وحدة العمل بين الأشياء المتداخلة . والتداخل الذى يحتاج إلى التنسيق قد** ^{يتم} **يمتد إلى الأقسام المتداخلة التى تسعى لتحقيق هدف شائع . وتختلف** **صعوبة عملية التنسيق بحسب درجة التداخل الموجودة ، فبعض الأقسام** **تتسم بالتداخل الشديد ، ويفرض ذلك على المدير بذل وقتاً أكبر لضمان** **تنسيق الجهود . على الجانب الآخر قد نجد أن عمل بعض الأقسام فى** **بعض المنظمات لا يتضمن أى تداخل وبالتالي فلا يحتاج إلى عمل تنسيقى** **وخاصة فى حالة الأقسام المستقلة مثلاً والتى تدار كعمل مستقل لا يعتمد** **على غيره من الأعمال . وهنا تكون وظيفة التنسيق بين هذه الأعمال أو** **الأقسام المستقلة بسيطة (١) . وهكذا يمكن القول أن صعوبة تحقيق التنسيق** **تختلف من حالة إلى أخرى .**

أهمية التنسيق :

تعتبر عملية التنسيق أساسية فى المنظمات الحديثة . فزيادة تشابك أعمال الوحدات المختلفة وتداخل عمل الأفراد ، وزيادة التخصص ، وكبر

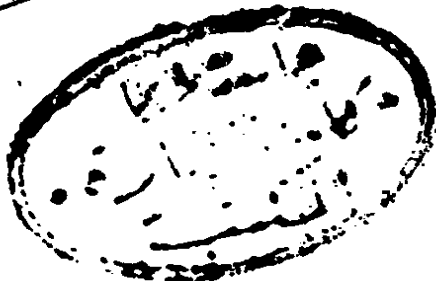
(1) James Thompson, "Organization in Action", (New york. : McGraw - Hill, 1967) .

الهيئة العامة
للبحوث

مصر



إدارة البحوث



نظرية التنظيم

منظور كلى للإدارة

تأليف

سيريل ب. مورفان
جامعة ولاية واشنطن

جون ه. جاكسون
جامعة وايومنغ

جوزيف ج. ب. باوليلو
جامعة وايومنغ

ترجمة

الدكتور خالد حسن زروق
أستاذ الإدارة العامة المساعد بالمعهد

مراجعة

الدكتور حامد سوادى عطية
أستاذ الإدارة العامة المساعد بالمعهد

١٤٠٨ هـ / ١٩٨٨ م

حددها «جوليك» وتمت الإضافة لها، ولكن قائمتها الأصلية مازالت باقية كجزء من المحاولات اللاحقة.

أ/ معايير جميع الوظائف:

أستخدمت العديد من الأسس من أجل جميع الوظائف في إدارات. ويمكن أن يستخدم العديد من المعايير داخل نفس المنظمة. ويبدو أن الموقع، والنتائج، والمهمة هي المعايير التي استخدمت في أغلب الأحيان كأسس في المستوى الأول تحت مستوى المدير، وقد استخدمت أيضاً في الغالب الأعم في كل مستويات المنظمة. ويحدد الجدول رقم «٥ - ١» المعايير الرئيسية لأحداث الإدارات. كالتالى:

١. **الأعداد.** يتم تعيين عدد من العمال وإسناد مسؤوليتهم إلى رئيس عمال أو مدير. ويبدو أن هذا المعيار قد يستخدم أساساً عندما تكون المهارات القليلة التخصص هي المطلوبة ويحتاج إنجاز المهمة إلى القوى العاملة ويعتمد عليها. وفي أغلب الأحيان تتبع أقسام جماعات العمل في المنظمات الكبيرة هذا النمط، ويفترض أن يقوم كل فرد بالعمل الذى أسند إليه.
٢. **الوقت.** يشير هذا في العادة إلى النوبات داخل الإدارة وربما تتطلب مهمة إدارة معينة تخصيص العمالة إلى حد أبعد من معدل العمل اليومي الاعتيادي، أو على مدار الساعة. وغالباً ما يستخدم هذا المعيار عندما ينبغى أن تشغل التسهيلات أو العملية باستمرار. وقد تتطلب الاستفادة القصوى من تسهيلات الحاسب الآلى وجود العاملين على مدار الساعة. وهناك الكثير من العمليات الصناعية، مثل صناعة الصلب، لا يمكن إيقافها بسهولة، حيث إن المواقف والأفران تعطل فقط في وقت الصيانة وفي مثل هذه الحالة، يتم تعيين نوبه من مجموعة من المتخصصين يشرف عليها مشرف. ويقترن هذا الأساس في العادة بمرتكز آخر للتجميع مثل العملية.

٣. العملية أو المعدات :

لهذا الأساس صلة بالمعدات المطلوبة لإنتاج الناتج أو تسلسل الخطوات الضرورية لتحويل المدخلات الى مخرجات . ولتفادي مضاعفة عدد المعدات ، يتعين أن توضع الماكينات في مكان بعضها مع البعض الآخر، أى أن كل ماكينات الطحن توضع بعضها مع البعض الآخر حتى ولو تطلب إنتاج كافة المنتجات اجراء عمليات الطحن أو أن أى إدارة أخرى من المصنع ربما تحتاج لاستخدام خدمات إدارة الطحن .

وعن طريق تجميع كل عمليات الطحن فى إدارة واحدة، يتمكن المصنع من الاستفادة القصوى من الماكينات المكلفة . وربما يحتاج الى خمسة ماكينات فقط بدلاً عن ستة على سبيل المثال . وربما تكون الماكينات المطلوبة ، فى حالات أخرى ، باهظة التكلفة وكبيرة إلى الحد الذى يصعب معه عملياً مضاعفتها . وتقوم مصانع الصلب بتنظيم معظم إدارتها (أقسامها) العاملة على هذا النحو . وربما تضم كل إدارة عملية عدداً من التخصصات المختلفة تكون مهمتها الرئيسية تشغيل وصيانة تسهيلات العملية .

٤. الزبائن أو العملاء . يستخدم هذا الأساس عندما تكون هناك إختلافات بين

العملاء الذين تقدم لهم الخدمة ، ويجب على المنظمة أن تميز بين الناتج أو الخدمة المقدمة ، أو يجب أن تركز على تشجيع سوق عملاء معين . وعادى جداً أن تجعل مهام التسويق أو المبيعات الإدارات تتبع هذا النهج .

وربما تفصل العملاء الصناعيون عن عملاء التجزئة بسبب الاختلافات فى أساليب البيع والمطالب التى تقدم للبائع . فرما يشتري عملاء الصناعة على أساس قيام البائع بتطوير المنتجات وفقاً لمواصفاتهم ، و يشتري عملاء التجزئة على أساس اسم الصنف .

المعايير الثمانية للتقسيم على أساس الإدارات

المعيار	الهدف
الإعداد	١
الوقت	٢
العملية أو المعدات	٣
الزبائن أو العملاء	٤
قناة التسويق	٥
الموقع	٦
المهمة «الوظيفية»	٧
المنتج	٨

٥. قناة التسويق. وصف «كونتز وأودونيل» (Koontz and O'Donnell) استعمال هذا الأساس بأنه «يقوم على بناء الأقسام والإدارات حول الأسواق والقنوات التي يتم عن طريقها الوصول إليها». ^{٣١} و يبدو أن ذلك يبرز في الشركات التي تركز على الأسواق بدلاً من المنتج أو التقنية.

ويمكن بيع العديد من المنتجات عن طريق قناة واحدة للتسويق، كما يمكن أن يتم بيع ناتج واحد عن طريق عدد من القنوات ويمكن أن تتباين الطرق التي تتبع في المبيعات، الإعلانات الدعائية، والتشجيع والخدمة، وفقاً لقناة التسويق بدلاً من الناتج أو العميل. وهكذا فإنه من غير المستغرب أن نجد ناتجاً مثل «مقاوم التجمد» (Antifreeze) يتم إنتاجه في أحد الأقسام ويتم تسويقه عن طريق قسم آخر. ولبعض الشركات مجموعات مستهلكين لناتج معين تقوم

بتسويقه بدلاً من منتجات متعددة لأنها تحولت الى الى الأسواق خلال نفس القنوات أو قنوات مشابهه.

٦. الموقع: يعتبر هذا الاساس جغرافياً أو إقليمياً في طبيعته، فجميع نشاطات الشركة التى تؤدى في موقع واحد يتم تجميعها. وللموقع استخدام عام بدرجة مقبولة في نشاطات البيع، ولكنه أيضاً أستعمل في تجميع نشاطات أى شركة. ويُمثل الانتشار والتشتت الجغرافى، والحاجة لتنسيق وتوجيه النشاطات على مستوى محلى اكثر، الاعتبارات المهمة في استخدامه.

٧. الوظيفة. «الهيكل الوظيفى هو مجرد البناء في المنظمة. وهو وحدة القياس التى تبنى على أساسها الأشكال الاخرى». ٣٢ وبرغم أن العديد من المؤلفين ينظرون إليها على أساس انها الاساس الغالب الاستعمال في تجميع النشاطات، يبدو أنه لا يوجد تعريف يميزها من الأسس الأخرى. ويعتبرها الباحثون «النشاطات الأساسية» ٣٣ و«النشاطات الرئيسية» ٣٤ أو النشاطات «ذات الصفة المتخصصة». ٣٥ ويرى معظم الخبراء الموثوق بهم في مجال التنظيم التخصص في العمل كصفة مميزة لمثل هذه التجمعات، أى المالية، المبيعات، الانتاج، وشئون الأفراد.

وربما يجب أن ينظر الى الوظيفة باعتبارها تجميعاً على أساس التخصص المهنى. و يتم تجميع كل الوظائف التى لها علاقه بعمل مهنى متشابهه أو متصل. فعلى سبيل المثال يتم تجميع كل الاعمال ذات الطبيعة الانتاجية تحت توجيه رئيس أعلى عام. وتبدأ معظم الشركات التجارية وتدعم نموها المبكر من خلال إستعمال هذا الأسلوب لانه يتبع طبيعياً في تقسيم العمل، والتخصصات المهنية

الأصلية المطلوبة لإدارة العمل . وهذا أساس تنظيمي سيتم التوسع فيه في الفصل السادس .

٨. النتائج . ويمكن أن تشكل المنتجات أو خطوط الإنتاج الأساس للتجميع في الشركات ذات الإنتاج المتعدد . ويمكن تجميع جميع النشاطات المطلوبة لتطوير وإنتاج وتسويق ناتج ما ، على مستوى الشركة الكلى . ويمكن أن يستخدم خط الإنتاج كأساس في المستويات الأدنى . وعلى سبيل المثال يمكن أن تقوم الشركة الإنتاجية بتجميع معداتها وفقاً للمنتجات المختلفة التي تقوم بإنتاجها . وقد قامت شركة «جودريتش» للكيمياويات «Good Rich Chemical» بتجميع مركز تطوير الإنتاج وفقاً لخطوط الإنتاج . وقد نظمت العديد من المؤسسات الكبيرة ، مثل «جنرال إلكتريك» ، و «جنرال موتورز» ، «ودوبونت Dupont» ، «ووستنج هاوس» على سبيل المثال ، مستوياتها العليا وفقاً لخطوط الإنتاج .

وكان هناك ميل لربط استخدام تجميع الناتج بالحجم الكبير ، ولكن يبدو أن العامل الأكثر أهمية هو تنوع الناتج^{٣٦} . وسيتم تناول هذا الأساس بتفصيل أكثر في الفصل السادس .

وهناك بالطبع خيار واسع أمام الشركة التي تشرع في تصميم تجميع وظائفها . ولكل أساس للتجميع مزاياه ومثالبه النسبية . وسيعتمد الكثير على حالة الشركة المميزة . وسيكون من الأهمية الخاصة بمكان : أهدافها ، واستراتيجيتها لتحقيق هذه الأهداف ، والفاعلية والكفاءة النسبية لكل بديل في الاسهام في تحقيق الهدف . وسوف توظف الكثير من الشركات العديد من العوامل في مكان ما داخل المنظمة أو تجمع بينها على نحو ما في تصميم الهيكل الذي سيتم استعماله .

وعلى نحو مماثل يتم تحديد الموقع واستقلال الإدارات وفقاً لطبيعة الاعتماد التبادلي وسطها. وبهذا الأسلوب تحدد تكاليف التنسيق ماهية المناصب التي ستتم تجميعها في إدارات. ولكن التكاليف أيضاً تنشأ من نوع أسلوب التنسيق المستخدم.

٦) تصميم المنظمات : نطاق التحكم :

يمثل نطاق التحكم عاملاً في التصميم التنظيمي أرتبط بتجميع النشاطات. ولنطاق التحكم تاريخ طويل في أدبيات الإدارة، ويمكن أن نحيلك الى مصادر عديدة في نهاية هذا الفصل من أجل مراجعة تاريخه.

و يشير نطاق التحكم الى عدد المرءوسين الذين يستطيع المدير أن يشرف عليهم، أو أحياناً، إلى عدد المرءوسين الذين «يجب» على المدير أن يشرف عليهم. ويتم تعريفه هنا، باعتباره «العدد الاجمالي للمرءوسين الذين يكون للمدير عليهم بعض السلطة، والمسئولية أو التحكم». ^{٣٧} وهناك بعض المشكلات في هذا التعريف من حيث انه يسمح ببعض حرية التصرف في تفسير ماهو نطاق التحكم الملائم. اذا كنا نهتم بقرب الاتصال بين المشرف والمرءوس، فرما يكون هناك تفسير مختلف خصوصاً اذا قورن بما اذا كنا فقط نهتم بعدد المرءوسين الذين يكون المدير مسئولاً عنهم مباشرة.

أ/ أهمية نطاق التحكم :

ان اختيار نطاق التحكم الملائم مهم لعدة أسباب: أولاً، في حالة بقاء كل الاشياء الأخرى متساوية، فسوف يحدد حجم نطاق التحكم المستخدم العدد الاجمالي للمديرين في المنظمة. وسيقود نطاق التحكم الأوسع الى عدد أقل من المديرين. وسيحدد حجم نطاق التحكم، علاوة على ذلك، المستويات الهرمية (التدرجية) في المنظمة. وسيؤدي نطاق التحكم الواسع نسبياً الى هيكل مسطح نسبياً وعدد قليل من

المعهد التجاري العالي
للمكتب

التنظيم والإدارة قطاع الأعمال

١٢٧٦٢
٦٥٨
٩٠٥

دكتور
صلاح الشنواني

PH D., Wisconsin, USA

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة أسيوط

كأسية

١٩٦٦

المعهد التجاري العالي بطنطا

الرقم العام

الرقم الخاص

تاريخ الورود



دارالمحارف بمط

التي تكون أكثر من غيرها استفادة من هذه الاعمال واستخدامها لها. فمثلا ملفات المشروع والإشراف على حفظها هل يكون من اختصاص إدارة المبيعات مثلا أم الحسابات ؟ إذا كانت إحدى الإدارتين تتطلب أكثر من غيرها عمليات الحفظ والتصنيف فإنها تصبح مسئولة عن الإشراف عن هذه العمليات .

(٤) الحصول على الاهتمام المطلوب .

إذا كانت وظيفة معينة تحتل مكانا كبيرا الأهمية لاتصالها المباشر بتحقيق أهداف المشروع فإن الوضع الطبيعي أن تحتل هذه الوظيفة المركز اللائق بها في تنظيم المشروع . وكلما زادت أهمية وظيفة معينة كلما أصبح من الضروري أن يرتفع مستواها الإداري بالنسبة للوظائف الأخرى . ومن الأمثلة على ذلك وظيفة التفتيش على الإنتاج قد تكون في بعض الصناعات قليلة الأهمية ويمكن تكليف رئيس عمال بالقيام بها ، بينما في صناعات أخرى تكون كبيرة الأهمية مما يتطلب إنشاء قسم خاص بها أو إدارة مستقلة للتفتيش على الإنتاج ومراقبة الجودة ، كما هو الحال في الصناعات الحربية أو الصناعات الكيماوية . وقد تكون وظيفة الإعلان في بعض المشروعات قليلة الأهمية فتدخل ضمن أعمال إدارة المبيعات ، بينما في مشروعات أخرى قد تحتل مركزا رئيسيا وتنشأ لها إدارة مستقلة . وقد تتبع وظيفة الشراء إدارات مختلفة ، وقد تكون من الأهمية بحيث يقوم بها المدير العام بنفسه أو تكون تحت إشرافه المباشر ، كما هو الحال مثلا في التعاقد على شراء التبغ في شركات صناعة السجاير وشراء القطن في شركات الغزل والنسيج .

وهناك الظروف الاقتصادية التي تزيد من أهمية بعض الوظائف وتقلل من أهمية وظائف أخرى والتطورات التي تحدث في الميدان التجاري والصناعي . فمثلا كانت وظيفة الإنتاج تحتل المركز الأول ولكن أصبحت وظيفة التسويق

الآن تحتل في الدول المتقدمة صناعات المقام الاول . وبتقدم العلاقات الانسانية وزيادة الاهتمام بهذا الميدان أصبح مدير شئون الافراد يحتل مركزا في الصف الاول بين مديري الادارات الرئيسية الاخرى في المشروع .

تقسيم المشروع الى ادارات

١ - التقسيم الوظيفي :

لكي يتمكن المشروع من تحقيق الاهداف المطلوبة منه فانه يجب القيام بأوجه نشاط في نواح مختلفة . ومن الاسس المستخدمة في تجميع أوجه النشاط داخل المشروع الاساس الوظيفي ، أي تجميع الاعمال المختلفة على شكل وظائف نطلق عليها وظائف المشروع . ومن المعروف أن الوظائف الرئيسية للمشروع هي الانتاج والبيع والتمويل .

وتختص وظيفة الانتاج بخلق المنفعة أو إضافة منفعة جديدة إلى سلعة أو خدمة معينة . أما وظيفة البيع أو التسويق فهي تختص بالبحث عن مستهلك للسلعة أو الخدمة وبيعها اليه . أما وظيفة التمويل فتعنى بتدبير وتجميع الاموال اللازمة للمشروع وإدارة هذه الاموال . وقد جرت العادة على وضع هذه الوظائف الثلاثة على شكل إدارات ، أي تنظيم المشروع بحيث يتكون أساسا من ثلاث إدارات هي إدارة الانتاج وإدارة البيع وإدارة التمويل .

وتقسيم المشروع على أساس الوظائف ليس هو الطريقة الوحيدة ، فهناك أسس أخرى منها تقسيم المشروع على أساس السلع التي يقوم بانتاجها أو بيعها ، أو تقسيمه على أساس العملاء ، أو على أساس المناطق . ولكن التقسيم الوظيفي هو أكثر الأنواع استخداما وبصفة خاصة في حالة المشروعات الصغيرة . وفي

المشروعات الكبيرة إذا كانت هناك أسس أخرى مستخدمة في التقسيم فإن الأساس الوظيفي يكون مستخدماً أيضاً كتقسيم فرعي يدخل ضمن تقسيم آخر رئيسي .

وحيث يستخدم الأساس الوظيفي فإن المشروع يقسم إلى إدارات وظيفية رئيسية وإدارات وظيفية ثانوية . والفرق بين الاثنين هو في درجة الأهمية ، فالوظيفة الرئيسية تتصل اتصالاً مباشراً بعمليات المشروع وتؤثر تأثيراً كبيراً على درجة نجاحه أو فشله في تحقيق أهدافه ، أما الوظيفة الثانوية فهي وإن كانت أيضاً مطلوبة في المشروع إلا أنها لا تحتل نفس الدرجة من الأهمية .

وهناك الإدارات المتفرعة من إدارات أخرى . فادارة رئيسية كادارة الإنتاج مثلاً قد يتطلب الأمر فصل بعض الأعمال عنها ووضعها في إدارة مستقلة عندما يتوسع المشروع ، مثال ذلك فصل وظيفة الشراء عن إدارة الإنتاج ووضعها في إدارة أو قسم مستقل يكون وضعه في التنظيم في المستوى التالي لإدارة الإنتاج .

ومن مزايا التقسيم الوظيفي أنه يمكن الإدارة العليا للمشروع من التأكد من أن الوظائف الرئيسية ستنال ما تستحقه من اهتمام وأن بعض الوظائف لا تطفئ على وظائف أخرى . وهذه النقطة لها أهميتها على ضوء ما يلاحظ من ميل المديرين الفنيين إلى توسيع نطاق سلطاتهم والتعدي على اختصاصات المديرين الإداريين . ومن مزايا التقسيم الوظيفي أيضاً الاستفادة من مبدأ التخصص حيث تقسم أوجه النشاط في المشروع بطريقة تساعد الأفراد على التخصص في وظائف معينة مما يعمل على رفع الكفاية وزيادة الانتاجية للقوة العاملة .

ومن عيوب التقسيم الوظيفي أنه يعمل على عدم التركيز على الأهداف العامة للمشروع نتيجة أن القائمين بالعمل في كل إدارة يفكرون من زوايا متخصصة كما يجدون صعوبة في الإحاطة بكل ما يجرى في المشروع من أوجه نشاط مختلفة . من عيوب هذا التقسيم أيضا صعوبة التنسيق بين أعمال الإدارات المختلفة ، كذلك عدم إتاحة الفرصة للأفراد للتدرب على الجوانب المختلفة في المشروع حتى يصلحوا لشغل المراكز الرئيسية العامة .

ب - التقسيم الجغرافي :

ويطبق هذا التقسيم في حالة المشروعات التي تمتد عملياتها على مناطق جغرافية متفرعة . وفي هذه الحالة تضم العمليات في كل منطقة وتسند إلى مدير . وقد يقال إن السبب في اتباع هذا التقسيم هو تسهيل الاتصال بين أجزاء المشروع الموزعة في مناطق مختلفة ، ولكن على ضوء التحسن المستمر في طرق الاتصال وتعدد هذه الطرق لا يبدو هذا السبب مقبولا . قد يقال أيضا إن سبب التقسيم الجغرافي هو السرعة في اتخاذ القرارات ، ولكن ليس هناك ما يمنع من السرعة في اتخاذ القرارات مع عدم وجود تقسيم جغرافي . إن هناك أسبابا حقيقية تدعو إلى استخدام الأساس الجغرافي منها :

(١) الرغبة في الاستفادة من بعض الوفورات الناتجة عن العمل في مناطق معينة ، مثل الشراء من المصادر المحلية ، أو استعمال رجال بيع من المنطقة يكونون ملمين بكل الظروف المحيطة بعملهم ولا يحتاجون إلى تدريب كبير أو تكيف حسب الظروف المحلية .

(٢) قد يكون التقسيم الجغرافي مبنيا على عوامل اقتصادية ، كما هو الحال مثلا في مصانع التجميع حيث تختار مواقعها في مناطق معينة بغرض التوفير في

تكاليف النقل ، واختيار المخازن التابعة لبعض المشروعات فى مناطق معينة لتقليل الوقت اللازم لتسليم الطلبيات .

(٣) يساعد التقسيم الجغرافى على تهيئة الظروف المناسبة لتدريب المديرين فى طريق توليهم لمراكز رئيسية فى المشروع المعين . فاذا كان للمشروع فروع فى مناطق مختلفة فان الفروع تهيء الفرصة للمديرين للتدريب واكتساب الخبرة التى تؤهلهم لتولى مناصب إدارية أكبر فى المركز الرئيسى .

ج - التقسيم على أساس السلعة :

يستخدم هذا التقسيم على نطاق واسع فى المجالات المختلفة من تجارية وصناعية وحكومية واجتماعية . ويرجع ذلك إلى أن هذا التقسيم يمكن من الاستفادة إلى أقصى حد من المهارات الشخصية والمعلومات المتخصصة . وقد بين لنا رجال الاقتصاد مزايا تقسيم العمل . وهكذا إذا تخصص رجل بيع فى سلعة معينة فإن سيجح بدرجة أكبر مما لو كان يبيع سلعا متنوعة لا علاقة بينها .

ولكى يمكن تطبيق التقسيم على أساس السلعة فإنه يجب أن تكون العمليات الخاصة بكل سلعة بحجم يسمح بأن يكون لكل سلعة قسم خاص بها . وإذا كان حجم السوق لسلعة معينة كبيرا فإن الوفورات لا تتحقق فى بيع السلعة فقط ولكن أيضا فى إنتاجها ، حيث يمكن تشغيل ماكينات متخصصة لإنتاج هذه السلعة وتصميم المباني وكل الانشاءات الرأسالية لتتفق وحاجة إنتاج السلعة المعينة مما يحقق مزايا كبيرة فى إنتاجها .

ويستخدم التقسيم على أساس السلعة فى جميع أوجه النشاط والوظائف التى يقوم بها المشروع ، ولكن أكبر استخدام له يحدث فى وظيفة الإنتاج . ففى

مصانع السيارات الكبيرة مثلاً تقسم على أساس السلعة ، مثل قسم سيارات الركوب وسيارات النقل ، وقسم الجرارات الزراعية وهكذا . وفى محلات البقالة الكبيرة نجد أقساماً للبقالة وللخضر والفواكه وللاحوم وهكذا .

د - التقسيم على أساس العملاء :

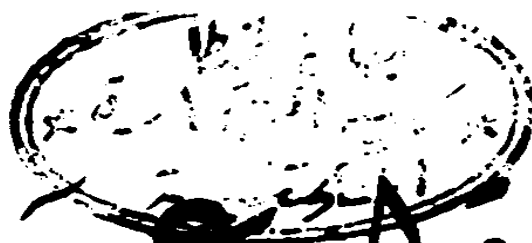
ويوجد هذا التقسيم فى كثير من المشروعات الاجتماعية . وفى مجال الأعمال التجارية والصناعية تلجأ المشروعات الى هذا النوع من التقسيم لمقابلة احتياجات مجموعات محددة من العملاء . ففى مشروع صناعى قد ينتج نوعين من السلع أحدها للمستهلك النهائى والآخر للمستهلك الصناعى . فيراعى فى الأول الجودة والملائمة لرغبات وحاجات المستهلك النهائى ، كما يراعى فى الثانى الاقتصاد والجودة وتوفير الخدمة . كما قد يستخدم المشروع نوعين من عمال البيع الأول للاتصال بتجار الجملة وتجار التجزئة فيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية والثانى للاتصال بالمشتريين الصناعيين فيما يتعلق بالسلع الصناعية .

وفى محلات تجارة التجزئة الكبيرة كمحلات الأقسام نجد أنها تقسم عملياتها حسب العملاء ، فنجد مثلاً قسماً خاصاً للملابس الاطفال وآخر للسيدات وثالث للرجال . كما قد تقابل بعض المحلات رغبات مجموعات العملاء الذين يرغبون فى الشراء بأسعار منخفضة بأن تخصص لهم قسماً تباع فيه سلع متنوعة بأسعار منخفضة .

المستويات التنظيمية :

من المعتاد أن نجد أسساً مختلفة للتقسيم مطبقة بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة فى المشروع . فنقابل تقسيمات أولية ووسطى ونهاية تبعاً للمستويات العليا والوسطى والسفلى من التنظيم .

٢٩ / ١١ / ٢٠



اداره الأعمال

دكتور
جميل احمد توفيق
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

جامعة طنطا	
مكتبة الدراسات	
الرقم المكتبي	٢٩٨١٧
الرقم التسلسلي	٦٥١٠
المجلد	٢-٢
تاريخ الترخيص	

١٩٨٢

الناشر
دار البحوث المصرية
تليفون ٤١٤٦٦٠٠ - ٤١٤٦٦٠١

١٦ - مبدأ المسئولية الثابتة Principle of Fixed Responsibility

يمكن للفرد أن يحقق أفضل النتائج إذا ثبتت عليه مسئولية تركة المهمل المحذر لفترة معينة .

Principle of Definite

١٧ - مبدأ مسالك الاشراف المحددة

: Supervision Channels

بالنسبة لاية منشأة ينبغي ان ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة مسالك اشرافية محددة تحديدا واضحا .

١٨ - مبدأ ديناميكية التنظيم :

يجب ان يكون التنظيم ديناميكيا ، اى يسمح بمقاولة التغيرات في المنشأة .

تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية

ان عملية تجميع الانشطة في وحدات تنظيمية او إدارية (إدارات ، أقسام ، وحدات ، مكاتب ، أقلام ، فروع ، مناطق .. الخ) تعتبر من الخطوات الاساسية في التنظيم . وتحدث عملية التجميع هذه في كل المستويات بالمنشأة ، ف رئيس مجلس إدارة الشركة يقوم بتجميع الأنشطة في وحدات إدارية رئيسية ويهد بها الى مديري الإدارات الذين يكونون مسئولين أمامه مباشرة . أما مثير المبيعات فقد يقوم بتقسيم عمله بين قسم الاعلانات ، وقسم خدمة العملاء ، وقسم أبحاث السوق وأربعة مناطق بيع . هذا بينما يقوم رئيس أحد الأقسام في المصنع بتعيين عدد من رؤساء العمال للاشراف على كل خطوة من خطوات عملية الانتاج .

وفي هذا المجال يواجه كل المديرين من رئيس مجلس الإدارة الى رئيس العمال

أو مشرف الخط الاول هؤلاء أسامهم :

(١) ما هو الأساس الذي ينبغي إستخدامه لتجميع الأنشطة والذي يحقق أكثر النتائج فاعلية ؟

(٢) ما هي الاعتبارات الاستراتيجية التي يجب مراعاتها عند التجميع ؟

أسس تجميع الأنشطة

يختلف أساس تجميع الأنشطة في وحدات إدارية من منشأة لأخرى وأيضاً من ظرف لآخر . وعلى كل إداري أن يختار أساس التجميع الذي يناسب أكثر من غيره ظروف المنشأة أو جزء منها والذي يبدو أنه أكثر قدرة على المساعدة على تحقيق الهدف . ولذا ينبغي على الإداري أن يكون ملماً بكل الأسس الممكن استخدامها مع معرفة مزايا وعيوب كل أساس .

وهناك العديد من أسس التجميع التي يمكن إستخدامها في منشآت الأعمال ، وسنقاول بالشرح أكثر هذه الأسس شيوعاً وهي الآتي :

١ - التجميع على أساس وظائف المنشأة .

٢ - التجميع على أساس المناطق الجغرافية أو المواقع .

٣ - التجميع على أساس السلع .

٤ - التجميع على أساس العملاء .

٥ - التجميع على أساس العمليات .

٦ - التجميع على أساس الوقت .

١ - التجميع حسب الوظائف :

إن تجميع الأنشطة على أساس وظائف المنشأة يعتبر أكثر طرق التجميع قبولاً وشيوعاً في الحياة العملية . ونظراً لأن كل المنشآت تعمل على خلق المنفعة ،

وحيث أن هذا يحدث في إقتصاد يقوم على أساس التبادل ، فإن الوظائف الرئيسية للنشأة تتكون من الانتاج ، والتوسع ، والتمويل ، . لذا من المنطقي تجميع هذه الأنشطة في إدارات وهي المعروفة على التوالي بإدارة الانتاج ، وإدارة المبيعات ، والإدارة المالية .

وكثيراً ما نجد أن هذه التسميات المعينة لا تظهر في الخريطة التنظيمية ويرجع هذا أولاً إلى عدم وجود تسمية مقبولة بصفة عامة من جميع المنشآت . فالمنشآت الصناعية تستخدم اصطلاحات الانتاج والمبيعات والتمويل ، في حين أن منشآت النقل تستخدم اصطلاحات العمليات ، والحركة ، والتمويل . أما السبب الثاني للاختلاف في التسميات فهو أن الأنشطة الأساسية قد تختلف أهميتها . فمثلاً نجد بعض المنشآت لا توجد بها إدارة مبيعات ، كما أن لبعض الآخر لا توجد به إدارة إنتاج . ولا يعنى هذا أن الأنشطة الأساسية لا تزاوّل ، بل يعنى أنها ذات أهمية ثانوية بحيث تم دمجها مع أنشطة أخرى . وأخيراً فإن السبب الثالث لغياب هذه الإدارات الثلاث في الكثير من الحركات التنظيمية هو أن تجميع الأنشطة قد يكون قائماً على أسس أخرى خلاف الأساس الوظيفي .

وبصفة عامة يمكن القول أن الأساس الوظيفي هو أكثر الأسس استخداماً لتنظيم الأنشطة ويوجد تقريباً في كل منشأة عند بعض المستويات في هيكل التنظيم . وحتى بالنسبة للمنشآت التي تستخدم أساساً أخرى لتجميع الأنشطة فالتأثير عادة ما نجد إدارة وظيفية مثل الإدارة المالية بجانب الإدارات الأخرى المضمنة على أساس السلع أو العملاء أو المناطق الجغرافية ... الخ .

أما أهم مزايا هذا النوع من التجميع فيمكن ذكرها في الآتي :

(١) طريقة منطقية لتجميع الأنشطة أثبتت الأيام نجاحها .

(٢) إن هذا الأساس يعتبر أفضل طريقة للتأكد من أن مديري الإدارة العليا سيبدأون عن قوة ومكانة الأنشطة الرئيسية للنشأة . وهذه الحقيقة لها أهميتها بالقبة لمديري الإدارات الوظيفية الذين يخشون تدخل الإدارات الاستشارية والتي قد تهدد في بعض الأحيان سلطة المديرين التنفيذية .

(٣) يضمن هذا الأساس الإشراف الكامل على كل نوع من أنواع الأنشطة .

(٤) يقع الأساس الوظيفي مبدأ التخصص الوظيفي وما يترتب عنه من كفاءة في استخدام القوى العامة .

وبالرغم من مزايا التجميع على أساس وظائف المنشأة إلا أن له عيوبه والتي يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

(١) أن حجم المنطقة الجغرافية التي تعمل بها المنشأة قد يستدعي تجميع الأنشطة على أساس المناطق الجغرافية . كما أن إنتاج أو شراء العديد من خطوط المنتجات ، أو المنتجات المصممة خصيصاً حسب مواصفات بعض المشترين ، قد يستلزم التجميع حسب المنتجات أو حسب العملاء . وفي مثل هذه الظروف يصعب تحقيق التنسيق إذا تم التجميع على أساس وظيفي .

(٢) قد يؤدي التجميع الوظيفي الى تقليل الاهتمام بأهداف المنشأة ككل . فالمحاسبين وخبراء الإنتاج ورجال البيع الذين ينمون في إدارات متخصصة كثيراً ما يجدون صعوبة في رؤية المنشأة ككل ، كما أن التنسيق بينهم كثيراً ما يكون من الصعب تحقيقه .

(٣) في ظل هذا النوع من التجميع يكون رئيس مجلس الإدارة هو الشخص الوحيد الذي يمكن تحميله مسؤولية تحقيق الأرباح ، وهذا الوضع يكون طبيعياً في المنشأة الصغيرة ، ولكن في المنشآت الكبيرة يصبح هذا العبء أكبر بكثير من أن يتحمله شخص واحد .

(٤) نظراً لأن المركز الإداري العام الأول هو مركز رئيس مجلس الإدارة
إن الشركة المنظمة موظفياً لا يمكن اعتبارها أفضل مكان لتدريب رجال الإدارة
الرائعين في الترقية والتقدم .

٣ - التجميع حسب المناطق الجغرافية أو المواقع :

يعتبر تجميع الأنشطة على أساس المناطق الجغرافية من الطرق الناجحة
استخدامها بالنسبة للمنشآت التي تكون عملياتها موزعة على مواقع متفرقة . وطبقاً
لهذا الأساس يتم تجميع كل الأنشطة التي تزاوُل في منطقة معينة أو موقع معين
مع إسنادها إلى مدير .

وقد يحدث أن تكون أنشطة المنشأة كلها محلية ومع ذلك تقوم بتجميع
الأنشطة طبقاً لهذا الأساس . ومثل هذه الحالة نجدها في متاجر الأقسام حيث
يتم التجميع على أساس المواقع وهي في هذه الحالة الطوابق . فهنا يعتبر كل طابق
وحدة إدارية منفصلة . وعلى كل حال فإن منشآت الأعمال تاجلاً إلى استخدام هذه
الطريقة في التنظيم عندما تقوم بمزاولة عمليات متشابهة في مناطق جغرافية أو مواقع
مختلفة كما هو الحال في أعمال تجميع السيارات ، ومتاجر السلسلة ، وتكرير البترول .

وبالرغم من أنه من المهم جداً على المنشأة التي ترغب في إتباع هذا النوع من
التجميع أن تستند في قرارها على الأسباب الصحيحة ، إلا أنه كثيراً ما يتم الاختيار
على أساس أسباب غير صحيحة . فمثلاً من الأسباب التي كانت كثيراً ما تذكر
لتبرير التجميع الجغرافي صعوبة الاتصال ورداءة وسائله . حقاً أن هذا السبب
كان حرجياً في وقت ما ، ولكن مع وجود التليفون والتلفراديو
والتليفزيون فإن هذا السبب قد فقد وجاهته . ويذكر أيضاً أن الحاجة إلى اتخاذ
إجراء سريع في منطقة معينة تعتبر سبباً جيداً للتجميع على أساس المناطق .

والافتراض هنا أن المدير المحل بمكة التصرف بسرعة . ولكن إذا كانت السرعة هي المقصودة فليس هناك ما يمنع المدير البعيد من التصرف بسرعة تماما كالمدير المحل . ويتفهم المنطق فإن يقال من سهولة التفسيق والرقابة على المستوى المحل لا يعتبر ميباً كافياً للتجميع على أساس المناطق .

وينبغي علينا أن نكون على بينة من حقيقة هامة وهي أن أنشطة المنفعة ليست كلها ترتبط على أساس المرافق . ومن ثم فإن تركيز الاهتمام على تلك الأنشطة التي تجمع عملياً يؤدي إلى إهمال المشكلات الإدارية الخطيرة التي تظهر نتيجة لاستخدام طرق تنظيمية مختلفة في نفس الوقت .

أما لو انتقلنا إلى الأسباب الوجيهة التي تبرر استخدام هذا الأساس لتجميع الأنشطة فنجد أنها تدور أساساً حول ثلاثة مسائل . فأولاً يعتبر هذا التجميع سليماً إذا كان الفرض منه العمل على تجنب إهمال المديرين للعوامل المحلية عند اتخاذ القرارات، فالمديرين في المستوى الأعلى يكونون على استعداد للاستماع إلى ملاحظات مديري المناطق واتخاذ الإجراءات السريعة بخصوصها . أما المسألة الثانية فتتعلق بالأسباب الاقتصادية التي تدعو إلى اختيار التجميع على أساس المناطق نظراً لما يترتب عنه من وفورات في التكاليف . فنلاحظ أن مصانع الشركة يختار لها المواقع التي تعمل على تخفيض تكاليف النقل . كما أن مواقع المخازن التابعة للمنشأة له أثره الكبير في تخفيض الوقت اللازم للتسليم، وما يترتب عن ذلك من زيادة المبيعات . وأخيراً فإن الإقليم أو المنطقة أو الفرع يعتبر من الأماكن الممتازة لتدريب المديرين ، فالتنظيم القائم على أساس المناطق يتيح لمديري هذه المناطق الفرصة للحصول على الخبرة في مكان في مبكّل التنظيم وفي مرحلة من خدمتهم تمسكهم من الاستفادة إلى أقصى حد وفي نفس الوقت تكون أقل خطورة بالنسبة للمنشأة . فإذا أخطأ المدير فإن الآثار المترتبة على ذلك تقتصر على حدود المنطقة ولا تمتد إلى المنشأة كلها

وينبغي ملاحظة أن الأسباب التي تدعو إلى التجميع على أساس المناطق لا تنطبق بنفس القوة على كل أنشطة المنشأة أو بالنسبة لنفس المستويات التنظيمية داخل الإدارات المختلفة . ومن ثم في ميكل التنظيم نجد أن المكان والنقطة والتي عندها تنقلب هذه الأسباب على غيرها من الاعتبارات التي تدعو إلى استخدام الأسس الأخرى تكون متغيرة بدرجة كبيرة بحيث لا يوجد إلا القليل جداً من القواعد التي يمكن أن ترشد المنظم .

وبالنسبة لمزايا طريقة التجميع هذه يمكننا ذكر الآتي :

- (١) يساعد على سرعة اتخاذ القرارات .
 - (٢) إلمام مديري المناطق إلماماً تاماً بالمعلومات الدقيقة الخاصة بتلك المناطق .
 - (٣) سهولة تفسيق الأنشطة المختلفة في المنطقة الواحدة .
 - (٤) يمكن الحصول على مكاسب ناجمة عن الشهرة الطيبة التي تتمتع بها المنشأة في المناطق المحلية .
 - (٥) قد تحقق عمليات المناطق خفضاً في التكلفة يفوق أي زيادة في تكاليف التنسيق والرقابة في المركز الرئيسي .
 - (٦) يقدم هذا النوع من التجميع العديد من المراكز الإدارية عند مستويات يمكن المنشأة من السماح للرؤساء باكتساب الخبرة والتجربة .
- أما عيوب هذه الطريقة فمنها الآتي :

- (١) صعوبة التنسيق بين المناطق العديدة .
- (١) احتمال اتباع سياسات تخالف سياسات المركز الرئيسي .
- (٢) قد يسعى مديري المناطق استخدام السلطات الممنوحة لهم بما يضر بمركز المنشأة ككل .

٣ - التجميع حسب الصلح :

إن طريقة تجميع الأنشطة حسب السلعة تكتسب أهمية متزايدة بالنسبة للمنشآت الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة . وحسب هذه الطريقة يتم تجميع كل الأنشطة المتصلة اتصالاً مباشراً بالسلعة في مجموعة واحدة أى في إدارة أو وحدة تنظيمية واحدة . وعادة نجد أن المنشأة التي تتبنى هذا الأساس كانت في الأصل منظمة على أساس الوظائف . ولكن بنمو المنشأة فإن مديري الإدارات الرئيسية مثل الإنتاج والمبيعات والخدمة والهندسة يواجهون الكثير من التعقيدات والصعوبات الناجمة عن التزايد في عدم المرونة . ومن ثم يصبح العمل الإداري على جانب كبير من التعقيد ، هذا بالإضافة إلى أن نطاق الإشراف يقيد من قدرتهم على زيادة عدد مسؤوليهم المباشرين من المديرين . وعند هذه النقطة عادة ما يتم إعادة التنظيم والتحول إلى الأساس السلسلي . ومثل هذا التحول يسمح للإدارة العليا بتفويض مديري هذه الوحدات التنظيمية سلطة واسعة على وظائف الإنتاج والمبيعات والخدمة والهندسة المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالسلعة المصنوعة . وهنا لا يهملنا إذا كانت الوحدة التنظيمية تقع بالقرب من المركز الرئيسي أو بعيدة عنه طالما أنها تنظم حول سلعة وليس كنطقة جغرافية .

ولا يقتصر استخدام هذا الأساس على المنشآت الصناعية بل نجده يستخدم على نطاق واسع في المنشآت التجارية والمالية وغيرها . فنسلا في المجمعات الاستهلاكية نجد أقساماً للمحرم ، والبقالة ، والمحضرات والفاكهة ، والأسماك ، وكذلك نجد مثل هذا الأساس لتجميع الأنشطة في متاجر الأقسام حيث يوجد قسم للملابس الرجال وآخر للملابس السيدات وثالث للأحذية ورابع للأدوات المنزلية . . الخ .

أما مزايابا هذه الطريقة فتها الآتى :

(١) تسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة في الخدمة
لأقصى حد .

(٢) تسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة .

(٣) التنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة مثل الحراء والانتاج والخدمة
والبيع المتعلقة بالساعة المعينة .

(٤) سهولة تحديد المسئولية وخاصة بالنسبة لتحقيق الربح .

ومن عيوب التجميع على أساس السلطة يمكن ذكر الآتي :

(١) أن هذا التجمع وإن كان يحقق التنسيق بين الأنشطة المختلفة في كل إدارة
إلا أنه يسبب صعوبات فيما يتعلق بالتنسيق بين هذه الأنشطة للنشأة ككل .

(٢) صعوبة إيجاد مديري لهذه الإدارات القائمة على الأساس العلمي يكون
لهم القدرة على الاشراف على كل الأنشطة المتعددة المختلفة .

٤ - التجميع حسب العملاء :

عندما يكون الاهتمام الرئيسي للنشأة هو خدمة عملائها فإنها تميل إلى تجميع
الأنشطة على أساس العملاء . ويظهر هذا بصفة خاصة عندما تتعامل المنشأة مع
عدة أنواع من العملاء تختلف حاجاتها ورغباتها اختلافا واضحا . ففي هذه الحالة
قد تقوم المنشأة بتجميع أوجه النشاط بما يتفق وخدمة هؤلاء العملاء أفضل خدمة .
فإنشاء المنشأة الصناعية التي تبيع لكل من تجار الجملة والمشتريين الصناعيين أن
حاجات ورغبات هذين النوعين من العملاء مختلفة . كما قد يشتر المتجرون أن
أفضل طريقة لترويج مبيعاتهم وزيادة حجمها تتم عند تصنيف العملاء حسب أسس مثل
السن ، والجنس ، والدخل . وتقوم متاجر الاقتران بالتجميع إلى مجموعات مثل

أحذية الرجال ، وأحذية السيدات ، وأحذية الأطفال . أو قد تعتمد بعض هذه المتاجر إلى تخصيص الدور الأرضي لمرض السلع الرخيصة التي يطلبها العملاء ذوي الدخل المحدود . ويعتبر هذا الدور وحدة تنظيمية منفصلة عن المتجر الأساسي الذي يعرض سلعا لتتبع آخر من العملاء القادرين .

ومن مزايا التجميع على أساس العملاء نجد الآتي :

(١) استخدام المعرفة المتخصصة والمفصلة .

(٢) سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعملاء .

(٣) ضمان الاهتمام الكافي بالعملاء .

أما عيوب هذه الطريقة فتتبع الآتي :

(١) صعوبة التنسيق بين الإدارات القائمة على أساس العملاء ، وبينها وبين الإدارات القائمة على أساس أخرى .

(٢) احتمال ظهور طاقات عاطلة من التسهيلات أو القوى العاملة المتخصصة في فترات نكف نشاط المنشأة حيث قد يختفي نوع من العملاء من السوق .

٥ - التجميع حسب العمليات :

إن تجميع الأنشطة حول عملية أو حول نوع معين من الآلات كثيرا ما يستخدم بواسطة المنشآت الصناعية وخاصة عند المستويات التنظيمية السفلى . وهذا النوع من التجميع يوفر وسائل منطقية عندما تكون الآلات أو التجهيزات المستخدمة تستلزم مهارة خاصة عند التشغيل ، أو ذات طاقة كبيرة تمنع التقسيم التنظيمي ، أو تتطلب خدمات فنية تشجع على جعلها في موقع واحد . وتأتي اعتبارات التكاليف والفوائد في مقدمة أسباب اتباع أسلوب التجميع على أساس العملية .

وباستخدام هذا الأساس فإن منشأة صناعية ^{للتريكو} قد تخصص وحدات تنظيمية منفصلة للغزل ، والنسيج ، والصباغة ، والقصر والتعبئة كما أنه مصنع السيارات قد يتكون من إدارة التصنيع وأخرى للتجميع وهكذا .

أما مزايا هذه الطريقة فهي الآتي :

- (١) الحصول على الخبرة الناجمة عن التركيز على عملية واحدة .
 - (٢) الميل نحو تجنب الاستثمار المتكرر في المعدات والآلات .
 - (٣) تسهيل عملية الإشراف .
- ولكن من الناحية الأخرى نجد أن تجميع الأنشطة على أساس العمليات يريد من مشكلات التنسيق بين العمليات المختلفة ، فحدوث خطأ في إحدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل في العمليات التي تلوها .

٦ - التجميع حسب الوقت :

عندما تزيد العمليات خلال اليوم أو الأسبوع عن فترة السبل المادية للفرد فكثيراً ما تضاف ، ووردية ثانية ، ، وفي مثل هذه الحالة قد يتم تجميع الأنشطة على أساس الوقت . أي أن تكون هناك وحدة تنظيمية للفترة الصباحية وأخرى للفترة المسائية . وهذا التجميع كثيراً ما نجده في منشآت المرافئ العامة والمطاعم والصناعات ذات العملية المستمرة . كما أن الشركات التي ترغب في التسليم السريع للعملاء أو الحصول على إنتاج أكبر من التسهيلات المحدودة قد تستخدم أيضاً هذا الأساس لتجميع أنشطتها .

وعادة نجد ، الوردية الثانية ، تقوم بأداء عمليات تماثل تماماً تلك التي تؤدي في ساعات العمل العادية ، ولكن يحتاج على الأقل إلى مشرفي الخط الأول لتوفير الإشراف والرقابة المناسبين . وأصبحت المشكلات التنظيمية التي تظهر في هذه

الحالة هي تلك المتعلقة بمدى استقلال العمل الاضافى عن العمل الاصلى ، وبتنوع العلاقات التى ينبغى أن تنشأ بين المديرين المتخصصين اللذين يعملون فقط خلال الساعات العادية وبين المشرفين اللذين يؤدون أعمالاً متماثلة خلال الوقت الاضافى .

تقييم البدائل عند اختيار طريقة التجميع

إن تجميع الانشطة فى وحدات تنظيمية لا يعتبر نهاية فى حد ذاته إنما هو ببساطة طريقة لترتيب الانشطة لتسهيل تحقيق هدف المنشأة . وحتى بهذه الصفة فهو لا يخلو من العيوب نظراً لأن فصل الانشطة على أي أساس من الاسس يؤدي إلى ظهور مشكلات للتنسيق ليس من السهل حلها . وكأرائنا فإن كل طريقة لها مزايا وأيضاً لها عيوبها . وبالتالي فإن عملية الاختيار تنطوى على الأخذ فى الاعتبار المزايا النسبية لكل نوع وعند كل مستوى من مستويات هيكل التنظيم . وفى كل الحالات فإن المسألة الأساسية تدور حول نوع التنسيق الذى يرغب المدير فى تحقيقه .

التجميع فى المستويات العليا :

عادة ما تكون الادارات فى المستوى الاعلى من الهيكل التنظيمى مجمعة على الاساس الوظيفى . فهذه الطريقة للتجميع تتمشى إلى حد كبير مع أنشطة كل منشأة ، كما أنها تسمح لشخص واحد بالقيام بالتنسيق بين الوظائف الرئيسية . فمع تجميع كل نشاط الانتاج تحت رئاسة شخص واحد . والمبيعات تحت رئاسة شخص آخر ، والنشاط المالى تحت رئاسة آخر ، فإن الرئيس الاعلى للمنشأة يمكنه التركيز على التنسيق بين هذه الوظائف الرئيسية وبين الادارات الاستشارية دون حاجة من جانبها إلى التدخل فى الشؤون الداخلية لادارة الانتاج وإدارة المبيعات والادارة المالية .

79752

كلية التجارة - جامعة طنطا

مبادئ فني إدارة الأعمال

(الجزء الثاني)

إعداد

دكتور
عبدالخالق زحفة

دكتور
جيهان كفافي

قسم إدارة الأعمال

١٩٩٣

أسس تقسيم الهيكل التنظيمي : Departmentation

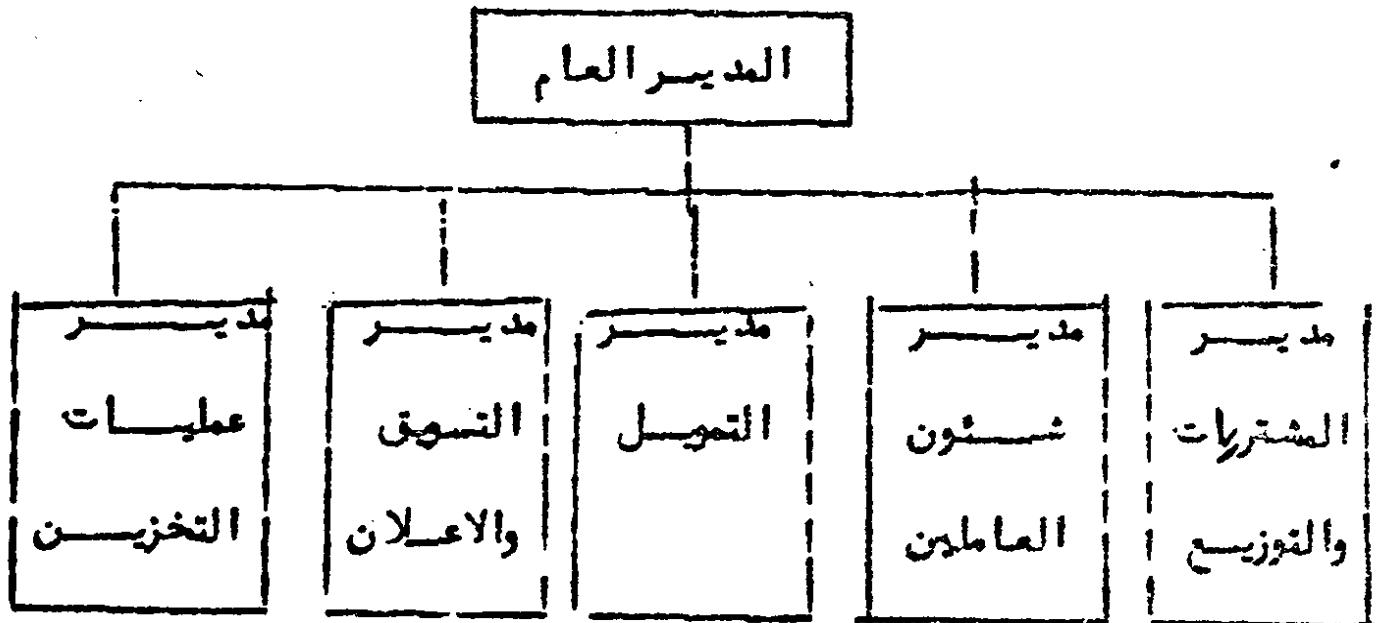
بعد الانتهاء من اعداد وتصميم الاعمال لابد
 من تجميعها سوا بطريقة تحقق اكبر قدر من التنسيق
 هذا التجميع للوظائف او الاعمال ل وحدات تنظيمية هو
 ما نطلق عليه Departmentation • وتضم أساليب
 تجميع الاعمال تجميع حسب الوظائف وتجميع حسب السلع
 او الخدمات وتجميع حسب الموقع وتجميع حسب العملاء •
 فعملية تقسيم الهيكل التنظيمي هي عبارة عن
 تجميع الأنشطة (الاعمال) الى وحدات تنظيمية لتحقيق
 هدف او غرض مشترك •

Departmentation is the process of
 grouping activities (tasks) into an
 organizational unit to accomplish some
 common purpose.⁽¹⁾

(1) Hitt, Middlemist, Mathis. Op. Cit. P 224

التقسيم حسب الوظيفة :

ان الاسلوب الاكثر انتشارا لتجميع الاعمال الى وحدات تنظيمية أساسية هو عن طريق الوظيفة الموداء . وسوجب هذه الطريقة تجمع الاعمال التي تتضمن أنشطة متشابهة سوا في اقسام • وقد تضم الاقسام الوظيفية في اى منظمة اعمال أقسام مثل التمويل والتسويق والانتاج والافراد والبحث والتطوير • أنظر الشكل رقم (١٤)



شكل رقم (١٤) التقسيم على الاساس الوظيفي

مزايا التقسيم حسب الوظيفة :

- ١- مناسبة هذا المدخل الوظيفي للمنظمات الصغيرة .
- ٢- تحقيق الفعالية بتجميع التخصصات المتشابهة سوياً
وزيادة تخصص وخبرة العاملين الى جانب تحقيق الاقتصاد
في الاموال .
- ٣- المحافظة على قوة ومكانة الوظائف الاساسية وتبسيط
عمليات التدريب وتمكين الادارة العليا من ممارسة
الرقابة الدقيقة .
- ٤- صلاحية هذا التقسيم وملائمته للمنظمات التي تعمل فى
بيئة مستقرة نسبياً . فالعاملون فى نطاق وظيفتى
يمكنهم التركيز فى اعمالهم الخاصة وذلك لان التفهيرات
الداخلية التى تحتنها العوامل الخارجية محدودة .
- ٥- احتياج هذا التقسيم لقليل من التنسيق الداخلى .

مساوى هذا التقسيم :

- ١- قد يخلق هذا التقسيم نوع من التخصيص الزائد للأفراد مع عدم إتاحة فرص للنمو والتطور الشخصى .
- ٢- قد يؤدي التخصيص الزائد الى تقليل التنسيق بين الوظائف . فبدون الرقابة السليمة قد تعرب بعض الاقسام المتخصصة اهتمامها لعملياتها فقط بدلا من اهتمامها بالمنظمة ككل مما يؤدي الى ظهور صراعات في تحديد الاولويات .
- ٣- قد تتركز مسؤولية الاداء في يد الادارة العليا بدلا من مشاركة المديرين جميعا فيها . وصعوبة تحديد مسد المسؤولية بالنسبة للعمل ككل .

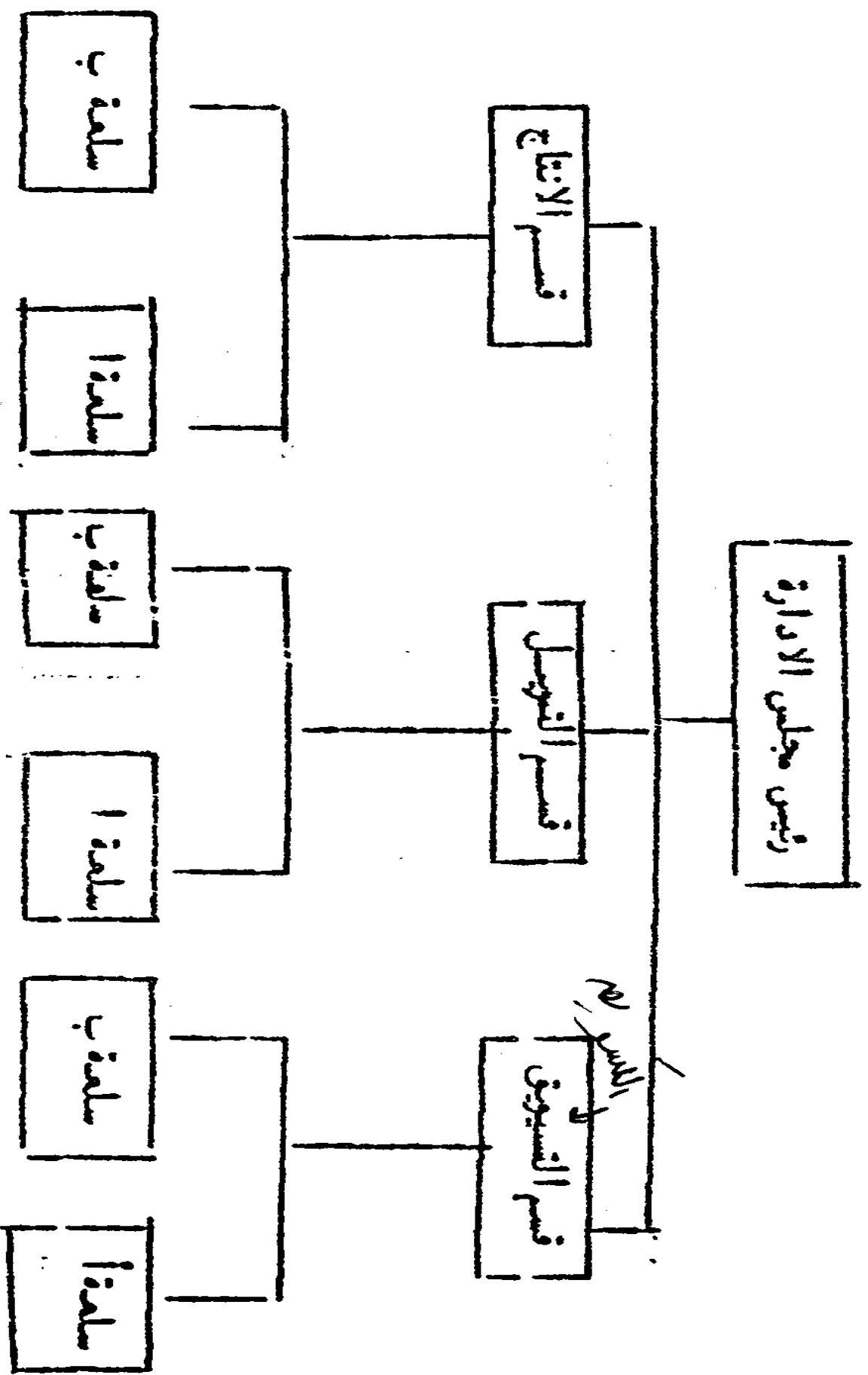
التقسيم حسب السلع :

يضم هذا التقسيم تصميم الاقسام حسب المنتج او الخدمة .

ويناسب هذا التقسيم بصفة خاصة المنظمات الكبيرة
 التي لديها عدد متباين من خطوط المنتجات • والمثال
 التقليدي لهذا التقسيم التنظيمي هو شركة جنرال موتورز •
 ففي وقت من الاوقات كانت شركة جنرال موتورز مقسمة الى
 وحدات انتاجية مختلفة (على سبيل المثال شيفروليه •
 بويك • بونتياك • كاديلاك وأولدز موبييل) وكل
 وحدة انتاجية تعمل بحرية ملحوظة ولها طرقها الخاصة
 في التصنيع والتسويق • (انظر الشكل رقم ١٥)

مزايا هذا التقسيم :

- ١- يسمح هذا التقسيم لكل خط انتاجي بتحقيق مزيد من
 الاستقلالية • وتركز هذه الاستقلالية اهتمامها على
 كل خط انتاجي بتحديد مسئولية الربح على مستوى القسم •
- ٢- يؤدي هذا التقسيم الى تحقيق استجابة سريعة لظروف



(٤٧)

شكل رقم (١٥) التقسيم على أساس السلع

البيئة المحيطة المتغيرة • بمعنى اذا فكر المنافس
 في تقديم منتج جديد فان قدرة المنشأة للاستجابة
 تكون أفضل لان جميع أنشطتها المعنية المهمة بالمنتج
 تكون في قسم واحد بدلا من انتشارها في المنظمة
 ككل كما هو الحال في التقسيم الوظيفي •

معاب على هذا التقسيم السلمي مايلى :

١- زيادة مشكلة الرقابة لكل العناصر المتفرقة في
 المنظمة • فان هذا التنظيم يجعل المحافظة على
 الخدمات المركزية (مثل الشراء والافراد) صعبا • وقد
 يؤدي الى ازدواج التكاليف والمجهود ونقص التنسيق
 والتعاون بين الاقسام الانتاجية •

٢- امكانية حدوث المنافسة بين مجموعات السلع في نفس
 المنظمة بالنسبة لنفس المستهلك •

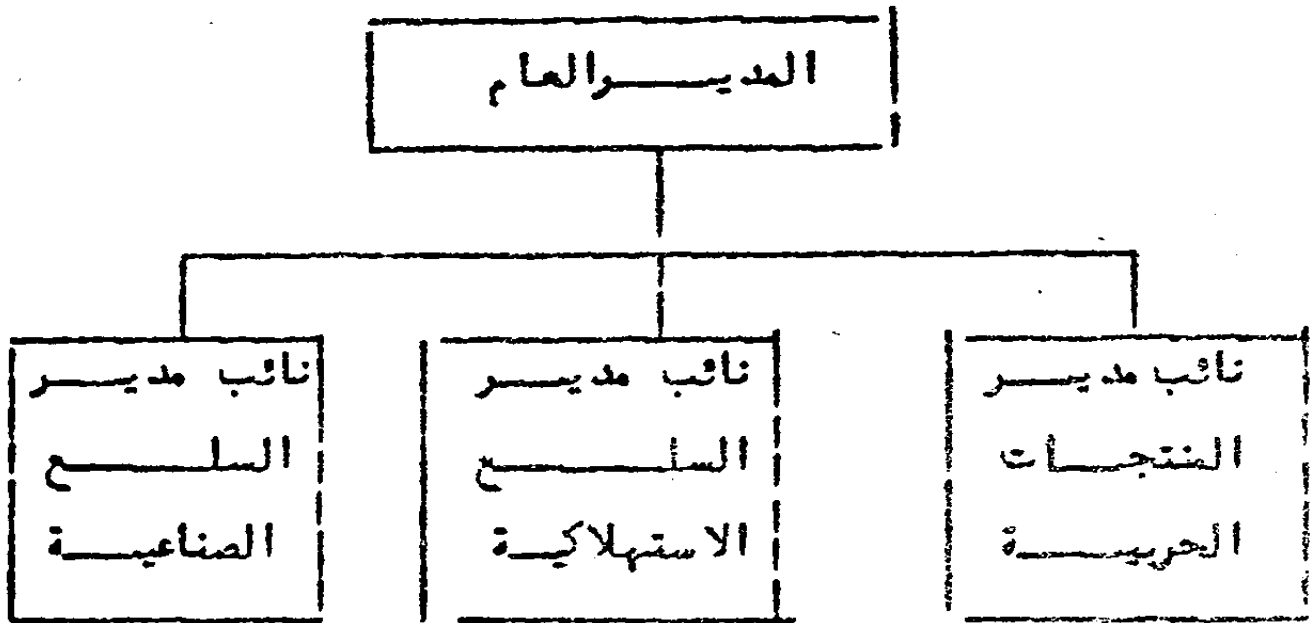
التقسيم على أساس العميل :

هناك شكل آخر متعارف عليه هو التقسيم حسب

العملاء • يستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يتطلب

العميل عناية خاصة او عندما يصمم المنتج للعميل

معين • انظر الشكل رقم (١٦)



وتتميز هذا التقسيم بما يلي :-

١- خدمة كل نوعية من المستهلكين بطريقة أفضل •

٢- مناسبة هذا التقسيم لاقسام البيع في المنشآت التي

لديها عدة خطوط انتاجية •

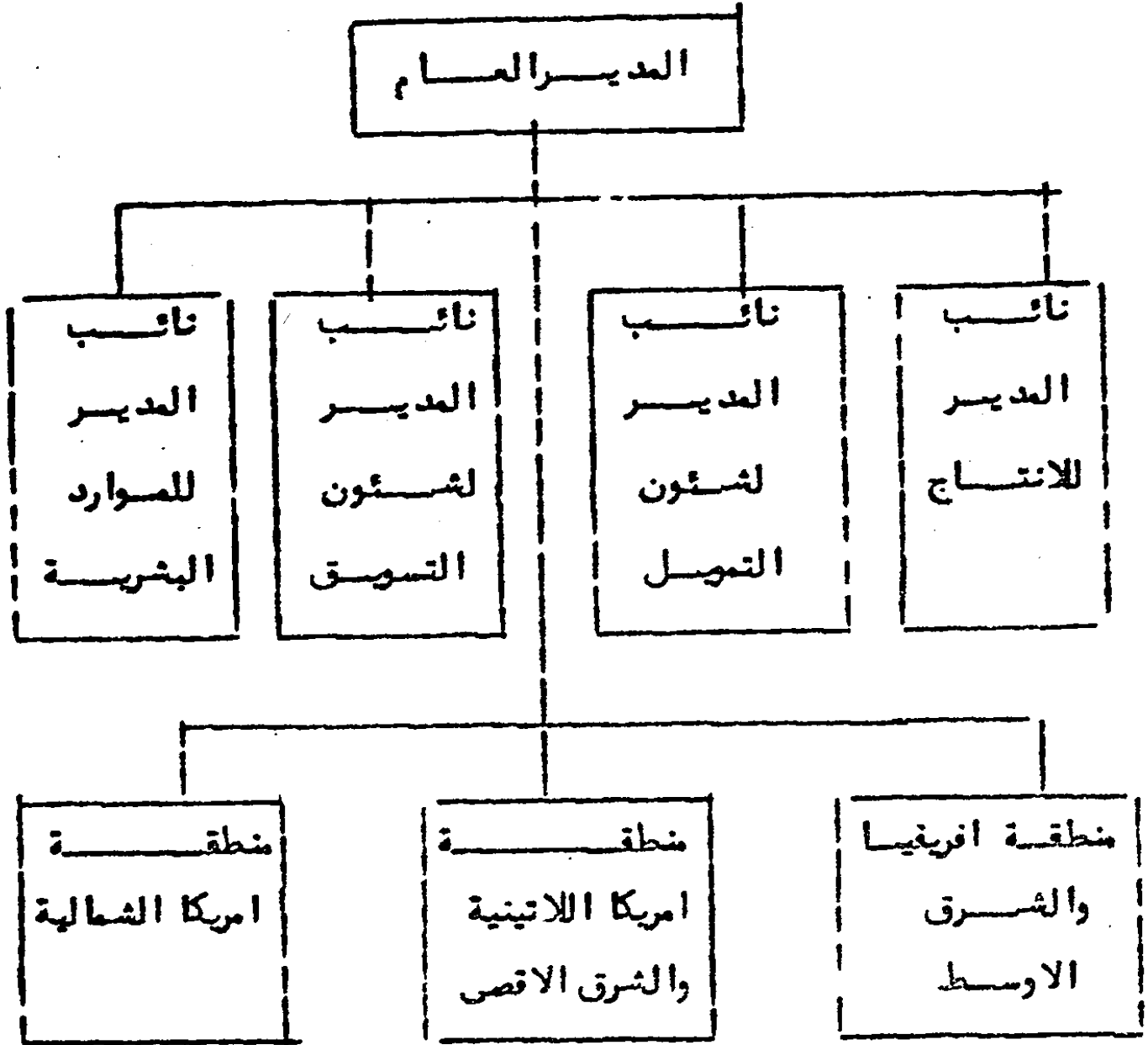
مهاب عليه الآتى :-

- ١- صعوبة تحقيق عمليات التنسيق .
- ٢- احتمال تعديل المنتجات النمطية لمواجهة احتياجات العملاء المختلفين مما يؤدي الى تقليل فعالية عمليات التصنيع .

التقسيم على أساس الموقع الجغرافى :

تكون العديد من المنظمات اقساماً مستندة الى المواقع الجغرافية التى تؤدي فيها الاعمال . وتستند هذه الاقسام الاقليمية فى كثير من الاحيان على الاختلافات فى الاسواق التى تقوم بخدمتها . (انظر الشكل رقم ١٧) . ان الخصائص الجغرافية المتميزة تتطلب اخصائين مزودين بمعلومات عن هذه المنطقة المعينة . فعلى سبيل المثال منطقة تتمتع بجو معتدل نسبياً لن تقوم بتخزين نفس الكمية او النوعية من الملابس الشتوية مثل المنطقة التى تتميز بدرجة عالية من البرودة .

شكل رقم (١٧) التقسيم على اساس المنطقة الجغرافية



ويتميز هذا النوع من التنظيم بالآتى :-

١- انتقال سلطة اتخاذ القرارات الى المستويات الادنى

وهذا يؤدي الى تحسين التنسيق فى اطار منطقة

٢- التركيز ينصب على احتياجات المناطق الجغرافية

المخدومة وتفضيلات العملاء وطلبات المنافسين والاختلافات

بين العاملين •

٣- احكام عمليات الرقابة على المناطق والفروع المختلفة •

أما عيوب هذا التقسيم فتتجلى فى الآتى :-

١- صعوبة عملية الرقابة على المنطقة ككل •

٢- صعوبة استخدام الخدمات المركزية •

٣- ضرورة توافر خبرات متنوعة قد يصعب الحصول عليها •

التسيق Coordination

ان المديرين يقسمون العمل الى وظائف متخصصة

او اقسام لزيادة الانتاجية والفعالية • وبمجرد قيام

المديرين بهذا فلا بد من ترجمة الاهداف الى أغراض

ملائمة لكل وحدة • ويجب ان تكون كل وحدة على علم

ودراسة أنشطة الوحدات الاخرى بحيث يحصل الجميع
بطريقة انسيابية .

والتسيق هو عملية تحقيق تكامل الاهداف والانشطة
للاقسام المتفرقة (اقسام او مراكز وظيفية
functional of areas) وذلك لتحقيق اهداف المنظمة
بفعالية . فبدون التنسيق يحجز الافراد والاقسام عن
معرفة أدوارهم داخل المنظمة . وسوف يعملون غالباً على
تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الاهداف التنظيمية .
ان أنشطة الوحدات التنظيمية تختلف من مدى
احتياجها للتكامل مع أنشطة باقي الوحدات الاخرى . والحاجة
الى التنسيق تعتمد على طبيعة ومتطلبات عملية الاتصالات
بالنسبة للاعمال التي تؤدي ودرجة تكامل الوحدات المختلفة
التي تؤديها . ان درجة عالية من التنسيق تكون مفيدة للعمل
الغير الروتيني والذي يصعب التنبؤ به . وأيضاً بالنسبة للعمل
الذي تتغير فيه العوامل الخاصة بالبيئة المحيطة .

جامعة طنطا
كلية التجارة

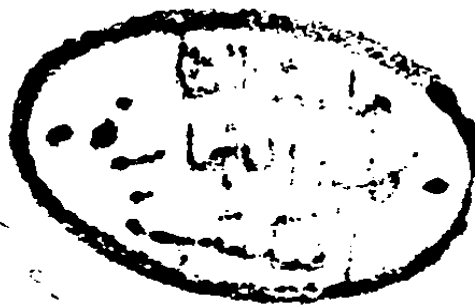
سياسات وإستراتيجيات إدارية

الجزء الأول

د. فؤاد محمد مراد

مدرس في الاقتصاد

بجامعة طنطا



دكتور

فاروق عبدالفتاح رضوان

أستاذ إدارة الأعمال

وكيل كلية التجارة - جامعة طنطا

أشكال التنظيم الرسمى :

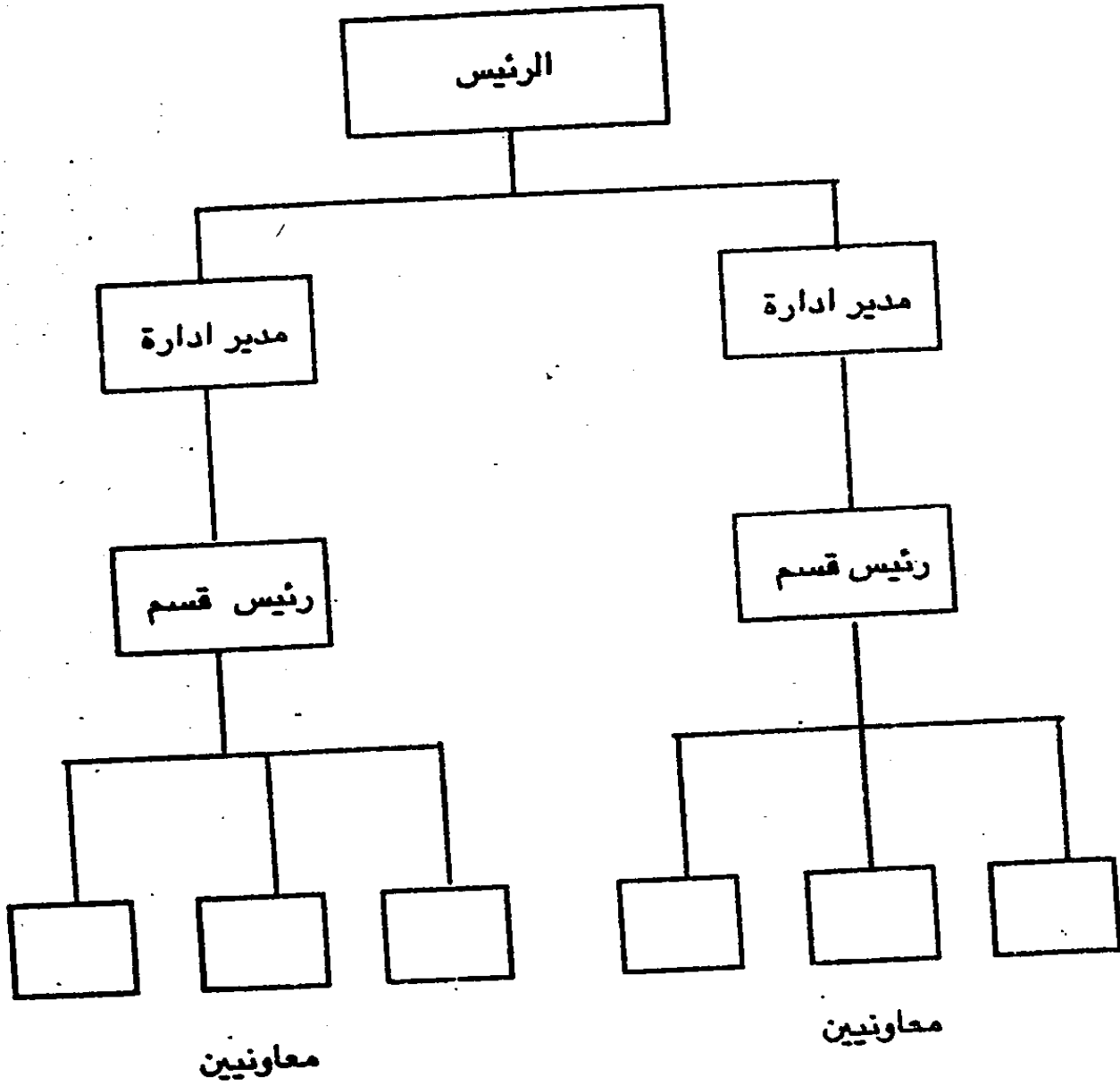
هناك أربعة اشكال يمكن أن يتخذها التنظيم الرسمى :

١ - النمط الرأسى :

ويمكن أن نطلق عليه التنظيم المباشر أو التنفيذى وفى هذا الشكل من التنظيم يتم تركيز السلطة فى يد الرئيس وهو مصدر القرارات والتوجيهات الى معاونيه على أن تسير السلطة بشكل متسلسل من أعلى الى أسفل أى من رئيس المنشأة إلى المستويات الادارية التى تليه .

ويتميز هذا التنظيم بالوضوح والبساطة كما يتحقق فى هذا التنظيم مبدأ وحدة الرئاسة حيث يشرف كل رئيس على جميع الاعمال التى تختص بإدارته وينفرد بسلطة اتخاذ القرارات فيها ويتجه لهذه الخصائص أن هذا الشكل من التنظيم يناسب المنشآت الصغيرة التى تحتاج الى تركيز السلطات فى يد عدد قليل من المديرين . أما المنشآت الكبيرة فمن الخطأ تطبيق هذا الشكل من التنظيم فيها نظرا لعدم وجود أجهزة استشارية فيه تساعد المدير فضلا عن أن المدير فى هذا التنظيم يباشر جميع الامور المتعلقة بالعمل الادارى ما كان منها رئيسيا أو ثانويا الامر الذى يخل بمبدأ تقسيم العمل والتخصص ومن الأمثلة الواضحة لتطبيق هذا النمط التنظيمى الادارة الحكومية حيث يقوم العمل فيها على عدد من الرؤساء كل رئيس يتبعه عدد من الوحدات أو الأقسام وكل قسم يتبعه عدد من معاونين الامر الذى يكفل سرعة الاتصال وسهولة انسياب الاوامر ويمكن تصوير الشكل التنظيمى الرأسى كالاتى :

الشكل الرأسي في التنظيم



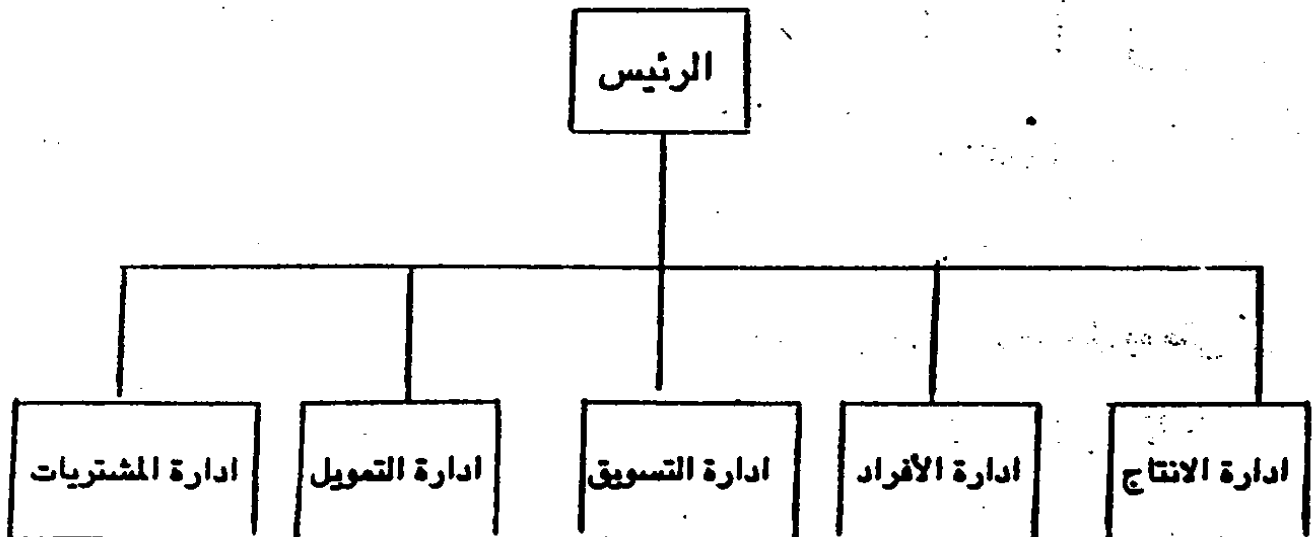
٢ - النمط الوظيفي :

يقوم هذا النمط من التنظيم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل بمعنى أن تختص كل وحدة فيه بنوع معين من النشاط المحدد المعالم حتى لو كان هذا العمل يتم في وحدات إدارية أخرى ومن أمثلتها تبعية الشئون المالية في المصانع إلى مدير الإدارة المالية في المركز الرئيسي وإشراف وزارة الخزانة على شئون

الحسابات في جميع وحدات الجهاز الحكومي من خلال وحدة مراقبة الحسابات واشراف مدير المتابعة والرقابة على جميع نواحي المتابعة والرقابة في جميع وحدات المنشأة ، ويرجع الالتجاء الى هذا النمط التنظيمي نتيجة لعدم قدرة الرئيس في التنظيم الرأسي أو التنفيذ من الاشراف على عدد كبير من الوظائف المتباينة التخصصات

وإذا كان هذا النمط يؤدي الى ارتفاع الكفاءة نتيجة التخصص الا أن السلطة والمسئولية تصبح غير واضحة بسبب تداخل الاشراف الفني والاداري ومن ثم عدم تطبيق مبدأ وحدة الاشراف مما يسبب ارتباك في العمل ، ويصور الشكل التالي هذا النمط التنظيمي .

الشكل الوظيفي في التنظيم

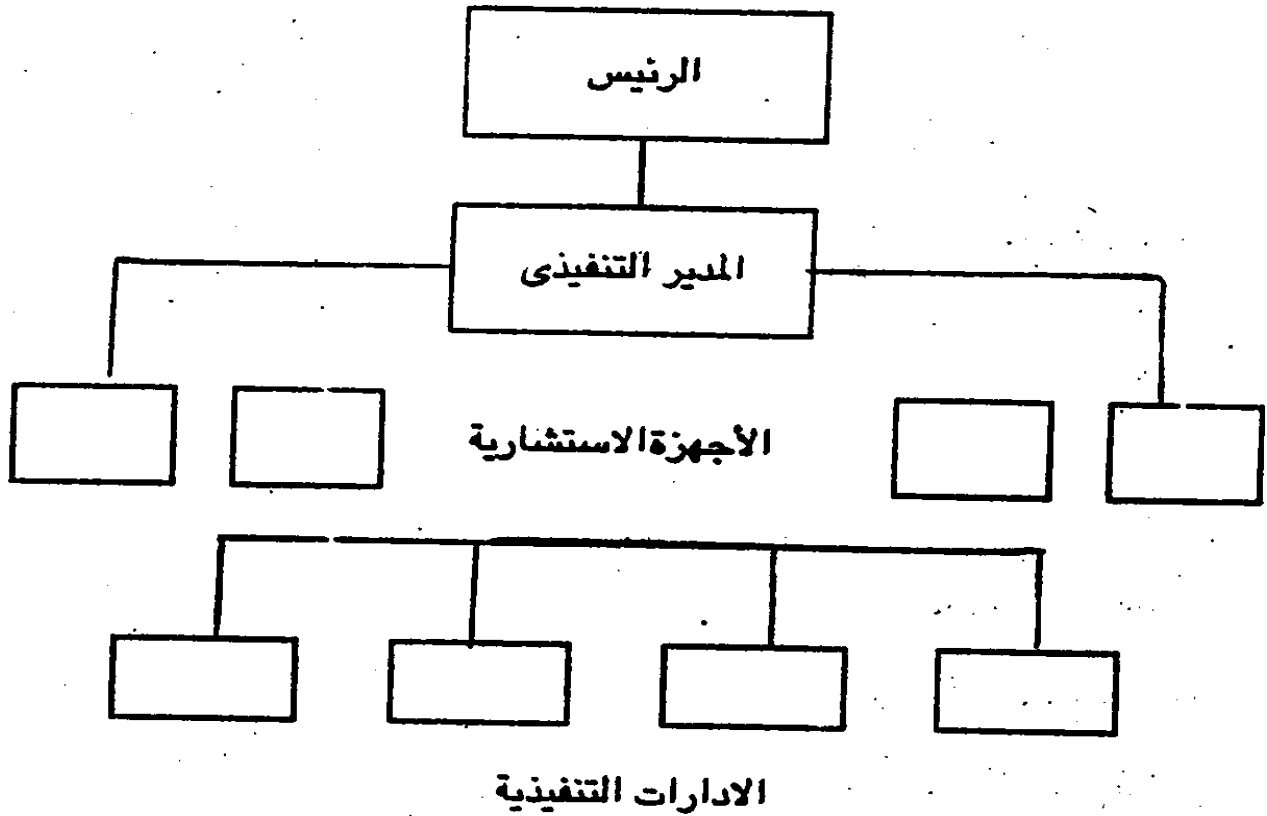


٣ - النمط الرأسي الاستشاري :

للتخلص من مشاكل وعيوب النمطين السابقين في التنظيم جاء التنظيم الرأسي الاستشاري وهو شكل وسط اذ يكون المدير الاداري هو صاحب السلطة وصاحب الحق في اصدار الاوامر والتعليمات مع وجود وظائف استشارية في نواحي التخصص المختلفة مهمتها ابداء المشورة للمدير الاداري بون الزام مع عدم منحهم صلاحية اصدار الاوامر

ومن أمثلة هذا النمط التنظيمي وجود الادارة القانونية وادارة البحوث وادارة الافراد وادارة العلاقات العامة ، اذ أن هذه الاقسام فنية متخصصة مهمتها القيام بالدراسات الفنية وابداء المشورة للمدير الاداري وبالرغم من بساطة هذا التنظيم شكليا الا أن تطبيقه في الناحية العملية تكتنفه بعض الصعوبات أو ما زال هناك نوع من السلطة تتمتع بها الاجهزة الاستشارية وهي السلطة الفنية وكثيرا ما تتعارض السلطة الادارية والفنية خصوصا اذا حاول المدير الاداري التدخل في العمل الفني ، كما أن المسؤولية قد تشتت بينهم حيث يلقي الاداري عبء الفشل الى ضعف المدير الفني في حين يبادلّه الآخر الاتهام بسوء التطبيق ويصور الشكل التالي هذا النمط التنظيمي .

النمط الرأسي الاستشاري



٤ - النمط التنظيمي المعتمد على اللجان :

اللجان هي أداة من أدوات التنسيق لا يخلو منها أي تنظيم ومبرر وجودها أن هناك من المشاكل ما يمتد تأثيرها إلى العديد من الأنظمة ولا يمكن حلها إلا بتضافر جهود أكثر من إدارة واللجنة ما هي إلا مجموعة من الأفراد يحكمهم مجموعة من القواعد يجتمعون حول مائدة واحدة لبحث موضوع أو اتخاذ قرار في مشكلة .

وقد بدأ استخدام اللجان والمجالس بكثرة كنمط تنظيمي عقب الحرب العالمية الثانية وبعد التغيرات التي حدثت في المشروعات الصناعية من كبر في الحجم وتعقد في التنظيمات وتنوع في المنتجات الامر الذي جعلها في حاجة الى أن تتبع استراتيجيتها وسياستها من المجالس واللجان وتستخدم اللجان على مستوى الادارة العليا وفي المستويات الادارية الاخرى والاختلاف بينها هو في نوعية الموضوعات التي يتم بحثها .

واللجان قد تتمتع بسلطة تنفيذية وقد تكون سلطتها استشارية كما أنها قد تكون رسمية أى جزء من البنيان التنظيمي كمجلس الادارة ولجنة شئون العاملين أو قد تكون غير رسمية يصدر بتشكيلها مدير معين لتساعده في موضوعات خاصة بنشاط إدارته وغالبا ما تكون هذه اللجان مؤقتة كاللجان الخاصة بفتح المظاريف والبت في العطاءات المقدمة من الموردين .

وإذا حاولنا تحديد ما للجان من مزايا وعيوب نجد مزاياها تنحصر في الآتى :

- جماعية إتخاذ القرار والذي حتما سيكون أفضل من القرار الفردي .
- إستبعاد الاستخدام السيئ للسلطة إذا ترك القرار إلى فرد بذاته .
- أنها من أفضل أدوات التنسيق حيث يتم خلالها تبادل المعلومات وتكامل الجهود وتفادى التكرار الغير متفق خاصة إذا كان الموضوع مرتبط بأكثر من نشاط .

بسم الله الرحمن الرحيم

قام بإعداد هذه النسخة pdf ورفعها :

د محمد أحمد محمد عاصم

نسألكم الدعاء