

مادة : مبادئ الإدارة / قسم إدارة الأعمال

المرحلة الاولى / صباحي ومسائي

٢٠٢٢-٢٠٢٣

## الفصل العاشر

### العلاقات التنظيمية الداخلية

---

اعداد

أ.م.د. ندى اسماعيل جبوري  
أ.م.د. ولاء اسماعيل عبد اللطيف

## الفصل العاشر

### العلاقات التنظيمية الداخلية

• تم من خلال سلسلة الامرة معالجة العلاقات الراسية او العمودية كوسيلة للتنسيق بين الفعاليات والانشطة في المنظمة غير ان التقسيمات لا تتعامل مع بعضها راسيا فقط وانما افقيا ايضا. ويقصد بالتقسيم اية تجزئة تنظيمية لانشطة المنظمة ومهما كانت تسميتها في الهيكل التنظيمي (دائرة، ادارة، قسم، شعبة، وحدة). ....

## ثانياً :اشكال اتخاذ القرار الافقي

•ياخذ التعاون بين التقسيمات اشكالاً مختلفة وكالاتي:

•الاتصال المباشر :بموجبه يلتقي المدراء الذين يواجهون المشكلة ذاتها مع بعضهم.

•دور حلقة الوصل :يخلق دور كهذا الغرض لتحقيق التنسيق المطلوب بين التقسيمات المعنية.

•قوة المهمة او الفريق :وهي مجموعة من الافراد المكلفين بعمل محدد يتم تشكيلها عندما تتعقد المشكلات يذهبون الى هذا الاسلوب للتنسيق بين فعاليات وتقسيمات المنظمة.

•الدور التكاملي :يتمثل بايجاد قيادة قوية بهذا الدور فقد يعين مدير متخصص للتنسيق في موقع معين في الهيكل التنظيمي يكون مسؤولاً عن تحقيق التكامل في الفعاليات المتداخلة بين التقسيمات الادارية المتعددة.

## العلاقات الرأسية والاستشارية :المبحث الثاني •

•تستحق العلاقات الرأسية (العمودية (والاستشارية اهمية خاصة بسبب ما تجمله من اهمية في الفكر الاداري وكذلك في الممارسة الادارية فلا بد من تحديد :

•طبيعة وظائف المدراء الراسيين (العموديين (والاستشاريين ، إذ يمكن التمييز بينهم في معظم المنظمات من خلال الفعاليات التي تحقق الاغراض الاساسية وبشكل مباشر، وبين تلك التي تساعد في تحقيقها بشكل غير مباشر.

•اذن الفعاليات الراسية (العمودية :هي تلك التي تؤدي الى تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة والافراد في هذه التقسيمات يخلقون من خلالها المنافع .

•اما الوظائف الاستشارية :هي وظائف اسناد لان ادائها يسهل تحقيق الاهداف الاساسية للتقسيمات الراسية، فهي تقسيمات تقدم الاستشارة والنصح للتقسيمات الراسية او تقديم الخدمات لها او الاثنين معا.

- غير انه يجب ان لا يستنتج من ذلك ان التقسيمات الراسية هي مهمة والتقسيمات الاستشارية غير مهمة، اذ لا يمكن مثلا اعتبار التقسيمات المالية والموارد البشرية غير مهمة.
- وقد يتم تبويب التقسيمات الاستشارية في مجموعتين هما:
  - المستشارون الشخسيون :هنا فرد يقدم خدماته لرئيس معين مثلا نائب رئيس العمل.
  - المستشارون المتخصصين :يقدمون خدماتهم للمنظمة ككل، ولهم اختصاصات او مهارات محددة، ويتوقع منهم اداء ادوار متخصصة فيها.

## •المبحث الاول •طبيعة العلاقات الافقية بين التقسيمات

### •اولاً :الحاجة للعلاقات الافقية

•ان المنظمات اذا ارادت النجاح (بفاعلية وكفاءة ) فان عليها استعمال الاشكال المختلفة من العلاقات والاتصالات الافقية بين كل التقسيمات في المنظمة ، وما يتبع ذلك من اتخاذ القرارات .اذ يمكن تخفيف العبء الاضافي الملقى الى سلسلة الامرة ( العمودية ) (من خلال العمل المباشر من التقسيمات الاخرى بنفس المستوى الاداري ، وذلك في مجال حل المشكلات وتنسيق الفعاليات .فلو رفعت كل مشكلة بين التقسيمات الى الرئيس الاعلى المشترك للتقسيمات المعنية فان مثل ذلك سيؤدي الى تكريس الرئيس لافترات قياسية ووظوية للنظر في حل المشكلات وضمان تنسيق الفعاليات .

### العلاقات التنظيمية الداخلية

ثانياً اشكال اتخاذ القرار الافقي:

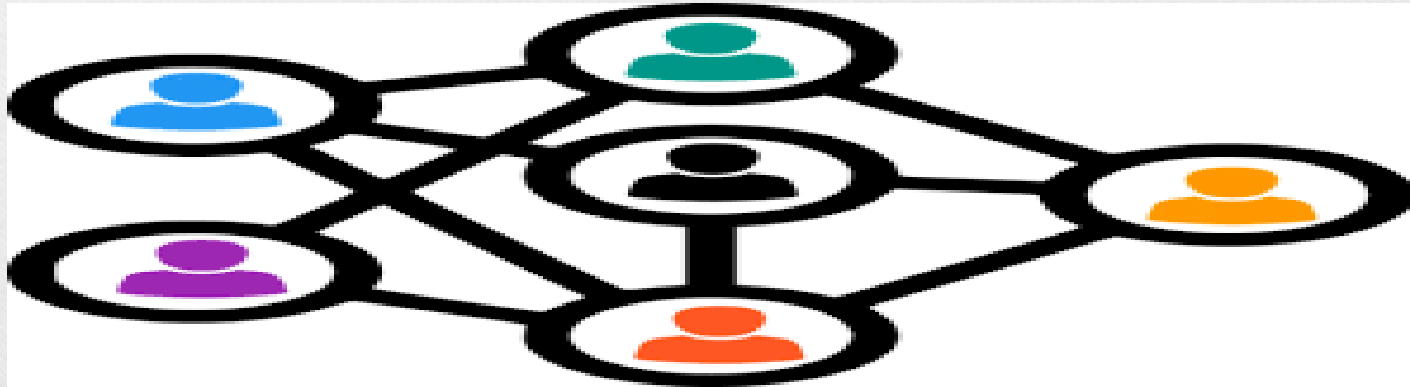
1. الاتصال المباشر /
2. دور حلقة الوصل الخاصة،
3. قوة المهمة او الفريق،
4. الدور التكاملي



## •المبحث الاول

### •طبيعة العلاقات الافقية بين التقسيمات

- يتفاوت التنسيق الافقي حسب طبيعة الانشطة والفعاليات ، وبوجه خاص بحسب درجة اللاتأكد في المهمة وفي كل حالة . ويقصد باللاتأكد في المهمات :درجة التغيير في العمل، وكلما ازدادت حالات اللاتأكد في العمل ازدادت الاتصالات الافقية وبخاصة الاجتماعات وحلت محل سلسلة الامرة.



النظرة التقليدية للصلاحيات الراسية:

• تتركز المشكلة على مسألة صلاحيات التقسيمات الراسية والاستشارية وصلاحيات الافراد العاملين فيها ، وبموجب النظرية التقليدية للادارة فان المدراء الرأسيين هم الذين يتخذون القرارات ولا بد من حرمان المدراء الاستشاريين من الصلاحيات تجاه التقسيمات الاخرى، ويهذا الاسلوب فقط، ترى المدرسة التقليدية انه بالامكان تحديد مسؤوليات المدراء الراسيين عن نتائج اعمالهم.

• اذن كيف يستطيع المدراء الاستشاريين اداء وظائفهم التي جعلتهم المنظمة مسؤولين عنها؟

• تجيب المدرسة التقليدية بانه على الرغم من امكانية تنفيذ استشارة هؤلاء من خلال اتصالاتهم واقناعهم المدراء الراسيين، فان عليهم ان لا يتوقعوا من المدراء الرأسيين حل جميع مشكلاتهم، وعليه في معظم الاحيان استعمال العلاقات الافقية لغرض تقديم النصح والاستشارة للمدراء الرأسيين وفي حدود ما يراه هؤلاء ذات جدوى وقابلة للتطبيق العملي.



• ولابد عند مناقشة المدرسة التقليدية هنا من ملاحظة الاثر الكبير لدور المدراء الاستشاريين واحتمالات تخطيهم لحدود الصلاحيات الرسمية .اذ ان من بين اهم الاسباب وراء المدراء الاستشاريين في المنظمة ما يأتي:

• نظراً لكونهم خبراء في مجال اختصاصاتهم فان بإمكانهم حجب النصائح القيمة او التباطؤ في تقديم الخدمات لغرض الضغط على المدراء الرأسيين وجلب اعتمامهم لدورهم الفاعل في تقديم الاستشارة



• يمكن ان يقدم الاستشاريون النصح والخدمات المهمة للرأسيين غير انهم قد يستعملون خبراتهم في التغلب على الراسيين في مواقف عديدة.

• يستطيع الاستشاريون الوصول بشكل اسهل الى قمة المنظمة بسبب الدراسات والافكار الجديدة التي يطرحونها خاصة اذا كانت الادارة العليا تعتمد عليهم كمصادر معلومات موضوعية عن الاداء.

• غالباً ما يدعي الاستشاريون ان نجاح الرأسيين يعود الى حسن نصيحتهم فيما يرى الرأسيون ان ذلك يعود الى قدراتهم وان اي فشل في الاداء يعزى الى الخبرة العملية المحدودة للاستشاريين.



## زيادة صلاحيات الاستشاريين

• ليس من السهل صياغة العلاقات المثلى في مجال الصلاحية بين الراسيين والاستشاريين. إذ قد تظهر مواقف تتطلب تخويل المزيد من الصلاحيات للاستشاريين لضمان مصلحة المنظمة ككل. ومما لا شك فيه ان المقصود هنا هو زيادة صلاحيات الاستشاريين تجاه الراسيين. أما صلاحياتهم اتجاه رؤوسهم العاملين في التقسيمات الاستشارية ذاتها، فهي صلاحيات رأسية على غرار الصلاحيات في التقسيمات الرأسية.

• وهناك انماط متنوعة لزيادة صلاحية الاستشاريين تجاه الراسيين من بين اهمها ما ياتي:

• **الاستشارة الالزامية**: يتطلب ذلك قيام الراسيين باخذ رأي الاستشاريين قبل الاقدام على تنفيذ عمل معين، ولكن هم غير ملزمين بقبول الاستشارة ولكن عليهم الاصغاء قبل التنفيذ.

• **الصلاحية المتزامنة**: لا يستطيع الراسيين اتخاذ القرار قبل حصول موافقة الاستشاريين.

• **الصلاحية النشاطية**: يخول هذا النمط الاستشاريين صلاحيات متعددة في بعض الفعاليات التي يقوم بها الراسيين.

## المبحث الثالث : اللجان

• طبيعة اللجان

• اللجنة : هي اجتماع شخصين او اكثر بصفة رسمية للنظر في بعض القضايا المتعلقة بالمنظمة، او لاداء بعض المهمات المحددة وقد تكون لجنة دائمية او مؤقتة.

• يتزايد عدد اللجان بتزايد التعقيد التنظيمي، ولا ينحصر وجود اللجان في المستويات الادارية الاعلى بل هي تتخلل في كل المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي.

• ويتم تقسيم انواع اللجان الى تلك التي تقترح السياسات او التي تقوم بعمل تنفيذي، او لغرض الدراسة، او متفاوتة بحسب الانشطة في المنظمة، وقد تعالج امور تشغيلية او تكون لجان عليا ذات اهمية خاصة.

## مبررات استعمال اللجان

على الرغم من سلبيات عمل اللجان الا ان هناك شبه اجماع على اهمية دور اللجان في المنظمات وعلى الاخص المنظمات الكبيرة ومنها الاتي:

• تحسين القرارات بسبب العمل الجماعي

• تنسيق العمل

• تأمين التعاون في التنفيذ

• تدريب المشاركين.

اما سلبيات اللجان فتتمثل بالاتي:

• على الرغم من ايجابيات اللجان الا ان هناك بعض السلبيات ومنها:

• الهدر في الوقت والكلفة

• خطر الحل الوسيط

• صعوبة تحديد المسؤولية

• التأخير وعدم القرار

• هيمنة عضو على اللجنة

## المبحث الرابع :الصراع بين التقسيمات

•على الرغم من ان الهياكل التنظيمية تصمم لتحقيق التعاون والتنسيق بين التقسيمات في المنظمة فان التقسيمات تشهد احيانا صراعات داخلية متنوعة ، وبعض انواع الصراع تكون بناءة لكن البعض الاخر يعيق الاداء الناجح . ومن ايجابيات الصراع قد يؤدي الى تطوير التفكير والنظر في المشكلات بشكل اكثر توازنا خاصة في مجال المنافسة بين التقسيمات، فالتفاوت في الرأي قد يخلق الصراع او ربما يؤدي الى التفكير .

## اسباب الصراع بين القسيمات

- نظرة المدراء في التقسيمات الى شؤونها ومصالحها بمعزل عن مصلحة المنظمة ككل.
- الصراع الناشئ من تداخل عمل الانشطة .
- المنافسة بين التقسيمات في مجال تخصيص الموارد المالية والبشرية.
- التفاوت في سلوك وشخصيات الافراد في تقسيمات المنظمة.



## طرق معالجة الصراع:

• العودة الى سلسلة الامرة

• سيادة الطرف الاقوى في الصراع

• المساومة بين المتنافسين

• تعديل العلاقات التنظيمية

• مدخل حل المشكلة (اتخاذ القرار التكاملي) (وقد وصف هذا المدخل بأنه الرابع من بين الطرق الاخرى في علاج الصراعات اي ان كل الاطراف المعنية تصبح رابحة في ايجاد الحل ويؤكد على الالتزام المشترك بين الاطراف واطاحة الفرصة للتعاون من خلال توجيه الاهتمام للمشكلة وايجاد الحل.

•ويمكن تفادي الكثير من الصراعات غير المرغوبة في التقسيمات من خلال بناء علاقات تعاون متينة بين تلك التقسيمات في المنظمة /فالعمل الايجابي لتشجيع التعاون يكون عمل وقائي ضد الصراعات .وتكون هناك اهداف مشتركة بين التقسيمات تصب في صالح اهداف المنظمة ككل.