

## المبحث الأول

### مفهوم التحليل الوظيفي وكيفية كتابة الوصف الوظيفي

تحليل الشيء هو التعرف عليه ككل متكامل ثم دراسة مكوناته ومحاولة إدراك العلاقة بين هذه المكونات وبعضها البعض بغرض فهم كنه هذا الشيء وكيفية التعامل معه والاستفادة منه والحكم عليه وينطبق نفس المفهوم السابق على تحليل الظواهر أيضاً كانت موضوعاتها هذا ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بتجميع أكبر قدر ممكن من الحقائق حول هذا الشيء، والمقصود هنا بكلمة حقائق ثوابت أو مفاهيم أو أشياء لا يختلف عليها اثنين ولا تخضع للبنية أو الاختلاف بين فرد وآخر، وتحليل الوظيفة لا يخرج عن حدود هذا المفهوم بافتراض أن هذا الشيء أو الظاهرة هو الوظيفة، ويؤكد ذلك إجماع معظم المراجع العلمية في هذا الموضوع<sup>١</sup>.

على أن تحليل الوظائف هو أداة مكثفة ومباشرة للحصول على الحقائق المتصلة بالوظائف والأعمال وذلك عن طريق أحد أو بعض الأساليب المناسبة لجمع معلومات الوظيفة مثل: المقابلة والملاحظة والاستبيان وذلك لاستخدام هذه المعلومات والحقائق في العمليات والمجالات المختلفة لإدارة الأفراد أو التنظيم أو الهندسة الصناعية. وقد بدأ الاهتمام بتحليل العمل مع بداية الاهتمام بدراسة العمل من خلال دراسة الوقت والحركة وذلك في إطار وظل الحركة الإدارية العلمية وكتابات تايلور عن الوقت والعمل وجانث عن تدريب العمال وجيبيلرت عن تحليل الحركة، إلا أن وضع أسس هذا التحليل قد تحدث في عام ١٩٢٣م عندما وضع سكوت وكلوزن نموذج تفصيلي لتجميع وتسجيل معلومات الوظيفة على أساس علمي<sup>٢</sup>.

<sup>1</sup> Otis Leukart, Job Evaluation: A basic for Sound Wage Administrations, Second Editions, Englewood, N.I. 1954. Flanogon I.C., Job Requirement, Pitt, Barge, U.N., 1949 Miton L. Rock, Handbook of Wage and Salary Administration, MC-Grow Hall.

<sup>٢</sup> هارود ن. بيريل، ترجمة: إبراهيم البرلس، المائورات في الإدارة، دار المعرفة، القاهرة، ١٩٦٧م.

وإن كانت الوسائل الأكثر وضوحاً وتحديثاً في هذا المجال قد نمت وتطورت من خلال قسم التحليل المهني بهيئة خدمات الاستخدام الأمريكية التي قدمت العديد من البحوث والدراسات والأدوات في هذا المجال<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من ارتباط بداية البحث في مجال تحليل العمل بحركة الإدارة العلمية والحركة والأمن إلا أنه ومنذ بدايته وحتى الحرب العالمية الثانية ارتبطت مفاهيم وتطبيقات هذا المصطلح بمجالات إدارة الأفراد دون سواها ولكن بعد ذلك اتسع المفهوم وتطبيقاته ليشمل المجالات الهندسية<sup>2</sup>.

وإن كان هنالك فرق بين تحليل الوظائف بغرض الاستخدام في عمليات الهندسة الصناعية.

وتحليل الوظيفة إذا ما كان الإجماع على أنه أداة لجمع بيانات وحقائق ومعلومات الوظيفة فإنه بهذا المعنى لا يختلف عن مصطلح حقائق الوظيفة في نسق معين يساعد على الاستفادة منها في عمليات أخرى فإنه بهذا المعنى يتضمن أيضاً حقائق الوظيفة<sup>3</sup>.

وبالتالي يكون البحث في مجال التفرقة بين حقائق الوظيفة وتحليل الوظيفة جدل ونقاش لا معنى له ولكن يستدعي النظر من خلال المفاهيم السابقة لتحليل الوظيفة ما يلي:

١. أن هدفه هو جمع حقائق ومعلومات عن الوظيفة.
٢. أن أسلوبه هو المقابلة والحوار مع القائم مع العمل أو المشرف عليه.
٣. أن مضمونه ومحتواه هو كل ما يتعلق بالعمل ذاته والفرد الذي يقوم بهذا العمل أي العامل والعمل.

<sup>1</sup> Otis Leukart, Job Evaluation. OP. Cit.

<sup>2</sup> The Division of Accupotonal Analysis and Analysis and Industrial Services of U.S.A.

<sup>3</sup> Otis Leukart, Job Evaluation. OP. Cit.

٤. أنه الخطوة الأولى بافتراض أنه يضمن جمع حقائق الوظيفة.

وتثير النقاط التالية تساؤلاً هاماً هو هل يختلف التحليل باختلاف الفرض الذي يعد من أجله ويوجد في هذا الصدد وجهتي نظر الأولى وترى أن تحليل العمل ليس هدفاً في حد ذاته<sup>١</sup>.

بينما ترى وجهة النظر الثانية أن الغرض الأساسي لتحليل العمل هو جمع معلومات وحقائق عن الوظيفة وأن هذه المعلومات والحقائق محدودة ومعلومة مسبقاً تمثل مضمون ومحتوى تحليل العمل، وأن الاختلاف يأتي بعد ذلك عن طريق من يستخدم هذا التحليل والمعلومات الواردة فيه والهدف الذي ستوجه إليه هذه الحقائق.

والحقيقة أنه لا خلاف بين الوجهتين إلا أنه على أي حال هناك قدر ثابت من البنود التي يجب تغطيتها في أي تحليل للوظائف مثل الواجبات، المهارات، المعارف والمسئوليات. كما أنه يترك للمحلل حدود التفصيل أو التغطية لهذه البنود، لهذا فإن التداخل أكثر وضوحاً من الاختلاف بين الرأيين السابقين.

وعلى ضوء ما سبق فإنه من الضروري عند الإعداد لتحليل الوظيفة أن تتم الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تحدد الإجابة عليها أبعاد وزمن وتكلفة ومستوى التحليل وهي ما يلي:

١. ما هي الوسيلة التي تستخدم في جمع المعلومات والحقائق عن العمل.

٢. ما هي البنود التي سيتم تغطيتها وبأي قدر من التفصيل ستتم هذه التغطية.

٣. كيف سيتم جمع هذه المعلومات لمعنى ما هي الخطوات الإجرائية التي ستتم اتخاذها منذ بداية الإعداد للتحليل وحتى نهايته.

ولكن أياً كان العمل أو الوظيفة التي سيتم تحليلها فإن هنالك ثلاثة أجزاء لا بد أن يدور حولها التحليل هي:

١. أن العمل لا بد أن يتم تعريفه بالكامل وبدقة.

<sup>1</sup> David Belcher, Wage and Salary, Administration, Englewood, N.I.S.A.

٢. أن الواجبات لا بد أن توصف بالكامل وبدقة.

٣. أن متطلبات شغل الوظيفة وصولاً للأداء الناجح.

والجزء الثاني يمكن الوصول إلى أكثر أهمية في التحليل لأنه بدون شمول التحليل لا يمكن الوصول إلى الجزء الثالث.

عادة ما تلجأ المنشآت إلى عملية تحليل الوظائف والأعمال بغرض تكوين قاعدة أساسية من المعلومات والبيانات الفنية والإدارية والتنظيمية عن الوظائف والأعمال ليستفيد بها في إجراء العمليات المختلفة لإدارة الأفراد وإعادة التنظيم ووضع معدلات الأداء أو تطوير طرق وأساليب العمل وإن كان الشائع أن الهدف الأساسي من تحليل الوظائف والأعمال هو إعداد توصيف الوظائف على أساس دقيق أو إعداد تقييم الوظائف أو إعادة تقييمها على أسس من العدالة والموضوعية.

وعملية تخطيط وإعداد تحليل الوظائف في منشأة معينة ليست من العمليات السهلة أو البسيطة لأسباب أهمها أنها عملية تحتاج إلى خبرات متخصصة ومتميزة قد لا تتوفر في المنشأة فضلاً عن ارتفاع تكلفتها نسبياً وكذلك احتياجها إلى وقت طويل نسبياً وكذلك إلى تنظيم وضبط ومراجعة لكافة المراحل والخطوات التي تمر بها. وفيما يلي استعراض للمراحل والخطوات التي تتطلبها عملية تحليل الوظائف والأعمال:

صدور قرار الإدارة العليا في المنشأة بالإعداد والتنفيذ لبرنامج تحليل الوظائف والأعمال ومن الضروري أن يحدد في هذا القرار الهدف برنامج التحليل وهل هو مجرد إنشاء قاعدة أساسية لمعلومات وبيانات عن الوظائف والأعمال<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> محمد كمال مصطفى، تحليل وتوصيف الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٠-١٣١.

كما يحدد في القرار القطاعات والأنشطة التي يشملها البرنامج أو المجموعات الوظيفية أو المهن التي يتم تخطيطها وفي بعض الأحيان قد يحدد القرار عدد الوظائف والأعمال أو أحياناً مسمياتها، وفي هذه الحالة غالباً ما تكون نادرة الحدوث وإذا ما حدثت تكون لأسباب حدوث مجموعة من المشاكل والشكاوي وانخفاض في أداء بعض الأعمال والوظائف نتيجة خلل في العلاقة بين واجباتها ومتطلبات شغلها والتعويض المناسب لها فيكون القرار بتحليل هذه الوظائف تمهيداً لإعادة توصيفها.

مفهوم التحليل الوظيفي:

دون توفر المعرفة الكاملة عما يجب أن يقوم به العاملين في وظائفهم فلن تستطيع المنظمات إجراءات اختبار الموارد البشرية أو ترقيتها أو تدريبها أو تقييم أدائها أو تحفيزها بشكل فعال فعلى سبيل المثال كيف يمكن لمنظمة ما تعيين احتياجاتها من الأفراد دون وجود المعلومات الأولية عن المعارف والقدرات والسلوكيات والأدوات المطلوبة لأداء وظيفة. كيف يمكن لمنظمة ما أن تدرب أحد موظفيها دون وجود المعلومات الأساسية لما يجب أن يمارسه هذا الموظف من مهام. أن تحليل الوظائف يمد الأفراد والمنظمات بتلك البيانات والمعلومات الأساسية التي تسهم في زيادة فعالية الأداء.

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحليل وظائفها بدقة لابد من الإجابة على بعض الأسئلة مثل:

- من الذي يقرر عدد الوظائف وأهميتها؟
- ما هي المواصفات والخصائص المرتبطة بالوظيفة؟
- ما هي العلاقات الداخلية وسبل الاتصال بين مختلف الوظائف؟
- هل يتم مراجعة تقييم ومكونات كل وظيفة؟ وكيف يتم ذلك؟
- ما هو الحد الأدنى للمؤهل المطلوب لكل وظيفة؟

- ما هي أهم الأهداف لتنمية الوظيفة وما هي البرامج المعدة لذلك؟
- كيف يمكن قياس الأداء لكل وظيفة؟
- ما هو المقابل المادي لكل وظيفة؟

ومن المعروف أن المنظمات الرائدة في كافة أنحاء العالم تعيد تفكيرها بصورة مستمرة في المبادئ والأسس التي تحدد تقييم الوظائف والأرقام المطلوبة للتوظيف والمهارات والخبرات الواجب توفرها للأفراد اللازمين لشغل هذه الوظيفة ولذا تبدو الحاجة مستمرة إلى عملية تحليل الوظيفة. ويمكن القول بصفة عامة أن هناك عنصرين أساسيين يجب أخذهما في الاعتبار عند لتفكير في تحليل الوظائف وهما:

١. التغير المستمر في العوامل المرتبطة بالوظيفة.
٢. أن تحليل الوظيفة يشمل تحديد مواصفات شاغلها<sup>١</sup>.

مراحل وخطوات عملية تحليل الوظيفة:

تتكون عملية تحليل الوظائف من أربع مراحل رئيسية يمكن تفصيلها إلى عشر خطوات فرعية كما يوضحها الشكل.

حيث يتم في المرحلة الأولى التخطيط لعملية تحليل الوظائف وذلك من خلال بيان أغراض عملية تحليل الوظائف واستخداماتها، كذلك تحديد العوامل الواجب مراعاتها عند الرغبة في تحليل الوظائف.

أما المرحلة الثانية فتهتم بتحديد الأسلوب أو الأساليب التي يمكن إتباعها لتحليل الوظيفة، وبيان أنواع البيانات المطلوبة لعملية التحليل وهي مصادر الحصول على تلك البيانات، وتحديد الإجراءات الواجب اتباعها لتجميع تلك البيانات.

<sup>١</sup> عبد الحميد عبد الفتاح - أستاذ إدارة الأعمال، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩م، ص ٨٠-٨١.

وفي المرحلة الثالثة يتم تجميع البيانات وتحليلها، إذ يقوم محلل الوظيفة بتجميع معلومات الوظيفة وتحليلها وتقديم تقرير واضح ومفهوم يمكن استخدامه بشكل ميسر، وإعادة مراجعة المعلومات للاطمئنان إلى سلامتها واكتمال موضوعيتها.

وفي المرحلة الرابعة يقوم محلل الوظيفة بتقييم أساليب تحليل الوظيفة بشكل شمولي وصياغة الوظيفة في شكل مصطلحات محددة من خلال فوائدها ومنافعها وتكاليفها وأعبائها<sup>١</sup>.

وفيما يلي نتناول مراحل وخطوات تحليل الوظائف بشيء من التفصيل:

### **المرحلة الأولى: التخطيط لعملية تحليل الوظائف**

عند القيام بالتخطيط لعملية تحليل الوظائف تهتم المنظمة بدراسة عدة موضوعات أهمها:

أهداف واستخدامات تحليل الوظائف، إذ تقرر المنظمة ما الذي تريد أن تحققه من خلال بيانات تحليل الوظيفة.

أنواع الوظائف التي تريد أن يشملها برنامج التحليل، وذلك من خلال تحليلها لأهم الاعتبارات الواجب دراستها عند الرغبة في تحليل الوظائف.

---

<sup>١</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، أستاذ إدارة الأعمال ووكيل بكلية التجارة بدمياط، جامعة المنصورة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩م، ص ٨٢-٨٤.





## كتابة مواصفات الوظيفة (وصف الوظيفة):

بمجرد أن يتم تحليل الوظائف فإنه عادة ما يتم كتابة وصف لهذه الوظيفة وسوف يعتمد مضمون وصف الوظيفة والتنسيق الفعلي لهذا الوصف على الوظيفة التي يتم وصفها والاستخدامات التي سوف يستخدم فيها هذا الوصف. من جهة أخرى ينبغي أن يوضع في الاعتبار أن وصف الوظيفة أو العمل من الممكن أن يستخدم في عملية التعيين أو في تقييم الوظيفة أو في التدريب والتطوير أو تقييم الأداء أو في مراجعة المؤسسة إلى آخره من مثل هذه الأشياء ومن الممكن أيضاً أن يشكل وصف الوظيفة جزءاً من الشروط التي يتم تحسين أحد الأفراد طبقاً كما أنه يمثل دليلاً واضحاً على متطلبات المؤسسة فيما مخرجات الوظيفة المتوقعة من شخص معين.

من ناحية أخرى فإن إعداد لوصف الوظيفة جيد لا يمثل بالكامل مهمة مباشرة كما أنه من الممكن أن يكون هناك معاناة عند إعداد الوصف من جراء بعض المشاكل وتشمل بعض المشاكل فيما يلي:

سوف يعتمد مدى الجودة الذي يتميز به محتوى وصف الوظيفة بقوة على الطريقة التي يتم اتباعها في تحليل المهام الوظيفية وعلى مهارات المحلل ومن هنا فإن أي خلل في العملية التحليلية سوف ينتقل بشكل تلقائي إلى الوصف.

في حالة ما إذا تمت كتابة الوصف بشكل صارم جداً فإنه من الممكن أن يحول ذلك دون توفر المرونة في المؤسسة<sup>1</sup>.

في المؤسسات الجديدة التي تختفي فيها الطبقات الوظيفية والتي تحتوي على فرق العمل، من الممكن أن يتم استخدام الموظفين بمرونة شديدة وبشكل يتوافق بصورة أكبر مع قدراتهم ويكون ذلك أفضل من استخدامهم طبقاً للوظائف المحددة التي

<sup>1</sup> باري كشواي، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، د. خالد العامري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثالثة، ٢٠٠٨م، الطبعة العربية الثانية، ٢٠٠٦م، الطبعة الأجنبية، ١٩٩٩م، ص ٥٣-٥٤.

يشغلونها، ومن الممكن أن يكون من الصعب توضيح ذلك في وصف المهام أو المسؤوليات الخاصة بإحدى الوظائف المحددة.

من الممكن أن يصبح وصف الوظيفة قديم الطراز بسرعة أي من الممكن ألا يكون متماشياً مع الوظيفة في أحد الأوقات بسبب اختلاف الظروف على الرغم من مرور وقت قليل على كتابته، ولذا فإنه دائماً ما يكون هناك حاجة إلى مراجعة هذا الوقت بانتظام.

علاوة على ذلك، من الممكن أن يتم من خلال عملية الإعداد لوصف الوظائف لفت الأنظار إلى المخالفات المؤسسية والاختلافات في وجهات النظر.

### مدخل توصيف الوظائف:

إذا كان توصيف الوظائف فهو وضع مجموعة من المعلومات والحقائق المستمدة من مصادر متعددة مثل تحليل الوظيفة وتقييم الوظيفة ومواصفات الوظيفة في صورة متقنة ووفقاً لمنهج معين يفيد في تحقيق أغراض محددة.

فإن المشكلة لن تكون في المعلومات ولكن في المنهج الذي يتسم على سياسة عرض هذه المعلومات أو استخدامها فيه تحقيقاً للهدف من التوصيف.

والتوصيف الجيد لا بد وأن يحقق مجموعة من الاشتراطات أهمها:

- التأكد على تميز الوظيفة ليس فقط من حيث موضوعها وإنما من حيث المكان الذي تتواجد فيه.
- التعبير الكامل عن العمل أو الوظيفة وعن شاغل الوظيفة وأن تفنع القائم بالعمل وأن تقدمه له بشكل منطقي.
- أن يقدم لإدارة المنشأة أداة جيدة في الحكم على مخرجات الوظيفة ومعنى الاشتراطات السابقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٧-١٧٨.

بصفة عامة فإنه من المهم عند كتابة وصف الوظيفة أن يكون هناك إلمام بالسبب الذي أدى إلى كتابة هذا الوصف، وهكذا فإنه يبدو بوضوح أنه من المنطقي كتابة مثل هذا الوصف مع الوضع في الاعتبار أن يتم استخدامه في أكبر قدر ممكن من الاستخدامات.

### محتوى وصف الوظيفة:

سوف يختلف المحتوى الدقيق لأي وصف لوظيفة على حسب نوع الوظيفة والمؤسسة وبيئة العمل وبصفة عامة فإن هناك اتجاه عام يميل إلى وصف الوظائف من حيث المدخلات أي ما يقوم به الشخص الذي يشغل الوظيفة بالفعل بدلاً من أن يكون الوصف على حسب المفردات والتي تعني السبب الذي يجعل هذا الشخص يقوم بذلك وعلى أرض الواقع فإنه يتم من خلال بعض الوظائف إشراك الأشخاص في تنفيذ عدد من المهام الروتينية وكل ما هو ضروري في هذه الظروف يتمثل في وصف هذه المهام بوضوح، أما الوظائف الأخرى الأقل روتينية فإن الاحتمال الأكبر هو أن يتم من خلالها العمل على تحقيق بعض الأهداف أو المخرجات المعينة وينبغي أن يتم وصف هذه الوظائف من حيث المسؤوليات أي ليس فقط ما يقوم به الشخص الذي يشغل الوظيفة ولكن أيضاً السبب الذي يجعله يقوم بذلك.

## المبحث الثاني

### خطوات التحليل الوظيفي ومقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف

#### المقصود بتوصيف الوظائف:

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف دقيق لكل وظيفة بالمنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة، وهذه البيانات:

#### ١. التعريف العام بالوظيفة:

ويشمل ذلك:

- اسم الوظيفة.
- موقعها في التنظيم والقسم أو الإدارة التابعة له.
- ملخص عام عن طبيعة الوظيفة.

#### ٢. واجبات الوظيفة:

وهذه تشمل الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر.

#### ٣. مسئوليات الوظيفة:

وهذه قد تكون مسئولية إشرافية أو مالية أو فنية أو عن عدد وآلات.

#### ٤. الصلاحيات والسلطات:

التي يتمتع بها شاغل الوظيفة وما يتعلق بدوره في اتخاذ قرارات معينة.

#### ٥. الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة:

وهذه تشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة والمجهود اللازم لأداء الوظيفة والمخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة والظروف المتعلقة بالحرارة والأثرية<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٩م.

## ٦. العلاقات الوظيفية:

وهذه تشمل علاقة الوظيفة بالوظائف التي يعلوها والوظائف التي تشرف عليها الوظيفة.

## ٧. الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

- المستوى التعليمي ونوعه.
- الخبرة أو الممارسة العملية.
- المهارات اللازمة للوظيفة<sup>١</sup>.

## خطوات التحليل الوظيفي:

### ١. المقابلات الشخصية:

تعتبر المقابلات الشخصية واحدة من الطرق الرئيسية للحصول على معلومات عن إحدى الوظائف.

### ٢. التقارير الذاتية:

من الممكن أن يطلب من الأشخاص الذين يشغلون الوظائف أن يصدروا تقريراً يحتوي على مواصفات هذه الوظائف.

### ٣. الاستعلامات:

تعتبر الاستعلامات واحداً من أكثر الطرق استخداماً في الحصول على معلومات عن الوظائف.

### ٤. قوائم المراجعة:

قائمة المراجعة هي عبارة عن قائمة تحتوي على مجموعة من البنود التي يتم تطبيقها على وظيفة معينة.

<sup>١</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٩م.

٥. دفاتر العمل وسجلات الوقائع:

من الممكن أن يتم استخدام دفاتر العمل وسجلات الوقائع في تشغيل النشاطات اليومية للشخص الذي يشغل الوظيفة.

٦. الملاحظة:

يتم النظر بصفة عامة إلى الملاحظة على أنها واحدة من أكثر الطرق دقة للحصول على معلومات عن وظيفة ما.

## المبحث الثالث

### مفهوم الوصف للوظيفة أهميته وأهدافه

#### وصف الوظائف:

بعد تحليل الوظائف تبدأ الخطوة التالية ممثلة في وصف هذه الوظائف، وتتسم عملية وصف الوظائف - كما يبدو من اسمها - بأنها وصفية بالدرجة الأولى. وهي تهيء سجلاً لحقائق العمل قائمة، ومن خلالها يتم تحديد الهدف الأساسي للوظيفة والواجبات والمسئوليات والأعباء المصاحبة، ويجب تنظيم هذه الحقائق في نموذج يمكن الاستفادة منه في المجالات السابقة.

#### عناصر بطاقة الوصف:

١. بيانات عامة: تشمل اسم الوظيفة، موقعها التنظيمي (القسم أو الإدارة)، موقعها المكاني (الجغرافي)، الرقم الكودي كما حددته الدراسة، هدف الوظيفة، جهة الإشراف عليها، طبيعة ومدى الإشراف الذي تخضع له (فني - إداري)، ومدى إشراف الوظيفة على أعمال الغير.

٢. السمات التنظيمية للوظيفة: وتشمل الواجبات (الاختصاصات) مرتبة حسب الأهمية و/أو مراحل الأداء، المسئوليات عن عناصر مثل الأموال وأخطاء العمل والمسئوليات الإشرافية، العلاقة بالوظائف الأخرى والاتصالات الأفقية والرأسية.

٣. الظروف المادية المحيطة: وتشمل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، النظافة، الأتربة، ساعات العمل وفترات الراحة (إن وجدت)، العمل الليلي، الأخطار التي قد تلازم الأداء، طبيعة الموارد والأدوات والآلات المستخدمة، الانتقالات داخل وخارج مكان العمل.

٤. متطلبات شغل الوظيف: وتشمل: مطالب التأهيل من حيث التعليم والتدريب والخبرة، القدرات الجسمانية والعقلية، المظهر وعمومًا السمات الشخصية للمتقدم ويمكن أن تكون أكثر تفصيلاً. وقد تدعو الحاجة في بعض الوظائف ان تضم السن والحالة الاجتماعية وعدد الأولاد وقد تشمل بعض العناصر الشخصية مثل المقاييس الجسمية والسمات السلوكية.

وتحدد هذه المتطلبات من خلال:

- الاستدلال من واجبات ومسئوليات الوظيفة.
- تقييم العمليات السابقة للاختبار ولتحديد مدى اتفاق خصائص معينة مع متطلبات الوظائف التي عينوا لها.
- دراسة نظام الترقيات والتعرف على خصائص الوظائف التي يرقى إليها.

أهداف تحليل وتوصيف الوظائف:

مما سبق يتضح أن الوصف الموضوعي يهدف إلى تحقيق ما يلي:

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تحديد واجبات ومسئوليات ومهام كل وظيفة تأكيداً لمبدأ تحمل المسؤولية والمحاسبية في نفس الوقت.
- دراسة دوافع سلوك الموظفين العموميين لتحديد المتغيرات المؤثرة ومحاولة التحكم بها وتوجيهها لخدمة تحقيق الأهداف العامة.
- وضع برنامج متكامل للاحتفاظ بمعنويات وسلوكيات العاملين على أعلى مستوى ممكن مع العمل على تحسين مهارات العلاقات الإنسانية للموظف العمومي مع تدعيم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> حسين أحمد عبد الرحمن التهامي، أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨م.



## تقييم الوظائف:

يقصد بتقييم الوظائف عملية تحديد الأهمية النسبية للوظائف المختلفة داخل المنظمة في ضوء مقوماتها الأساسي السابق تحديدها مسبقاً عند القيام بعملية التحليل وبذلك فتقييم الوظائف يعني قياس مواصفات الوظيفة علاوة على مواصفات شاغلها.

ويسهم تقييم الوظائف في تحقيق الترابط المنطقي بين ثلاثة عناصر:

١. طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد ومستواه.
٢. مطالبات تأهيل الفرد (مستوى التعليم، الخبرة، القدرات والمهارات الفنية والإدارية).
٣. الأجر الذي يمنح للفرد في عمله بما يتناسب مع حجم العمل وطبيعته وأيضاً مع مطالب التأهيل الضرورية للالتحاق بالوظيفة.

## أهمية تقييم الوظائف:

يحقق تقييم الوظائف أساساً عادلاً لتحديد الأجور والمراتب. يسهم تقييم الوظائف في دقة عمليات الاختيار والتعيين من خلال تخطيط الاختبارات والمواقف المناسبة لطبيعة الوظيفة. يساعد تقييم الوظائف في وضع أساس منطقي وموضوعي لتخطيط القوى العاملة بالمنظمة.

يسهم تقييم الوظائف في تحديد صلاحية إجراءات الترقية والنقل<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> حسين أحمد عبد الرحمن التهامي، أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨م.

كيفية تقييم الوظائف:

### ١. المدخل غير الكمي في تقييم الوظائف:

ومن أمثلته نظام ترتيب الوظائف ونظام تدرج الوظائف أو التصنيف الوظيفي.

أ. نظام ترتيب الوظائف:

ويمثل الأسلوب الأبسط في تقييم الوظائف، حيث يتم الحكم على الوظيفة إجمالاً عند تحديد أهميتها النسبية بالنسبة لغيرها من الوظائف، ويتم ذلك من خلال الترتيب البسيط أو بالمقارنة الزوجية حيث يعتمد الترتيب البسيط على قيام مجموعة من الخبراء والمختصين بدراسة كل وظيفة من واقع بطاقة التوصيف المعدة سلفاً، ثم إجراء مقارنة بين الوظائف بعضها ببعض ثم ترتيبها وفقاً لأهميتها ويقوم كل خبير أو متخصص بوضع ترتيب لكل وظيفة بحسب أهميتها من وجهة نظره وبناء على العوامل التي تدخل في تكوين هذه الوظيفة فيضع الوظيفة التي تحتل المركز الأول في الترتيب الأول والوظيفة التي تحتل المركز الأخير في المرتبة الأخيرة والوظيفة التي تحتل المركز المتوسط في منتصف القائمة ثم ترتب باقي الوظائف بين المستويات الثلاثة بناء على الأهمية النسبية لكل وظيفة، وفقاً لعدد العوامل التي تدخل في تكوينها كما يراها الخبير ذاته.

ب. أسلوب المقارنة الزوجية:

وفيه يتم مقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى فيتم إجراء مقارنة بين كل وظيفتين معاً، ثم يتم تحديد أي الوظيفتين أهم وأعد من الأخرى (من حيث المسؤولية ودرجة الصعوبة) وهكذا تستمر المقارنة الزوجية للوصول إلى الوظيفة ذات الأهمية النسبية الأعلى<sup>١</sup>.

ج. نظام تدرج الوظائف:

<sup>١</sup> حسين أحمد عبد الرحمن التهامي، أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٤-٣٤٦.

يعتمد هذا النظام على إنشاء مقياس مدرج لكل مجموعة وظيفية حيث يقسم هذا المقياس إلى عدة درجات أو فئات يمثل كل منها مستوى وظيفي معين يضم كافة الوظائف المتماثلة من حيث المسؤولية والتعقيد.

## ٢. المدخل الكمي في تقييم الوظائف:

ومن أبرز أساليبه نظام النقط.

حيث يمر بعدة خطوات بأن يتم دراسة الوظائف المطلوب تقييمها وتحديد العوامل التي تستخدم في قياس أهمية الوظيفة كالمهارة والمسئولية والمجهود ثم ظروف العمل (وتلك تمثل القيم التي يدفع عنها صاحب العمل عادة الأجر لمن يعمل لديه) وبعد ذلك يتم تحديد مستويات لكل عامل أو خاصية وبالتالي وجود كل عامل في وظيفة من الوظائف المختلفة ويتبع ذلك القيام بتحديد الأهمية النسبية لعوامل التقييم ودرجاتها المختلفة في كل وظيفة وغالباً تشكل لجنة من الخبراء للقيام بذلك للاتفاق على تقديرات نهائية ثم يتم عمل دليل يتضمن عوامل التقييم المختلفة ليكون مرجعاً يتم الاعتماد عليه عند إجراء تقييم لوظائف المنظمة المختلفة.

ويتميز ذلك الأسلوب استخدامه وتوفيره للموضوعية في التقييم نظراً لأن التقييم يتم على أساس مكونات كل وظيفة وليس على أساس الحكم الإجمالي للوظيفة كما في النظم الكمية<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> حسين أحمد عبد الرحمن التهامي، أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٧-٣٤٨.

## المبحث الأول مفهوم الهرم الوظيفي

### تمهيد:

يواجه الفرد الذي يعمل بمفرده مشكلات تنظيمية محدودة فهو مسئول عن أهدافه وعن المشكلات التي قد تعوق تحقيق تلك الأهداف واتخاذ القرارات وإتباع الأساليب التي يراها مناسبة وكذلك جدولة الأنشطة التي تقوم بها سعياً نحو أهدافه فإذا انضم إليه شخص آخر أو أكثر للمشاركة في انجاز العمل نشأ على الفور ضرورة إنشاء "التنظيم" حيث تنشأ الحاجة إلى أنواع جديدة من القرارات التي يتخذها الشخص الذي يعمل بمفرده وتتعلق تلك القرارات الجديدة بأنماط العلاقات فيما بين الأفراد الذين عملاً مشتركاً وحدود اختصاص كل منهم.

التنظيم إذن هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقات وجهاً لوجه مباشرة، وتشتغل معاً في أعمال معقدة في التحديد المنظم والواعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف.

ومع وجود مجموعة من الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية لابد أن يتدبر الاساليب والأدوات التي تضمن إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق وفعالية تحقق الهدف، وأحد أهم هذه الأدوات هو الهيكل التنظيمي والهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من؟ ومن في التنظيم مسئول أمام من؟ وهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية المحددة. مع إيضاح خطوط الاتصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، مارس ٢٠٠٢م، ص ١٢١-١٢٢.

وبتعبير آخر: الهيكل التنظيمي هو الإطار النظامي الذي من خلاله يتحدد من يعمل ماذا ومتى وكيف ومع من؟

وينقسم الهيكل التنظيمي إلى عدد من المستويات يشغل كل منها أفراد ذو مهارات وقدرات بحسب المسؤولية التي يتحملون عبئها والسلطات التي يتمتعون بها. محددات الهيكل التنظيمي:

ليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المنظمات في كل الأوقات، كما أنه ليس هناك هيكل تنظيمي أمثل، وتفسير هذه الحقيقة التنوع الكبير في أشكال التنظيمات والهيكل التنظيمية التي تستخدمها المنظمات. فالتنظيم أداة تستخدم لتكوين إطارات لتنفيذ الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ولما كان كل منظمة لها أهداف ولها ظروفها التي تختلف عن غيرها من المنظمات، كان من الطبيعي أن تختلف التنظيمات المستخدمة في المنظمات المختلفة.

ولما كان الهيكل التنظيمي نفسه جزءاً من أجزاء التنظيم الإداري فإنه ليجد شكلاً نمطياً أو موحداً للهيكل التنظيمي، وإنما تختار كل منظمة الهيكل التنظيمي الذي يناسبها بل إن بعض الهياكل التنظيمية تنشأ كلياً بشكل غير مخطط مقدماً بالكامل، وإنما تفرزها تطورات الأحداث في المنظمة أو في البيئة الخارجية، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل ذات التأثير على شكل الهيكل التنظيمي وتشمل هذه العوامل<sup>١</sup>:

١. الأهداف: فأهداف المنظمة لا بد ستحدد الأعمال التي يتعين تأديتها في التنظيم، ولاشك أن الأهداف تتطور وتتبدل بمرور الوقت، كما أن أولوياتها وترتيب أهميتها يخضعان للتغيير، ويقدم ذلك تفسيراً لنشوء الحاجة إلى تطوير التنظيم بما يتلاءم مع الأهداف الجديدة أو مع الترتيب الجديد للأهداف بجانب العوامل الأخرى التي تبرر عملية التطوير التنظيمي.

<sup>١</sup> التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٢-١٢٣.

٢. البيئة الخارجية للمنظمة: تؤثر عناصر المحيط الخارجي للمنظمة على التنظيم، ومن بين أهم هذه العناصر الظروف الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية السائدة في المجتمع، فالمنظمة كائن حي، كما يؤثر في المحيط فانه أيضا يتأثر به.

٣. البيئة الداخلية للمنظمة: تتأثر المنظمة بالطرق والأساليب حيث تنعكس الطرق والأساليب بشكل مباشر وواضح على تصميم الهيكل التنظيمي.

٤. التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة: حيث تعرف المنظمات ذات الأساليب التكنولوجية الهيكلية مثل المستويات الإدارية، نطاق الإشراف المركزية واللامركزية.

### مفهوم الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي شبكة من العلاقات بين مختلف الوظائف والأقسام والوحدات الإدارية والقطاعات التي تتكون منها المنظمة والتي تتكون بدورها من مجموعة من الأفراد التي تعمل معاً بقصد تحقيق الأهداف المرغوبة ولكن عمل الأفراد بصورة جماعية لتحقيق تلك الأهداف لا يتحقق تلقائياً في حالة البشر ومن الضروري لذلك أن تتوفر وسائل معينة للتنسيق بين أنشطتهم مع الرقابة على الأعمال التي يقومون بتنفيذها ومتابعتها وإحدى تلك الوسائل الهيكل التنظيمي الذي يوضح من له سلطة على من.

وبالعكس من المسئول أمام من؟ مع توفير نوع من الأطر غير المرئية التي تسهم في توحيد جميع الناس للعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة<sup>١</sup>.

وتمثل خطوط السلطة والمسئولية من المستويات الأعلى والأدنى وبين الوحدات على المستوى الواحد إنما تمثل خطوط اتصال هي بمثابة قنوات لتدفق المعلومات أفقياً ورأسياً لضمان التفاعل بين جميع الأفراد داخل المنظمة.

ويتطلب إعداد الهيكل التنظيمي المرور بعدة مراحل:

<sup>١</sup> أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، د. حسين عبد الرحمن التهامي، تاريخ النشر ٢٠٠٨م، ص ١٢٤-١٢٦.

أ. إجراء حضر شامل لجميع الأعمال والمهام المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ب. تصنيف الأعمال والمهام التي تم حصرها ثم وضع المتشابه منها في وظائف محددة.

ج. وضع الوظائف المتشابهة في قسم إداري واحد ثم تجميع الأقسام المتشابهة في إدارة واحدة، فمثلاً نضع أقسام الميزانية والتكاليف في إدارة الحسابات ووضع أقسام الترقيات والمرتبات والتعيينات في إدارة شؤون الأفراد.

د. وضع خريطة تنظيمية في صورة هيكل تنظيمي يبدأ من القاعدة في اتجاه القمة.

هـ. القيام بإعداد دليل تنظيمي يفصل ما جاء بالخريطة ويفسر بعض مصطلحاتها كتحديد الأهداف العامة للمنظمة والسياسات المتبعة فيها والأقسام الموجودة فيها<sup>١</sup>.

### أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل من أكثر الطرق استخداماً وشيوعاً لدراسة وتخطيط الترتيبات التنظيمية بالمكتبة أو مركز معلومات وتعني هذه الهياكل تجميع الأنشطة الرئيسية في إدارة أو وحدات إدارية توضح السلطة والمسئولية بين هذه الإدارات والوحدات فالهياكل التنظيمية توضح الأمور التالية:

١. المناصب الإدارية المختلفة.

٢. السلم الإداري أو التسلسل الإداري.

٣. تنسيق الأعمال في الوحدة الإدارية.

٤. اللجان المستخدمة.

٥. خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

<sup>١</sup> أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٦.

٦. خطوط انسياب المسؤولية من أسفل إلى أعلى<sup>١</sup>.

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة ثم التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهمات والمسئوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينها تعين عدد المسئوليات الهرمية في الهيكل وتجميع الأفراد سوياً في تقسيمات رسمية ويعرف بأنه هو البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة كما يوضح العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها<sup>٢</sup>.

### ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي وفوائده:

١. يسهم الهيكل التنظيمي في عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم.
٢. يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل مما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم الخدمات بمستوى الجودة المناسب.
٣. يؤدي الهيكل التنظيمي إلى تحديد خطوط الاتصال الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
٤. يساعد على خلق روح التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.

### ثالثاً: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

١. تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة التي ستوجه الجهود كافة لتحقيقها.

<sup>١</sup> مبادئ الإدارة، أحمد عثمان المقلبي، مرجع سبق ذكره، ص ١.

<sup>٢</sup> مبادئ الإدارة، هيكل محمد حسن الشماع، دار الميسرة للنشر، ٢٠٠٧ من ص ١٥.



٢. تحديد أوجه النشاطات اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية والثانوية لأن هذه النشاطات بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

٣. تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية وتجميعها في وحدات تنظيمية مناسبة.

٤. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد وصف تنظيمي.

٥. تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية كالمنشأة.

٦. إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي بالمنشأة.

٧. تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود والقضاء على التداخل<sup>١</sup>.

كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه هو مدخل النظام الكلي المتكامل الذي ينظر للمنظمة وهيكلها الكلي على أنه مكون من هياكل تنظيمية (أنظمة) فرعية متكامل مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك (هدف المنظمة).

وأيضاً هو ترتيب الوظائف بقصد تحقيق هدف ما، فإجراء خاص بالإنتاج مثلاً يقصد به ترتيب الأعمال المطلوب تأديتها لصنع السلعة وليس المقصود فقط تأدية مجموعة من الأعمال يجب ترتيبها بشكل منتظم.

ويعرف بأنه هو الأنشطة المطلوب انجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي تتلاءم قدراته مع متطلبات هذا النشاط وتحديد مراكز السلطة والمسئولية وأساليب

<sup>١</sup> فواد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ١٩٩٨م، ص ١٥٤-١٥٥.

الإشراف والتنسيق بين الأنشطة وهو يوضح من الذي يقوم بماذا؟ ومن المسئول عن ماذا؟ والنتائج المطلوب تحقيقها.

#### رابعاً: العوامل المحددة للهيكل التنظيمي:

يسعى المديرون عادة لهيكله وتنظيم المنظمة ككل والوحدات الفرعية التابعة لها بحيث تتلاءم مع أهدافها ومواردها وبيئتها الداخلية والخارجية وهناك أربعة عوامل رئيسية على الهيكل التنظيمي:

- الاستراتيجية أو الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة.
- التكنولوجيا المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- الأفراد العاملون بالمنظمة على جميع المستويات ووظائفهم.
- الحجم الكلي للمنظمة (Stoner 1982).
- الأهداف يجب تحديدها وترتيب أولوياتها.

#### الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

عندما يذكر بعض كتاب الإدارة (Chandler 1962) أن الهيكل يتبع الاستراتيجية فإنهم يعنون أن رسالة المنظمة وأهدافها الكلية سوف تساعد في شكل تصميمها والاستراتيجية تحدد الكيفية التي تحدد بها خطوط السلطة وقنوات الاتصال بين مختلف المديرين والوحدات الفرعية كما أنها سوف تؤثر على المعلومات المتدفقة على طول هذه الخطوط بالإضافة إلى آليات التخطيط واتخاذ القرار<sup>1</sup>.

العلاقة القوية بين استراتيجية المنظمة وهيكلها توصل إليها (Chandler 1962) في حالة دراسته حيث أنه قام بتحليل تاريخ الإدارة لشركات مثل (Roebuck, Standard Oil, General) وخلص إلى التغيرات في الاستراتيجية الكلية سوف تقود إلى إدخال تغييرات في التصميم التنظيمي للشركة.

<sup>1</sup> التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مصطفى محمود أبو بكر، الدار الجامعية، ٢٠٠٥م، ص ١٢٣.

## التكنولوجيا كمحددة للهيكل:

طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة لإنتاج سلعها (أو الأساليب المتبعة لتقديم خدماتها) تؤثر هي أيضاً على الطريقة التي تصمم بها المنظمة فعلى سبيل المثال التكنولوجيا المستخدمة في لإنتاج بحجم كبير في صناعات مثل تصنيع السيارات تحتوي على درجات عالية من القياسية وتخصص الأنشطة كما أنها تؤثر على آليات التنسيق.

## الأفراد كمحدد للهيكل:

الأفراد الذين يحتاجون إلى أنشطة المنظمة يؤثرون على هيكلها فالمديرون يتخذون قرارات تتصل بخطوط الاتصال والسلطة والعلاقات بين الوحدات كما يجب الأخذ في الحساب مقررات واتجاهات العاملين (المعاونين) وحاجاتهم فالعمل مع بعضهم بطرق محددة عند تصميم وحدات العمل وتوزيع المهام وإجراءات التوظيف وشؤون الأفراد لها أيضاً علاقة مباشرة مع الأفراد العاملين بالمنظمة<sup>١</sup>.

## الحجم والهيكل:

حجم المنظمة ككل وحجم وحداتها الفرعية كلها تؤثر على الهيكل فالمنظمات ذات الحجم الكبير تميل إلى أن تكون أكثر تخصصاً وإجراءاتها أكثر رسمية، درجة عالية من القياسية) ويرى (Chandler 1962) أنه عندما يزيد حجم المنظمة ويصل إلى نقطة معينة فلا بد للمنظمة من إدخال اللامركزية في اتخاذ القرارات وتطور عدد أكبر ومتنوع من آليات التنسيق لأنشطتها.

## خامساً: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

يجب أن يتصف هيكل التنظيم الجيد بعدة خصائص أساسية تتعلق بعدة جوانب مثل التوازن (balance)، المرونة (flexibility)، التعديل والتكيف (adjustment)، وهي كما يلي:

<sup>١</sup> التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٣.

## ١. التوازن التنظيمي:

ينتج التوازن التنظيمي عندما يحدث التعادل بين ما تحصل عليه كل وظيفة من التخصصات المالية والبشرية متساوي مع العائد أو درجة الإسهام في الأهداف التنظيمية. فنحن نعرف ما تكلفنا إدارة الأفراد ولكن كيف نقيس أو نحسب درجة إسهامها، ولكي نكون أكثر تحديداً فإذا كان البرنامج الترفيهي للأفراد يكلفنا ١٠،٠٠٠ فهل هذه الشركة تحصل على زيادة في الإنتاجية مقدارها ١٠،٠٠٠ جنيه تحسب المعنويات وما شابه ذلك؟ ولكن للأسف يصعب في كل الأحوال قياس بدقة درجة الفاعلية للأنشطة الوظيفية خاصة ما يتعلق بإدارة الأفراد حيث نجد أن النتائج غير ملموسة<sup>١</sup>.

### أهمية الهيكل التنظيمي:

- يسهل الهيكل التنظيمي من عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم.
- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل مما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم الخدمات بمستوى الجودة المناسب.
- يؤدي الهيكل التنظيمي إلى تحديد خطوط الاتصال الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يساعد على خلق روح التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة<sup>٢</sup>.

يتكون الهيكل الرسمي من التقسيمات وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها، وأكثر مظاهر التنظيم الرسمي وضوحاً هي الخارطة

<sup>١</sup> التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٣.  
<sup>٢</sup> السلوك التنظيمي، محمد الفاتح محمود بشير المغربي، تاريخ النشر ٢٠٠٦م، ص ١٠٨.

التنظيمية والتعليمات والإجراءات المتبعة في التنظيم. وقد حظي التنظيم الرسمي باهتمام رئيسي في نظرية التنظيم وخاصة في المراحل الأولى من تطور علم الإدارة. ومع تقلص أهمية التنظيم الرسمي في مراحل لاحقة في التفكير التنظيمي إلا أنه يبقى موضوعاً رئيسياً في نظرية التنظيم حيث لا يزال يعتبر الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف وتحديد العلاقات التنظيمية وتوضيح خطوط الاتصالات والتأثير على العلاقات البيئية الخارجية إلى جانب تأثيره وتحديده لدور الأفراد وطبيعة ونطاق أعمالهم والمراكز الوظيفية لهم والعلاقات المختلفة بينهم وفرص التقدم الوظيفي المتاحة لهم ومدى مساهمة التنظيم في تحقيق مستوى مقبول من الرضى الوظيفي<sup>١</sup>.

الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي:

يتفق الباحثون الإداريون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل وهي:

- التعقيد والضخامة (Complexity).
- الرسمية والتقنين (Formalization).
- درجة من المركزية.

وفيما يلي التعرف على خصائص كل من هذه الأبعاد:

#### ١. التعقيد (Complexity):

يعتبر مبدأ تقسيم العمل أساساً مهماً في عملية التنظيم ويتضمن تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عمودياً يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع مما يضمن الإشراف الدقيق والمساءلة. والتعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقياً، عمودياً وجغرافياً.

<sup>١</sup> السلوك التنظيمي، محمد الفاتح محمود بشير المغربي، دار افنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٦م، ص ١٤٣.

## ٢ . التقسيم الأفقي:

يشير التقسيم الأفقي إلى إنشاء عدد من الوحدات الإدارية، يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف التنظيم مثل إدارات البحث والتطوير، الإدارة المالية، إدارة الرقابة، وإدارة الموارد البشرية. إذ يقتضي التنظيم نوعاً من التخصص الوظيفي يتم بموجبه تأهيل الأفراد وتدريبهم لأداء أعمال محددة في كل قسم، وهناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف ودرجة تعقيد التنظيم، وكلما استلزم الأمر إيجاد آليات خاصة بالتنسيق بين جهود مختلف هذه الوحدات والعاملين فيها وتعددت الوظائف كلما تعقد التنظيم وزادت المشاكل كان ضرورياً تطوير آليات التعامل معها<sup>١</sup>.

ويعتبر مبدأ التخصص على قدر كبير من الأهمية حيث يوجد في المنظمات الكبيرة أن يقوم عدد محدود من الأفراد بوظائف متنوعة بإتقان مما استلزم الاحتكام لمبدأ التخصص الدقيق، الذي يؤثر إيجابياً على كمية ونوعية العمل بسبب ما يتاح للفرد من فرص التدريب الدقيق من أجل إتقان العمل الذي تخصص فيه المتدرب بشكل دقيق.

## ٣ . التقسيم العمودي:

يزداد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي توزعت أفقياً على عدد من الإدارات والأقسام، ويستدعى هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من الأعمال لكي لا تتحرف عن المسار المطلوب ويرافق زيادة عدد المستويات الإدارية صعوبات في الاتصال والتنسيق والإشراف فكلما زاد عدد المشرفين كان هناك حاجة لوجود منسقين بينهم من مستوى إداري أعلى وهكذا. ويختلف عدد المستويات الإدارية ما

<sup>١</sup> السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٤.

بين مؤسس وأخرى حتى لو تساوى عدد العاملين فيها ويحتم ذلك على حجم نطاق الإشراف الذي يعتمد التنظيم، فكلما زاد نطاق الإشراف (وهو عدد الموظفين الذين يستطيع أن يشرف عليهم شخص واحد بكفاية وفاعلية) قل عدد المستويات الإدارية وبدأ شكل التنظيم بسيطاً ومستطيلاً وكلما قل نطاق الإشراف وتعددت المستويات الإدارية وظهر التنظيم على شكل هرم.

وكلما كان التنظيم أقرب لشكل الهرم وكان نطاق الإشراف محدوداً كان الإشراف أكثر إحكاماً ولكن تزداد صعوبات التنسيق والاتصالات والعكس صحيح وقد دلت دراسات ميدانية أجريت على شبكة سيرز الأمريكية أن التنظيمات زادت المستويات الإدارية أقل عدداً أكثر إنتاجية من تلك التي فيها عدد أكبر من المستويات الإدارية. ولكن هذه نتيجة غير قابلة للتعميم كما أن الذي يقرر حجم نطاق الإشراف هو طبيعة الوظيفة وطبيعة خصائص مهارات العاملين<sup>١</sup>.

## المبحث الثاني

### أنواع الهياكل التنظيمية

النتيجة المباشرة للعملية التنظيمية هي تكون الهيكل التنظيمي ويمثل هذا الهيكل الإطار للعلاقات الرسمية التي تتم داخله، حيث يتوالد عنه علاقات جماعات العمل ببعض وعلاقة ذلك بالأهداف، ويعني هذا أن الغرض من هذا الهيكل هو المساعدة في ضبط وتوجيه الجهود داخل التنظيم بحيث التناسق بينها ويتمشى ذلك مع أهداف

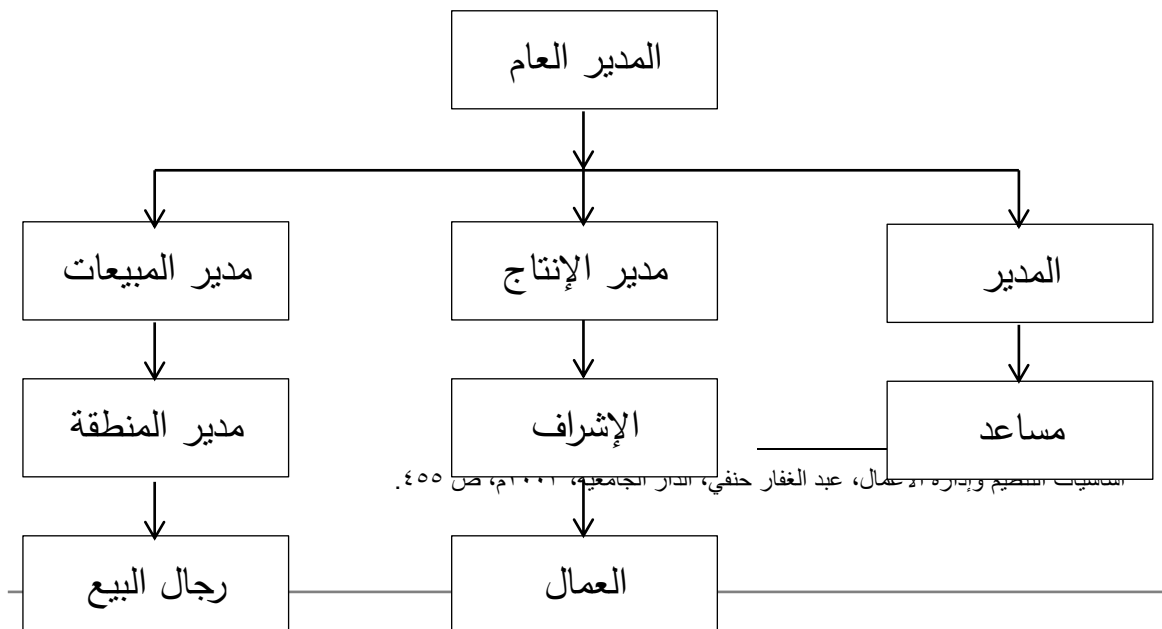
<sup>١</sup> السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥.

ضبط وتوجيه الجهود داخل التنظيم بحيث يحدث التناسق بينها ويتمشى ذلك مع أهداف المنظمة.

توجد بصفة عامة ثلاثة أنواع من الهياكل التنظيمية ويمكن تطبيق واستخدام أي منها فإذا ما تم تحديد المسؤولية والسلطة والمساءلة بنفس الطريقة فإنه ينتج عن ذلك هيكل التنظيم الإداري أما إذا ما تم تحديد هذه العلاقات بطريقة أخرى فإنه يترتب على ذلك الجمع بين التنظيم الإداري والوظيفي، والنوع الثالث من تنظيم العلاقات يعرف بما يسمى هيكل التنظيم.

### هيكل التنظيم الإداري:

يتم تكوين هيكل التنظيم الإداري من خلال التمايز الوظيفي لأسفل الوظائف الأساسية أو الرئيسية، ففي الصناعات نجد أن الوظائف الرئيسية هي الإنتاج، المبيعات، والتمويل وبذلك نجد في التنظيم الإداري أن كل الأفراد سواء في مجالات الإنتاج أو البيع أو التمويل ذات علاقة مباشرة بالتسلسل الأعلى لهذه الوظائف الثلاثة وبذلك لا يوجد تأثير وظيفي خارج هذا النطاق وبين شكل هذا النوع من الهياكل<sup>1</sup>.





## أنواع الهيكل التنظيمي:

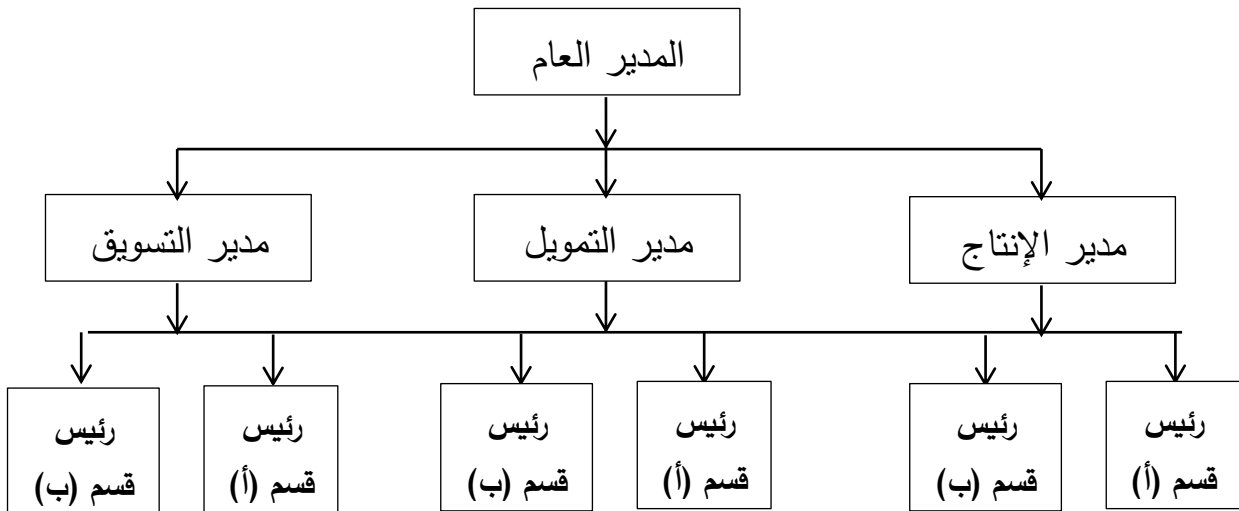
إن الهيكل التنظيمي الرسمي في أي منظمة قد وضعت بطريقة مقصودة ليوضح شكلاً للعلاقات الرسمية بين الأشخاص والوحدات الإدارية والقطاعات والأقسام داخل المنظمة مع تحديد خطوات الاتصال بينهما وعلاقات السلطة بين الأفراد.

وانواع الهيكل التنظيمي تتمثل في:

### ١. الهيكل التنظيمي التنفيذي:

ويطلق عليه أحياناً الهيكل المتدرج وهو من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية وهو هيكل يسمح بخط واضح للسلطة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وفيه يكون كل شخص في المنظمة مسئولاً أمام مشرف أو رئيس واحد فقط. وهذا النوع من الهياكل يناسب المنظمات صغيرة الحجم<sup>١</sup>.

الشكل يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي:



<sup>١</sup> أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، حسين أحمد عبد الرحمن التهامي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨م، ص ١٢٦-١٢٨.

## ٢. الهيكل التنظيمي الوظيفي:

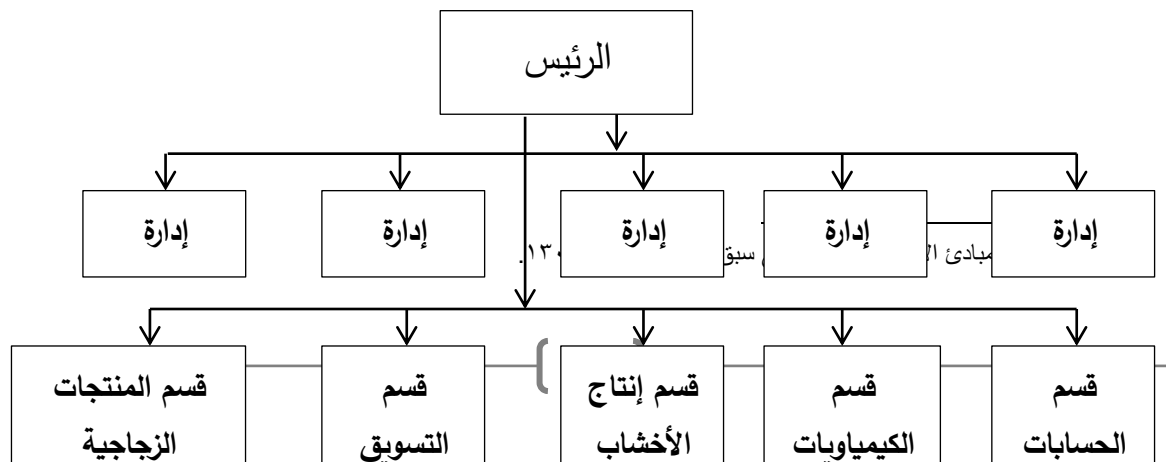
يهدف الهيكل الوظيفي إلى إتاحة الفرصة للأفراد لكي يصلوا إلى أقصى تخصص وظيفي ممكن، حيث يملك المدير في ذلك الهيكل سلطة على الأفراد في جميع الإدارات الأخرى بالنسبة للوظيفة التي يكون هو مسئولاً عنها.

## ٣. الهيكل التنظيمي التنفيذي:

من المعروف أن للاستشاري دوراً هاماً في تقديم الرأي والنصح علاوة على أن لديهم قوة التوصية، ولكن ليس لهم في ذات الوقت قوة السلطة لتنفيذ ما يرون بالنسبة للإدارات الأخرى، وعلى الرغم من ذلك فإن للاستشاري الفرصة للممارسة نفوذه من خلال الرئيس التنفيذي الذي يعمل بتوصية على الرغم من رئاسته للمسئول الاستشاري.

وغالباً ما تلجأ معظم المنظمات إلى الاستشارة نظراً لحاجتها الملحة في معالجة بعض التفاصيل وتحديد المعلومات المطلوبة لتقديم النصح واتخاذ القرار بالنسبة لبعض الصعوبات<sup>١</sup>.

وفي الهيكل التنفيذي يوجد رئيس واحد فقط يكون أي شخص مسئول امامه مباشرة ومع ذلك تكون المساعدة والنصيحة الاستشارية المتخصصة متاحة لأي وحدة في المنظمة في حاجة إليها ويمثل مثلاً للهيكل التنظيمي.



## المبحث الثالث الفرق بين الهيكل التنظيمي والوظيفي

### الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات

وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة, وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات و غيرها.

ومن ناحية أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات, فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد, والالتزامات المترتبة علي الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

### الخصائص والأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي:

لقد اقترح الكتاب خصائص وأبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي وهي:

١. التعقيد (Complexity).

٢. درجة الرسمية (Formalism).

٣. المركزية (Centralization).

أما درجة التعقيد فتتكون من ثلاثة عناصر وهي:

التمايز, التقسيم الأفقي, (تعدد و تنوع الأنشطة و الواجبات والمجموعات الوظيفية والتخصصات المتنوعة), والتمايز الراسي (عدد المستويات التنظيمية) والتمايز الجغرافي لعمليات و أنشطة المنظمة<sup>١</sup>.

فالهيكـل التـنظيمي يزداد تعقيداً كلما زاد واحداً أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة وكلما زادت درجة التعقيد كلما زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة.

أما الخاصية الثانية وهي الرسمية فتسير إلي مدى اعتماد المنظمة علي القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.

<sup>١</sup> النجاح نت [www.annajah.net](http://www.annajah.net)

ومن النتائج والآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد إعاقة نمو الشخصية الناضجة والمبدعة، واستبدال الأهداف حيث تصبح الأنظمة و التعليمات غاية وليست وسيلة.

وأخيراً فإن الخاصية الثالثة للهيكل التنظيمي وهي المركزية تشير إلى مصدر أو موقع اتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع السلطات، وتؤدي المركزية الشديدة إلى إحباط الأفراد وعدم الرضا وعدم التطور والنمو وإعاقة الإبداع<sup>١</sup>.

### نماذج الهيكل التنظيمي:

يصنف الكتاب و الباحثون أنواع الهياكل التنظيمية إلى نموذجين رئيسيين يقعان علي نهايتي خط مستقيم وهما: النموذج الآلي/ البيروقراطي/ الكلاسيكي والنموذج العضوي.

### النموذج الآلي:

يطلق علي النموذج الآلي أيضا النموذج البيروقراطي أو النموذج الكلاسيكي أو النموذج الهرمي، ويلاحظ من أدبيات التنظيم عدم وجود اتفاق كامل بشأن ماهية هذا النموذج و خصائصه، ومن أهم ملامح وخصائص هذا النموذج:

- تقسيم العمل و التخصص بشكل واضح و محدد.
- تسلسل واضح و محدد للسلطة.
- تتركز سلطة و قوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المنظمة.
- يتعامل كل فرد في المنظمة مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي، وغير شخصي.

لقد أثار النموذج الآلي انتقادات عديدة من مختلف الكتاب والباحثين، ومن أهم هذه الانتقادات:

- لا يسمح بشكل مناسب لنمو الفرد وتطوير شخصية ناشجة.
- يساعد علي تطوير الفرد وإعداده ليصبح متمثلاً، وخاضعاً.
- لا يعطي أهمية للتنظيمات/ الجماعات غير الرسمية.

ومن أهم مزاياه:

- تطبيق القواعد و الأنظمة دونما تمييز أو محاباة.
- نظام واضح للسلطات.
- تقسيم العمل مبني علي التخصص الوظيفي.

### نموذج التنظيم العضوي:

لقد استند أنصار هذا النموذج إلي افتراضات مغايرة لافتراضات النموذج الآلي. ومن بينها: اعتماد معايير أخرى بالإضافة إلي الإنتاجية والكفاءة للحكم علي فعالية المنظمة ونجاحها من بين هذه المعايير: التكيف والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، واستخدام الموارد، ورضا العاملين وغيرها كما افترضوا أن المنظمة تتفاعل مع البيئة، وأن البيئة مضطربة<sup>1</sup>.

أما أهم خصائص و ملامح هذا النموذج فهي:

- ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها غاية، وأن الأهداف الوظيفية (الوحدات) وسائل لتحقيقها.
- التنسيق الأفقي هام مثله مثل التنسيق الراسي، بل وأكثر منه.
- تشارك مختلف الوحدات و المستويات في وضع استراتيجيات المنظمة.

<sup>1</sup> النجاح نت [www.annajah.net](http://www.annajah.net)

ويصف (Robbin – 1991) النموذج العضوي في إطار الخصائص الثلاثة للهيكل التنظيمي (التعقيد والرسمية والمركزية) على النحو التالي:

البساطة النسبية، حيث يؤكد النموذج على إثراء العمل و توسيع نطاقه بدلاً من التخصص الشديد ودرجة متدنية من الرسمية<sup>1</sup>.

### تصميم الهيكل التنظيمي:

يمر إنشاء الهيكل التنظيمي بمجموعة من الخطوات نعرضها بإيجاز على النحو التالي:

- تحديد أهداف و سياسات المشروع الرئيسية الحاكمة للعمل.
- تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وبصفة عامه نجد أن الأنشطة الرئيسية لأي مشروع صناعي إنما تتمثل فيما يلي:

- أنشطة إنتاجية فنية.
- أنشطة تسويقية.
- أنشطة مالية.
- أنشطة إدارية.
- أنشطة شرائية.

بعد تحديد الأنشطة يتم تجميعها في مجموعات متناسقة ومنطقية أفقياً ورأسياً لتجسد في النهاية الهيكل التنظيمي، وغالباً ما يتم تجسيد وتجميع الأنشطة في شكل إدارات متخصصة على أساس: وظيفي، سلعي أو جغرافي أو المراحل أو العمليات أو العملاء أو على أساس مشترك.

تحديد الأعمال التي يتضمنها كل نشاط من الأنشطة المختلفة، و تنطوي هذه الخطوة على حصر الأعمال التي يتضمنها كل نشاط بدقة و كفاءة.

<sup>1</sup> النجاح نت [www.annajah.net](http://www.annajah.net)

إحاق الأعمال بالوظائف (تصميم أو إنشاء الوظائف) ويتوقف عدد الوظائف المطلوبة للقيام بالعمل علي:

- حجم العمل و درجة تعقده.
- المكان الذي يتم فيه العمل.
- عدد الساعات المطلوبة لإنجاز العمل.
- تسهيل أعمال الرقابة علي النشاط.
- منع تكرار الجهود المتشابهة.
- الاستفادة من الإمكانيات و التسهيلات المتاحة.

تجميع الوظائف في مجموعات علي رأس كل منها وظيفة إشرافية ويتوقف عدد الوظائف التي يتطلع الرئيس أن يشرف عليها علي نطاق الإشراف<sup>1</sup>.

### مفهوم الهيكل الوظيفي:

يُعد الهيكل الوظيفي أساس دراسة الوظائف باعتباره العنصر الرئيسي الذي تتكون منه مجموعة الهياكل الوظيفية للتشكيلات الإدارية المكونة للمنظمة، يركز هيكل الوظائف علي عنصرين أساسيين هما: الفرد و محتوى الوظيفة، فالفرد يؤدي كل ما تتضمنه الوظيفة من مسؤوليات وواجبات شرط أن تتوفر فيه المؤهلات اللازمة لإشغال الوظيفة.

و يختلف محتوى الوظيفة باختلاف الوظيفة من حيث النوع و المستوى، ففي الوقت الذي يشير النوع إلي طبيعة العمل الذي تحتويه الوظيفة ( زراعية , صناعية , خدمية ) يقصد بالمستوى درجة الصعوبة في الواجبات و المسؤوليات التي تشتمل عليها الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى.

<sup>1</sup> النجاح نت [www.annajah.net](http://www.annajah.net)



## أهمية الهيكل الوظيفي:

تتجلى أهمية الهيكل الوظيفي من خلال تأثيره المباشر في قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرسومة, إذ يشكل الإطار العام للأداء التنظيمي لكل تشكيل إداري من خلال مجموعة الوظائف:

- القيادة.
- التنفيذية.
- الفنية.
- الخدمية.

ويوضح الهيكل الوظيفي الكيفية التي يتم بها تدرج الوظائف ضمن الهرم الوظيفي للمنظمة لتظهر ثلاثة أنواع من الهياكل الوظيفية:

١. هيكل المهن في المنظمة:

اعتماداً على مبدأ التخصص في تقسيم العمل يتم تحديد الاختصاصات الوظيفية والمهنية لمختلف النشاطات الإدارية والتشكيلات الإدارية للمنظمة.

٢. هيكل المسميات ( الرتب ) في المنظمة:

تعبّر العناوين الوظيفية عن حقيقة الواجبات والمسئوليات ودرجة الصعوبة التي تمتاز بها الوظيفة عن بقية الوظائف<sup>١</sup>.

٣. هيكل الأجور في المنظمة:

تعبّر الدرجة المالية عن الكلفة المالية التخمينية للوظيفة في المنظمة.

سمات الهيكل الوظيفي:

<sup>١</sup> النجاح نت [www.annajah.net](http://www.annajah.net)

لكي يكون الهيكل الوظيفي قادراً علي الوفاء بمتطلبات العمل التنظيمي في المنظمة لا بد له من أن يتصف بمجموعة سمات لتجعل منه فاعلاً وكفوءاً في تأدية مهامه بتحقيق أهداف المنظمة, وهذه السمات كالآتي:

#### ١. مبدأ الهرمية:

يقصد بالهرمية تسلسل المستويات الأدائية للوظائف من العليا حيث تتسع السلطات الممنوحة للأفراد التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التماس المباشر بأهداف المنظمة, وحتى المستويات الدنيا منها المنفذة لتلك القرارات

#### ٢. مبدأ التكامل:

يتحقق التكامل من خلال عملية ترتيب الوظائف وفقاً لنوع العمل و صعوبته النسبية مقارنة بوظائف أخرى.

#### ٣. مبدأ التناسق:

يتحقق هذا المبدأ من خلال وضوح العلاقات الأفقية و العمودية التي تربط كل وظيفة مع باقي الوظائف سواء تلك التي تقع في نفس المستوى الإداري<sup>١</sup>.

#### ٤. مبدأ التوافق مع الهيكل التنظيمي:

لكي يحقق الهيكل التنظيمي هدف المنظمة يجب أن تسند إلى هيكل وظيفي مماثل يضم مجموعة وظائف تتدرج ضمن تسلسل رئاسي من قمة الهرم الإداري حتى قاعدته و بنفس الشكل الهرمي الذي تتدرج به التشكيلات الإدارية المكونة للمنظمة لتحقيق التكامل والتفاعل والتناسق في تنفيذ الواجبات والمسئوليات المحددة لكل تشكيل وبالتالي إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

#### بناء الهيكل الوظيفي و تصميمه:

<sup>١</sup> النجاح نت [www.annajah.net](http://www.annajah.net)

تُعد المنظمة مجموعة من الأفراد يعملون معاً لأداء عمل ما، وأن هذا العمل يحمل عنواناً يسميه البعض الهدف ويسميه آخرون غرضاً أو غاية. وعلى ذلك فإن بناء الهيكل الوظيفي وتصميمه يمر عبر سلسلة من الخطوات:

١. تحديد هدف المنظمة:

تعد أهداف المنظمة بمثابة النهايات أو الغايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها، وتبعاً لذلك فإن الأهداف تحدد المهام والواجبات التي تعمل المنظمة على تنفيذها.

٢. وضع الخطط:

تعتبر الخطط عن الوسائل و الأساليب التي تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، إذ تتحدد من خلالها الكيفية التي تؤدي بها الأنشطة و الفعاليات.

٣. تقسيم العمل:

تتم عملية تقييم العمل في المنظمة من خلال تحديد نشاطاتها من رئيسية وفرعية و ثانوية، مع تحديد كل الواجبات والمسئوليات المرتبطة بكل نشاط.

٤. بناء الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي الوعاء الذي يتم من خلاله تنفيذ الخطط عن طريق التشكيلات الإدارية<sup>١</sup>.

٥. تحليل العمل:

يتم بموجبه تجزئة الكل إلى مجموعة أجزاء صغيرة، وتبعاً لذلك فإن كل نشاط وتشكيل إداري يتم تجزئته إلى مجموعة العناصر.

<sup>١</sup> النجاح نت [www.annajah.net](http://www.annajah.net)

٦. وصف الوظائف:

وهي عملية تحديد واجبات ومسئوليات وصلاحيات الوظيفة وفقاً لمسمياتها وظروف أدائها وعلاقاتها بالتنظيمية في المنظمة.

٧. بناء الهيكل الوظيفي و تصميمه<sup>١</sup>.

## المبحث الأول

نبذة عن محلية بربر والهيكل التنظيمي للمحلية

المقدمة:

مدينة بربر هي من أقدم الحواضر في السودان وقد كانت من أكبر معاير الحجيج لكافة مدن السودان ودول الجوار عبر مينائي سواكن وبورتسودان وهي مدينة ذات أر تاريخي وديني وتمتاز بالتنوع في القبائل والأعراف والعادات بها عدد من القبائل (الميرفاب والانقرياب والجعليين والعبادة وغيرها). وتمتد مسافة ١٠٠ كلم على ضفتي النيل من حدود محلية عطبرة جنوباً إلى حدود محلية أبو حمد شمالاً وتحدها من الشرق ولاية البحر الأحمر ومن الغرب الولاية الشمالية ويجرى نهر النيل العظيم ليقسمها إلى ضفتين شرقية وغربية.

تقع محلية بربر بين خطي عرض ٣٩-١٨ درجة و ٤٢-١٧ درجة وخطي طول ٥٢ - ٣٤ درجة و ٣٤-٣٢ درجة.

تبلغ مساحتها الكلية ١٤٧١١ كيلو متر مربع وتمتاز بمناخ شبه صحراوي حار جاف صيفاً دافئ شتاءً.

يبلغ عدد سكانها حسب آخر تعداد سكاني في العام ٢٠٠٨م ١٥٢،٣٧٧ نسمة وبحساب معدلات النمو للعام ٢٠١٥م أصبح عدد السكان ١٩٥،٦٩٠ نسمة موزعة على الوحدات الإدارية كالاتي:

• وحدة مدينة بربر عدد السكان ٣٤،٠٣٨ نسمة.

• وحدة ريفي جنوب بربر عدد السكان ٥٦،٠٦٢ نسمة.

• وحدة ريفي غرب بربر عدد السكان ٢٨،٠٣١ نسمة.

• وحدة العبيدية / الفاروق عدد السكان ٤٤،٠٤٩

• وحدة الباوقة عدد السكان ٣٨،٠٤٢ نسمة<sup>١</sup>.

الحرفة الرئيسية للسكان هي حرفة الزراعة وبعض النشاط التجاري وأخيراً ظهر النشاط الصناعي وتعددين الذهب.

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.

تتكون المحلية من خمسة وحدات إدارية إضافة إلى عشرة إدارات عامة كآآتي:

### الوحدات الادارية:

- وحدة مدينة بربر .
- وحدة ريفي جنوب بربر .
- وحدة ريفي غرب بربر .
- وحدة العبيدية / الفاروق .
- وحدة الباوقة .

### الادارات العامة:

- الادارة العامة لصحة والسكان .
- الادارة العامة للتعليم العام والمعارف .
- الادارة العامة للمالية .
- الادارة العامة للإيرادات .
- الادارة العامة للزراعة والري والغابات .
- الادارة العامة للثروة الحيوانية والمراعي والعلف .
- الادارة العامة للشئون الاجتماعية والارشاد .
- الادارة العامة للشئون الهندسية .
- الادارة العامة للثقافة والاعلام والاتصالات .
- الادارة العامة للشئون الاقتصادية<sup>1</sup> .

### محور الخدمات الأساسية:

#### التعليم:

<sup>1</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر .

بالمحلية عدد (٢٩) مدرسة ثانوية و (١١٢) مدرسة أساس و (١٩٤) رياض أطفال و (٦) مكاتب تعليم و (٢) معهد ديني و (٢) معهد حرفي، كما توجد مؤسسات التعليم العالي وهي جامعة الشيخ عبد الله البدري وكليات الشريعة والقانون وكلية الدراسات الإسلامية والعربية وكلية الزراعة وهي تتبع لجامعة وادي النيل وكليات تنمية المجتمع وأخيراً تم إنشاء كلية بربر التقنية.

#### **الصحة:**

بالمحلية عدد (٤) مستشفيات هي (مستشفى بربر ومستشفى القمبراب ومستشفى الباوقه ومستشفى كدباس) و (٤٣) مركز صحي و (٨) وحدات أساسية. في مجال صحة البيئة يوجد بالمحلية عدد (٧) آليات موزعة على الوحدات الإدارية.

#### **المياه:**

##### **محطة مياه بربر:**

تمثل نسبة ٩٥% من التغطية الكلية المستهدفة بطاقة إنتاجية ٤٨٠٠ م<sup>٣</sup> وطاقة تصميمية ٥٠٠٠ م<sup>٣</sup>.

##### **محطة مياه العبيدية:**

المحطة مصممة لإنتاج ٥٠٠٠ م<sup>٣</sup>/اليوم وتجري حالياً أعمال إعادة تأهيل لتصل للهدف المطلوب، تم تأهيل الفلاتر من حيث المواد الوسيطة والمواسير الداخلية<sup>١</sup>.

#### **المضخات:**

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.

تم جلب صندل جديد يجري العمل حالياً لتركيب اثنين مضخة بطاقة إنتاجية ٤٠٠م<sup>٣</sup>/مساحة للواحدة جاري أيضاً لتركيب عدد (٤) مضخات ضغط عالي لتصل الطاقة الكلية لمجموع مضخات الضغط العالي ٨٥٠م<sup>٣</sup>/الساعة.

### محطة مياه جبل النخرة:

تقع بالمنطقة الغربية منطقة أبو كبيدة كوقع مقترح بطاقة إنتاجية مقترحة حوالي ١٠٠٠٠٠م<sup>٣</sup>/اليوم لتغطي مسافة ١٢ كيلو متر شاملة منطقة الباقوة وحوالي ٦ كيلو جنوب الموقع المقترح.

### محطة الضانقيل:

تقع بقرية الضانقيل جنوب قطاع الفاروق، تم تنفيذ المحول الكهربائي والمضخة والشبكة بطول ٣ كيلو متر بحجم ٨ بوصة، تؤدي إلى دعم الشبكة العامة لمياه العبيدية في القطاع الجنوبي للمحطة، في المستقبل يتم تحويلها لمرشح نيلي بأحواض ترسيب لتعم فائدتها شمال وجنوب الموقع الحالي.

### محطة أبو حراز النيلية:

يقع مشروع مياه أبو حراز بالضفة الغربية لمحلية بربر.

### الآبار الجوفية:

تمتاز محلية بربر بوجود صخور أساسية في اغلب مناطقها مما يقلل من احتمال وجود مياه. ويتركز وجود المياه الجوفية بصورة جيدة في جنوب المحلية بالضفة الشرقية، وتبلغ عدد الآبار الجوفية العاملة حوالي ٢٥ بئر شرق وجنوب المحلية و ١٥ بئر وسط وشمال المحلية. تخلو المنطقة الغربية من الآبار الجوفية لتغطيتها بالصخور الأساسية ماعدا حوالي ٣ آبار جوفية، وتربط هذه الآبار الجوفية بشبكات ماعدا (٥) آبار هي (كنور، ناقولي، أشوا، عنيبس، نقزو)<sup>١</sup>.

### الربط المائي:

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.



فكرة هذا المشروع ربط القرى الواقعة بين مدينتي عطبرة وبربر بشبكة موحدة لتكون مستقبلاً مشروعاً لتشغيل المحطات النيلية (محطة الدامر، محطة بربر، محطة العبيدية).

### محور الخدمات الضرورية:

#### الكهرباء:

ارتكز العمل في مشروعات كهرباء جيوب المدن والقرى وكانت النتيجة كهرباء مربعي (١٦-١٧) وينعم مواطنيها الآن بالكهرباء كما بدأ العمل في مشروع كهرباء (الجل - فتوار - السليمانى) في الضغط العالي وتمت زراعة الأعمدة وشد الأسلاك.

#### الطرق:

- معالجة الكثير من مصارف المياه.
- عمل التسويات الترابية بسوقي بربر والباوقة.
- رصف ١٠٠ كيلو طرق ترابية بمنطقة الباوقة.

#### الأسواق:

- يوجد بالمحلية عدد ٥ أسواق تجارية.
- تم تشييد سوقين للذهب بكل من العبيدية ودارمالي.
- تشييد سفريات العبيدية<sup>١</sup>.

#### محور الصناعة:

بالمحلية عدد مقدر من الصناعات المختلفة تتمثل في المصانع التالية:

- مصنع اسمنت بربر: يقع شرق الشقلة ب ٨ كلم ويحظى بمساحة قدرها ١,٥٥٠,٠٠٠ م<sup>٢</sup> بطاقة إنتاجية قدرها ٤٨٠٠ طن يومياً.

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.

- مصنع أحكام للاسمنت: يقع غرب الفحلاب بمساحة ١ كلم<sup>٢</sup> ويعمل بطاقة إنتاجية ٤٥٠٠ طن يومياً.
- مصنع رخام بربر: يقع غرب كدباس في مساحة ٥٠،٤٠٠ م<sup>٢</sup> بإنتاجية قدرها ٧٠٠ م<sup>٢</sup> في اليوم.
- مصنع بربر للمواد البلاستيكية: يقع شرق مدينة بربر مربع ٢٢ بمساحة قدرها ٣٠،٠٠٠ م<sup>٢</sup> وإنتاجية يومية قدرها ٣٢،٠٠٠ جوال والمالك للمصنع هو الجهاز الاستثماري للضمان الاجتماعي.

### محور الزراعة والثروة الحيوانية:

بالمحلية عدد كبير من المشاريع الزراعية منها مشاريع حكومية وأخرى استثمارية هي<sup>١</sup>:

أولاً: المشاريع الزراعية الحكومية:

١. مشروع شركة جاد الله الزراعي (غرب بربر).
٢. مشروع شركة حلة يونس الزراعي (غرب بربر).
٣. مشروع الباوقة الزراعي (الباوقة).
٤. مشروع جمعية ود الشيخ التعاونية (شمال العبيدية).
٥. مشروع الحسا الزراعي (شمال بربر).
٦. مشروع جمعية رأس الوادي التعاونية (السعدابية).
٧. مشروع جمعية الوحدة التعاونية الزراعية (مبيركة).
٨. مشروع جمعية الجول التعاونية الزراعية (شمال البواقة).
٩. مشروع شركة السارة الزراعي (شمال البواقة).
١٠. مشروع جمعية الرضى التعاونية (شمال البواقة).
١١. مشروع شركة الشقلة الزراعي (جنوب بربر).

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.

١٢. مشروع جمعية جرب التعاونية.

١٣. مشروع كدباس الوقفي (غرب بربر).

١٤. مشروع العبدلي الزراعي.

ثانياً: المشاريع الزراعية الاستثمارية:

١. مشروع الكفاءة الزراعي (الراجحي):

يقع شرق الحضا الساقية ١١٣ بمساحة قدرها ٥٠ ألف فدان وأهم المحاصيل التي تزرع (الذرة الشامية، الذرة الرفيعة، القمح، البرسيم والموايح) والمالك هو الشيخ سليمان الراجحي.

٢. مشروع تنقا الزراعي:

يقع في الدكة قبلي بمساحة ٥،٤٥٠ فدان بتنازل من جمعية المخيرف التعاونية الزراعية ولم يكتب له النجاح بسبب النزاعات والخلافات بين الجمعية والمستثمر.

الثروة الحيوانية:

اكتمل العمل في مشروع البركة للإنتاج الحيواني في مساحة ٢٢٠ فدان.

محور التعدين:

بدأ التعدين بالمحلية بصورة عشوائية وتم تقنينه وإدخال الشركات التي تعمل في تطوير استخراج الذهب، كما تم إنشاء أسواق مصاحبة لتقديم الخدمات الأساسية والضرورية للمعدنين<sup>١</sup>.

الشركات العاملة في مجال التعدين:

• شركات التعدين الكبيرة (الامتياز):

١. شركة الرضا للتعدين بالعبيدية.

٢. شركة امدرمان للتعدين بالعبيدية.

٣. شركة حجاجية للتعدين بالباوقة.

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.

٤ . شركة صحاري للتعدين بالباوقة.

٥ . شركة موناس للتعدين بدارمالي.

• شركات التعدين الصغيرة:

١ . شركة مناجم المغربية بمساحة ٢٤ .

٢ . شركة الصخرة الحمراء (اليرموك) بوادي الصنقير.

٣ . شركة بولي بيوضة بالباوقة مربع ٢١ .

**أسواق التعدين بالمحلية:**

١ . سوق الذهب العبيدية:

الموقع: يقع شرق جمارك العبيدية على بعد ٧ كيلومتر.

المساحة: يقع في مساحة قدرها تقريباً ٣×٢,٥ كيلومتر ويمثل السوق نسبة ٥٣%  
ممن موارد المحلية.

النشاطات: يوجد بالسوق ٢٥ نشاط من طواحين رطبة حيث يوجد عدد (٥٦) مجمع  
بأحجام مختلفة، دكاكين صاغة (١٧٥) كما يوجد عدد من النشاطات الخدمية من  
كافتيريات ومطاعم وقهاوي ... الخ<sup>١</sup>.

٢ . سوق الذهب دارمالي:

الموقع: في الجنوب الشرقي من المحلية على بعد ١١ كلم من وحدة جنوب ريفي  
بربر.

المساحة: يقع في مساحة قدرها تقريباً ٢×١ كيلومتر ويمثل السوق نسبة ١٣% من  
موارد المحلية.

النشاطات: يوجد بالسوق ٣٤ نشاط من طواحين رطبة وأحواض غسيل وطواحين  
ناقر وكرتة وغسالة جنوب أفريقيا ودكاكين صاغة ... الخ. حيث يوجد عدد ٣٢  
موقع طواحين رطبة ١٨ منها عامل و ١٤ تحت التشييد، ٦٥ حوض غسيل، ٢٨

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.

طواحين ناقر وكرتة، ٥ غسالة جنوب، ٣٢ دكان صاغة كما توجد نشاطات خدمية (كافتيريات، مطاعم، قهاوي، أندية مشاهدة ... الخ).

### المحور الرياضي:

- توجد بالمحلية عدد ٣ اتحادات محلية لكرة القدم و ٣ استادات بكل من بربر والعبودية والباوقة و ٢٨ نادي بالدرجات المختلفة باتحاد بربر و ٢٢ نادي باتحاد الباقوة، توجد اتحادات أخرى للكرة الطائرة واتحاد الناشئين والاتحاد الآسيوي واتحاد رفع الأثقال وكمال الأجسام واتحاد كرة السلة واتحاد الهجن.
- يوجد بالمحلية عدد ٢ مراكز للشباب.
- تم تأهيل عدد ٢ مسطبة جانبية باستاذ بربر وتأهيل المقصورة الرئيسية عبر جهاز الأمن والمخابرات الوطنين كما تم عمل التنجيل وتركيب شبكة ري حديثة والإنارة والسياج الداخلي للملعب وصيانة السور الخارجي عبر المحلية.
- جاري العمل في تنجيل استاد الباقوة وتركيب شبكة ري حديثة.
- توفير المعدات الرياضية لجميع الأندية المنضوية تحت بربر والباوقة.
- المساهمة مع الأندية المشاركة في كأس السودان والدوري التأهيلي.

### الساحة الشعبية:

تم تخصيصها لإدارة الشباب والرياضة بمساحة ٦٠ ألف متر ٢.

الموقع: مربع ١٧<sup>١</sup>.

### محور السياحة والآثار:

تعتبر محلية بربر موطن حضارة وحكاية تاريخ ورمز إبداع إلهي وفني يستحق أن يعرف وأن يغوص الإنسان في جوهره هي عالم مفتوح يدعوك إليه ويجعلك تتطلق بحرية في أجواء تحملك إلى الماضي البعيد إلى تاريخ تكوينها حيث كانت معبر لقوافل الحجيج من شرق وغرب وجنوب أفريقيا إلى الأراضي المقدسة، كما اشتهرت

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.

بمدارس القرآن المعروفة بالخلوي، وكانت معبر تجاري لصادرات السودان في طريقها إلى ميناء سواكن وتذخر بمقومات جذب سياحي متمثلة في:

### ١/ السياحة الدينية:

متمثلة في المزارات والأضرحة والقباب والخلوي الإسلامية وهي:

١. مزار الشيخ عبد الله البدري.

٢. مركز كدباس للإشعاع الديني.

٣. خلوي الغبش.

٤. خلوي ود الفكي علي بالحلفا.

٥. الشيخ القلوباوي.

### ٢/ السياحة الأثرية:

يوجد بمدينة بربر حوالي (٤٥) موقع أثري حظيت بدراسات من قبل الباحثين والدارسين والملمين بالثقافة والحضارة السودانية ومن أهمها:

#### • موقع الضانقيل:

تعود فترته إلى حضارة مروني وبه آثار معد كبير الإله آمون ويعود تاريخه إلى القرن الأول الميلادي الذي تم تشييده في عهد الملكة أماني تيري بوجود قدس الأقداس الذي يتكون من ثلاثة غرف وهو يحتوي على مدينة ملكية تعود إلى مملكة كوش في القرن الثامن الميلادي الذي تم اكتشافه عن طريق الهيئة العامة للآثار والمتحف البريطاني بواسطة جولي اندروس كما توجد مجموعة من الأكوام الأثرية والقصور إضافة إلى اكتشاف قاعدة الجرانيت وتمثال الملك ترهاقا. ومازالت بعثة الهيئة العامة للآثار تواصل عمليات الكشف والترميم<sup>١</sup>.

#### • جبل النخرة:

هو عبارة عن جبل يقع في الضفة للنيل في مواجهة مدينة الضانقيل الأثرية ذو

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.

الارتفاع العالي، الذي يتكون من كتل الحجر الرملي الناعم الذي تم استخدامه في بناء معبد مدينة الضانقيل الأثرية.

• موقع مقابر بربر (المكتشفة مؤخراً):

تقع شرق استاد بربر بحوالي ٢ كلم وإلى الشرق قليلاً ممن المقابر الحديثة وإلى القرب من طريق بربر أبو حمد بحوالي ٥٠٠ متر. تحتوي على ٥٠ مقبرة تعود إلى فترة مملكة مرووي (القرن الرابع قبل الميلاد) التي تم الكشف عنها عند الحفر في موقع مصنع بربر للصناعات البلاستيكية القديم ٢٠٠٩م. تعتبر مقابر نادرة من نوعها ومهمة من واقع النمط المعماري للمقبرة ووضعية الجسد داخل التابوت وطريقة الدفن حيث أن الكشف يمكن أن يمثل محوراً للدراسة مقارنة استثنائية ما بين المقبرة في جبانة بربر وغيرها من المواقع الأخرى. حيث أكد علماء هيئة الآثار بأن المرة الأولى التي توجد مواد مصنوعة من الخشب تحت الأرض وتعود إلى الفترة المروية دون أن تطولها الآفات، مما يعني أن التقنية التي استخدمت في حفظ المواد تتميز بدرجة عالية من الجودة، مع وجود جرار داخل المقبرة حملت نقوشاً ورسومات لنبات الذرة مما يؤكد ارتباط ثقافة المرويين بالذرة كعنصر أساسي في الغذاء بها مواد مصاحبة تحتوي على برونز وأواني زجاجية وقطع أثرية مصنوعة في شمال البحر الأبيض المتوسط بجانب قطع من العاج والمنتجات التي تعود إلى الجنوب<sup>١</sup>.

### ٣/ السياحة النيلية:

النيل شريان الحياة ومهد السياحة التي تستمد قدرتها من جذب الملايين من السياح الوافدين للتمتع بالإبحار بين ضفتيه والتنقل فوق مياهه التي تبدأ بالرحلات السريعة بالزوارق مروراً برحلات البواخر النيلية وإنهاءً بالفنادق العائمة.

تمتاز بربر بموارد سياحية يمكن أن ترتقي بعمل السياحة النيلية بها حيث تتميز بإرث حضاري وتنوع ثقافي ومقومات طبيعية كالشلال الخامس بالإضافة إلى الحياة

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.

البرية، وللدخول في هذا المجال لابد من دراسة طبيعية للموقع الجغرافي والمجرى الملاحي وإزالة ما به من معوقات التي تتمثل في ظاهرة الجذر الرملية وطمى النيل والسدود الشتوية وأشجار النيل.

وبالإسراع في الاعتمادات اللازمة لتنظيف المجرى الملاحي الذي تم استخدامه مسبقاً في ثلاثينات القرن السابق ليربط بين سوق الدكة وسوق الموردة بأمر درمان يجعلنا نسوق الخطى لفتح المجرى النيلي من شندي إلى بربر ليربط بين المناطق السياحية ببعضها البعض.

السياحة النيلية خطوة حقيقية في طريق تنمية المناطق الواقعة على نهر النيل مشيراً إلى أن الرحلات الطويلة منتجاً سياحياً فريداً يقصده ملايين الزوار من الدول العربية والأوربية إلى جانب المردود الذي سيتحقق للمدينة من خلال خلق فرص عمل جديدة للشباب كما تساعد على تشجيع الصناعات اليدوية وتضاعف من فرص التجارة، تحتاج السياحة النيلية إلى بنىات تحتية متمثلة في المراسي المتطورة والحدائق الخضراء والمطاعم الفاخرة التي تتناسب ذوق السياح والفنادق العائمة ونادي زوارق وقرية سياحية في منطقة (الشلال الخامس).

#### ٤ / الحدائق والمنتزهات:

توجد حديقة للطفل بمربع ٦، وهناك منتزه عائلي بمربع ١٦ بمساحة ٢٠٠، ١٨م<sup>٢</sup>، وتم استلامه على أرض الطبيعة<sup>١</sup>.

#### ٥ / سياحة الصحراء والصيد:

هي السياحة التي تعنى بالرحلات والزيارات للمناطق الطبيعية غير المهددة لأجل الاستمتاع بمناظر الطبيعة كالصخور والرمال والجبال والأودية، ولا يكتمل الحديث عنها إلا بذكر الصيد والرياضة متمثلة في: سباق الهجن، صيد الصقور، وسباق السيارات.

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.



الاهتمام بالسياحة الصحراوية والصيد والنهوض بأقطابها المميزة واستغلال مواردها الطبيعية والثروة أمراً عاجلاً لمساهمتها الفعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومصدر دائم لا يزول لخلق الثروات وجذب الاستثمار المحلي والأجنبي، مما يجعل منها صناعة سياحية مزدهرة تهدف إلى منح دفعة إضافية للنشاط الاقتصادي من خلال شجيع المؤسسات الاقتصادية والصناعية مساهمة منها في هذا النوع من السياحة.

## ٦/ السياحة التاريخية والمتاحف:

المخيرف (بربر القديمة) حيث يوجد بها مدينة الحجاج التي يرجع تاريخها غلى ٥٠٠ سنة حيث كانت مركز للحجيج شمال وغرب وجنوب أفريقيا وكان يأتونها عبر طريق الجمال ومازالت آثارها قائمة.

كما يوجد الجسر الترابي المعلم الذي كان يبدو أكثر بروزاً للناظرين، كما يوجد مسجد الشيخ مصطفى المصري أحد سادة الإفتاء في زمن الفترة السنارية، كما يوجد سوق القصيرية لاتزال آثاره باقية حيث تكون من الطوب الأخضر وهو من صفين بينها مسافة مسقوفة تسمى القصيرية، كما توجد المباني الحكومية والمصبغة والطابية الحربية. وبرغم من وجود هذه الآثار القديمة القيمة إلا أنها تعرضت للإعتداء والإهمال من سكان المنطقة نرجو من المختصين الاهتمام بالأمر<sup>١</sup>.

### • المتاحف:

تم تصديق القطعة رقم ١١٤ بمربع ٦ مدينة بربر والبالغ مساحتها ٩،٣٤١م<sup>٢</sup> لتكون الموقع المقترح لإقامة متحف بربر القومي.

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.

## محور الثقافة والاتصالات:

### في مجال الثقافة:

تتميز محلية بربر بموروثها الثقافي المتنوع في مجال الغناء الشعبي والحديث والمسرح والشعر، وبها مسرح النيل الذي تم تشييده في العام ٢٠١٢م لإحياء في العام ٢٠١٢م لإحياء التراث والليالي الثقافية والمناسبات الوطنية والاجتماعية، أيضاً بها اتحاد الأدباء والفنانين ومنتدى شباب مربع (٤) المتنقل عبر الأندية ومراكز الشباب الذي يتناول لبرامج الثقافية والمحاضرات وتكريم الرموز والشخصيات الثقافية بالمحلية، كما توجد إذاعة بربر المجتمعية التي بدأت انطلاقة بثها الإذاعي في العام ٢٠١١م في مساحة بث تقدر بحوالي خمسين كيلو دائري على مستوى المحلية، وتقدم برامج متنوعة في المجالات الدينية والثقافية والأدبية والرياضية بجانب التوثيق لبعض الخلوي والمساجد والشخصيات الثقافية وعكس التراث. كما أن هناك حراك ثقافي كبير عبر الكيانات الثقافية والكليات الجامعية والمدارس، وامتداداً للعمل الثقافي هناك مكتبة تحت التشييد (إلكترونية وورقية).

### في مجال الاتصالات:

تتوفر خدمات الاتصالات عبر الشركات المقدمة للخدمة (سوداني، زين، أم تي ان) بصورة فعالة ومنظمة في كل قرى وأحياء المحلية<sup>١</sup>.

### محور التنمية:

يتم تنفيذ كل مشروعات التنمية بالمحلية عن طريق أربعة مصادر تمويل هي (الإيرادات الذاتية وصندوق التنمية المحلية والجهد الشعبي والمساهمة الاجتماعية للشركات العاملة بالمحلية).

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.

## أولاً: الإيرادات الذاتية:

- المشاريع التي نفذت عبر الإيرادات الذاتية:
١. تأهيل خمسة أجنحة بمستشفى بربر.
  ٢. تأهيل حوادث مستشفى بربر القديمة.
  ٣. شراء وابور إنارة ٣٠٠ أمبير لمركز غسيل الكلى بمستشفى بربر.
  ٤. صيانة إنارة الشوارع الرئيسية خط شارع المدرس.
  ٥. تشييد إنارة شوارع رئيسية ١٢٥٠ متر لمربعي ١٥ - ١٦.
  ٦. تشييد حديقة الطفل بمدينة بربر.
  ٧. شراء واور إنارة لاستاد بربر.

## ثانياً: صندوق التنمية المحلية:

- المشاريع التي نفذت عبر صندوق التنمية المحلية:
١. صيانة وتأهيل مدارس المحلية لعدد (٧٥) مدرسة بكل القطاعات المختلفة لمحلية بربر.
  ٢. تشييد مركز غسيل الكلى بمستشفى بربر.
  ٣. تشييد مباني الأشعة بمستشفى الباقوة.
  ٤. تشييد وإعادة تأهيل لعدد (٧) مراكز صحية.
  ٥. استجلاب عدد (٣) قلاب سعة ٣٠ طن ولودر.
  ٦. تركيب شبكات ري بطول ١٦ كيلو للقطاعات المختلفة بالمحلية.
  ٧. تشييد سياج استاد بربر.
  ٨. تشييد مراكز شباب بكل من بربر وكدباس.
  ٩. تشييد المرحلة الأولى من الساحة الشعبية.
  ١٠. تنفيذ كهرياء سوق الذهب دارمالي.
  ١١. تشييد المرحلة الأولى لمشروع البركة للإنتاج الحيواني.
  ١٢. تشييد موقف سفريات العبيدية.

١٣. إدخال عدد (٢٠٤٠) مستفيد من خدمة التأمين الصحي<sup>١</sup>.

### ثالثاً: الجهد الشعبي:

المشاريع التي نفذت عبر الجهد الشعبي:

١. تأهيل وإعادة تشييد عدد (١٤) مدرسة بقطاع العبيدية (الهيئة الشعبية لتطوير العبيدية).

٢. تشييد مباني العناية المكثفة بمستشفى بربر (بنك فيصل الإسلامي).

٣. تشييد مباني الحوادث الجديدة لمستشفى بربر (محمد الحسن حافاب).

٤. استجلاب عدد (١٦) ماكينة غسيل كلى لمستشفى بربر.

٥. تشييد الخزان الأرضي بحطة مياه بربر.

### رابعاً: المسؤولية الاجتماعية:

المشاريع التي نفذت عبر المسؤولية الاجتماعية:

١. تأهيل قسم الأسنان بمستشفى بربر (شركة ايربا).

٢. توفير عدد (٢) قلاب سعة ٣٠ طن وباكلودر.

### الخاتمة:

هذه سياحة ورحلة في ربوع المحلية التاريخية المتنوعة الثقافات والموروثات نأمل أن

نكون قد وفقنا في التعريف بها وبما تقدمه من خدمات لمواطنيها في كل المجالات<sup>٢</sup>.

والله من وراء القصد وهو يهدي السبيل.

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.

<sup>٢</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربر.

## الهيكل التنظيمي للمحلية:

قانون الحكم المحلي لسنة ٢٠١٣م المادة (٨).

يكون للمحلية هيكل تنظيمي ووظيفي تجيزه الحكومة من سبعة إدارات عامة وتحدد

اللوائح ومهام واختصاصات تلك الإدارات هي:

أ. الإدارة العامة للتربية والتعليم والمعارف.

ب. الإدارة العامة للصحة والسكان.

ج. الإدارة العامة للزراعة والثروة الحيوانية والري والغابات والمراعي.

د. الإدارة العامة للشئون المالية والاقتصادية.

هـ. الإدارة العامة للشئون الهندسية.

و. الإدارة العامة للشئون الاجتماعية والشباب والرياضة.

ز. الإدارة العامة للثقافة والإعلام والاتصالات.

• يعين المعتمد مديري الإدارات العام بالتشاور مع الوزراء المختصين<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> المصدر: مركز معلومات محلية بربور.

المبحث الثاني  
تحليل البيانات الشخصية

جدول (١) النوع:

النسبة المئوية	التكرار	البند
٤٣,٧٥%	٧	ذكر
٥٦,٢٥%	٩	أنثى
١٠٠%	١٦	المجموع

يوضح الجدول (١) أن نسبة ٥٦,٢٥% تمثل أكبر نسبة الإناث تليها نسبة ٤٣,٧٥% من الذكور وهذا يدل على أن الإناث هم الأغلبية في اختيار العينة.

جدول (٢) العمر:

النسبة المئوية	التكرار	البند
١٨,٧٥%	٣	٣٠ - ٢٠
٣٧,٥٠%	٦	٤٠ - ٣٠
٦,٢٥%	١	٥٠ - ٤٠
٣٧,٥٠%	٦	٦٠ - ٥٠
١٠٠%	١٦	المجموع

يشير الجدول (٢) أعلاه أن نسبة ٣٧,٥٠% هم في المرتبة الأولى ويمثلون الفئة الأعلى من ٤٠ - ٣٠ وتليها نسبة ١٨,٧٥% وهم في المرتبة الثانية ويمثلون الفئة من ٣٠ - ٢٠ من الذكور والإناث وتليها نسبة ٦,٢٥% هم في المرتبة الأخيرة ويمثلون الفئة من ٥٠ - ٤٠ لأنهم أدنى فئة.

جدول (٣) المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	البند
٠%	-	أساس
٣١,٢٥%	٥	ثانوي
٦٢,٥٠%	١٠	جامعي
٦,٢٥%	١	فوق الجامعي
١٠٠%	١٦	المجموع

يوضح الجدول (٣) أعلاه أن النسبة ٦٢,٥% تمثل أكبر نسبة وهي في المرتبة الأولى وهم من فئة الجامعيين وتليها نسبة ٣١,٢٥% وتأتي في المرتبة الثانية لأنها متوسطة النسبة وهم فئة الثانوي وتليها نسبة ٦,٢٥% وتأتي في المرتبة الأخيرة لأنها أدنى فئة وهم فئة فوق الجامعي.

جدول (٤) الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	البند
٢٥%	٤	٥ - ١٠ سنوات
٤٣,٧٥%	٧	١٠ - ١٥ سنة
٦,٢٥%	١	١٥ - ٣٠ سنة
٢٥%	٤	٣٠ - ٥٠ سنة
١٠٠%	١٦	المجموع

يوضح الجدول (٤) أن النسبة ٤٣,٧٥% هي أعلى نسبة وتأتي في المرتبة الأولى وهم الفئة من ١٠-١٥ سنة هم أكثر خبرة تليها نسبة ٦,٢٥% وهي متوسطة الخبرة وتأتي في المرتبة الثانية ويمثلون الفئة من ٣٠-١٥ سنة وتليها نسبة ٢٥% وهم أقل خبرة وتأتي في المرتبة الأخيرة لأنها أدنى فئة ويمثلون الفئة من ٥٠-٣٠ سنة و ١٠-٥ سنة.

جدول (٥) المستوى الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	البند
١٨,٧٥%	٣	إدارة عليا
٦٢,٥٠%	١٠	موظف
٦,٢٥%	١	عامل
١٢,٥٠%	٢	أخرى
١٠٠%	١٦	المجموع

يوضح الجدول (٥) أن نسبة ٦٢,٥% تمثل أكبر نسبة وهم فئة الموظفين لذلك تأتي في المرتبة الأولى ومستواهم التعليمي متوسط تليها نسبة ١٨,٧٥% وهم فئة الإدارة العليا لذلك تأتي في المرتبة الثانية ومستواهم التعليمي عالي وتليها نسبة ٦,٢٥% وهم فئة العمال وتأتي في المرتبة الثالثة ومستواهم التعليمي أقل من متوسط. وتليها نسبة ١٢,٥% وهم الفئة الأخرى وتأتي في المرتبة الأخيرة ومستواهم التعليمي أدنى.

جدول (٦) هل يساهم الوصف الوظيفي في تطوير نظام التدريب؟

النسبة المئوية	التكرار	هل يساهم في تطوير نظام التدريب
٨٧,٥%	١٤	نعم
١٢,٥%	٢	لا
١٠٠%	١٦	المجموع

يوضح الجدول (٦) أن نسبة ٨٧,٥% جاءت أعلى وذلك في هذه الحالة يمثلون المرتبة الأولى وهي مساهمة الوصف الوظيفي في تطوير نظام التدريب وتليها نسبة ١٢,٥% تأتي في المرتبة الثانية وهي نسبة ضعيفة وتعني من إجاباتهم أن هنالك عوامل أخرى غير الوصف الوظيفي.



جدول (٧) هل يساهم الوصف الوظيفي في المحلية بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب؟

هل يساهم بوضع الشخص المناسب؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	١٤	٨٧,٥%
لا	٢	١٢,٥%
المجموع	١٦	١٠٠%

يوضح الجدول (٧) أن نسبة ٨٧,٥% جاءت أعلى وذلك في هذه الحالة يمثلون المرتبة الأولى وهي مساهمة الوصف الوظيفي في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتليها نسبة ١٢,٥% تأتي في المرتبة الثانية وهي نسبة ضعيفة وتعني من إجاباتهم أن هنالك عوامل أخرى غير وضع الشخص المناسب.

جدول (٨) هل يساهم الوصف الوظيفي في المحلية في توفير الاستقرار الوظيفي؟

هل يساهم في توفير الاستقرار الوظيفي؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	١٠	٦٢,٥%
لا	٦	٣٧,٥%
المجموع	١٦	١٠٠%

يوضح الجدول (٨) أن نسبة ٦٢,٥% جاءت أعلى وفي هذه الحالة يمثلون المرتبة الأولى وهي المساهمة في توفير الاستقرار الوظيفي وتليها نسبة ٣٧,٥% تأتي في المرتبة الثانية وهي نسبة قليلة وهنالك طرق أخرى من إجاباتهم وهي القيام بالدورات الداخلية والخارجية.

جدول (٩) هل يهدف الوصف الوظيفي في المحلية لتنمية المعارف والمعلومات والمهارات لأداء الوظيفة على الوجه المطلوب من خلال التدريب؟

هل يهدف لتنمية المعارف والمعلومات؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	١٣	٨١,٢٥%
لا	٣	١٨,٧٥%
المجموع	١٦	١٠٠%

يوضح الجدول (٩) أن نسبة ٨١,٢٥% جاءت أعلى وفي هذه الحالة يمثلون المرتبة الأولى وهي يهدف إلى تنمية المعارف والمعلومات والمهارات وتليها نسبة ١٨,٧٥% تأتي في المرتبة الثانية وجاءت ضعيفة وتعني من إجاباتهم أن هنالك عوامل أخرى تهدف لتنمية المعارف لأداء الوظيفة.

جدول (١٠) هل الهيكل التنظيمي في المحلية يتلاءم مع أعمال الموظفين؟

هل يتلاءم مع أعمال الموظفين؟	التكرار	النسبة المئوية
محايد	٤	٢٥%
أوافق	٢	١٢,٥%
لا أوافق	١٠	٦٢,٥%
المجموع	١٦	١٠٠%

يوضح الجدول (١٠) أن نسبة ٦٢,٥% جاءت أعلى وهي تمثل لا أوافق أن الهيكل التنظيمي في المحلية يتلاءم مع أعمال الموظفين وتليها نسبة ٢٥% تأتي في المرتبة الثانية لأن النسبة جاءت قليلة وهنالك لديهم آراء حول الهيكل التنظيمي وتليها نسبة ١٢,٥% تأتي في المرتبة الأخيرة لأنها جاءت ضعيفة وتعني من إجاباتهم أن هنالك عوامل أخرى غير الهيكل التنظيمي.

جدول (١١) هل يساعد الوصف الوظيفي على أن تتم عملية الاختيار في المحلية بشكل موضوعي؟

هل يساعد في عملية الاختيار بشكل موضوعي؟	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	٨	٥٠%
لا أوافق	٦	٣٧,٥%
محايد	٢	١٢,٥%
المجموع	١٦	١٠٠%

يوضح الجدول (١١) أن نسبة ٥٠% جاءت أعلى وهي تمثل أوافق أن الوصف الوظيفي يساعد في عملية الاختيار ولذلك تأتي في المرتبة الأولى تليها نسبة ٣٧,٥% تأتي في المرتبة الثانية هي لا أوافق ويعني من ذلك لديهم إجابات غير يساعد في عملية الاختيار بشكل موضوعي وهي بشكل أساسي. وتليها نسبة ١٢,٥% وتأتي في المرتبة الأخيرة لأنها جاءت ضعيفة ولديهم أيضاً إجابات معينة.

جدول (١٢)

البند	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	١١	٦٨,٧٥%
لا أوافق	٤	٢٥%
محايد	١	٦,٢٥%
المجموع	١٦	١٠٠%

يوضح الجدول (١٢) أن نسبة ٦٨,٧٥% جاءت أعلى وهي تمثل كلمة أوافق أنه يوجد إشراف مستقل في المحلية على كافة أسس التعيين ولذلك تأتي في المرتبة الأولى تليها نسبة ٢٥% تأتي في المرتبة الثانية هي لا أوافق على وجود إشراف مستقل على أسس التعيين. وتليها نسبة ٦,٢٥% وتأتي في المرتبة الأخيرة لأنها جاءت ضعيفة ولديهم إجابات مثل ضوابط أخرى.

## المبحث الثالث النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج:

- الوصف الوظيفي يقوم بوضع نظام عادل للأجور يحقق رؤيتها وأهدافها.
- الوصف الوظيفي له دور رئيسي في بناء الهرم الوظيفي.
- الوصف الوظيفي له دور في التدريب.
- الوصف الوظيفي يهدف إلى تنمية المعلومات والمهارات والمعارف لأداء الوظيفة على الوجه المطلوب.
- الوصف الوظيفي يساعد في عملية الاختيار بشكل موضوعي.

### ثانياً: التوصيات:

- الإشراف والمتابعة ولا بد أن يكون الإشراف مستقل.
- لكي يكون الوصف فعال لا بد أن يكون هنالك استقرار وظيفي.
- وضع خطة عمل لضمان نجاح تحليل الوظائف.
- وضع برنامج متكامل للاحتفاظ بمعنويات وسلوكيات العاملين.
- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي بالمنشأة.

## الخاتمة:

يعتبر هذا الجزء ملخصاً يشمل النقاط الرئيسية التي تحتويها هذه الدراسة. لقد عرضنا أهم المواضيع التي تبين لنا أثناء الدراسة إنها بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل.

يهدف هذا البحث إلى تحليل الوظائف ودوره في بناء الهرم الوظيفي. من المعروف أن نجاح أي جهاز حكومي أو فشله يعتمد على نوعية وخبرة وكفاءة موظفيه، من خلال توصيف وتحليل الوظائف كان مجهودنا الإسهام في المجال وهو جهد المقل ولا ندعي الكمال رغم الصعوبات الكثيرة التي واجهتنا من المعلومات صعوبات في الدراسة التطبيقية وتجاوب المعنيين بالأمر ونأمل من الذين يأتون بعدنا تذليل الصعاب وحل ما واجهنا من إشكاليات.

## المصادر والمراجع:

١. محمد كمال مصطفى، تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك.
٢. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية.
٣. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، قسم الترجمة بدار الفاروق.
٤. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية.
٥. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية.
٦. محمد الفاتح محمود بشير، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع.
٧. أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، دار الميسرة للنشر ٢٠٠٧م.
٨. محمد عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية.
٩. حسين أحمد عبد الرحمن التهامي، أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، الدار العالمية للنشر والتوزيع ٢٠٠٨م.

## المواقع:

النجاح نت:

[www.annajah.net](http://www.annajah.net)

الاستبانة

أولاً: الأسئلة الأولية:

النوع:

أ. ذكر ( ) ب. انثى ( )

العمر:

أ. ٣٠-٢٠ ( ) ب. ٤٠-٣٠ ( )

ج. ٥٠-٤٠ ( ) د. ٦٠-٥٠ ( )

الخبرة:

أ. ١٠٠-٥ سنة ( ) ب. ١٥-١٠ سنة ( )

ج. ٣٠-١٥ سنة ( ) د. ٤٠-٣٠ سنة ( )

المستوى الوظيفي:

أ. إدارة عليا ( ) ب. موظف ( )

ج. عامل ( ) د. أخرى ( )

المؤهل العلمي:

أ. أساس ( ) ب. ثانوي ( )

ج. جامعي ( ) د. فوق الجامعي ( )

يساهم الوصف الوظيفي في المحلية بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب؟

أ. نعم ( ) ب. لا ( )

يساهم الوصف الوظيفي في المحلية في توفير الاستقرار الوظيفي؟

أ. نعم ( ) ب. لا ( )

يساهم الوصف الوظيفي في المحلية في تطوير نظام التدريب؟

أ. نعم ( ) ب. لا ( )

يهدف الوصف الوظيفي في المحلية لتنمية المعارف والمعلومات والمهارات للوظيفة في

الوجه المطلوب من خلال التدريب

أ. نعم ( ) ب. لا ( )