جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة دروس في مادة:

هياكل وتنظيم المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال

إعداد الدكتورة:

وداد بن قيراط

لجنة الخبرة:

أ.د نوال بوعلاق	أستاذ	جامعة تبسة
د. صباح براجي	محاضر أ	جامعة تبسة
د. سهام بوفلفل	محاضر أ	جامعة قالمة

السنة الجامعية: 2024-2025

قائمة المحتويات:

قائمة المحتويات.....أ–و

قائمة الجداول.....هـ

قائمة الأشكال.....و

مقدمة.....1–3

المحور الأول: المنظمة والتنظيم

أولا: المنظمة.....5

1– تعريف المنظمة.....6

2– المنظمة وأشكال أخرى للتجمعات الإجتماعية.....8

3– سمات المنظمة.....10

4– وظائف المنظمة.....12

5– أشكال المنظمات.....13

6– دورة حياة المنظمة.....14

ثانيا: التنظيم.....15

1– أنواع التنظيم.....16

2– أهمية التنظيم.....17

3– مكونات التنظيم.....18

4– مبادئ التنظيم.....18

5– خطوات التنظيم.....21

6- خصائص التنظيم الفعال.....22

ثالثا: نظريات التنظيم.....23

1- المدرسة الكلاسيكية.....23

2- مدرسة العلاقات الإنسانية.....25

3- المدرسة الكمية.....31

4- مدرسة النظم.....32

5- المدرسة السوسيوتقنية.....32

6- المدرسة النيوكلاسيكية.....34

7- النظريات الأكثر تطورا في الإدارة.....37

أسئلة المحور الأول.....43

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي

أولا: مدخل للهياكل التنظيمية.....45

1- نشأة وتطور الهياكل التنظيمية.....45

2- تعريف الهيكل التنظيمي.....47

3- أبعاد الهياكل التنظيمية.....48

4- أهمية الهياكل التنظيمية.....51

5- خطوات بناء الهيكل التنظيمي.....52

6- مزايا الهيكل التنظيمي الجيد.....53

7- العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي.....53

ثانيا: الهياكل التنظيمية حسب هنري منتزبرغ.....54

1- الهيكل التنظيمي البسيط.....57

2- الهيكل البيروقراطي الميكانيكي (الآلي).....58

3- البيروقراطية الوظيفية.....61
4- الهيكل القطاعي (المقسم).....62
5- الهيكل الأدهوقراطي.....64
أسئلة المحور الثاني.....67

المحور الثالث: تصميم الهياكل التنظيمية

أولا: مداخل تصميم الهيكل التنظيمي.....70
1- المدخل الفوقي.....70
2- المدخل التحتي.....73
ثانيا: الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.....75
1- تعريف الخريطة التنظيمية.....75
2- فوائد الخريطة التنظيمية.....76
3- مكونات رسم الخريطة التنظيمية.....77
4- طرق رسم الخرائط التنظيمية.....79
5- الدليل التنظيمي.....84
أسئلة المحور الثالث.....85

المحور الرابع: محددات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي

أولا: حجم المنظمة والهيكل التنظيمي.....87
ثانيا: العلاقة بين عمر المنظمة والهيكل التنظيمي.....88
ثالثا: علاقة البيئة بالهيكل التنظيمي.....90
رابعا: التكنولوجيا والهيكل التنظيمي.....91
1- تأثير التكنولوجيا على مختلف أنواع الهياكل التنظيمية.....93

2- بعض فوائد التكنولوجيا للهياكل التنظيمية.....94
3- أثر التكنولوجيا على أبعاد الهيكل التنظيمي.....95
خامسا: علاقة ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي.....96
1- خصائص ثقافة المنظمة.....97
2- أهمية ثقافة المنظمة.....98
3- ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي.....98
سادسا: علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.....99
سابعا: علاقة السلطة والهيكل التنظيمي.....103
أسئلة المحور الرابع.....105
المحور الخامس: خيارات تصميم المنظمة
أولا: أسس تقسيم الهياكل التنظيمية.....107
1- معيار الأنشطة.....107
2- حسب نطاق الإشراف.....108
3- وفقا لتدرج السلطة.....109
4- وفق نموذج التنظيم.....109
ثانيا: أنواع الهياكل التنظيمية.....110
1- الهياكل التنظيمية التقليدية.....110
2- الهياكل التنظيمية المعاصرة.....114
أسئلة المحور الخامس.....118
قائمة المراجع.....119-123

قائمة المحتويات

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المنظمات A، J، Z	37
02	أنواع خطوط السلطة	78
03	أثر دورة حياة المنظمة على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه	88
04	التكنولوجيا وخصائص الهيكل التنظيمي	96
05	أنواع الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي	102

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	هرم الحاجات لماسلو	27
02	مقارنة نماذج ماسلو وهارزبرغ	28
03	نظريتي X و Y	31
04	نظام العمل الواقعي SAC	39
05	تطور الهياكل التنظيمية	46
06	خطوات بناء الهيكل التنظيمي	52
07	أجزاء المنظمة حسب هنري منتزبرغ	56
08	الخريطة التنظيمية الجزئية	76
09	الطريقة العمودية لرسم الخريطة التنظيمية	79
10	الطريقة الأفقية لرسم الخريطة التنظيمية	80
10	الطريقة الدائرية لرسم الخريطة التنظيمية	81
11	طريقة الشجرة لرسم الخريطة التنظيمية	82
12	الطريقة الفرنسية لرسم الخريطة التنظيمية	83
13	تقسيم الهيكل التنظيمي حسب مراحل العمل	108
14	الهيكل التنظيمي الوظيفي	110
15	الهيكل التنظيمي التنفيذي	111
16	هيكل الأقسام	112
17	الهيكل التنظيمي المصفوفي	113
18	الهيكل التنظيمي الشبكي	115
19	الهيكل التنظيمي الافتراضي	116

مقدمة:

منذ ظهور الثورة الصناعية في إنجلترا أواخر القرن الثامن عشر، أخذت المؤسسات تبتعد شيئا فشيئا عن الأشكال التقليدية للتجمعات الحرفية البسيطة وما أصبح فيما بعد يعرف بالمانيفاكتورة، إلى أشكال أكبر حجما وأكثر تمويلا وعدد عمال. وهذه الأشكال الجديدة، شكلت ظاهرة استوجبت دراسة متعدية التخصصات، فقام المهندسون وعلماء الاجتماع وعلماء النفس بدراسة هذه التنظيمات الغريبة، التي تزداد سلطتها على المجتمع والاقتصاد يوما بعد يوم، فكانت نظريات التنظيم كما نعرفها اليوم من النظرية الكلاسيكية إلى النظرية الحديثة.

نظرت النظرية الكلاسيكية إلى المنظمة ككيان جامد، والأفراد الذين يشكلونها كآلات، كما اعتبرت المنظمة أشبه بالعلبة السوداء، منفصلة تماما عن بيئتها التي تعمل فيها، مما مهد الأمر الطريق أمام علماء النفس بقيادة التون مايو وتجارب هوثورن الشهيرة، والتي ركزت على الجانب الإنساني للمنظمات في إطار ما عرف بمدرسة العلاقات الإنسانية.

لكن التطور الأهم خلال القرن الماضي، كان ظهور نظرية النظم، وامتداد مدخل النظم من علم الأحياء إلى العلوم الاجتماعية، فأصبح ينظر إلى المؤسسة ككيان منفتح على بيئته الخارجية، يتأثر بها ويؤثر فيها بدرجات متفاوتة، بالإضافة إلى النظريات الظرفية التي أضافت إلى ذلك المكون التقني (التكنولوجيا) الهام للمنظمات المختلفة.

مع تزايد عدد المنظمات وأحجامها، وتعقد البيئة التي تشتغل فيها، تطلب الأمر تنظيمها بالشكل الذي يسمح لها بالاستجابة بشكل أفضل للمتغيرات في بيئتها، من أجل التكيف معها وتحقيق أهدافها المتعددة، مع الأخذ بعين الاعتبار كل مكوناتها البشرية والتقنية.

ومن هنا، اختلفت المنظمات من حيث تنظيمها الداخلي وتوزيع السلطات داخلها، وهذا ما يعبر عنه في نظرية الإدارة والتنظيم بالهيكل التنظيمي. والذي يرتبط بالعديد من العوامل الداخلية، مثل الإستراتيجية، ولعوامل الخارجية مثل درجة تعقيد البيئة. ونتيجة لهذه العوامل تختار كل منظمة هيكلا تنظيميا يناسب أهدافها.

تأتي مطبوعة الدروس هذه، الموجهة لطلبة السنة ثالثة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، لتوضح مختلف الجوانب المرتبطة بالهياكل التنظيمية، بما يتماشى والبرنامج الوزاري المخصص للمادة، وبالاعتماد على العديد من

المراجع العلمية المتخصصة، والتي يعد بعضها مصدرا أساسيا للنظريات في هذا المجال، على سبيل المثال أعمال عالم الإدارة الكندي البارز هنري منتزبرغ.

وقد تم تقسيم مطبوعة الدروس إلى خمسة محاور، كما يلي:

- المنظمة والتنظيم؛
- الهيكل التنظيمي؛
- تصميم الهياكل التنظيمية؛
- محددات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي؛
- خيارات تصميم المنظمة.

في المحور الأول، تم توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمنظمة والتنظيم، وتم توضيح الفرق بين المصطلحين في اللغات العربية، الفرنسية والإنجليزية، كما تم تحديد أهم سمات المنظمة ووظائفها وأشكالها. ومن ثمة، تم التركيز على التنظيم أيضا كوظيفة، نتيجة لتداخل معاني المصطلح بين الكيان والعملية، فتم عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة به كمكوناته، مبادئه، خطواته وخصائصه.

ومن أجل توطيد فهمنا بتلك "الكائنات العجيبة" كما يصفها منتزبرغ، تم عرض مختلف النظريات التي تناولت المنظمة بالفهم والتحليل، وهي نظريات مشتركة بينها وبين علم الإدارة، انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية، إلى النظريات الحديثة الأكثر تطورا.

وبالنسبة للمحور الثاني، الهيكل التنظيمي، فقد تم تقديمه بشكل مفصل من أجل الوصول إلى فهم أوطد لهذا المصطلح، وذلك من خلال قسمين اثنين. تم تخصيص القسم الأول للمفاهيم الأساسية للموضوع، فتم تعريف الهيكل التنظيمي، وتوضيح أبعاده وأهميته وأهم خطوات بنائه. كما تم تحديد مختلف العوامل، سواء تلك التي تقع داخل المنظمة أو خارجها، والتي تؤثر بشكل واضح على تصميم الهيكل التنظيمي.

أما في القسم الثاني فقد تم تخصيصه لأنواع الهياكل التنظيمية حسب هنري منتزبرغ، والذي يعد أبرز المنظرين في هذا المجال، من خلال عرض الهياكل الخمسة التي حددها في كتاباته: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل البيروقراطي الميكانيكي، البيروقراطيات الوظيفية، الهيكل القطاعي (المقسم)، والهيكل الأدهوقراطي.

ثم يأتي المحور الثالث، والذي خصص لمسالة هامة بالنسبة للهياكل التنظيمية، وهي تصميم الهياكل التنظيمية، من خلال تحديد مداخل التصميم، إلى مدخل فوقي يرتبط بتحديد استراتيجية المنظمة، إداراتها وظائفها والسلطات المرتبطة بها جميعها، ثم المدخل التحتي.

وتضمن هذا المحور أيضا مفهوما أساسيا متصل بالدراسة، وهو الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي، من خلال شرح مختلف جوانب الخريطة التنظيمية، من فوائدها ومكوناتها، وصولا إلى طرق رسم الخرائط التنظيمية.

وبالنسبة للمحور الرابع الذي خصص لمحددات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي، فقد عرض أهم العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي، الداخلية منها والخارجية، وهي: احجم المنظمة، البيئة، التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية.

وعرض المحور الأخير من مطبوعة الدروس، خيارات تصميم المنظمة، من حيث أسس تقسيم الهياكل التنظيمية، وفقا لمعايير: الأنشطة، نطاق الإشراف، تدرج السلطة ونموذج التنظيم، ثم أنواع الهياكل التنظيمية التقليدية والمعاصرة، إلى جانب تأثير الاستراتيجية والسلطة عليها.

المحـــــور الأول

المنـــظمـــــة والتـنـــظيـــم

المحور الأول: المنظمة والتنظيم

أولا: المنظمـــة

يستعمل مصطلح التنظيم والمنظمة كبديلين لبعضهما البعض، ولكن مصطلح التنظيم يستخدم أيضا للإشارة إلى عملية التنظيم (التنظيم كعملية وليس ككيان) وذلك في اللغة العربية.

أما في اللغة الفرنسية نقول Organisation، ويشير هذا المصطلح أيضا، كما هو عليه الحال في اللغة العربية، إلى المنظمة من جهة والتنظيم من جهة ثانية، لذلك قدم فريدريك إيف ليفيون Fréderic Yves Livian تمييزا بين المصطلحين، لتجاوز التشابه بينهما، كما يلي:[1]

- Organisation-Processus للإشارة إلى التنظيم كعملية؛
- Organisation-Entité للإشارة إلى المنظمة ككيان.

وفي واقع الأمر هناك الكثير من المصطلحات الأخرى التي تستخدم للإشارة إلى المنظمة، فنجد مثلا:

- Firme: أي المنشأة، وقد أستخدم هذا المصطلح بكثرة في ثلاثينيات القرن العشرين في سياق نظرية الاقتصاد الجزئي.
- Entreprise: تستخدم غالبا كمرادف لكلمة منظمة، أي أن استخدامها واسع ليشمل كل أشكال المنظمات، لكن في اللغة الإنجليزية نادرا ما تستخدم هذه الكلمة إلا في حالات مثل: المؤسسات العمومية والتي تسمى باللغة الإنجليزية State Owned Enterprise SOE، فبالنسبة للأنجلوساكسون غالبا ما يستخدمون مصطلحات Corporate وCompany للإشارة إلى الشركات الخاصة والعامة، حيث تختلف كلمة العامة هنا بين اللغات الإنجليزية والفرنسية والعربية، فنقول Entreprise Publique مؤسسة عمومية (مملوكة من قبل الدولة)، أما Public Corporation مؤسسة عامة بمعنى أن هناك الكثير من المساهمين الذين يملكون رأس مال هذه المنظمة.

[1] Fréderic Yves Livian, *Organisation* (Paris : Dunod, 1997),p 136

- Institution: هي الأخرى مؤسسة، لكنه مصطلح يستخدم أكثر في الجانب القانوني والسياسي، وأيضا المالي في اللغة الفرنسية، فنقول Institution Financière أي المؤسسات المالية.
- أما Société فيستخدم أكثر في الجانب القانوني، ويقابله في اللغة العربية مصطلح شركة، فنقول شركة مساهمة مثلا.[1]

1-تعريف المنظمة:

يعرف قاموس أكسفورد المنظمة بأنها: "مجموعة من الأشخاص الذين يشكلون شركة، أو ما إلى ذلك، معا من أجل تحقيق هدف معين."[2]

بينما يستخدم قاموس Merriam-webster كلمة المنظمة Organization كفعل وكاسم وكصفة، المنظمة كفعل يقصد بها فعل وعملية التنظيم. أما المنظمة كاسم فيعرفها على أنها هيكل وظيفي وإداري مثل المنظمة أو الحزب السياسي، وترتبط بذلك بمعنى آخر مختلف تماما وهو مستخدمو هيكل ما، ويقدم مثالا على ذلك: التنظيم سيصوتون على التغيرات السياسية. أما باعتبار التنظيم كصفة فهو يشير إلى الالتزام الكامل بمعايير ومتطلبات منظمة ما.[3]

ويقدم هنري منتزبرغ Henry Mintzberg تعريفا للمنظمة في كتابه Le management : Voyage au centre des organisations بأنها: "فعل جماعي يسعى لتحقيق هدف جماعي"[4] هذا التعريف يشير إلى أن المنظمة هي تركيبة من مجموعة من العناصر التي تجتمع لتحقيق هدف مشترك، لا يمكن لأي من تلك العناصر على حدة تحقيقه.

---

[1] ينظر:
Jean Luc Charron et Sabine Sépari, *Organisation et Gestion d'entreprise* (Paris : Dunod, 2002).

[2] https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/organization#:~:text=1%5Bcountable%5D%20a%20group%20of,of%20a%20large%20international%20organization. (accessed 15 July 2024).

[3] https://www.merriam-webster.com/dictionary/organization (accessed 14 July 2024).

[4] Henry Mintzberg, Le management : Voyage au centre des organisations (Paris: édition d'Organisation, Paris, 1990).

ويعرفها ملاز Melése على أنها "كيان يتكون من ثلاث أنظمة: نظام تكنولوجي، نظام معلومات، نظام القرار"[1]، هذا التعريف يندرج ضمن نظرة مدرسة النظم إلى المؤسسة كنظام، حيث يعبر النظام عن مجموعة من العناصر المترابطة من أجل تحقيق هدف مشترك، فنظام القرار يستند على نظام المعلومات لإدارة النظام التكنولوجي.

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها "مكان التقاء مجموعة من المصالح المتضاربة لتحقيق أهداف مشتركة"، وهذا التعريف يندرج ضمن مدخل حوكمة الشركات. فمكونات المنظمة البشرية تشمل مثلا المساهمين، المديرين والعمال. يبحث المساهمون عن تحقيق الأهداف قصيرة المدى (تعظيم أرباحهم في المدى القصير) كعائد على أموالهم المستثمرة في المنظمة، ويبحث المديرون على بقاء واستمرار المنظمة حتى يحافظوا على وظائفهم وامتيازاتهم. ويبحث العمال عن أجور أعلى وجهد أقل، وكل هذه الأهداف تعد متضاربة.

إذن، الأهداف متضاربة، ولكن هدف المنظمة مشترك، وهو في النهاية هدف الربح. على الرغم من أن الكثير من المنظرين دعوا إلى ضرورة تعدد أهداف المنظمة لتتعدى الربح إلى أهداف أخرى كالبقاء والأهداف الاجتماعية والبيئية، إلا أن هناك من يرفض ذلك على اعتبار أن هدف الربح هو أساسي لتحقيق الأهداف الأخرى. مثلا يقول ميلتون فريدمان، "الاقتصادي الأمريكي الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، ما معنى أن يكون للمنظمة هدفا إجتماعيا، إلا أن تقوم بتبذير أموال المساهمين في قضايا لا تعنيهم، فالمنظمة تعمل في صالح المجتمع مادامت تعمل وفقا للأطر القانونية والتشريعية".[2]

ويمكن دراسة المنظمة بالاعتماد على المداخل التالية:

- **المنظمة من الجانب التنظيمي**: لتحقق المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية لابد وأن تكون منظمة تنظيما جيدا من الوظائف والمهام والأدوار والأنشطة تتناسب مع الموظفين وخصائصهم.
- **المنظمة من الجانب الاجتماعي**: ينظر هذا المدخل إلى أن المنظمة بمختلف أنواعها تضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون معا فيتعاونون ويتنافسون وتنشأ بينهم صراعات.[3]

---

[1] ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001).

[2] تشارلز هيل وغاريث جونز، **الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد العال (الرياض: دار المريخ، 2001).

[3] مؤيد السالم، **تصميم المنظمة وتحليلها** (القاهرة: دار حميثرا، 2018)، ص ص 18،19.

ويندرج ضمن هذا الجانب نظرية البيروقراطية لماكس فيبر Max Weber (عالم اجتماع واقتصادي ألماني).

يرى ماكس فيبر أن هناك ثلاثة أشكال للسلطة (الشرعية)، تتمثل في:

أ- **الشرعية الكاريزماتية:** تتعلق بالقيمة الشخصية للإنسان (شخص يمتلك كاريزما) كبطولاته ومثاليته؛

ب- **الشرعية التقليدية:** تعتمد على العرف، حيث لا نطيع الشخص لأنه مثالي، لكن لأنه تقلد هذا المنصب نتيجة للتقاليد (كالنظام الملكي)؛

ت- **الشرعية القانونية (العقلانية):** تعتمد على تطبيق القوانين والقواعد الرسمية. حسب فيبر فإن هذه الشرعية تشهد تطورا في الفترة المعاصرة بالاعتماد على الإجراءات وإعطاء السلطة لمجموعة من المسؤولين المعينين من أجل ممارستها.

إن عمل المنظمة البيروقراطية حسب الشكل المثالي الذي اقترحه فيبر يقوم على 4 عناصر:

- وجود قواعد غير شخصية (غير مرتبطة بالأشخاص في حد ذاتهم) تضمن نوعا من الاستقلالية في مقابل التأثيرات الشخصية، أي أن أطيع المسؤول ليس لعوامل شخصية وليس أيضا بسبب أن العادات تفرض ذلك، إنما لأن ذلك نابع من الدور الرسمي الذي حددته القواعد، ولا يعتمد على شخصه.
- تحديد دقيق لمهام وكفاءات كل شخص.
- الوصول إلى الوظائف يخضع أيضا لقواعد ومرتبط بكفاءات.
- جعل الأمور رسمية بشكل كاف، القواعد يجب أن تكون مكتوبة ومعروفة لدى الجميع.

2- المنظمة وأشكال أخرى للتجمعات الاجتماعية:

بحث علماء الاجتماع حديثا إعداد تصنيف لأشكال العلاقات الاجتماعية فيما يشبه جدول مونديلياف للكيمياء. وهناك محاولة تصنيف إجتماعية لمجموعات اجتماعية، تعتمد على ثلاث معايير تتمثل في:

- درجة وكثافة التفاعل بين الأفراد المشاركين؛
- درجة رسمية العلاقات (درجة إضفاء الطابع المؤسسي)؛
- درجة رسمية القيادة الممارسة.

-المنظمة من جانب المؤرخين:

لم يغب عن المؤرخين تقديم نظرتهم لنشأة المنظمة الكبيرة، خاصة تحت شكل المؤسسة المدمجة. فالشركات الصناعية التي برزت في نهاية القرن التاسع 19 تميزت بوظيفة إنتاج وحيدة على مستوى محلي كبرت وتنوعت. وقد حققت إدماج مختلف وحداتها (المصانع، مكاتب البيع، الشراء، البحث والتطوير). ويعد ألفرد تشاندلر Alfred Chandler المحلل الأكثر كمالا لهذا التطور، وقد وضح إلى ماذا تغيرت الهياكل التنظيمية في الو.م.أ لتتكيف مع الإستراتيجيات الجديدة التي استخدمها مديرو المجموعات الكبرى.

حسب المؤرخين، المؤسسة هي شكل من المنظمات التي تحتوي على معارف، تراكم قدرات تسمح لها بالتكيف مع بيئتها. أصبحت المنظمة أيضا موضوع دراسة بالنسبة للمؤرخين.

-المدخل الاستراتيجي:

ينظر هذا المدخل الى المنظمة كمنظومة استراتيجية، حيث يهتم بالدور الاستراتيجي للإدارة العليا، ويركز هذا المدخل على بيئة المنظمة ومحيطها وتوجهات المنظمة العامة. يدرس أيضا تأثير مختلف العوامل الاستراتيجية على أساليب العمل وهيكل المنظمة وتصميمها. من أهم رواده Henry Mintzberg, Ansoff, Chandler وغيرهم.

-المدخل التكاملي:

ينظر الى المنظمة وفق هذا المدخل من منظور شامل لتحقيق التكامل المعرفي، أي فحص مختلف مكونات المنظمة ونماذجها ونظرياتها لتحقيق التكامل المعرفي في دراسة هذه المكونات. على سبيل المثال المنحى الثقافي الذي يدرسالبناء الثقافي ومكوناته ، المنحى الأخلاقي، المنحى السياسي...

–المدخل البيئي: يدرس هذا المدخل مختلف مكونات البيئة وعلاقتها بالبيئة العامة والخاصة. أي يدرس أثر البيئة بمختلف مكوناتها وإن كانت ديناميكية أو مستقرة حركتها وتعقيدها وأثره على أجزاء المنظمة من هيكلها التنظيمي وأبعاده إلى أثرها على تطورها ونموها.[1]

3– سمات المنظمة: تتميز المنظمة بمجموعة واسعة من الميزات تتمثل أهمها فيما يلي:[2]

أ– **المنظمة تكوين اجتماعي:** تضم المنظمة مجموعة من الأفراد في تفاعل دائم وهو ما يجعل المنظمة تحقق أهدافها وذلك لسد الجزء الكبير من الحاجات الفردية، الاجتماعية والإنسانية وينظر للمنظمة على أنها تكوين اجتماعي لأنها تعمل على:

- إشباع الحاجات الاجتماعية الناشئة من العلاقات التي تنشأ بين أفرادها (القبول الاجتماعي، الانتماء، التقدير...)
- إشباع الحاجات الأساسية للفرد، الأكل، الملابس...

ب– **المنظمة تكوين مقصود:** المنظمة عبارة عن عن كيان يقصد الأفراد انشاءها لتحقيق أهداف مقصودة. إذا، فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية. وتعتبر كيان مقصود لأنها:

- المنظمة لا تقوم بشكل عشوائي لأنها أنشئت لتحقيق أهداف محددة؛
- قامت المنظمات بقصد معين لتحقيق هدف معين وتنتهي بانتهاء الأهداف التي أنشئت بسببها.

ج– **المنظمة تكوين انساني:** كون المنظمة مكان لتجمع الأفراد، فتنشأ العلاقات الإنسانية فيها بالضرورة تؤثر بفعالية على سلوك هؤلاء الأفراد. فهي في الوقت ذاته تحقق حاجاتهم الأساسية والحاجات المرتبطة بتحقيق الذات، وينظر للمنظمة أنها تكوين انساني لكونها:

- الأفراد في المنظمة يمثلون العوامل الإنسانية لدعمهم للعلاقات الإنسانية؛
- المنظمة تعتبر كيان انساني لأنها تخدم الأفراد فهم عمادها وهم من تريد الوصول إليهم (الزبائن)؛
- تأثير بالغ للمنظمة في حياة الفرد والمجتمع.

---

[1] فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **نظرية المنظمة** (الجامعة الافتراضية السورية، 2020)، ص ص18،19.

[2] نورالدين بشير تاوريريت، **نظرية المنظمة والتنظيم** (إربد: عالم الكتاب الحديث، 2015)، ص ص 73،75.

د- **المنظمة كيان تطوري:** تعتبر المنظمة هي المسؤولة عن الموارد المستخدمة وكذلك توزيعها وبالتالي عن عملية الإنتاج، إذا فهي المسؤول الأول عن الابداع والابتكار والاختراع. فهي مسؤولة عن التطورات التكنولوجية.

- كل منظمة تسعى للتطوير من حيث التكنولوجيا المستعملة، لتحقيق الأهداف بفعالية؛
- تواكب المنظمة تطورات المجتمع وبالتالي دائما تسعى للتطوير؛
- لتحقيق النمو والاستمرار والبقاء في ظل المنافسة الشديدة من الضروري أن تواكب المنظمة عمليات التطوير المختلفة.

هـ- **المنظمة كيان ضروري:** وجدت المنظمة أساسا لاشباع الحاجات الإنسانية باستخدام الموارد ووسائل الإنتاج لتحولها الى حاجات وتقوم بتوزيعها. إذا فالمنظمة ضرورية لأنها:

- الأسلوب الأكفأ والفعال لاستخدام عناصر الإنتاج؛
- هي العنصر الأساسي لتحقيق الحاجات للأفراد، اعتماد على الأساليب الحديثة.

و- **المنظمة نظام مفتوح:** ظهر مصطلح النظام القرن الماضي في مجال البيولوجيا لتجاوز تصور المنهج التحليلي في دراسة الخلايا. ثم انتقل بعد ذلك إلى علوم التنظيم والإدارة من خلال أعمال عدة مفكرين أمثال كاتزKatz وكان Kahn، وغيرهم.

يعرف جويل دي روزناي Joel De Rosnay النظام على أنه:" مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها ديناميكيا والمنظمة من أجل تحقيق هدف معين"[1]، والمنظمة كنظام تضم مجموعة من المدخلات (المواد الخام، التكنولوجيا..) التي تدخل في سيرورة تحويلية لينتج عنها مخرجات (السلع والخدمات) تسعى من خلالها لتحقيق أهداف مختلفة. فالمنظمة كنظام تتكون من:

-المدخلات: الموارد المالية والبشرية.

-سيرورة التحويل: السيرورات التكنولوجية والإدارية.

-المخرجات: المنتجات والخدمات.

[1] J.Koubi et al, *Diriger et gérer l'entreprise* (Paris: Ellipses, 1994), p.55.

-**التغذية العكسية**: رد فعل من البيئة.

وتعتبر المنظمة نظاما مفتوحا حيث تتأثر وتؤثر في بيئتها الخارجية بدرجات متفاوتة. تعكس إلى حد ما قدرتها على التكيف معها. إذ يحدد تكيفها مدى تمكنها من مسايرة التغيرات في بيئتها، ويحدد بدرجة كبيرة قدرتها على البقاء والاستمرار.

4- وظائف المنظمة: اتفق الباحثون على عدة وظائف للمنظمة، فالمنظمة لابد أن تشتري وتنتج لتسوق وتدير عملياتها المالية. كما لابد أن تقوم بعملية الابداع والاختراع والتي يمكن ايجازها في مايلي:[1]

أ- **الوظيفة المالية**: تعنى هذه الوظيفة بتقدير الاحتياجات المالية للمنظمات، وتحديد مصادر الحصول عليها (الهيكل المالي) ومن ثم الرقابة على هذه الأموال. بالإضافة الى إعداد التقارير المالية، والموازنات واعداد ما يتضمن الجانب المالي.

ب- **وظيفة الموارد البشرية**: تهتم هذه باستقطاب واختيار وتوجيه وتدريب العاملين. وكذلك أجورهم فتعمل على تنظيم القوى العاملة وزيادة الثقة بالمنظمة وتحقيق الاستفادة منها بكفاءة عالية.

ج- **وظيفة التسويق**: يبدأ التسويق قبل الإنتاج وينتهي بعد البيع، إذا فهي الوظيفة التي تهتم بالتعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم لتجسيدها في المنتوج ثم إيصال هذه المنتجات إليهم وصولا الى تقديم مختلف الخدمات بعد حصولهم على تلك المنتجات كع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق الرفاهية للزبون والمجتمع.

د- **وظيفة الإنتاج**: وهي الوظيفة التي تهتم بتحويل مجموعة متنوعة من المدخلات إلى مخرجات في شكل منتجات (سلع وخدمات) موجهة لإشباع حاجات ورغبات الأفراد، وهي تعكس الجانب التقني في نشاط المنظمة.

هـ- **وظيفة البحث والتطوير**: تهتم هذه الوظيفة بالبحث وتطوير المنظمة من حيث جميع جوانبها لاسيما التطورات التكنولوجية.

[1] نور الدين بشير تاوريريت، **مرجع سابق**، ص ص.103-104.

5- **أشكال المنظمات:** تصنف المنظمات حسب عدة معايير أهمها ما يلي:

أ. **حسب الحجم:** لهذا المعيار عدة تقسيمات لكن عادة ما تقسم حسب عدد العمال، ويقسم المشرع الجزائري المؤسسات حسب هذا المعيار كما يلي:

- المؤسسات الصغيرة جدا: هي مؤسسة تشغل بين 1-9 أشخاص؛
- المؤسسة الصغيرة: هي مؤسسة تشغل بين 10-49 شخص؛
- المؤسسة المتوسطة: هي مؤسسة تشغل بين 50-250 شخص؛
- المؤسسة الكبيرة: هي مؤسسة تشغل 250 شخص فما فوق.[1]

ب. **حسب الشكل القانوني:** ويهتم هذا المعيار بتقسيم المنظمات بالرجوع إلى عدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم فيها:

- شركات الأشخاص: المؤسسة الفردية، التضامن، شركة التوصية البسيطة.
- شركات الأموال: الشركات ذات المسؤولية المحدودة، شركة الأسهم والتوصية بالأسهم.

ج. **حسب الملكية:** تقسم إلى:

- المنظمة العامة: هي تلك المنظمات التي تعود ملكيتها للدولة؛
- المنظمات الخاصة: تعود ملكيته للأشخاص دون تدخل الدولة؛
- المنظمات المختلطة: رأس مال هذه الشركات مشترك بين القطاع العام والخاص.

د- **حسب القطاع:**

- القطاع الأولي: يضم مؤسسات انتاج المواد الأولية المتمثلة في الفلاحة، الصناعة والمناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري؛
- القطاع الثانوي: يحتوي على المنظمات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة إلى الاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط؛
- القطاع الثالث: هي المؤسسات التي يقوم نشاطها على تقديم الخدمات.

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 2017/02، ص.6.

هـ- حسب طبيعة النشاط:

- المنظمة الصناعية: تختص بصناعة السلع المختلفة أي ذات طابع انتاجي؛
- المنظمة التجارية: تهتم بالنشاط التجاري الذي يضم عملية البيع والشراء دون أي تحويل؛
- المنظمة الفلاحية: تقوم على النشاط الزراعي وتربية الحيوانات والصيد البحري؛
- المنظمة المالية: تقدم خدمات مالية كالتأمين.[1]

و- حسب الموطن:

- منظمات محلية: تخدم داخل حدود الدولة الواحدة؛
- منظمة دولية: يتوزع نشاطها على أكثر من دولة.

6-دورة حياة المنظمة:

للمنظمة دورة حياة، فهي تنمو تكبر وتتلاشى وتتكون دورة حياة المنظمة من: [2]

أ- **مرحلة التكوين:** تتميز هذه المرحلة بعدد أفراد قليل لأنها في مرحلة التأسيس، ترتكز أساسا على إيجاد الزبائن وبيع المنتوج أما من ناحية القرارات فتتسم بالمركزية من قبل القيادة العليا.

ب- **مرحلة النمو:** تتميز بما يلي:

- درجة الابتكار والابداع عالية؛
- مواجهة التغيرات السريعة والمستمرة؛
- مرونة في أداء الأعمال؛
- التوسع في المهام والوظائف واثرائها في المنظمة؛
- درجة عالية من الانتماء للمنظمة من طرف العاملين.

ج- **مرحلة النضج:** تتميز المنظمة هنا بالاستخدام الواسع لمواردها لتأمين سرعة حركتها لأنها هنا تواجه منافسة شديدة، كما أنها تعمل على تنظيم الأداء من خلال التخصيص العالي للمهام ومشاركة العاملين لتقليل درجة المركزية. كما تعمل على زيادة معدلات النمو للتأكيد على موقعها التنافسي.

---

[1] صباح عبد القادر النعيمي، **الإدارة** (عمان: دار اليازوري، 2008)، ص ص.35-38.

[2] -نور الدين بشير تاوريريت، **مرجع سابق**، ص ص.76-79.

د- **مرحلة التوسع**: أول تشجع عليه المنظمات في هذه المرحلة الابداع والابتكار لزيادة حصتها السوقية. كذلك محاولة التوسع في مختلف أنشطتها. وتركز على استمرار تدفق الموارد المالية والبشرية وتطوير قدراتها. كمتا تهتم بتنويع أسواقها وتعددها وقد تقوم بتقديم منتجات جديدة للبحث عن فرص جديدة.

هـ- **مرحلة الاستقرار**: هنا تشهد المنظمة نوعا من الاستقرار من حيث استقرار اللامركزية في اتخاذ القرار والثبات والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية والمستجدات التي قد تطرأ كما تركز على الكفاءة والفعالية من خلال تطويرها الذاتي.

و- **مرحلة الهبوط**: هنا تعرف المنظمة نوعا من اللااستقرار فتشهد معدلات نمو بطيئة كما أنها تتأثر بالمنافسة بشكل أكبر وهو ما يؤدي الى انخفاض الطلب على منتجاتها وهنا تلجأ المنظمات الى طرق وإجراءات للعودة من جديد.

ثانيا: التنظيم

كما تم توضيح ذلك سابقا، التنظيم قد يكون كيانا أو ما نطلق عليه المنظمة، وقد يكون عملية ينتج عنها في النهاية ترتيب أنشطة المؤسسة والمسؤوليات فيها وتوزيع السلطات داخلها.

أ- التنظيم ككيان:

تعدد الأماكن التي يطلق عليها تنظيم وكمثال على ذلك: المصانع، المحلات، الشركات، الجامعات... كل هذه الأماكن عبارة عن تجمع مجموعة من الافراد تقسم عليها المهام وفقا لقوانين معينة لتحقيق أهداف محددة.

حيث يعرف التنظيم ككيان أنه "وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تنبني ويعاد بناؤها بقصد تحقيق أهداف معينة."[1]

[1] حمود كفاوين، **إدارة المؤسسات الاجتماعية** (القاهرة: المنظمة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010)، ص.8.

ب- التنظيم كوظيفة:

يُعرف هنري فايول Henri Fayol التنظيم على أنه " إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية الآلات والأفراد ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضهم ببعض".[1]

ويعرف بيتر دراكر Peter Drucker التنظيم أنه: "عملية تحليل النشاط، تحليل القرارات، تحليل العلاقات من أجل تضييق العمل وتقسيمه الى أنشطة يمكن إدارتها. ثم تقسيم هذه الأنشطة الى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف".[2]

ويعرفه أيضا ريشارد هودجتس: " توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة."[3]

وبالتالي يمكن القول أن التنظيم هو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقسيم وتوزيع المهام بين مجموعة من الأفراد بالإضافة إلى توزيع السلطات والمسؤوليات.

1-أنواع التنظيم:

يميز كتاب الإدارة بين نوعين من التنظيم الإداري: الرسمي وغير الرسمي، وفيما يلي توضيح أكثر لكلا شكلي التنظيم:

أ- التنظيم الرسمي:

هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الادارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام أو الوظائف بكل وحدة إدارية، فهو يمثل خريطة التنظيم أي هو ما تقره التعليمات واللوائح.

[1] https://plutuseducation.com/blog/definition-of-management-by-henri-fayol/ (accessed 17 July 2024).

[2] زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته** (عمان: دار أسامة، 2006)، ص.20.

[3] المرجع نفسه.

ب- التنظيم غير الرسمي:

هو مجموعة العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة.[1]

2-أهمية التنظيم:

يعبر التنظيم عن الوسيلة التي عن طريقها يتم انجاز الأهداف، ومنه فإن للتنظيم أهمية كبيرة تندرج ضمن:

- يجعل التنظيم استغلال الموارد بشكل فعال؛
- يوحد التنظيم الجهود وتنسيقها؛
- يمنع التنظيم الازدواجية في العمل؛
- يساعد التنظيم على توزيع الوظائف بالاعتماد على الخبرة والمؤهلات؛
- التنظيم يعمل كحلقة وصل بين أفراد المنظمة لكبرها وكثرة العاملين فيها؛
- يحدد التنظيم العلاقة بين الموظفين، فكل منهم يعرف واجباته وصلاحياته؛
- يضمن التنظيم الاستجابة الجيدة والفعالة للمتغيرات البيئية.[2]

كما يهدف التنظيم الى ما يلي:

- تحديد المسؤوليات والعلاقات الإدارية داخل المنظمة بصفة واضحة ودقيقة؛
- تحديد سلطات الأفراد بوضوح؛
- تقسيم العمل تقسيما واضحا؛
- ضمان التنسيق بين عمل الإدارة والعاملين في المنظمة.

[1] . أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، **مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة** (الرياض: العبيكان، 2009)، ص ص.162-163.

[2] – سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات، **المجلة العربية للنشر العلمي**، العدد50، الإصدار 5 (2022)، ص.1470.

3-مكونات التنظيم: يتكون التنظيم من مجموعة من الأجزاء تعمل معا بتكامل وتوافق تتمثل في:

أ- الاعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها (انتاج، نوثيق،.....)؛

ب- الافراد العاملون؛

ج- الامكانيات والموارد المتاحة (المال، تكنولوجيا، موارد، معلومات، طاقة)؛

د- النظم والاجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الاعمال؛

هـ- الهيكل أو الاسلوب الذي يتم بموجبه توزيع الأفراد بين الأعمال والنشاطات؛

و- تحديد السلطات والمتطلبات لكل مركز وظيفي.

4-مبادئ التنظيم: يقوم التنظيم على مبادئ مهمة تتمثل في:

أ- **مبدأ تحديد الهدف:**

لا بد من تحديد هدف واضح ومحدد، فالممارسة الجيدة للوظائف تقتضي أولا تحديد الأهداف وكذا توحيد وتنسيق الجهود لتحقيق هذا الهدف. كما أن فاعلية التنظيم تقاس بمدى نجاحه في بلوغ الهدف الذي تريده المنظمة.

ب- **مبدأ تقسيم العمل:**

والمقصود بذلك تقسيم أعمال وأنشطة المنظمة ووضعها في مجموعات لتحقيق فعالية في بلوغ الأهداف، فيتم تقسيم الأنشطة الى أقسام فرعية وربط الأنشطة المتشابهة ببعضها البعض وعلى أساس هذا التقسيم يوزع الأفراد العاملين، لكي يقوم كل شخص بنوع واحد من الأعمال للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والاتقان والانتاجية المرتفعة.[1]

[1] . أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، **مرجع سابق**، ص.129.

ج- **مبدأ وحدة الأمر:**

يقصد هنا مبدأ وحدة الأمر وحدة الرئاسة أو وحدة القيادة، فلا بد أن يكون للموظف قائد واحد ويتلقى أوامر من رئيس واحد فقط. وينتج عن ذلك أن الموظف يكون مسؤولا عن أعماله أمام رئيسه، وكذلك تعدد الرؤساء يؤدي الى ارتباك العمل. لكن لا يعني ذلك مركزية السلطات بل توحيد الأمر.[1]

د- **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:**

الواجبات التي تلقى على عاتق الأفراد ويتطلب أدائها بشكل صحيح تعبر عن المسؤولية. وفي نفس الوقت لا بد من أن تتوازن مسؤوليات الفرد مع السلطة الممنوحة. فلا بد أن تكون سلطة المدير متناسبة مع مسؤولياته.

فلا يمكن أن تنفصل السلطة عن المسؤولية، فلا سلطة بلا مسؤولية والعكس، فهذا التوازن يجعل الإداري يقوم بمهامه بسهولة وبطريقة سلمية.

هـ- **مبدأ نطاق الاشراف:**

والمقصود به نطاق الرقابة أو نطاق الإدارة، وهو صلاحيات الرئيس التي يمكنه أن يمارسها أو الاشراف الفعال على مرؤوسيه، ويحدد نطاق الاشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون رئيس واحد. ولتحديد عدد المرؤوسين لا بد من النظر الى مؤهلات المرؤوسين فنيا وسلوكيا مما يجعل الاشراف على عدد كبير منهم أمرا ممكنا. كذلك طبيعة الرئيس وعلاقاته وارتباطها بنطاق الاشراف ومدى تمكنه من التغلب على مشاكل المرؤوسين الذين يقودهم [2].

و- **مبدأ بساطة ومرونة التنظيم:**

لا بد أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطا فلا يجب المبالغة في وضع الوحدات الصغيرة ما يجعل هذا الهيكل معقدا أو المبالغة في عدد الرؤساء والمديرين ما يعرقل سير العمل الإداري. ومن جانب آخر من الضروري أن يكون التنظيم مرنا ديناميكيا أي يسمح باجراء التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها دون الحاجة الى اللجوء الى التعديلات الجوهرية. وهذا ما يفرضه واقع التغيرات والتطورات البيئية المستمرة وضرورة تكيف المنظمة مهما لتحقيق البقاء والاستمرار.

---

[1] . عبد السلام أبو قحق، **أساسيات التنظيم والإدارة** (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2005)، ص .45.

[2] . أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سابق، ص ص.170.-171.

ز- **مبدأ التدرج في السلطة:**

أي ترتيب السلطات من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي وبناء على هذا الترتيب يتم توزيع المسؤوليات والاعمال على الموظفين.[1]

ح- **المركزية واللامركزية:**

يقصد باللامركزية منح المزيد من السلطات والحق في اتخاذ القرار إلى مستويات أدنى، وذلك من خلال التفويض وتوزيع السلطات والصلاحيات، أما المركزية فهي عكس ذلك، بمعنى ارتكاز السلطة واتخاذ القرار في شخص واحد، أي لايمكن للمستويات الادارية الأدنى التصرف واتخاذ القرار دون الرجوع إلى ذلك الشخص.

ولا بد من أن توازن الادارة العليا بين المركزية واللامركزية، الذي يعتمد على قدرة الادارة العليا دراسة العوامل المؤثرة على درجة اللامركزية والمتمثلة في:

- كفاءة المرؤوسين، كلما ارتفعت كفاءة المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى أدى ذلك الى الوثوق بهم وتفويض السلطات؛
- حجم المنظمة، كلما زاد حجم المنظمة كان سببا دافعا الى تعويض السلطة الى المستويات الأدنى؛
- التوسع الجغرافي، كلما كانت المنظمة تضم فروع منتشرة في عدة أماكن لابد أن تثق الادارة العليا في من يعمل في هذه الفروع؛
- التنويع في الخدمات والمنتجات، تؤدي لتنويع الخدمات والمنتجات الى استخدام المركزية ولا بد من منح المزيد من الحرية؛
- السرعة في اتخاذ القرار، كلما احتاجت المنظمة الى سرعة اتخاذ القرار، عليها تعويض السلطة ومنح الحرية.

ط- **مبدأ الرسمية والنمطية:**

[1] . سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، مرجع سابق، ص.1472.

المقصود به تأدية المهام والواجبات بشكل محدد ومعروف وفي شكل أنظمة مكتوبة متعارف عليها في إطار القواعد والتنظيمات. فوضع الأعمال في شكل محدد يجب الالتزام به عند تأديته في كل مرة يسمى التنميط واعداد ذلك في شكل مكتوب ومعتمد بواسطة الجهات الإدارية هو الرسمية.

ومن أهم ما يؤثر في استخدام النمطية والرسمية ما يلي:

- عمر المنظمة وحجمها، كلما كبر حجم المنظمة لابد من تقنين بعض الانشطة والعمليات ووضعها على شكل قواعد ولوائح رسمية؛
- طبيعة العمل، كلما كانت الأعمال بسيطة أمكن تنميطها واخضاعها رسميا في شكل قواعد؛
- هدف المنظمة ورغبتها في اخضاع أنشطة معينة للنمطية والرسمية.[1]

ي- مبدأ التكتل والتجانس في العمل:

لضمان السير الجيد للعمل في المنظمة، فلا بد من تجميع الأنشطة والاعمال المتشابهة في وحدة واحدة حسب الأسس السلمية وذلك لتجنب التداخل والتضارب والازدواجية في المهام.[2]

5-خطوات التنظيم:

يتبع التنظيم عدة خطوات، يمكن ذكرها فيما يلي:

- الالمام بخطط وأهداف المؤسسة، فلا يستطيع المسير أن يقوم بعملية التنظيم إلا إذا ألم بكافة الخطط التي تم إعدادها ومعرفة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛
- تحديد المهام الرئيسية ونشاطات المؤسسة الضرورية لتحقيق أهدافها، إن هذه الخطوة تتضمن إعداد المهام الرئيسية التي يقوم عليها المشروع؛
- تجميع الانشطة المتشابهة في وحدة وظيفية×

[1] . ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزيديين، حسن عليا الهرامشة علي فلاح المناصير، **مبادئ الإدارة** (عمان: دار المسيرة، 2013)، ص ص.142- 143.

[2] . سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، مرجع سابق، ص 1471.

- تقسيم المهمات الرئيسية إلى فرعية، توزع على الأقسام الإدارية ومناصب العمل وفق نظام داخلي؛
- تخصيص وتوزيع الموارد اللازمة لانجاز المهام والأنشطة؛
- تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين مختلف الوحدات؛
- تحديد السلطات والمسؤولية لكل وظيفة؛
- رسم الخريطة التنظيمية التي توضح الوظائف والسلطات والعلاقات؛
- إعداد التوصيف الوظيفي لكل وظيفة؛
- تقسيم نتائج المؤسسة بهدف تقسيم التنظيم وتحسينه.

6-خصائص التنظيم الفعال: لا بد أن يتمتع التنظيم بعدة خصائص حتى يكون فعال ويحقق الأهداف المطلوبة وتتمثل في:

أ- **تخفيض التكاليف**: التنظيم الجيد يحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج والخدمة.

ب- **تبني التغيير كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة**: التنظيم الجيد هو الذي يعمل على توقع الاحداث باستمرار ورسم الخطط للمنظمة لنقلها من الوضع الحالي الى المستقبل.

ج- **الرقابة التلقائية**: التنظيم الجيد هو الذي يسهل الرقابة من خلال تحديد أهداف الوحدات وارتباط كل وحدة إدارية وبيان مهامها وتحديد المسؤوليات مما يؤدي إلى تسمية الرقابة التلقائية لهذه الوحدات والعاملين فيها.

د- التأكيد على أهمية قياس الاداء في ضوء الأهداف المحددة، فهي ليست هدف في حد ذاته انما وسيلة تمكن المنظمة من تحقيق أهداف وتطوير الاداء.[1]

[1] . أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، ص ص177. 178.

إذا، التنظيم عملية إدارية تهتم بتقسم الوظائف وتوزيعها على الأفراد ويمكن أن يكون التنظيم رسميا أو غير رسميا. فالتنظيم يجعل يوحد الجهود ويجنب الازدواجية في العمل، كما أنه يجمع بين أفراد المنظمة لكبرها وكثرة العاملين فيها؛ ويحدد التنظيم العلاقة بين الموظفين.

ثالثا: نظريات التنظيم

ظهرت نظريات التنظيم من أواخر القرن التاسع عشر إلى بداية القرن العشرين، خاصة مع ظهور المصانع الكبرى والمنظمات، التي تطلبت دراسة المهندسين وعلماء الاجتماع وعلماء النفس، وهي نظريات مشتركة مع علم الإدارة.

1- **المدرسة الكلاسيكية:**

تضم هذه المدرسة ثلاث اتجاهات أساسية: التايلورية نسبة للمهندس الأمريكي أب الإدارة العلمية، فريديريك وينسلو تايلور، والفايولية نسبة للمهندس الفرنسي هنري فايول، والنظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع والاقتصاد الألماني ماكس فيبر.

أ- **التايلورية:** أتى فرديريك تايلور بما يسمى بالتنظيم العلمي للعمل، الذي يفترض أن العامل لا يحب العمل وأن حافزه الوحيد هو الأجر وقد قامت التايلورية على أربعة مبادئ أساسية هي:

- التخصص الوظيفي الذي يسمح بتحسين العائد.
- التحليل العلمي للوقت والحركات (دراسة الزمن والحركة).
- الفصل بين مهام التصور والتنفيذ (التخصص العمودي).
- اختيار وتدريب وتطوير القوة العاملة في المصنع على أسس علمية.

ما يمكن أن نأخذه على التايلورية هو اعتبارها الإنسان كآلة واعتبار الأجر كحافز وحيد للفرد، كما أن التخصص المطلق في العمل يشعر الفرد بالملل والروتين، فالإنتاجية الكلية لا تعتمد على اقتصاد العمل فقط بل تعتمد كذلك على اقتصاديات الموارد والتكنولوجيا الإنتاج.

ب- **الفايولية:** يعتبر هنري فايول(1851-1925) أب الإدارة (الإدارية) باعتبار أنه أسس مدخله انطلاقا من مستويات تنظيمية عليا، كونه مدير عام لمؤسسة كبيرة للمناجم والصناعة التعدينية بعكس تايلور الذي كانت نقطة انطلاقه هي الورشة باعتباره مهندسا.

بدأ فايول في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة في" 1916 " بعرض الوظائف التي تخص المنظمات مهما كان حجمها ودرجة تعقدها وهي الوظيفة التقنية، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية والوظيفة الحسابية ووظيفة الأمن والوظيفة الإدارية.

كما قسم الوظيفة الإدارية إلى خمسة وظائف أخرى هي التنبؤ،التنظيم ،القيادة ،التنسيق والرقابة أما فيما يخص فعالية الوظيفة الإدارية فقد أرجعها فايول إلى 14 مبدأ تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة القيادة، وحدة الإدارة، تعلق المصلحة الخاصة بالمصلحة العامة، مكافأة الأفراد، المركزية، التسلسل، الترتيب، العدالة، استقرار الأفراد، المبادرة وروح الجماعة.

ج- **البيروقراطية الفيبرية:**

بعكس إسهامات تايلور وفايول، كانت أعمال عالم الاجتماع والفيلسوف الألماني "ماكس فيبر MAX WEBER" نظرية بصفة جوهرية ومطلقة.

قام "فيبر" بتحليل العلاقات أفراد سلطة كما اعتبر أن البيروقراطية طريقة مثالية، وأبرز أهم خصائصها فيما يلي:[1]

- تقسيم متناظم للعمل، يقوم على تخصيص المهام.
- تدرج رئاسي مستقر وموصوف بدقة.
- نظام فعال للقواعد والإجراءات يتعلق بكل مناصب العمل.
- اتجاهات غير شخصية.

[1] جمال الدين لعويسات، **مبادئ الإدارة** (الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2005)، ص.29.

- قواعد وقرارات تبلغ كتابيا.
- ارتكاز سلك المهنة على الكفاءة التقنية.

كما ميز "فيبر" بين 3 أنواع من السلطة على مستوى المنظمات هي:

- السلطة الكاريزمية.
- السلطة التقليدية.
- السلطة القانونية.

ما يؤخذ على البيروقراطية الفيبرية عدم اهتمامها بسلوك الأفراد الذي يصبح مخططا نتيجة احترام القواعد المعدة، مما يجعلهم غير مبادرين وغير قابلين للتحفيز، كما أنها تصعب عملية إعادة التنظيم عندما يصبح ضروريا تأقلم المنظمة البيروقراطية مع تغيرات بيئتها.

2 –مدرسة العلاقات الإنسانية:

مع عدم اهتمام المدرسة الكلاسيكية بالجانب الإنساني للمنظمات، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي كان أغلب منتميها علماء نفس، لتركز على السلوك الإنساني والعواطف والمشاعر الإنسانية في مكان العمل.

أ– تجارب هاو ثورن وإلتون مايو:

إن الأعمال التي أعطت دفعا لهذا التيار، هي أعمال "التون مايو" المجراة بين سنة (1927-1932) في مصنع Western Electric بمدينة Hawthorn.

انطلاقا من فرضية تايلورية حول الترابط بين الظروف المادية للعمل والإنتاجية، قام "مايو" باكتشاف الظروف السيكولوجية وطرق القيادة في ظروف العمل، فبعدما فكر أن الزيادة في إنتاجية الأجراء هو نتيجة لتحسين ظروف الإضاءة في مراكز العمل، وجد عدة عوامل أخرى تفسر تحسن عائد هؤلاء الأجراء.

قام "مايو" بتعديل ظروف العمل لـ 6 عمال في إحدى الورشات (وقت الراحة، ساعات العمل، ترتيب مكان العمل...) لمراقبة تأثير ذلك على إنتاجية العمال، وقد رافق ذلك مجموعة من المحادثات أجريت مع حوالي 1600 أجير في المصنع. استخلص مايو 4 نقاط أساسية:[1]

- الأفراد يعدلون سلوكهم عندما يعلمون أنهم مراقبون؛
- الاهتمام بالأفراد بطريقة إيجابية، كإخبارهم بأن مهمتهم نافعة ومهمة مثلا، يسمح بتأثر سلوكهم بطريقة إيجابية ؛
- إنتاجية جماعة ما ، تعتمد بصفة أساسية على العلاقات الموجودة بين عناصرها؛
- مجموعة العمل تقوم بإعداد معايير غير رسمية للعمل بحيث نجد أن شيفرة السلوك تتكون من 4 قواعد:
- لا تنتج كثيرا جدا.
- لا تنتج قليلا جدا.
- لا تقل لرئيسك أشياء تضر أحد أفراد المجموعة أبدا.
- الذين لهم مركز أعلى نسبيا لا يمكنهم أداء دور الرؤساء.

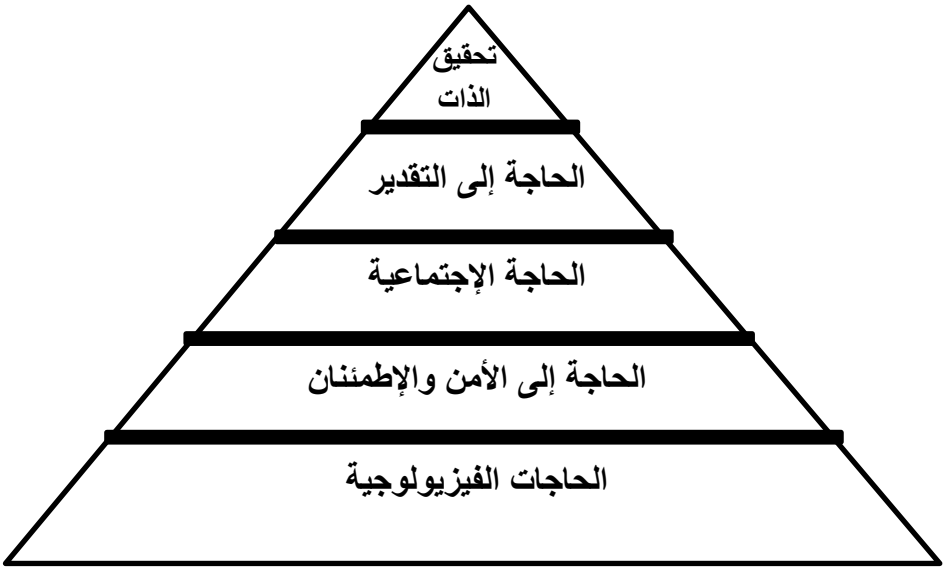
ب- **نظرية الحاجات الثانوية للأجراء ل أبراهام ماسلو:**

اقترح "أبراهام ماسلو Abraham Maslow "هرم الحاجات المشهور، مميزا بين الحاجات الأولية والحاجات الثانوية.

اكتشف "ماسلو" أن دوافع الفرد خصوصا فيما يتعلق بالعمل محكومة بالبحث عن إشباع حاجاته، وأن الأجراء لا يعلمون بوجود مستوى الحاجات الثانوية إلا إذا قام بإشباع حاجات المستويات الدنيا، وقد ميز ماسلو بين 5 مستويات أساسية للحاجات كما في الشكل رقم 01.

[1] Armand Dayan et al., *Manuel de Gestion*, V1 (Paris : éd Ellipses, 1999), P.93.

شكل رقم 01 : هرم الحاجات لماسلو



المصدر: من إعداد الباحثة.

كما يوضح هرم ماسلو الشهير، الحاجات الأساسية تقع في قاعدة الهرم، وهي تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية مثل الحاجة إلى الطعام، والحاجة إلى الأمن والاطمئنان، ثم تأتي الحاجات الثانوية، كالحاجة للتقدير، ولا يمكن للشخص أن يشبع الحاجات الثانوية قبل اشباع الحاجات الأساسية.

ج- نظرية العاملين لفريديريك هرزبيرغ:

حاول "فريديريك هرزبيرغ F.Herzberg انطلاقا من نظرية العاملين، تطبيق تفكير ماسلو على مستوى المنظمة، فقام بإعداد هذه النظرية بمساعدة بيانات تجريبية جمعت في ظروف تنظيمية مختلفة أمريكية وأوروبية على وجه الخصوص، ويمكن تلخيص مقاربته من خلال الفرضيتين التاليتين:

- يوجد عدد معين من العوامل التي يمكن أن تقلل من عدم رضى العمال في العمل، هذه العوامل تسمى عوامل "اللياقة " فحسب هارز بيرغ هي لا تحفز الفرد بصفة أساسية ، لكن أخذها بعين الاعتبار يمكن من تقليل عدم الرضى في العمل.

- توجد مجموعة ثانية من العوامل تسمى العوامل الدافعة (المحركة)، هذه العوامل تستطيع أن ترفع درجة الرضى في العمل وأن تحفز الفرد لإعطاء أفضل عائد، وهي تتعلق بإمكانية إنجازه لعمل مهم تحصله على المعرفة الترقية، تحمل المسؤوليات.....

بالنظر لأعمال "ماسلو" نجد أنه كان معارضا لهذه النظرة، فقد ألح على فكرة أن حاجات المستويات العليا، ليست أقل دفعا من حاجات المستويات الدنيا على الإطلاق، بعكس ما أقترحه هرزبيرغ" وفيما يلي مقارنة بين النموذجين:

شكل رقم (02): مقارنة نماذج "ماسلو" و"هارزبرغ"



Source: Armand Dayan et al., *Manuel de Gestion*, V1 (Paris : éd Ellipses, 1999), P.94.

د–النظام 4 ل "ليكرت Likert":

لقد بحث "ليكرت" على تحديد عوامل القيادة المرتبطة بالإنتاجية، وقد استند على النتائج المتحصل عليها من العديد من الأبحاث من أجل تسليط الضوء على البعد الإنساني للقيادة .

استطاع "ليكرت" أن يقوم بإعداد مقارنة بين أفضل النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعات عمل معينة ، وأسلوب القيادة الأكثر ديمقراطية الموجه نحو العامل.[1]

ميز "ليكرت بين 4 أساليب للقيادة تمثلت في:[2]

- **الأسلوب التسلطي** : يتميز بعدم مراجعة الرئيس للمرؤوس، اتصال وحيد الجهة، استعمال التخويف والعقوبات كوسائل تحفيز.
- **الأسلوب الأبوي**: يتميز باستعمال التهديدات والمكافآت كوسائل تحفيز، لا مركزية ضعيفة للقرارات الصغيرة، كل فرد يبحث عن الحصول على التقدير من طرف التسلسل الوظيفي مكان تطوير روح الفريق.
- **الأسلوب الاستشاري**: لا يمكن اعتبار هذا الأسلوب تشاركيا ، لأن المرؤوسين بالرغم من استشارتهم، إلا أنه ليس لهم تأثير حقيقي على اتخاذ القرارات، لكنه يشجع على العمل كفريق والاتصال ينتقل في اتجاهين.
- **الأسلوب التشاركي** : يتميز بتشكيل الأفراد لفريق يساهم فعلا في اتخاذ القرار، كما أن التعامل بينهم يكون قوي مما يؤدي إلى تطوير روح الفريق، وانتقال المعلومات بحرية.

فضل "ليكرت "الأسلوب التشاركي أو النظام 4 المبني على مشاركة العمال ، بعكس الأنظمة 1 2 3 ، التسلطي، الأبوي، الاستشاري الأقل توجها نحو إعطاء المسؤولية ، ففي إطار النظام 4 يقوم الرئيس بإعداد علاقات ثقة وتفهم مع مرؤوسيه الذين يحسون بأنهم مساندين وذو قيمة ، وهم يشاركون كليا في القرارات التي تتعلق بعملهم ، ويحسون بحرية المناقشة والحديث مع رئيسهم.

[1] Armand Dayan et al., Op.Cit., PP.95,96.
[2] ,Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise* (Paris: Dunod, 2001), P.60.

ر- نظريةx و yلـ دوجلاس ماكجريجور:

اقترح "دوجلاس ماكجريجور Douglas Mac Gregor"، أستاذ علم النفس الصناعي، أسلوبا جديدا لإدارة الأفراد عن طريق نظريتين متناقضتين هما نظريةX ونظريةy ، وقد قام شرمر هورن بمقارنة هذين النوعين من المدراء على النحو التالي:[1]

يرى مدير نظرية x المساعدين له على أنهم:

- يكرهون العمل.
- عديمو المسؤولية.
- يناوئون التغيير.
- يفضلون أن يقوم الغير بقيادتهم على أن يقوموا بالقيادة بأنفسهم

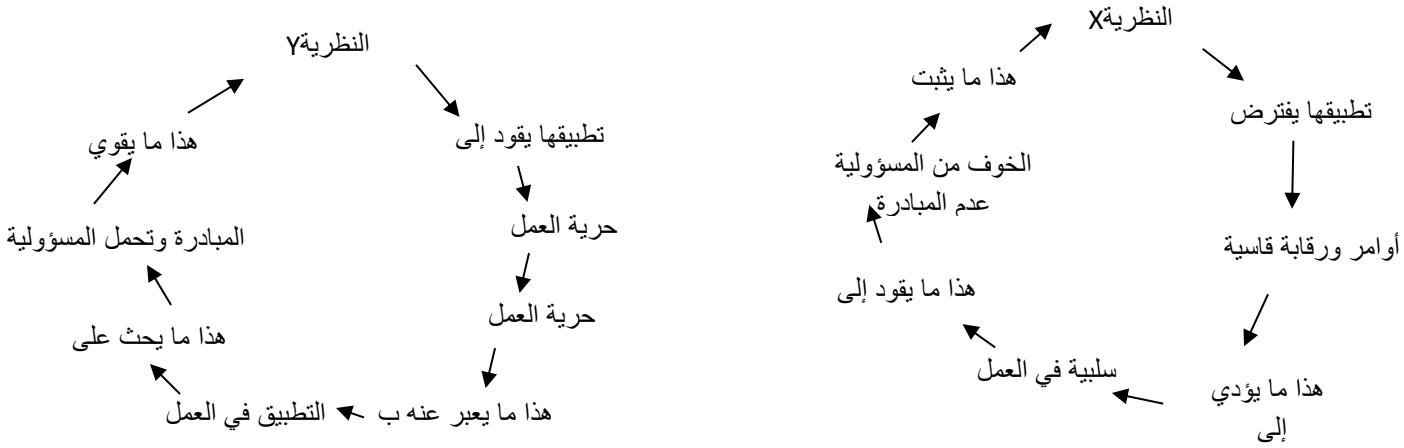
بينما يرى مدير نظرية y المساعدين له على أنهم:

- راغبون في العمل.
- راغبون في تحمل المسؤولية.
- قادرون على قيادة أنفسهم.
- قادرون على التحكم في أنفسهم.
- قادرون على التخيل والإبداع والابتكار.

يمكن تلخيص سيرورة النظريتين في الشكل التالي:

[1] روبرت.ف. هارتلي، الإدارة بين النجاح والفشل (الرياض: مكتبة جرير، 2000)، ص ص.35،36.

شكل رقم 03 : نظريتي x و y



Source : Armand Dayan et al., *Manuel de Gestion*, V1 (Paris : éd Ellipses, 1999), P.95.

يوضح الشكل رقم 03 مختلف جوانب نظريتي X و Y، وهي يعكس اتجاهين في الإدارة، إما ديمقراطي أو استبدادي.

3 –المدرسة الكمية:

لقد ظهر هذا الإتجاه الفكري بعد الحرب العالمية الثانية، نتيجة للأبحاث العسكرية التي طورت العديد من الوسائل والأساليب المساعدة في إتخاذ القرارات وحل المشاكل الحربية.

إعتمدت هذه المدرسة على تطبيق التقنيات الكمية كالرياضيات، الإحصاء وبحوث العمليات في الإدارة من أجل التوصل إلى استثمار الموارد البشرية والمادية بأفضل السبل والوسائل وأقل الأخطاء. وترى هذه المدرسة أن العمل داخل المؤسسة.

وعملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات يمكن تمثيله بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية ، من أجل جعلها أكثر دقة بعيدة عن التخمين والنفوذ الشخصي. ومع التطور التكنولوجي وظهور الحاسبات الإلكترونية، أمكن وضع نماذج رياضية أثبتت صحتها في إتخاذ القرارات مثل : نموذج بيرت pert المسار الحرج CPM، نظرية الألعاب سيمبليكس.... إلخ.

4 –مدرسة النظم :

لقد ظهر مصطلح النظام في ميدان البيولوجيا في سنوات 30 ، لسد نقائص المدخل التحليلي في تفسير عمل الخلايا ، ثم وضع بعد ذلك في نظرية، سميت النظرية العامة للنظم على يد عالم الأحياء الأمريكي لودوينغ فان بيرتالانفي Ludwing Von Bertalanffy سنة 1956. لذلك يمكن القول أن مدخل النظم في الإدارة مشتق بصورة جوهرية من هذه النظرية بما يناسب علم الإدارة وتطبيقاته في ميدان الأعمال.

يعرف "جويل دي روزناي Joel De Rosnay " النظام على أنه: "مجموعة من العناصر المتفاعلة ديناميكيا، والمنظمة من أجل تحقيق هدف معين".[1]

إعتبرت نظرية النظم المؤسسة كنظام مفتوح على البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها وأن المؤسسة مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يمكن تحديدها كما يلي:[2]

- النظام الفرعي للتوجيه: يتعلق بالسياسة والإستراتيجية والأهداف
- النظام الفرعي الإجتماعي: يتمثل في العلاقة بين الأفراد، الدوافع...
- النظام الفرعي للتسيير: يتمثل في المعلومات ، الهياكل ، الإجراءات للعمل : يخص الموارد البشرية، الآلات....
- النظام الفرعي للعمل: يخص الموارد البشرية، الآلات..
- النظام الفرعي التكنولوجي: تكييف الإنسان/آلة، الآلية.....
- النظام الفرعي للأداء: يكون نسبة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة.

5– المدرسة السوسيوتقنية:

شملت أعمال العديد من الباحثين والمنظرين كما يلي، أبرزهم أمري وتريست، لورانس ولورش، وبورنز وستالكر.

[1] J. Koubi et al., Op.Cit., P.55.
[2] Khelifati Nour, *Introduction à l'organization et au diagnostic de l'entreprise* (Alger : Berti éditions), P.65.

أ- تصنيف إمري F.E.Emery وتريست E.L. Trist:

قام" إمري وتريست Emery et Trist" بتأسيس معهد "تافيستوك Tavistock" للعلاقات الإنسانية بلندن سنة 1946، من أجل التفكير في طرق لجعل تنظيم العمل مثاليا من الوجهة الإجتماعية والتقنية، وتحليل عمل المجموعات محدودة الأفراد.

انطلاقا من دراسة على عينة من المؤسسات استنتج إمري وتريست" تصنيفا للبيئات حسب معدلات تغيرها، فاقترحا 4 أنواع هي:[1]

- **البيئة المستقرة العشوائية:** العناصر التي تشكل هاته البيئة ضعيفة الترابط وقليلة التغير.
- **البيئة المستقرة المهيكلة** : مكوناتها قليلة التغير ، ومتناسقة فيما بينها بطريقة ما .
- **البيئة المتغيرة التفاعلية:** تتميز عناصرها بحركية منظمة ويمكن توقعها.
- **البيئة الثائرة (العاصفة):** تتميز عناصرها بحركية صعبة التوقع ، هذه الحركية توجد وسط مكوناتها بصفة مفردة ، وحتى في علاقات الترابط بينها.

لاحظ" إمري وتريست" أن الإعتماد المتبادل الكبير بين مختلف المكونات يقود إلى تعقد كبير ودرجة كبيرة من اللا تأكد في البيئة.

ب- أعمال" بورنز Burns وستالكر Stalker ":

قام" بورنز وستالكر "بدراسة كيفية تأثير البيئة على الهياكل التنظيمية، انطلاقا من دراسة على حوالي 20 شركة صناعية انجليزية تعمل في مختلف القطاعات على أساس تقدير البيئة عن طريق معدل التغير التكنولوجي ومعدل تغير السوق، توصل الباحثان إلى التمييز بين 5 أنواع من البيئة من الأكثر استقرارا (لا يوجد تغير في التكنولوجيا والسوق) إلى الأقل قابلية للتوقع (تغير في التكنولوجيا والسوق).

كخلاصة، أعلن بورنز وستالكر أن هيكل المنظمة يعتمد على العوامل الخارجية التي تتمثل في عدم التأكد في البيئة، الذي يتوقف على معدلات التغير في التقنيات والسوق.[2] كما توصلا إلى أن الشركات التي تعمل في بيئات

[1] Armand Dayan et al., Op.Cit.,P.64.

[2] Ibid, P.65.

مستقرة كان هيكلها موصوفا بالتنظيم الميكانيكي، أما الشركات العاملة في بيئات ديناميكية، كانت هياكلها موصوفة بالتنظيم العضوي المرن.

ت- أعمال لورنس Lawrence ولورش Lorches :

قام لورنس و"لورش أستاذا التنظيم في جامعة هارفارد Harvard بتحليل 10 مؤسسات من قطاعات أعمال مختلفة، وبالتمييز بين مختلف أشكال الضغوطات البيئية: التكنولوجية، التجارية والتنافسية، توصل الباحثان إلى:

- تختلف طرق العمل داخل المؤسسة نظرا لدرجة اللا استقرار في بيئتها ، لذلك يمكن تقسيم المؤسسة إلى أنظمة فرعية تعمل بطريقة مستقلة.
- بما أن طرق عمل مختلف اجزاء المنظمة تختلف، يجب توقع آليات تكامل بينها أي إجراءات تنسق عملها.

حسب هذا التحليل، لا تصبح المنظمة كنظام كلي ومتجانس، فكل جزء يتكيف ويتطور حسب درجة تقلب بيئته.[1]

6- المدرسة النيوكلاسيكية:

ظهرت هذه المدرسة من خلال أعمال العديد من الباحثين خلال منتصف القرن العشرين، ومن أبرزهم بيتر دراكر الذي يطلق عليه اسم أب الإدارة المعاصرة.

أ- نظرية الإدارة بالأهداف:

في عام 1954 ظهر إلى الوجود العلمي كتاب "الأداء الإداري" ل "بيتر دراكر Peter Drucker " والذي أوضح فيه أن هناك تذمرا من قبل المديرين على الأساليب المستخدمة في تقويم أدائهم ، فنادى بضرورة الربط بين المواصفات بالنتائج الحقيقية لأعمالهم ، ومن ثم اقترح مفهوما جديدا في علم الإدارة ، تمثل في الإدارة بالأهداف ، التي أشار إليها دراكر على أنها "مجهودات الأفراد في أي تنظيم، والتي ينبغي التوحيد بينها في مجهود عام، موحد من خلال عمل الفريق مع أفراد ملتزمين بالصالح العام[2] ، وتقوم الإدارة بالأهداف على المبادئ التالية: [3]

---

[1] Ibid.

[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مفاهيم إدارية حديثة** (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003)، ص.97.

[3] Armand Dayan et al, Op.Cit., P.97.

- العامل يريد أن يعلم ماذا ينتظر منه.
- العامل يريد أن يشارك في القرارات التي تخص نتائجه.
- أداء العامل يتحسن بصفة معتبرة، عندما يستطيع التأثير على النتائج المتحصل عليها.
- العامل يريد رأيا حول جودة عمله.
- أداء العامل يتحسن عندما يصارحه رئيسه بفائدة نتائجه.
- العامل يرغب في الاعتراف بالإسهام الذي قام به.

ب- حلقات الجودة :

ظهرت حلقات الجودة Les cercles de qualité بداية الستينات في اليابان، ثم انتقلت بعد ذلك إلى الولايات المتحدة الأمريكية منتصف السبعينات، والى فرنسا في بداية الثمانينات[1]. وقد عرفتها الرابطة الفرنسية لحلقات الجودة (AFCEQ) على أنها: "مجموعة صغيرة من العمال أو الموظفين ، منشطين من طرف شخص يعلوهم في التسلسل الوظيفي، يلتقون بانتظام من اجل البحث عن حلول للمشاكل اليومية، باستعمال وسائل تحليلية وابتكارية بسيطة "[2] إذن فحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من 5 إلى 10 أشخاص (عمال، رؤساء عمل، أو إطارات) يعملون في نفس الورشة المصلحة أو المكتب، وتكون المشاركة في هذه المجموعات مبنية على التطوع وللمجموعة هدف عام يتمثل في تحسين الجودة في ورشتهم ، مصلحتهم أو مكتبهم ، أما المنشط فهو عضو في المجموعة، يكون غالبا اقرب شخص يعلوهم في التسلسل الوظيفي، يتحصل على تكوين خاص في تنشيط المجموعات ووسائل الرقابة على الجودة الشاملة، تختاره المجموعة، ثم يختارون موضوع العمل ، كما يحددون الرزنامة وخطة العمل والوسائل والميزانية، ثم تتم المصادقة من طرف الإدارة.

يستدعي عمل حلقات الجودة (CQ) أيضا وجود وسطاء أو منسقين من اجل التنسيق بين مختلف حلقات الجودة داخل المنظمة تقييم أعمالها، وتوجيه وإعلام الأفراد بالتطورات المحققة[3]، وفضلا عن المساهمة الكبيرة التي تقدمها هذه الدوائر لعملية زيادة الإنتاج والارتقاء بالجودة، فأنها تتيح للعاملين كذلك الفرصة للمشاركة واكتساب

[1] Philippe Migani, *Les systèmes de management* (Paris : éd d'Organisation, 1993).
[2] Jean Luc Charron et Sabine Sépari, Op.Cit., P.278.
[3] Renaud De Maricourt, *Les Samourais du management* (Paris: Vuibert, 1993), PP.45,46.

الإحساس باكتمال ورضاء النفس، كما أن هناك من يرى بأنها تساعد أيضا على تشكيل ثقافة المنظمة، جعل هياكلها مرنة وتطوير ثقافتها التنظيمية[1].

بالرغم من التميز الواضح لهده الدوائر والحجج الوجيهة التي تبرر قيامها، إلا أنها لا تعمل دائما بالصورة الجيدة المرتقبة منها ، وذلك لان هناك البعض من العاملين الدين يرددون بأنها ليست سوى واجهة (مظهرية) دون أن تمثل شيئا على المستوى العملي، كما أن البعض يرى أن الوقت المستغل في دوائر الجودة بواسطة الإدارة والعاملين معا ليس بالوقت المثمر إلى ذلك الحد المتصور عنه.[2]

ث- نظرية Z في الإدارة:

بعكس المفهوم الآلي للمنظمات الأمريكية، طور اليابانيون رؤية عضوية للمؤسسة، بحيث استطاعت الاستجابة لتطورات بيئتها فور حدوثها. فالظروف المتقلبة لسنوات 80 أعطت ميزة تنافسية للمؤسسات اليابانية التي استطاعت إنتاج سلع ذات جودة عالية بتكاليف منخفضة عن طريق السلاسل الصغيرة[3].

لاحظ عالم الإدارة الياباني "ويليام اوتشي William Ouchi "أن الإنتاجية في اليابان، وخاصة في الشركات الصناعية، قد حققت أرقاما قياسية، بالنسبة لمثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية إلى 4 أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية.

في بحثه عن حل لهذا المشكل وخاصة بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج حدود اليابان، وخصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، عمد ويليام واتشي إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم بقدر الإمكان الطريقة اليابانية في الإدارة ، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان فوضع نظرية z في الإدارة سنة 1981 ، والجدول رقم 01 يوضح أهم سمات أساليب الإدارة في المنظمات الأمريكية (A) واليابانية (J) ونموذج الإدارة (Z).

---

[1] Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, Op.Cit., P.284.

[2] روبرت.ف. هارتلي، مرجع سابق، ص.52.

[3] P.Charpentier, *Organisation et gestion de l'entreprise* (Paris: Vuibert, 2000), P.175.

جدول رقم 01: المنظمات A،J،Z

المعيار	المنظمة"A"	المنظمة"J"	المنظمة"Z"
01- مدة العمل لدى المؤسسة	قصيرة المدى	مدى الحياة	طويلة المدى
02- طريقة إتخاذ القرار	فردية	جماعية	جماعية
03- تحمل المسؤولية	فرديا	جماعيا	فرديا
04- طرق الترقية	سريعة	بطيئة	بطيئة
05- طبيعة الرقابة	علنية	ضمنية	ضمنية
06- درجة التخصص	واسعة	عالية قليلا	تخصص مخفف
07- توجه الإهتمام	واسع، موجهة نحو المهمة	شامل، موجه نحو الفرد	شامل

Source: Armand Dayan et al., *Manuel de Gestion*, V1 (Paris : éd Ellipses, 1999),P.78.

7- النظريات الأكثر تطورا في الإدارة:

يشمل هذا التيار النظريات الأكثر حداثة، والتي ظهرت ابتداء من الربع الأخير للقرن العشرين.

أ- التحليل الإستراتيجي "لكروزيي وفريدبارغ":

إن نموذج التحليل الإستراتيجي" لكروزيي وفريد بارغ "Crozier et Friedberg يعتبر أحد تحاليل العمل الجماعي، في مجالات بحث مختلفة ، ضمن التحليل السوسيولوجي وهو يستعمل في التقييم وكنموذج لتحليل التغيير.

لقد طور التحليل الإستراتيجي من طرف كروزيي وفريدبارغ" (1977- 1992) وهو نموذج تنظيمي يقوم حول فهم العلاقات بين الأعوان الذين تكون بينهم علاقة إعتمادية، إن تصور العمل الجماعي يتم عبر تحليل أنظمة العمل الواقعية (Système d' Action Concret)، إن نظام العمل الواقعي (SAC) هو: "مجموعة من

الأدوار المهيكلة بين مجموعة من الأعوان الذين تكون بينهم علاقة اعتمادية، بحيث يمكن أن تكون المصالح مختلفة أو متعارضة".

يعرف "كروزيي" النظام على أنه مجموعة تربط بينها علاقة اعتمادية" ويرى "أكوف Ackoff"بأن العلاقة الاعتمادية بين الأجزاء تشكل التعريف الأساسي للنظام، لذلك يرى كروزيي وفريدبارغ بأن كل عمل جماعي يمكن أن يعتبر نظام عمل، مادام الأعضاء يعتمدون على بعضهم البعض.

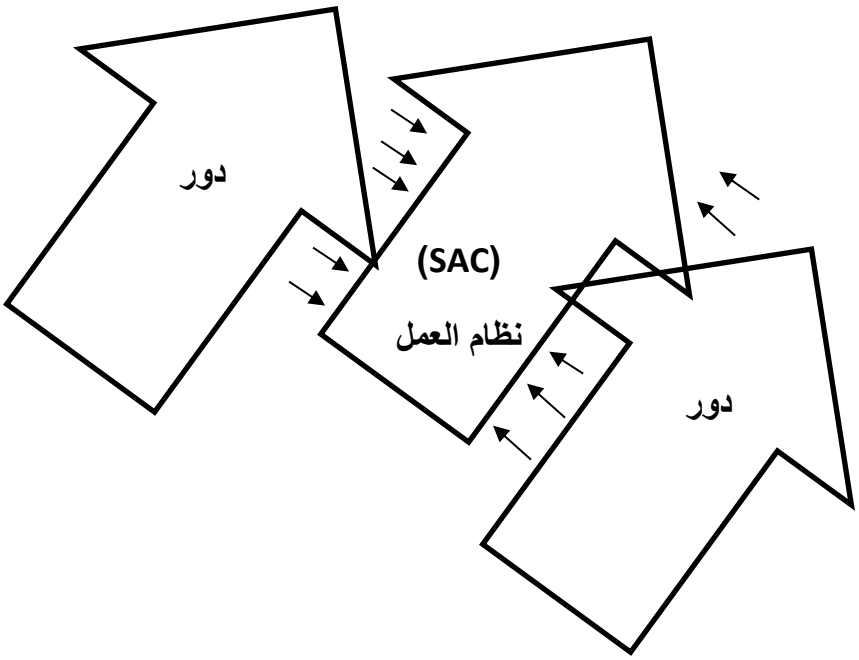
إن كل عون يدخل في عمل جماعي، فيقيم علاقات مميزة مع بعض المحاورين داخل نظام العمل الواقعي، يشارك الأعوان في أدوار موجهة من طرف العديد من الأهداف الخاصة.

في إطار نظام العمل الواقعي، تكون الأدوار متكاملة ومرتكزة بعضها على بعض، ولكن ليس بالضرورة أن يشارك كل الأعوان في مختلف الأدوار، فبالعكس، يمكن للدور أن يعدل نظام العمل الواقعي، كما أن نظام العمل الواقعي يمكنه أن يؤثر على الأدوار. فاقترح "كروزي وفريدبارغ تعديل المجموعة عن طريق ميكانيزمات تسمح لنظام العمل الواقعي بالبقاء.

في نظام العمل الواقعي، كذلك في الأدوار، سيرورات تفاعل تعدل عن طريق مجموعة من القواعد، التي يقوم الأعوان بفضلها ب " تعديل وتوجيه اعتمادهم التعاوني "، هذه القواعد يمكن أن تحدد انطلاقا من الهيكل الرسمي للمنظمة، أو عن طريق الممارسات غير الرسمية للممثلين وهي دلالة على وجود علاقات سلطة بين العديد من الأعوان، حيث تشكل القواعد بعض القيود أو بعض مناطق عدم التأكد، أين يتحصل الأعوان على هامش للمناورة. حسب "كروزي وفريدبارغ" كل هيكل عمل جماعي يتشكل كنظام سلطة، السلطة هي" قدرة عون ما على هيكلة سيرورات تبادل طويلة أو قصيرة المدى هي لصالحه باستغلال قيود وفرص الوضعية من أجل فرض حدود التبادل الملائمة لمصالحه "،" إن الظاهرة الطبيعية للتعاون الإنساني، الذي يفترض دائما إعتمادا متبادلا وغير متوازن بين السلطة الأعوان."

حسب "كروزيي وفريدبارغ"، دراسة علاقات السلطة تسمح بجعل استراتيجيات الأعوان مستقرة نسبيا، فإستراتيجية الأعوان تبين موقعهم ودورهم في الأداء، وهي نتيجة لمصالحهم ولمواردهم، التي يمكن أن تأخذ شكل معارف، خبرات ....الخ.

شكل رقم 05: نظام العمل الواقعي(SAC)



Source: A.Broussele, F.Champagne, at: www.sqep.ca (accessed 14 June 2024)

ب- مدخل سيقما 6 SIX SIGMA في الإدارة :

إن جذور 6 سيقما Six Sigma كمعيار قياس يرجع إلى كارل فريدريك غوص Carl Frederick "Gauss" الذي قدم مفهوم المنحنى العادي "Normalcurve" أما سيقما 6 كمعيار قياس في تقلب الإنتاج يرجع إلى سنة 1920 عند ما بين "والتر شيوارت Walter Shewart "أن "3 سيقما Three Sigma عند المتوسط هي النقطة التي تحتاج فيها السيرورة للتصحيح، ثم ظهرت بعد ذلك عدة معايير قياس مثل : 0 خطا. لكن الفضل في ظهور مصطلح 6 سيقما يرجع إلى مهندس في شركة Motorola موتورولا " اسمه بيل سميث Bill Smith "، و من ثم أصبحت 6 سيقما علامة تجارية مسجلة فيدراليا لموتورولا[1]

لكن ما المقصود بـ 6 سيقما Six Sigma؟

[1] Daniel.T.Laux, at : isixsigma.com (accessed 11 June 2024)

يرى أدامز "ADAMS أن للسؤال السابق 3 إجابات على الأقل حسب موقع6 سيقما ، الإجابة أن 6 سيقما فلسفة إدارية، وهي مدخل يركز على العميل ويدرك أن الأخطاء مكلفة، فتقليل الأخطاء يؤدي إلى تقليل التكاليف وتقوية ولاء العميل، والإجابة الثانية هي أن 6 سيقما مقياس إحصائي، فسيرورات 6 سيقما تنتج أقل من 3.4 خطا في مليون وحدة، أما الإجابة الثالثة أن 6 سيقما سيرورة، حيث نجد أن تطبيق فلسفة إدارة 6 سيقما وتحقيق مستوى 3.4 خطا في مليون وحدة عن طريق 6 سيقما يتطلب إستعمال سيرورة 6 سيقما والتي تتمثل في (MAC) أي: حدد Define قس Measure حلل Analyse ، حسن Improve، وراقب Control، وفي الأخير يمكن تعريف 6 سيقما على أنها التطبيق المهيكل للوسائل والتقنيات المطبقة عمليا في المشروع من أجل تحقيق نتائج إستراتيجية،[1] وهي ترتكز على:

- توقعات العميل القابلة للقياس (CTQ : الانتقادات الموجهة للجودة).
- قياسات فعالة تقيس أداء سيرورات عمل المؤسسة مقارنة بالانتقادات الموجهة لجودة أعمالها من طرف العملاء.
- وسائل إحصائية من أجل تحليل الأسباب الجذرية المؤثرة على الأداء.
- إيجاد حلول تهاجم هاته الأسباب الجذرية.
- وسائل للمراقبة من أجل التأكد من أن للنتائج الأثر المنتظر على الأداء.

إن 6 سيقما تسمح بتخفيض التكاليف والمهملات، من أجل الوصول إلى نتائج مثلى فيما يتعلق بالربح والجودة، كما أن المنظمات التي طبقتها بطريقة صحيحة توصلت إلى نتائج ملحوظة ساهمت في تقوية ميزتها التنافسية، وتحسين وتطوير ثقافتها الداخلية.

ج–إعادة الهندسة الإدارية:

لقد ظهرت إعادة الهندسة في بداية التسعينات على يد" مايكل هامرMichael Hammer "و" جايمس شامبيJames Champy " في كتابهما "إعادة الهندسة LE REENGENEERING (1993)".

[1] www.adamssixsigma.com (accessed 19 July 2024).

يعرف هامر وشامبي إعادة الهندسة على أنها التغيير الجذري، وإعادة التفكير الجذري في السيرورات العملياتية، من أجل الحصول على نتائج مدهشة في أداء التكاليف، الجودة، الخدمة وسرعة العمل[1] ، وهذا يشمل تغيير العمليات والهياكل التنظيمية، نمط الإدارة وسلوكها، نظم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين، وهي تختلف عن التحسين المستمر الذي يعتبر تدريجيا [2].

إن تطبيق إعادة الهندسة يتطلب القيام بعدة خطوات أهمها:[3]

- تخفيض خطوات الإنتاج.
- تخفيض عدد الموردين.
- تخفيض عدد عمال الإنتاج.
- تخفيض عدد طبقات التنظيم.
- تنظيم العمليات وفقا للعملاء أو خطوات الإنتاج.
- الإستثمار في المعدات الأوتوماتيكية.
- تحسين تدفق العمليات.

بما أن الأشخاص هم الذين يعيدون صياغة السيرورات، حدد هامر وشامبي الأدوار الأساسية الواجب توفرها للقيام بعملية إعادة الهندسة وهي:[4]

- القائد هو إطار مسير، يقوم بتفويض ودفع جهود إعادة الهندسة.
- المسؤول عن السيرورة: مسير مسؤول عن سيرورة معينة، وجهد إعادة الهندسة المتعلق بهذه السيرورة.
- فريق إعادة الهندسة: يتكون من مجموعة أشخاص يكرسون لإعادة هندسة سيرورة معينة يقومون بتشخيص السيرورات الموجودة ثم يعيدون تشكيلها بطريقة أكثر تطورا

[1] Michael Hammer et James Champy, *Le reengineering* (Paris: Dunod, 2003), P.4.

[2] جوزيف كيلادا، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة** (الرياض: دار المريخ، 2004)، ص.131.

[3] سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص.215.

[4] M.Hammer and J.Champy, Op.Cit., PP.117-118.

- لجنة إعادة الهندسة: مجموعة من الإطارات العليا، يقومون بإتمام الإستراتيجية العامة لإعادة هندسة المنظمة التي يقودون تقدمها.
- قائد إعادة الهندسة (كابتن): هو شخص مسؤول عن إنشاء تقنيات ووسائل إعادة هندسة المنظمة، وضمان التذاوب بين مختلف مشاريعها

العلاقة بين هذه الأدوار يكون كالتالي : القائد يعين مسؤول السيرورة الذي يشكل فريق إعادة الهندسة المكلف بمعالجة سيرورة ما بمساعدة قائد إعادة الهندسة برعاية لجنة القيادة.

نستنتج مما سبق أن الإدارة كممارسة قد ظهرت بظهور الإنسان نفسه أما كحقل معرفي له قواعده ومبادئه فقد ظهرت بظهور المنشآت والمؤسسات الكبيرة بنهاية القرن 19 ميلادي، وقد لاقت منذ ذلك الحين تطورا فكريا كبيرا.

أسئلة المحور الأول:

-أذكر أسباب تكوين المنظمات؟

-ماهي الخصائص التي تتميز بها المنظمات؟

-كيف يمكن خلق القيمة من طرف المنظمات؟

-تواجه المنظمات المعاصرة تحديات كثيرة، والتي قد يؤدي بعضها إلى زوال المنظمة. اشرح هذه التحديات - .

اشرح مبدأ الموازنة بين السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي؟

-يوفر التنظيم الجيد خاصية المرونة التلقائية في المنظمات، اشرح ذلك؟

-لم تظهر المنظمات فجأة إنما مرت بعدة مراحل أثرت في هذا المفهوم وتطوره، بين مختلف مراحل تطور هذا المفهوم من خلال المدارس الإدارية التي تناولته

-ماهي خصائص التنظيم البيروقراطي المثالي في رأي ماكس فيبر؟

المحـــــــور الثـــانـتي

الهيـــكل التـــنظيمـــتي

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي

تحدثنا في المحور السابق عن المعاني المختلفة لكلمة التنظيم، وهي ككيان أو كعملية، ويضاف إليها معنى ثالث، هو نتيجة عملية التنظيم، والتي تكون في شكل هيكل ينظم ويضبط العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة، ويشار إليه بشكل عام بالهيكل التنظيمي.

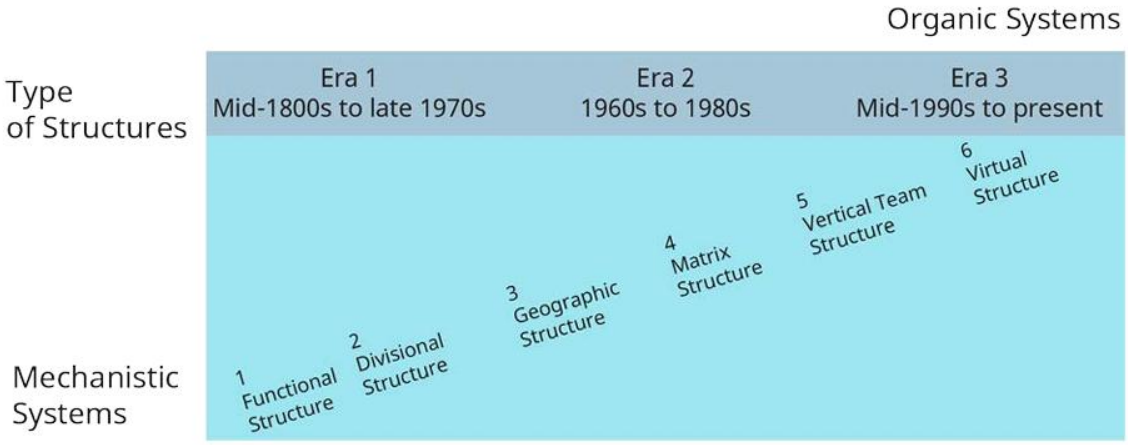
أولا: مدخل للهياكل التنظيمية

قبل تعريف الهياكل التنظيمية، سنقدم نظرة موجزة عن نشأتها وتطورها.

1- نشأة وتطور الهياكل التنظيمية:

عرفت الهياكل التنظيمية تطورات مهمة عبر الزمن، فتطورت أنواع وظهرت أنواع أخرى. والشكل الموالي يوضح أهم هذه التطورات.

الشكل رقم 05: تطور الهياكل التنظيمية



Source: Rice University, *Principles of Management* (Texas: OpenStax , 2019), P.93.

في سياق الهياكل الميكانيكية مقابل الهياكل العضوية، تطورت أنواع معينة من الهياكل التنظيمية في الولايات المتحدة تاريخيًا على مدى ثلاثة عصور على الأقل. وهذا التطور عرف ثلاثة مراحل كما يلي:[1]

- **المرحلة الأولى**: خلال العصر الأول، من منتصف القرن التاسع عشر إلى أواخر سبعينيات القرن العشرين، كانت المنظمات عبارة عن هرم ميكانيكي مكتفٍ ذاتيًا من أعلى إلى أسفل، حيث تم التركيز على العمليات التنظيمية الداخلية لاستيعاب المواد الخام وتحويلها إلى منتجات وإخراجها للعملاء.

  ركزت الهياكل التنظيمية المبكرة على التحكم الهرمي الداخلي والتخصصات الوظيفية المنفصلة من أجل التكيف مع البيئات الخارجية. قامت الهياكل خلال هذا العصر بتجميع الأشخاص في وظائف أو أقسام، وتحديد العلاقات التقريرية بين هؤلاء الأشخاص والأقسام، وتطوير أنظمة لتنسيق وتكامل العمل أفقيًا ورأسيًا. فظهر الهيكل الوظيفي أولاً، تلا ذلك الهيكل القطاعي ثم الهيكل المصفوفي.

- **المرحلة الثانية**: بدأ العصر الثاني في الثمانينيات وامتد حتى منتصف التسعينيات. لقد أدت البيئات والأسواق والتقنيات الأكثر تعقيداً إلى إجهاد الهياكل التنظيمية الميكانيكية، كما أدت المنافسة من اليابان في صناعة السيارات والمعاملات المعقدة في مجال الخدمات المصرفية والتأمين وغيرها من الصناعات التي

[1] Rice University, *Principles of Management* (Texas: OpenStax , 2019), P.93.

أكدت على قيمة العميل والطلب والتفاعلات الأسرع والجودة والنتائج، إلى ظهور الحاجة إلى تصميمات وهياكل تنظيمية أكثر عضوية.

وتطلب الاتصال والتنسيق بين الوحدات التنظيمية الداخلية والعملاء الخارجيين والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين مستويات أعلى من التكامل وسرعة معالجة المعلومات. كما دخلت أجهزة الكمبيوتر الشخصية والشبكات إلى الساحة. وفي الواقع، وُلِد ما يسمى "التنظيم الأفقي"، والذي أكد على "إعادة الهندسة على طول عمليات سير العمل التي تربط القدرات التنظيمية بالعملاء والموردين". وتعد شركة فورد، وزيروكس، ولكسمارك، وشركة إيستمان كوداك أمثلة على المتبنين الأوائل للتصميم التنظيمي الأفقي، والذي على عكس الهياكل الهرمية من أعلى إلى أسفل في العصر الأول، جلب هياكل هجينة هرمية مسطحة وفرق متعددة الوظائف.

- **المرحلة الثالثة:** بدأ العصر الثالث في منتصف التسعينيات ويمتد حتى الوقت الحاضر. وقد ساهمت عدة عوامل في صعود هذا العصر: الإنترنت في الفترة ما بين عامي 2000 و2005 التي جعلت المنافسة العالمية ـ وخاصة من الصين والهند مع انخفاض تكاليف العمالة وأتمتة سلاسل التوريد، والاستعانة بمصادر خارجية للخبرات لتسريع الإنتاج وتسليم المنتجات والخدمات. وقد انفتحت ما يسمى بالصوامع وجدران المنظمات؛ فلم يعد من الممكن أو لم يكن من الضروري إنتاج كل شيء داخل حدود منظمة، وخاصة إذا كانت الشركات تعمل على خفض التكاليف والاستعانة بمصادر خارجية لأداء وظائف مختلفة لتوفير التكاليف. وخلال هذه الفترة، تطورت امتدادات أخرى للأنواع الأفقية والعضوية من الهياكل: فقد تم إنشاء الهياكل القسمية، والمصفوفية، والجغرافية العالمية، والمعيارية، والقائمة على الفريق، والافتراضية.

2- تعريف الهيكل التنظيمي:

في قاموس Oxford الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يقوم بها المديرون ببناء منظمتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. يتم وضع التصميم الرسمي للمنظمة في مخطط هيكلي، والذي يشير إلى واجبات ومهام ومسؤوليات كل من الأفراد والإدارات.[1]

[1] https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20111207142003685#:~:text=The%20way%20in%20which%20managers,of%20both%20individuals%20and%20departments (accessed 23 May 2024).

يرى ماكس فيبر أن الهياكل التنظيمية هي عبارة عن "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو تحقيق الكفاءة والرتب".[1] يقصد بالهيكل التنظيمي تحديد الرئيس والمرؤوسين أي تحديد المستويات الإدارية في المنظمة.

Gibson يقول أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بـ 04 أبعاد لأي منظمة هي:

- تقسيم العمل والتخصص؛
- طرق وأسس الوحدات تكوين الوحدات التنظيمية، وتوزيعها في وحدات وأقسام وتحديد السلطات ومجالات الاشراف.

ويرتبط الهيكل التنظيمي أساسا بالمفاهيم التالية: [2]

- **تقسيم العمل**: فكل وحدة وسؤولة عن عمل محدد؛
- **الرؤساء والمرؤوسين**: المقصود من تلك الخطوط المستقيمة في الهيكل التنظيمي من يمتلك سلطة اصدار الأمر ومن يتلقاها؛
- **نوع العمل**: تعكس المربعات في الهيكل التنظيمي نوع العمل الذي يقوم به الأفراد؛
- **أساس تجميع الأعمال أو الأنشطة**: أي الطريقة المعتمد عليها في تقسيم الأنشطة، والتي قد تكون على أساس المنتج أو الوظيفة أو على أساس جغرافي أو على أساس العملاء؛
- **مستويات الإدارة**: يوضح الهيكل التنظيمي أيضا مختلف المستويات الإدارية من إدارة عليا ووسطى والإدارة التنفيذية.

3- أبعاد الهياكل التنظيمية:

افترض العديد من الكتاب أن الهيكل التنظيمي يتميز بـ:

أ- **التعقيد** :

---

[1] . حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شهادة العرموطي، **نظرية المنظمة** (عمان: دار حامد، 2012)، ص.126.

[2] بشير أحمد محمد علي، **مبادئ الادارة**، على الرابط: https://fr.scribd.com/document/480166652/%D9%85%D9%84%D8%AE%D8%B5-%D9%85%D9%82%D8%B1%D8%B1-%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-pdf ، ص.48.

يشير التعقيد في أبعاد الهيكل التنظيمي إلى درجة التمايز والاختلاف في المنظمة . ويضم 3 عناصر:

- التمايز الأفقي؛
- التمايز العمودي أو الرأسي؛
- التمايز الجغرافي.

✓ **التمايز الأفقي** تنوع الأنشطة التنظيمية ومجموعات الوظائف المهنية المختلقة والتخصصات المتنوعة فيها. أي أن التمايز الأفقي ينشأ نتيجة التباين في الوظائف وكثرة الوحدات الوظيفية.

✓ **التمايز الرأسي** فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي أو البعد العمودي للهيكل التنظيمي. ويقاس بعدد المستويات التنظيمية . فيزداد التمايز الرأسي بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة.

✓ **التمايز الجغرافي** مدى انتشار عمليات المنظمة وأنشطتها جغرافيا. فهو درجة التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمنظمة.

حيث يكون الهيكل التنظيمي ذو درجة من التعقيد كلما زاد واحد أو أكثر من أنواع التمايز. كما أنه كلما زادت درجة التعقيد زادت الحاجة الى الاتصالات والتنسيق والرقابة. وهو ما يزيد عبر المديرين.

ب- **الرسمية:**

وتشير الرسمية الى الدرجة التي تعتمد فيها المنظمة على القوانين الأنظمة، والتعليمات والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد. وتعتمد المنظمات عادة على الرسمية لتحقيق معيارية السلوك والحد من التباين. ولكن قد تعود بعض الآثار السلبية أهمها: إعاقة نمو روح الإبداع لدى العاملين واستبدال الأهداف حيث تصبح التعليمات غاية وليست وسيلة. فالرسمية بطبيعة الحال تختلف من منظمة إلى أخرى حيث يمكن أن تكون هذه القواعد واللوائح مكتوبة بشكل رسمي تماما بين البعض الآخر يرى أنها تنشأ عن تقاليد وعادات في العمل. وتختلف أيضا الرسمية وفقا للمستويات الإدارية وتتأثر بالمعايير المهنية إذ تمنع الاختلاف بين العاملين وتسهل عملية الرقابة على الأداء.

ت- **المركزية:**

يشير مصطلح المركزية إلى أن سلطة اتخاذ القرارات المهمة تقع على عاتق "رأس" أو مركز المنظمة.[1]

في حين هانسن وموين أن اللامركزية هي ممارسة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى مستوى أدنى من أجل تحقيق حرية أمن القرار. وفي الوقت نفسه.أما جاريسون وآخرون ذكروا أن المنظمات تستخدم هذه العملية في صنع القرار مما يسمح للمديرين على مختلف المستويات باتخاذ قرارات مهمة تتعلق بنطاق مسؤولياتهم. وأفاد لهاندوكو أن اللامركزية مفهومًا أوسع ويتعلق بكيفية تفويض الإدارة العليا للسلطة وصولاً إلى الأقسام والفروع والوحدات الأخرى ذات المستوى الأدنى في المنظمة. اللامركزية هي وكذلك تفويض السلطة في اتخاذ القرارات والسياسات للمديرين أو الأشخاص في المستوى الأدنى من الهيكل التنظيمي. إنه يحسن ويزيد من فعالية وإنتاجية المنظمة. [2]

إذا تحدد المركزية بصورة كبيرة معالم صياغة الهيكل التنظيمي. وتشير المركزية الى موقع ومكان اتخاذ القرار في المنظمة.

ويمكن القول أن العلاقة بين الأبعاد الثلاثة المركزية والرسمية والتعقيد فهي كما يلي:

- هناك دلائل قوية تشير الى وجود علاقة عكسية بين المركزية ودرجة التعقيد وأن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد.
- العلاقة بين المركزية والرسمية هي غامضة، فهناك ما يشير الى علاقة عكسية وآخر إلى وجود علاقة طردية.
- كل من الرسمية والتعقيد يؤدي إلى ممارسة المزيد من الرقابة والسيطرة على سلوك الفرد. وهناك من يرى أنه مع تزايد درجة التعقيد قد تقل درجة الرسمية، ويرى الآخرون أنه كلما زاد التمايز ازدادت معيارية الأعمال وطبق المزيد من الإجراءات لضبط السلوك. وكل منهما صحيح[3].

وبالتالي فالعلاقة بين هذه الأبعاد تتراوح بين عكسية وطردية فقد يؤدي التعقيد في الهيكل التنظيمي إلى خفض مستوى الرسمية كما أن الرسمية العالية تتماشى والمركزية في الهيكل التنظيمي وكذلك مع اللامركزية وذلك

[1] Stephen Cummings, Centralization and Decentralization: The never-ending story of separation and betrayal, *Journal of Management*, Vol. 11, No. 2 (June 1995), P.103.

[2]Fory A. N Away et al., Decentralization, Centralization and Quality of Organizational Performance of Human Resources, *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 20, Issue 3 (2021), P.4.

[3] . حسين حريم، إدارة المنظمات...، مرجع سابق، ص ص.107. 108.

يرجع الى درجة مهارة العالمين اذا كان أغلبية العاملين غير ماهرين لابد من الرسمية لقيادة سلوكهم كما تريد المنظمة والعكس صحيح، وقد اختلفت الآراء والبحوث في هذه العلاقة.

4- أهمية الهياكل التنظيمية:

يضم الهيكل التنظيمي أساسا لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يرى Peter Drucker بأن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق المنظمة من خلال:

- المساعدة على تنفيذ الخطط بنجاح؛
- تسهيل تحديد أدوار الأفراد من المنظمة؛
- المساعدة في اتخاذ القرار.

كما يمكن للهيكل التنظيمي أن يعمل على:

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المنظمة؛
- تجنب الداخل والازدواجية في العمليات؛
- تحقيق التنسيق اللازم بين الأنشطة؛
- تمكين المنظمة من الاستجابة للمتغيرات البيئية.

وهناك أيضا من يرى أن الهيكل التنظيمي يخدم 03 وظائف:

- **الوظيفة 01**: يمكن الهيكل التنظيمي من إنتاج المخرجات التي تريدها المنظمة بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- **الوظيفة 02**: يضمن الهيكل التنظيمي امتثال الأفراد لمتطلبات المنظمة وليس العكس.
- **الوظيفة03**: يحدد الهيكل التنظيمي الوظائف التي تمتلك القوة، ويسهل أيضا وصول المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.[1]

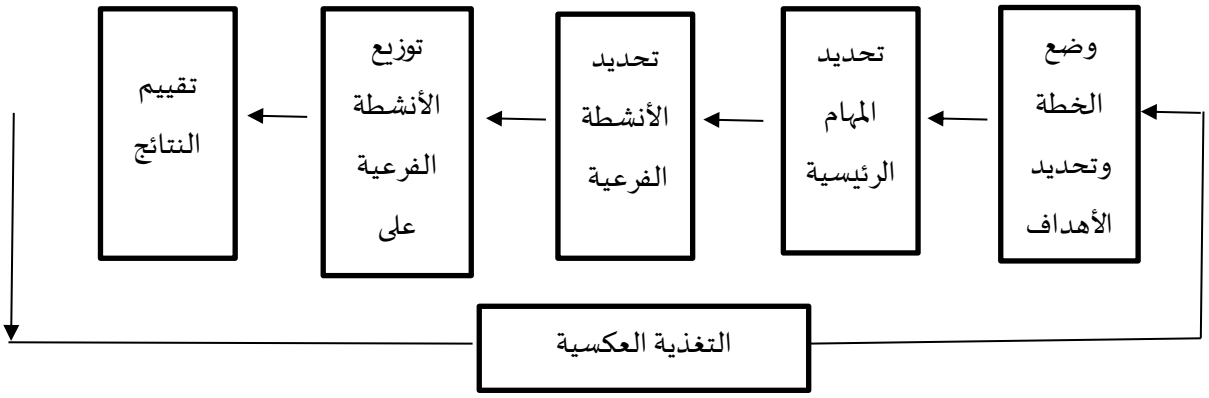
[1] – المرجع نفسه، ص ص.105-106.

يساعد الهيكل التنظمي المنظمات على بلوغ أهدافها بفعالية، فهو يعمل على تنظيم الأنشطة والمساعدة على الاستخدام الجيد لمختلف موارها المالية والبشرية للحصول على المخرجات التي ترغب بها. ويساهم أيضا في عملية اتخاذ القرارت فهو يجعل المنظمة تستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها.

5- خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

يوضح الشكل الموالي خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 06: خطوات بناء الهيكل التنظيمي



المصدر: رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة (جامعة الشام الخاصة، 2021)، ص 252 .

يتضح من الشكل أعلاه أن بناء الهيكل التنظيمي يمر عبر عدة خطوات تتمثل في: [1]

- تحديد خطة التنظيم وتحديد الأهداف بدقة ووضوح؛
- تحديد مختلف الأنشطة الرئيسية وما تضمه من مهام وواجبات؛
- تجزئة هذه الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية وجمع الأنشطة المتشابهة وتقسيمها في وظيفة معينة؛
- توزيع المهام والواجبات على الأفراد؛
- تقييم نتائج عملية التنظيم.

[1] علي عباس، **أساسيات علم الإدارة** (عمان: دار المسيرة، 2004)، ص ص.128، 129.

6- مزايا الهيكل التنظيمي الجيد:

ليكون سير العمل الإداري جيدا وناجحا لتحقيق الأهداف المرجوة، لا بد أن تتوفر على هيكل تنظيم جيد، تتمثل أهم خصائصه في ما يلي:

- **الاستفادة من التخصص**: ويقوم التخصص على أن كل فرد في المنظمة عليه أن يقوم ويحمل أعباء وظيفة واحدة فقط، أو يتم إنشاء وحدة تنظيمية خاصة بكل عمل وأن يكون بالامكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية بكل وقت العمل، وهو ما يحقق سرعة الانجاز واتقان العمل وتخفيض التكاليف.
- **التنسيق بين الاعمال المنظمة**: والمقصود بذلك التنسيق بين مجهوده ومجهودات كل الوظائف والأقسام الأخرى للقضاء على الازدواجية. فلا بد أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة لأن كل فرد منها يعتمد على عمل الجزء الآخر.
- **تحقيق الرقابة التلقائية**: يتيح الهيكل التنظيمي الجيد ورقابة فعالة، فلا تبنى من فصل الرقابة فلا تكون الوظيفة الخاضعة للرقابة مع نفس الموظف القائم بها.
- **المرونة**: الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بما يحدث في البنية الداخلية والخارجية ويكون قابلا لاستيعابها.
- **الاستمرارية**: ضرورة اعتماد قواعد علمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إضافة إلى استشراف التغيرات المسجلة دون التعرض إلى تغييرات جوهرية قد تؤدي إلى ارباكه[1].
- **الاهتمام**: بالنشاطات المهمة للمنظمة والمتميزين المهم والأقل أهمية.

7- العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي:

أكدت الدراسات أنه توجد العديد من العناصر التي تؤثر على صياغة الهيكل التنظيمي المناسب، ومن أهمها ما يلي:

- **دورة حياة المنظمة**: تمر المنظمة بدورة حياة تبدأ بالتأسيس لتنمو وتنضج ثم تنحدر أين تتخذ الإجراءات اللازمة لتبقى وتستمر.

[1] - حسين أحمد الطراونة، مرجع سابق ذكره، ص ص.131- 132.

- **استراتيجية المنظمة:** تضع الإدارة العليا الاستراتيجية التي وضعت في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، ومن ناحية أخرى فالهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي توجد علاقة بين استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي. فاذا حدث تغيير في الاستراتيجية يتبعه بالضرورة تغيير في الهيكل التنظيمي.
- **حجم المنظمة:** يؤثر حجم المنظمة على الهيكل التنظيمي، فكلما زاد حجم المنظمة تكون الأنشطة كثيرة ويزداد تقسيم العمل فيزداد التمايز الأفقي والعمودي.[1]
- **التكنولوجيا:** من الطبيعي أن تعتمد المنظمات على التكنولوجيا في عملياتها، فدرجة الاعتماد على التكنولوجيا داحل المنظمة تحدد نوع الهيكل التنظيمي المناسب. كلما زاد استخدامها زاد تعقيد الهيكل التنظيمي المتبع.
- **البيئة:** قد تكون البيئة التي تعمل فيها المنظمة معقدة من حيث مكوناتها، وقد تكون مستقرة أو العكس بسيطة المكونات أو ديناميكية وفي الحالتين تؤثر تأثيرا بالغا على اختيار الهيكل التنظيمي. فالهيكل البسيط يتماشى مع البيئة المستقرة أو البسيطة.

ثانيا: الهياكل التنظيمية حسب هنري مينتزبرغ

يقول هنري مينتزبيرغ أن المنظمة تضم 5 أجزاء رئيسية، وهي:

- **القمة الاستراتيجية:** تقع في قمة المنظمة.مكلفين بالمسؤولية الشاملة عن المنظمة القمة الاستراتيجية مكلفة بضمان أن المنظمة تخدم مهمتها بطريقة فعالة ، وكذلك أنها تخدم احتياجات أولئك الذين يسيطرون أو لديهم سلطة على المنظمة، مديري القمة الاستراتيجية هم من يخصصون الموارد، ويصدرون أوامر العمل، ويأذنون بالقرارات الرئيسية، ويحلون النزاعات، ويصممون المنظمة ويوظفونها، ويراقبون أداء الموظفين، ويحفزون ويكافئونهم.كما تتعلق مهامهم بتطوير استراتيجية المنظمة صياغة الاستراتيجية تنطوي على تفسير البيئة وتطوير أنماط متسقة في تيارات القرارات التنظيمية ("الاستراتيجيات") للتعامل معها.
- **الخط الأوسط:** تضم مجموعة من المسيرين والرؤساء، يعتبرون حلقة وصل بين القمة والقوى الشغيلة.حيث يتم ربط القمة الاستراتيجية بجوهر التشغيل من خلال سلسلة من مديري الخطوط الوسطى ذوي السلطة الرسمية. تمتد هذه السلسلة من كبار المديرين إلى مشرفي الخط الأول (مثل رؤساء المتاجر) ، الذين لديهم سلطة مباشرة على المشغلين.

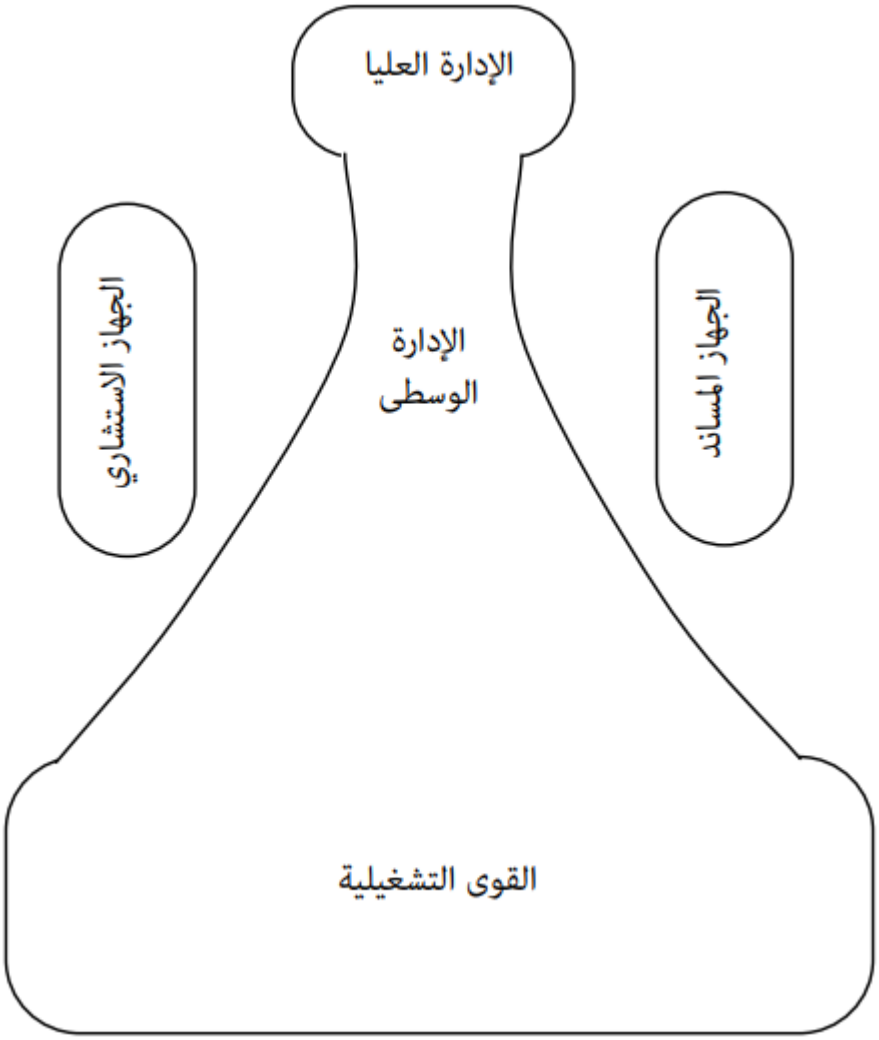
[1] زاهر عبد الرحمن عاطف، **الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة** (عمان: دار الراية، 2010)، ص.21.

- **القوى الشغيلة**: وتضم قاعدة المنظمة وتصميم المنفذون.
- **البنية التقنية**: يضم المهنيين الذين يضعون المعايير. في البنية التكنولوجية نجد المحللين (والموظفين الكتابيين الداعمين) الذين يخدمون المنظمة من خلال التأثير على عمل الآخرين. يتم استبعاد هؤلاء المحللين من تدفق العمل التشغيلي – فقد يقومون بتصميمه أو التخطيط له أو تغييره أو تدريب الأشخاص الذين يقومون به ، لكنهم لا يفعلون ذلك بأنفسهم. وبالتالي ، فإن البنية التكنولوجية فعالة فقط عندما تتمكن من استخدام تقنياتها التحليلية لجعل عمل الآخرين أكثر فعالية.
- **طاقم الدعم**: يعمل على توفير بعض الخدمات التي تحتاجها بعض الوحدات الأخرى. يمكن العثور على وحدات الدعم على مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي ، اعتمادا على مستلمي خدمتهم. فقد تقع العلاقات العامة والاستشارات القانونية بالقرب من القمة ، لأنها تميل إلى خدمة القمة الاستراتيجية مباشرة. في المستويات المتوسطة توجد الوحدات التي تدعم القرارات المتخذة هناك ، وفي المستويات الدنيا توجد الوحدات ذات العمل الأكثر توحيدا، على غرار عمل قلب التشغيل.[1]

والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] Henry Mintzberg, *Structure in fives designing effective organizations* (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1993), PP.13-17.

الشكل 07: أجزاء المنظمة حسب هنري مينتزبرغ



Source: Henry Mintzberg, *Structure in fives designing effective organizations* (New Jersey: Prentice Hall, 1983), P.11.

يرى هنري منتبرغ أن المنظمة تضم القمة الاستراتيجية وهي مسؤولة على اتخاذ القرارات وصياغة استراتيجية المنظمة. كذلك توجد في المنظمة الخط الأوسط الذي يشتمل على المديرين الذين يعتبرون وسيط بين القمة الاستراتيجية والتشغليين. أما العنصر الثالث فهم المنفذون أو التشغليون في حين يتمثل العنصر الرابع من أجزاء المنظمة هم المختصين والهمنيين الذين يهتمون بوضع المعايير وتصميم العمل. أما الجهاز المساند أو طاقم الدعم اللوجيستي فيضم الطاقم الذي يقدم الخدمات في كل ارجاء المنظمة. أما الأيديولوجيا فتتمثل في تلك القيم والمعتقدات والرموز السائدة داخل المنظمة.

كما يرى هنري منتزبرغ أن:[1]

– **الهيكل البسيط** ، يعتمد على الإشراف المباشر، حيث تكون القمة الاستراتيجية هي الجزء الرئيسي.

– **البيروقراطية الآلية:** القائمة على توحيد إجراءات العمل، حيث تكون البنية التكنولوجية هي الجزء الرئيسي.

–**البيروقراطية المهنية:** القائمة على توحيد المهارات، حيث يكون جوهر التشغيل هو الجزء الرئيسي .

–**الهيكل المقسم** ، يعتمد على توحيد المخرجات، حيث يكون الخط الأوسط هو الجزء الرئيسي.

–**الهيكل الأدهوقراطي** : بناء على التعديل المتبادل، حيث يكون موظفو الدعم (أحيانا مع قلب التشغيل) هم الجزء الرئيسي.

أما أنواع الهيكل التنظيمي حسب هينري مينتزبرغ، فقد قسمها إلى خمس أنواع رئيسية تتمثل في:

1– الهيكل التنظيمي البسيط:

بنية بسيطة وليست معقدة، وهذه هي سيمته الأساسية، عموما تكون البنية التقنية ضعيفة التطور أو غير موجودة، يوجد القليل من وظائف الدعم اللوجيستي، كما أن تقسيم العمل فضفاض وغير دقيق والاشراف منخفض، التسلسل الإداري أيضا صغير. حتى أن الطابع الرسمي ضعيف. كما أن آليات التخطيط والتدريب والاتصال توجد بشكل بسيط. ويقلل من اعتماده على المتخصصين في الموظفين. [2]

هذا الاطار غير هيكلي لأنه يتجنب استخدام جميع الآليات الرسمية للهيكل. ويقلل من اعتماده على المتخصصين، وعادة ما يتم تعيين هؤلاء الأفراد بموجب عقد بناء على الاحتياجات بدلا من دمجهم بشكل دائم في المنظمة . أما التنسيق في هذا الهيكل البسيط يتمثل أساسا عن طريق الاشراف المباشر، وكل القرارات المهمة تعود الى المدير العام للمنظمة. وبالتالي تبرز القمة الاستراتيجية باعتبارها الجزء المهم في هذا الهيكل.

يناسب الهيكل البسيط البيئة البسيطة والديناميكية، فقد يمكن للفرد الواحد أي متخذ القرار فهم هذه البيئة البسيطة ما يسمح له بالتحكم في القرارات. تتطلب البيئة الديناميكية هيكل عضوي لأنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل.

[1] Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations,(Paris :les édition d'Organisation,1986), pp 37-39
[2] Henry Mintzberg, Structure in fives …, Op.Cit., P.158.

فمن الصعب التنسيق بين الأنشطة عن طريق التقنين. كما أن الهياكل البسيطة يكون النظام الفني بسيطا وغير تنظيمي، إذ كان تنظيميا فستكون هناك بيروقراطية للمركز التشغيلي وإذا كان معقدا تحتاج المنظمة الى وظائف دعم متطورة.

بما أن المنظمات الجديدة تميل الى الهيكل البسيط بغض النظر عن بيئتها أو نظامها الفني، فالمنظمة الجديدة تحتاج الى الاعتماد على الإدارة أكثر حتى تتمكن من القيام بوظائفها، فهي تميل الى أن تكون عضوية ومركزية. فكل المنظمات تمر على الهيكل البسيط خلال السنوات القليلة الأولى من وجودها.

ومع ذلك فالمنظمات الصغيرة تحتفظ بهذا الهيكل البسيط حتى بعد أن تنمو وتتطور فيناسبها الطابع غير الرسمي وكذلك صغر حجم المنظمة يجعل تكرار العمل منخفضا وبالتالي توحيد المعايير يعتبر منخفضا.

كما أن الاستجابة للأزمات تضطر المنظمة الى هذا النوع. فعندما تظهر بيئة معادية للمنظمة فهي تضطر على المركزية مهما كان هيكلها المعتاد. خاصة بهدف الاستجابة السريعة والمنسقة تؤدي إلى تركيز السلطة في يد مديره.[1]

كما أن تجميع الوحدات في الهيكل البسيط في أغلب الأحيان حسب الوظائف مع التنسيق من هذه الوحدات من طرف المدير، وكذلك الاتصال يكون بشكل رئيسي بين المدير العام وكل الأعضاء الآخرين وهو بطبيعته غير رسمي.

وعملية صنع القرارات تتصف بالمرونة وتسمح مركزية السلطة بالاستجابة السريعة، فيمكن تنسيق القرارات الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية بشكل وثيق حيث يتحكم فيها فرد واحد، فصياغة الاستراتيجية بطبيعة الحال من تخصص الإدارة العليا أو المدير العام فهي تميل إلى أن تكون بسيطة يغذيها عدم التفتيش وبسيطة التحليل وموجهة نحو البحث عن الفرص.[2]

2- الهيكل البيروقراطي الميكانيكي(الآلي):

[1] Henry Mintzberg, Structure et dynamique …, Op.Cit., PP.274,275.
[2] Henry Mintzberg, Structure in fives …, Op.Cit., P.158.

يصف الهيكل البيروقراطي أن أعمال وأنشطة المنظمة يتم بدرجة عالية من الروتينية وهناك اجراءات وقواعد عمل رسمية عالية. إضافة إلى مركزية عالية فالقرارات تتم وتمر عبر اجراءات رسمية لكي تعبر خلال المستويات التنظيمية رسميا. كما أن الوحدات التنظيمية والوظائف تتميز بوصف دقيق لها نوع من التمايز والفوارق الحادة. وحدات كبيرة الحجم على مستوى التشغيل؛ الاعتماد على الأساس الوظيفي لتجميع المهام؛ وهناك فوارق واضحة بين الأنشطة التنفيذية والاستشارية، التكنولوجيا في المنظمة تعتبر روتينية لا تتغير.

المهام التشغيلية بسيطة ومتكررة، وتتطلب عموماً الحد الأدنى من المهارة والقليل من التدريب . وغالبا ما تستغرق ساعات قليلة، ونادراً ما تتجاوز بضعة أسابيع، وعادة ما تتم داخل المنشأة. وهذا يؤدي إلى تقسيم حاد للعمل في النواة التشغيلية . إلى وظائف محددة بدقة، ومتخصصة رأسياً وأفقياً . وإلى التركيز على توحيد معايير عمليات العمل من أجل التنسيق. وعلى هذا فإن إضفاء الطابع الرسمي على السلوك يبرز باعتباره معياراً تصميمياً رئيسياً. الواقع أن استخدام الإشراف المباشر من قِبَل المديرين المباشرين محدودة بسبب حقيقة مفادها أن التوحيد القياسي يتولى التعامل مع أغلب مهام التنسيق.[1]

أما الخط الأوسط، الذي يتطور بشكل كامل، وخاصة فوق النواة التشغيلية، وهو مقسم بشكل واضح إلى وحدات وظيفية. ويتولى مديرو هذا الخط الأوسط ثلاث مهام رئيسية. الأولى هي التعامل مع الاضطرابات التي تنشأ بين العمال المتخصصين للغاية في النواة التشغيلية. ورغم أن التقييس يتولى معالجة معظم الترابطات التشغيلية، فإن الغموض يظل قائماً حتماً، وهذا يؤدي إلى نشوء الصراعات. المهمة الثانية لمديري الخط الأوسط، والتي تفسر أيضاً سبب تجميعهم على أسس وظيفية، في العمل كحلقة وصل مع محللي البنية التقنية لدمج معاييرهم في وحدات التشغيل. وتتمثل مهمتهم الثالثة في دعم التدفقات الرأسية في البنية . تجميع معلومات التغذية الراجعة إلى أعلى التسلسل الهرمي وإعداد خطط العمل التي تعود إلى الأسفل.

البنية التقنية أيضاً معقدة للغاية. البيروقراطية الآلية تعتمد في المقام الأول على توحيد معايير عمليات عملها التشغيلية من أجل التنسيق، فإن البنية التقنية . التي تضم المحللين الذين يتولون توحيد المعايير . تبرز باعتبارها الجزء الرئيسي من البنية.

[1] Ibid., P.171.

ومن أهم نتائج إضفاء الطابع الرسمي في هذا الهيكل تقسيم العمل، التمايز بين الوحدات بجميع أشكالها: تقسيم رأسي وأفقي، الفرق بين التشغيلي والوظيفي، الفرق بين التسلسل الهرمي، المستويات بين الوظائف والحالات.

كما ينتشر مفهوم الرقابة أو السيطرة في البيروقراطية الآلية، وينتد هذا المفهوم على نطاق واسع من أعلى الهيكل الى أسفله. وبالتالي يؤدي الهوس بالسيطرة إلى عمل كل شيء لإزالة حالة عدم اليقين حتى يتمكن الآلة البيروقراطية من العمل بسلاسة دون انقطاع ، هيكل تكثر فيه الصراعات ما يلزم المنظمة بوضع أنظمة تحكم لاحتوائها التقسيم الشديد للعمل والتمييز القوي بين الادارات والتمييز الصارم بين التشغيلي والوظيفي. ومشكل التحفيز الناجمة عن العمل الروتيني لمركز العمليات.

أما القمة الاستراتيجية في هذه المنظمات فالمسؤولون فيها يهتمون إلى حد كبير بضبط هذه الآلة البيروقراطية. كما يكرسون مجهوداتهم في الحفاظ على سلامة الهيكل التنظيمي على الرغم من الصراعات.

كما تهتم الادارة العليا بالاشراف المباشر على المستويات المتوسطة للمنظمة والتنسيق أيضا بين وحدات المستوى المتوسط شديد الاختلاف يتطلب الية مرنة.

كما تنبثق الاستراتيجية بوضوح من القمة الاستراتيجية التي تملك القوة والمنظور الشامل، وتسير العملية الاستراتيجية من أعلى الى أسفل ويلعب تخطيط العمل دورا أساسيا.

فالبيروقراطي وجود تسيير عقلاني للعمل للغابة، حيث تكون المهام بسيطة ومتكررة، وذلك يتطلب بيئة بسيطة ومنفردة، فالمفتشة لا يمكن لها تبسيط العمل وتقسيمه الى مهام بسيطة.

يعمل في بيئات بسيطة ومستقرة. [1]ولا يمكن عقلنة عمل البيئات المعقدة وتحويلها إلى مهام بسيطة، ولا يمكن التنبؤ بعمل البيئات الديناميكية، أو جعله متكررًا، أو توحيده.

وعموما يوجد الهيكل البيروقراطي في المنظمات الناضجة، والتي تكون كبيرة لديها حجم من العمل التشغيلي يسمح بالتكرار والتوحيد، وفي نفس الوقت قديمة لتكون قادرة على اتخاذ قرار بشأن المعايير المراد استخدامها.

[1] أحمد ماهر، **التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية،(الإسكندرية**: الدار الجامعية ، **2005**)، ص.139.

تميل البيروقراطيات الآلية أيضاً إلى أن تُعرف بأنها نظم تقنية تنظيمية، لأن هذه النظم تعمل على روتين العمل وبالتالي تمكنه من أن يصبح رسمياً. وتتراوح هذه النظم التقنية من البسيطة للغاية إلى المتوسطة التعقيد، ولكن ليس إلى أبعد من ذلك. وتتطلب النظم التقنية شديدة التعقيد تفويض قدر كبير من السلطة إلى المتخصصين في الموظفين، مما يؤدي إلى شكل من أشكال اللامركزية غير المتوافقة مع البنية البيروقراطية الآلية. ولا يمكن أتمتة النظام التقني، لأن هذا من شأنه أن يلغي العمل التشغيلي الروتيني وبالتالي يؤدي إلى تكوين آخر. وعلى هذا، فرغم أن المنظمة قد تستخدم بشكل مكثف الميكنة وأجهزة الكمبيوتر لأن عملها موحد، فإنها تظل بيروقراطية آلية فقط طالما أن هذه الآلات لا تحل محل قوة العمل التي يهيمن عليها المشغلون غير المهرة.

نظامها الفني قوي ما يجعل العمل روتيني وبالتالي تسمح بتوحيده. يمكن أن تكون بسيطة ولكنها في الغالب منظورة الى حدها. فالمنظور للغاية يتطلب لا مركزية في المجالات الوظيفية وهو ما لا يتفق مع البيروقراطية كما أن البيروقراطية الميكانيكية تفترض وجود رقابة أو سيطرة خارجية على المنظمة. ما يجعلها أكثر مركزية ورسمية.[1]

3- البيروقراطية الوظيفية:

كان فريديريك تايلور أول من ساهم في وضع الأسس الأولى للهيكل التنظيمي على أساس الوظائف. وذلك في كتابة إدارة الورش سنة 1903. ومن أهم ميزاته اللامركزية، وهناك جهاز متناسق كبير يتركيز عمله في خدمة القوى التشغيلية، والهيكل يعتبر ذو درجة عالية من التعقيد، لأن الأعمال تتطلب معارف ومهارات عالية. كما أن درجة الرسمية في هذا الاطار تقل عما هي عليه في البيروقراطية الآلية.[2]

هو تكويناً محكماً لمعايير التصميم. والأمر الأكثر أهمية هو أن البيروقراطية المهنية تعتمد في تنسيقها على توحيد المؤهلات وعلى المعايير، والتكوين والتنشئة الاجتماعية. يتم تجنيد متخصصين بشكل رسمي واجتماعي – محترفين – لمركزهم التشغيلي، ويتركون نطاقًا كبيرًا في التحكم في عملهم الخاص. إن عمل المشغلين متخصص في البعد الأفقي الأكثر اتساعًا في البعد الرأسي. إن المحترفين الذين يتحكمون في العمل الخاص بهم يعملون بطريقة مستقلة نسبيًا عن زملائهم الآخرين.

[1] Henry Mintzberg, Structure et dynamique..., Op.Cit., PP.290-292.

[2] سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات(عمان: دار مجدلاوي، 2004)، ص 137

صياغة الاستراتيجية في البيروقراطية المهنية توضح بشكل أفضل سلطة المديريين المهنيين، فالاستراتيجية في هذا الشكل من المنظمات تأخذ شكلا مختلف. ونظرا لصعوبة تباين مخرجاتهم لا يمكن الاتفاق على أهدافهم بسهولة. فالاستراتيجية هنا تفقد قدرا كبيرا من معناها في البيروقراطية المهنية.

قد تميل البيروقراطية المهنية الى المنظمات الأكبر عمر وحجم فتكون أكثر رسمية الى حد ما، ولديها هياكل أكثر اكتمالا لدعم الموظفين. كما لا تمنع وجود بيروقراطيات مهنية أو شابة. ويمكن القول:

- النظام الفني عاملا ظرفيا مهما، فهو ليس منظما بدرجة عالية أو متطورا آليا.
- أسواق البيروقراطية المهنية متنوعة جغرافيا وهو ما يؤدي الى شكل مختلف يسمى البيروقراطية المهنية المشينة.
- البيئة هنا معقدة ومستقرة في نفس الوقت ما يتطلب استخدام إجراءات صعبة لا يمكن تعلمها الا في برامج التدريب الرسمية واسعة النطاق لتمكين هذه المهارات من أن تصبح محددة بشكل جيد أو موحدة . فالبيئة هي العامل الظرفي الرئيسي في استخدام البيروقراطية المهنية.
- لا يمكن التنسيق بشكل فعال في البيروقراطية المهنية في جوهر عملها إلا من خلال توحيد المهارات، ثم مقاومة الإشراف المباشر والتكيف المتبادل باعتباره انتهاكا مباشرا لاستقلالية المهني.[1]

4- الهيكل القطاعي (المقسم):

يعتبر هذا الهيكل ليس منظمة متكاملة بقدر ما هو مجموعة من الكيانات شبه المستقلة المقترنة معا بهيكل إداري مركزي، فهذه الكيانات هي وحدات تسمى عموما بالأقسام وتسمى الادارة المركزية بالمقر الرئيسي. وهنا تدفق القوة يكون من الاعلى إلى الأسفل.

يختلف هذا الهيكل عن البقية في أنه لا يشكل بنية كاملة من القمة الاستيراتيجية إلى النواة التشغيلية، بل بنية متراكبة على الآخرين. أي أن كل قسم له هيكله الخاص. فهذا التقسيم له تأثير على الهيكل، يتم توجيه الأقسام نحو تكوين البيروقراطية الآلية الآلية لكن تكوين النموذج المقسم نفسه يركز على العلاقة الهيكلية بين المقر الرئيسي والأقسام. أي بين القمة الاستراتيجية وأعلى الخط الأوسط.

[1] Henry Mintzberg, Structure et dynamique…, Op.Cit., PP. 313-314.

النموذج المقسم يكون على أساس السوق لتجميع الوحدات في أعلى الخط الأوسط ويتم انشاء الأقسام وفقا للأسواق التي يتم تقديم الخدمة لها. ومن ثم يتم منحها السيطرة على وظائف التشغيل والأنشطتها المنهجية والتصنيعية والتسويقية. تؤدي هذه الإزدواجية في وظائف التشغيل في تقليل الترابط بين الأقسام، بحيث يمكن لكل منها العمل ككيان شبه مستقل. ومنه يكون نطاق السيطرة عند القمة الاستراتيجية للنموذج واسعا الى حد ما.

يؤدي بطبيعة الحال هذا الترتيب الهيكلي الى لامركزية واضحة. حيث يتم تفويض الصلاحيات اللازمة لكل قسم لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملياته الخاصة. لكن هذه اللامركزية مقيدة. القليل من التفويض في المقر الرئيسي إلى عدد قليل من المسيرين الذين يديرون الأقسام.[1]

يعمل هذا الهيكل بشكل أفضل مع هياكل البيروقراطية الآلية في أقسامها. وهي الوسيلة الوحدة التي يمكن المقر الرئيسي من الإحتفاظ بالسيطرة مع حماية استقلالية الأقسام من خلال مراقبة آدائهم.

لانجاح هذا النموذج لابد من :

- جعل كل قسم يعمل كنظام متكامل واحد؛
- وضع مجموعة واحدة من معايير الآداء؛
- يجب أن يكون مدير القسم الذي يتم تفويض السلطة إليه من المقر، قادرا على فرض الاجراءات على قسمه،أي التعامل معه كنظام منظما من أعلى إلى اسفل؛
- تنظيم القسم على أساس وظيفي (البسيط) يضطر مدير القسم إلى استخدام نظام تخطيط العمل لضمان متابعة موظفي القسم لأهداف الأداء. ما يفرض معايير أكثر تحديدا وهو ما يتعلق بالإجراءات والقرارات إذا إضفاء الطابع الرسمي على هيكل القسم؛
- لذا فهذا الهيكل يدفع الأقسام الى أن تكون أكثر مركزية وأكثر رسمية؛
- هناك عامل مهم يدفع المنظمة الى استخدام الهيكل المقسم، فالمنظمة التي تواجه سوقا واحدا متكاملا لا يمكنها ببساطة تقسيم نفسها إلى أقسام مستقلة، فقد أظهرت الدراسات أن التقسيم الهيكلي هو استجابة مباشرة لتنويع المنتجات؛

[1] Henry Mintzberg, Structure in fives …, Op.Cit., PP. 215-217.

- النظام الفني، التقسيم يكون جيدا إذا ما كان يمكن تقسيم النظام الفني للمنظمة باعادة نفس الوحدة في كل قسم. مثال: يمكن لشركة الاسمنت متنوعة جغرافيا أن تكرر مرافق المعالجة الخاصة بها عدة مرات في جميع أنحاء البلاد؛
- أما البيئة فهذا الهيكل يعمل بشكل أفضل في البيئة التي لا تعتبر معقدة للغاية. ولا ديناميكية للغاية. تقريبا نفس بيئة البيروقراطية الآلية؛
- المنافسة تعتبر متغير آخر كمصدر بيئي للهيكل المقسم. فغيابها يؤخر تكييف النموذج المقسم على الرغم من تنوع المنتجات، شدة المنافسة عامل مشجع على هذا الهيكل؛

أما الحجم. فالحجم الكبير في حد ذاته لا يؤدي الى التقسيم، لكن مع نمو المنظمات بشكل كبير فإنها تصبح عرضة للتنويع. ومن ثم الانقسام.

وتميل المنظمات الكبرى إلى تنظيم نفسها كبيروقراطيات آلية. وهي تحاول تجنب المخاطر، فالتنويع ينشر المخاطر. وكلما زادت سيطرة المنظمة على سوقها التقليدية لم يعد هناك مجال للتوسع لذلك يتعين عليها إيجاد المزيد من فرص النمو في أماكن أخرى وهي بذلك تتنوع. يجب أن تقسم فيما بعد.

فالعلاقة مهمة بين الحجم والتقسيم، والتنويع. يرتبط عمر المنظمة أيضا بالنموذج المقسم، فالمؤسسات الأكبر حجما لا تجد الإدارة أماكن للتوسع في الأسواق التقليدية والقديمة. ويحولون إلى التنويع، النموذج المقسم يكون أكثر شيوعا عند المنظمات الأكبر حجم والأقدم.[1]

5- الهيكل الأدهوقراطي:

كل من الهياكل السابقة غير قادرة على الابتكار المتطور، فالهيكل البسيط يمكنه الابتكار لكن بطرق بسيطة نسبيا، وكل من الآلة والمهني هي هياكل الأداء وليست حل المشكلات وليست مصممة لاختراع برامج جديدة. وعلى الرغم من الهيكل المقسم بحل مشكلة الاستراتيجية إلا أنه عديم المرونة وليست مبتكرا.

حيث يتطلب الابتكار نموذجا مختلف. وهو تكوين قادر على دمج خبراء من مختلف التخصصات في فرق مشروعات متخصصة، تعمل بسلاسة وهم الأدهوقراط ففي هذا التكوين له 5 مميزات.

[1] Ibid, pp. 219-222.

- بنية عضوية للغاية. مع إضفاء القليل من الرسمية على السلوك؛
- التخصص الوظيفي الأفقي العالي القائم على التدريب الرسمي، تجميع المتخصصين في وحدات وظيفية ووصفهم في فرق مشاريع صغيرة قائمة على السوق للقيام بعملهم؛
- الاعتماد على أجهزة الاتصال لتشجيع التكيف المتبادل وهي آلية التنسيق الأساسية داخل هذه الفرق وفيما بينها؛
- اللامركزية الانتقائية في هذه الفرق والتي يتواجد في أماكن مختلفة في المنظمة، وتضم مجموعات مختلفة من المديرين التنفيذيين والموظفين والخبراء. في هذا الاطار تتدفق المعلومات وعمليات اتخاذ القرار بمرونة وبشكل غير رسمي حيثما كان ذلك ضروريا لتعزيز الابتكار، وهذا يعني تجاوز سلسلة السلطة إن لزم الامر؛
- الهيكل الادهوقراطي السمة الرئيسية له أن عمله الإداري والتشغيلي يميل الى الإندماج في جهد واحد، فمن الصعب التمييز بين تخطيط وتصميم العمل وتنفيذه. كلاهما يتطلب نفس المهارات المتخصصة. فهناك علاقة وثيقة بين الأدوار الإدارية والتشغيلية على مستوياتهم بحرية في بعض الأحيان يمكن التبادل.[1]

عندما يكون هدف المنظمة الرئيسي هو الابتكار فإن نتائج جهودها لا يمكن تحديدها مسبقا. لذلك لا يمكن تحديد استراتيجية كاملة أي نمط أو انساق في سلسلة قراراتها مسبقا، فلا يعتمد على تخطيط العمل على نطاق واسع في الأدهقراطية. حيث أن أي عملية تفصل بين التصور والعمل –التخطيط عن التنفيذ وإضفاء الطابع الرسمي على التنفيذ– تعيق مرونة المنظمة في الاستجابة بشكل خلاق لبيئتها الديناميكية.

قد لا يكرس كبار المديرين في القمة الاستراتيجية للأدهقراطية الكثير من الوقت في صياغة استراتيجيات واضحة. لكن لحصولها في المعارك التي تنشأ حول الخيارات الاستراتيجية، وفي التعامل مع الاضطرابات العديدة الأخرى وتوجيه الصراعات والعدوانية نحو أهداف انتاجية. وبالتالي يجب أن يكون كبار الأدهقراطية أساتذة في العلاقات الانسانية قادرين على استخدام التفاوض والاقناع. أو التحالف أو السمعة أو العلاقة.

يتطلب بيئة ديناميكية ومعقدة. البيئة الديناميكية تتطلب بنية عضوية، بينما المعقدة بنية لا مركزية، تعتمد المنظمات الأدهقراطية التغير المستمر في منتجاتها وذلك حسب الطلب، فطلب كل عميل يشكل مشروعا جديدا.

[1] Henry Mintzberg, Structure et dynamique …, Op.Cit., P.379.

عدد من الشروط غير البينية مرتبط أيضا بالأدهوقراطية، وأحدها عمر أو بالتحديد الشباب، بما أن الأدهوقراطية في تصميم ليس عال الاستقرار. من الصعب الحفاظ على أي هيكل في تلك الحالة لفترات طويلة من الزمن – لمنع السلوكيات من اضفاء الطابع الرسمي وضمان التدفق المستمر للمشاريع المبتكرة حقا– جميع أنواع القوى تدفع الأدهقراطية إلى جعل نفسها بيروقراطية مع تقدمها في السن.

الهيكلة الأدهوقراطية يميل إلى الارتباط بالشباب في المراحل الأولى من تطور الهياكل التنظيمية، وكذلك نظامها الفني من الأنظمة المتطورة وربما آلية أيضا إذا فهي تحتاج إلى طاقم دعم منسق ومدرب تدريبا عاليا لتصميمه وتعديله وصيانته. يجب أن تتمتع المنظمة بسلطة كبيرة فيما يتعلق بقراراتها الفنية لموظفي الدعم. بدلا من استخدام أجهزة الاتصال لتنسيق أعمالهم.[1]

[1] Ibid, pp. 377-390.

أسئلة المحـور الثـاني

-عرف الهيكل التنظيمي؟

-ماهي أهمية الهيكل التنظيمي؟

-اشرح التمايز الجغرافي في الهيكل التنظيمي؟

-ماهي المفاهيم التي يرتكز عليها الهيكل التنظيمي؟

-ما المقصود بالرسمية والمركزية في الهيكل التنظيمي؟

-ما هي خصائص الهيكل التنظيمي الجيد الذي تتمكن بواسطته المنظمات من تسهيل وتحسين أدائها؟

-اقترح هنري مينتزبرغ خمس أنواع للهياكل التنظيمية، أذكرها؟

-ما المقصود باعتماد الهيكل التنظيمي البسيط على القمة الاستراتيجية؟

-كيف يمكن أن يشجع الهيكل الأدهوقراطي على الابداع والابتكار بالنسبة لهنري مينتزبرغ؟

المحور الثالث

تصميم الهياكل التنظيمية

المحور الثالث: تصميم الهياكل التنظيمية

التصميم التنظيمي هو تصميم الهيكل التنظيمي، في حين أن الهيكل التنظيمي هو تصميم نمط المناصب والوظائف في المنظمة؛ فإن التصميم التنظيمي يشمل الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تصميم عملية العمل التنظيمية، مع التركيز على عملية صنع القرار. التصميم التنظيمي هو نتيجة تشكيل ومواءمة جميع مكونات المنظمة نحو تحقيق مهمة متفق عليها. إنه التسلسل الكامل للعمل الذي يؤدي إلى محاذاة الرؤية/ المهمة والقيم/ مبادئ التشغيل والاستراتيجيات والأهداف والتكتيكات والأنظمة والهيكل والأشخاص والعمليات والثقافة ومقاييس الأداء من أجل تقديم النتائج المطلوبة في سياق التشغيل.[1]

يحدد التصميم ماهي هياكل وعمليات المنظمة، ويشمل التصميم التقسيم إلى أقسام ووحدات، عدد المستويات وموقع سلطة صنع القرار وتوزيع المعلومات والوصول اليها. التخطيط المادي للمباني وأنواع الأشخاص الذين تم تجنيدهم وماهي السلوكيات التي تتم مكافأتها ... وفي عملية التصميم يقوم المديرين باختراع وتطوير وتحليل أشكال بديلة للجمع بين هذه العناصر ويجب أن يعكس الشكل حدود وقدرات التي يتمتع بها البشر وطبيعة بيئة المنظمة.[2]

يرى John child أن عملية تصميم الهيكل التنظيمي، يتطلب الاجابة على الاسئلة التالية:

- ما هي درجة تقسيم العمل والتخصص المعتمدة في المنظمة؟ وهل يشمل كل التخصصات أم لا؟
- كيف يتم تحديد المستويات الإشرافية ونطاق الإشراف؟
- ما هي معايير تجميع الأنشطة، هل على أساس وظيفي أم المنتج أم على أساس جغرافي؟
- ما هي درجة التنسيق والتكامل بين الوحدات؟ والوسائل المتاحة؟

[1] https://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000023MA/P001407/M016061/ET/1465208732Module32Q1.pdf (accessed 18 July 2024).

[2] Michael B McCaskey, An Introduction to Organizational Design, *California Management Review*, vol 17, N°02 (1974): P.13.

- ما هو الأسلوب الرقابي المتبع؟ وهل يتم الاعتماد على المركزية أم تفويض السلطة؟

ويرتكز تصميم الهيكل التنظيمي على المبادئ التالية: [1]

- **مبدأ التخصصية في العمل:** حيث يتم تجميع الأعمال المتشابهة وذات التخصص الواحد في المنظمة تحت قسم واحد وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة.
- **مبدأ الأهمية النسبية للأنشطة:** وهو إعطاء الأولوية، والأهمية للأنشطة الرئيسة التي تحقق أهداف المنظمة.
- **مبدأ التجانس والتكامل:** تم تصميم الهيكل التنظيمي وذلك من خلال جمع الأعمال التي تتكامل وتتجانس فيما بينها في قسم تنظيمي واحد، مما يحقق الفعالية في العمل والتدفق السلس للمعلوماتَ وبالتالي إنجاز الأهداف والمهمات ليتناسب مع مؤهلات وأدوار الموظفين الحالية.

أولا: مداخل تصميم الهيكل التنظيمي

ويتم تصميم الهياكل المنظمة وفق مدخلين، هما:

1- **المدخل الفوقي:**

يتم تصميم الهيكل التنظيمي حسب هذا المدخل من وجهة نظر الإدارة العليا لأنها الأدرى بمصلحة المنظمة. فهذا المدخل يتبنى من الخطوات تنطلق من التعرف وتحليل أهداف المنظمة الرئيسية والمنبثقة من استراتيجيتها، إلى أنشطة فرعية ثم انشاء وحدات رئيسية لتقسم إلى أخرى فرعية إلى أخرى أصغر لتأدية أدوار معينة محققة بذلك أهداف معينة. [2]وذلك من خلال المراحل التالية:

أ- **تحديد استراتيجية المنظمة:**

[1] https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/2024-03/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1%20%D9%88%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AB%20%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D8%A7%D9%83%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf (accessed 12 September 2024)

[2] أحمد بن عبد الرحمن الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام ، مرجع سابق، ص ص181-182

يقوم القائمين على تنظيم الهيكل التنظيمي بما يلي :

- **تحليل البنية الخارجية والداخلية للمنظمة:**

يتطلب تحليل البيئة الخارجية التعرف على العناصر ومكونات البيئة المنظمة من موردين ومنافسين وعملاء، إضافة إلى الظروف القانونية والسياسية والبيئة، ومختلف الأوضاع الاقتصادية...الخ وذلك بهدف تحديد:

- الفرص التي لابد للمنظمة من اقتناصها لتحقيق مزايا أخرى؛
- التهديدات التي لا بد للمنظمة أن تتجنبها.

أما فيما يخص تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تعبر عن ظروفها الداخلية كأنظمتها الوظيفية وموجوداتها وقواعدها وثقافتها فلا بد من دراستها وتحليلها بهدف التوصل إلى:

- نقاط قوة المنظمة التي لابد وأن تركز عليها وتستثمرها؛
- نقاط الضعف والتي لا بد أن تعالجها.

- **تحديد رسالة المنظمة:**

وهو ما يتطلب فهم الغرض من وجود المنظمة.

- **تحديد الرؤية:**

أي التعرف على الصورة التي ترغب أن تكون عليها المنظمة مستقبلا.

- **تحديد الاهداف:**

النتائج النهائية للمنظمة والتي تكون قابلة للقياس.

- **تحديد التحركات الاستراتيجية:**

وتعبر عن ما يقوم به المنظمة مستقبلا وكيف ستوجه مواردها وأسواقها.....الخ

ب- تحديد إدارات المنظمة:

بما أنه لابد من تحديد استراتيجية المنظمة، فلا بد من التركيز على الأنشطة والوحدات التي تعمل على تحقيق وتنفيذ كل الاستراتيجية. مقارنة بتلك التي لاتربطها علاقة مباشرة باستراتيجية المنظمة. ويتم ذلك بـ:

- انشاء وحدات جديدة خاصة بكل الأنشطة التي تحقق استراتيجية المنظمة ودفع الوحدات ذات العلاقة إلى أعلى؛
- منح هذه الوحدات سلطات وحريات في اتخاذ القرار؛
- لا بد أن يرأس هذه الوحدات مديرين ذوي كفاءة؛
- دعم هذه الوحدات بوحدات أخرى فنية وإدارية؛
- تكريس أساليب متنوعة للتنسيق بين هذه الوحدات والوحدات الأخرى، وتخصيص اعتماد ذات مالية كثيرة لها.

بعدها يتم تحديد الأقسام التابعة لهذه الوحدات.

ت- تحديد الوظائف

بعد تحديد الوحدات ومن ثم الأقسام، فلا بد من تحديد الوظائف التي تعمل على تحقيق الأهداف. وذلك من خلال:

- تحديد الوظائف المطلوبة؛
- توصف كل وظيفة؛
- عدد العاملين في كل وظيفة .

ث- تحديد للسلطات بالنسبة للادارات والوظائف

حيث يتم:

- تحديد الصلاحيات من خلال توضيح السلطة اللازمة لكل وظيفة، وذلك بوصف ما يلي:

- السلطات المالية؛
- السلطة التحفيز وسلطة العقاب؛
- السلطة الاشرافية؛
- سلطة تقييم الأداء؛
- سلطة تحديد العمل توزيعه؛
- سلطة اتخاذ القرار؛
- سلطة الخطط وتنظيم العمل والرقابة.

- تفويض الصلاحيات والسلطات أي تحديد ما يمكن تفويضه من السلطات والصلاحيات وما لا يمكن تفويضه، ومتى يمكن تعويض السلطة وإلى من يمكن ذلك.
- تحديد المهام الموكلة إلى كل قسم وإدارة. وبالتالي تحديد المهام على مستوى كل وظيفة.
- تحديد العلاقات التنظيمية الداخلية بين الادارات وبين الأقسام، وكذا العلاقة الخارجية بين كل وحدة والمنظمات الأخرى.

ج- التنسيق

المقصود بالتنسيق علاقة التكامل بين الوحدات وكذلك بين الوظائف ، وذلك من خلال:

- اللجان المشتركة بين الوحدات؛
- المشاركة في كتابة التقارير؛
- عقد اجتماعات بين الوحدات؛
- توضيح سلطة كل فرد أو جهة؛
- وضع مدى إمكانية تكوين فرق عمل بين الوحدات؛
- تعيين مجموعة من الموظفين يعملون كحلقة وصل بين الوحدات؛
- تحديد السلطة الوظيفية لجهة على أخرى.[1]

2- المدخل التحتي:

ويدخل هذا المدخل في التصميم عكس المدخل الفوقي، حيث يبدأ العمل من أسفل المنظمة عوض أعلاها. ويتم ذلك عبر الخطوات التالية:

أ- تحليل الأنشطة والمهام:

يقوم المختصين في مرحلة أولى بجمع المعلومات حول العاملين في المستويات الدنيا من حيث ما يتم عمله على مستواهم. وفق لما يلي:

- دراسة المنظمة من حيث طبعة عملها وظروفها؛
- جمع المعلومات عن الأنشطة؛

[1] أحمد ماهر، **التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص ص175،178

- تحليل هذه البيانات يهدف الوقوف على العلاقة بين الأنشطة وطريقة أدائها وعلاقة التكامل والتتابع والتشابه فيها.

ب- تحديد معدلات الاداء:

بتحديد حجم العمل في كل نشاط ومهمته، مقدرا بعد الوحدات أو الوقت اللازم. ما يساعد على وضع خطوات إجراءات العمل. وكذا مكان العمل والأدوات اللازمة لذلك وتحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

ت- **تصميم الوظائف وتوصيفها:**

يعني ذلك تجميع الأنشطة في مهام واضحة وهذه الملامح، ثم تجمع هذه المهام في وظيفة كاملة ويتم تجميع المهام وفق للتشابه بينما، والتكامل أو التوالي وعن العمل.

ولكن عند تجميع هذه المهام لابد من توفر وتنوع المهارات لأداء الوظيفة، ولهذه الأخيرة بداية ونهاية وهوية واضحة، ولها درجة معينة من السلطة والحرية. إضافة الى الحصول على المعلومات اللازمة، بعد ذلك يتم كتابة ذلك وهو ما يسمى بوصف الوظيفة، والذي يتم تقسيمه الى حيث يهتم بالبيانات التعريفية عن الوظيفة. ثم يهتم بالهدف منها تم المهام الواجبات الخاصة بها. والاتصالات الداخلة والخارجة للوظيفة. ومعايير أدائها وظروف العمل. وأخيرا مواصفات تفاعل الوظيفة.

ث- **تجميع الوظائف في أقسام ثم في إدارات**

يتم تجميع الوظائف في شكل وحدات تطبيقية وذلك وفق الشروط التالية:

- جمع الوظائف التي تتشابة وتتكامل مع بعضها أو التي تكون متتالية وهو ما يطبق على الأقسام ليكونوا إدارة واحدة؛
- تمكن هذه الوظائف من تحقيق الاهداف عند تجميعها في قسم واحد والأقسامفي إدارة واحدة؛
- قدرتها على تحقيق الانضباط الداخلي عند جمعها؛

- قدرتها على تحقيق السهولة والتسيير في الأداء وحركة العمل عند جمعها في قسم واحد كما يتعين الأخذ بعين الاعتبار هل يتم الجمع على أساس وظيفي أم جغرافي أو على أساس المنتجات هم العملاء أو العمليات، بالاضافة الى الانتباه الى الاشكال المتعددة للهياكل المنظمة. [1]

ثانيا: الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي

1- تعريف الخريطة التنظيمية:

هي عبارة عن رسم بياني تخطيطي للخطوط العريضة للهيكل التنظيمي، أو أنها رسم بياني للهيكل التنظيمي حيث يتم من خلاله تصوير العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة وهو يصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق.[2]

وتعتبر الخريطة التنظيمية وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمنشأة، أو وحدة تنظيمية معينة فيها. فهي تبرز أوجه النشاط الرئيسية للمنشأة أو الوحدة التنظيمية، وتبن خطوط السلطة والاتصال والمستويات التنظيمية ونطاق الإشراف وطرق تقسيم العمل وأساليب التنسيق[3].

وهناك نوعان من الخريطة التنظمية هما: [4]

أ. **الخريطة التنظيمية الرئيسية:** تصنف الخريطة التنظيمية الرئيسية الهيكل التنظيمي بشكل كامل بما في ذلك الدوائر والأقسام والوحدات الإدارية الأخرى أي صورة كاملة لمكونات المنظمة.

ب. **الخريطة التنظيمية الجزئية:** تصور الخريطة الجزئية جزءا فقط من الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون قسما أو دائرة. كما هو مبين في الشكل:

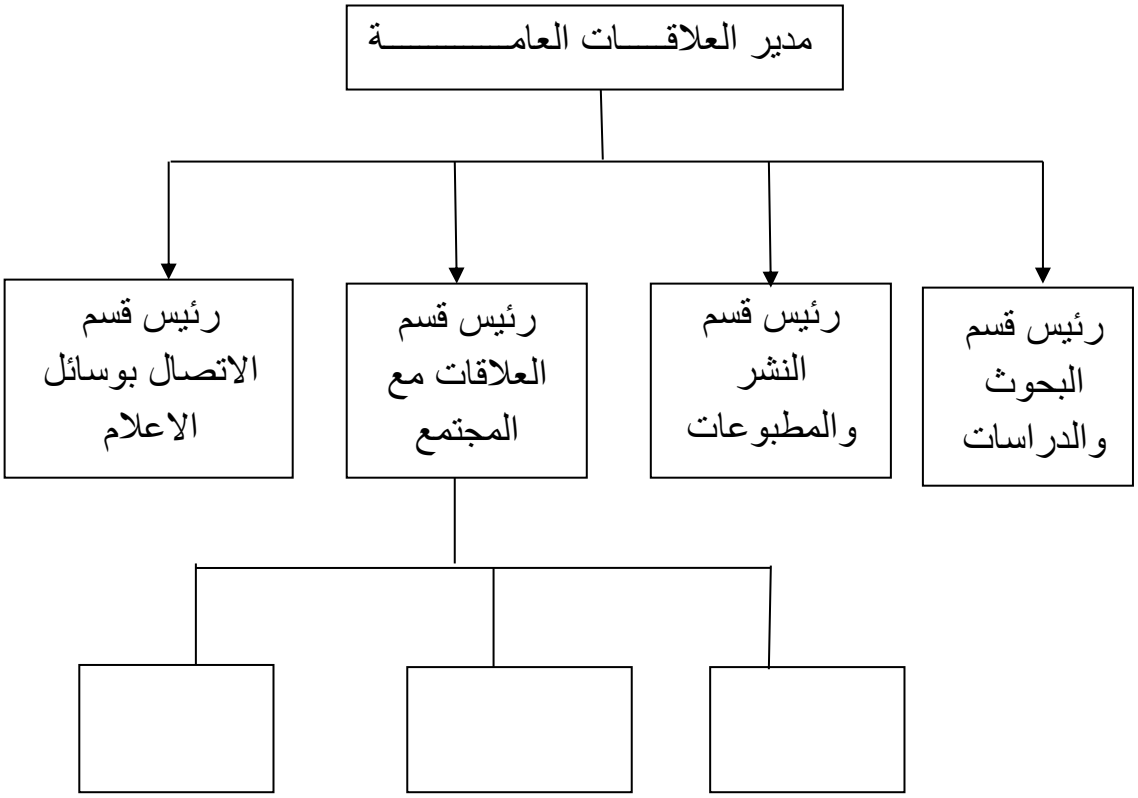
[1] نفسه، ص ص 178-181

[2] . أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، **مرجع سابق**، ص.180.

[3] سنان الموسوي، **الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات** (عمان: دار مجدلاوي، 2004)، ص.160.

[4] . عبد البارئ درة، محفوظ جودة، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى تطابق**، ط2. (عمان: دار وائل، 2012)، ص ص.101، 102.

شكل رقم 08: الخريطة التنظيمية الجزئية



المصدر: اعداد الباحثة

2- **فوائد الخريطة التنظيمية:** رسم الخريطة التنظيمية للمنظمة يعود عليها لفوائد كبيرة أهمها ما يلي:[1]

- اعطاء صورة واضحة عن تنظيم المنظمة؛
- توضيح طريقة تقسيم العمل في المنظمة في الوحدات وبين الأفراد ومواقع الإدارات؛
- توضيح نطاق الاشراف؛
- إيضاح السلطات والمسؤوليات ومراكز اخاذ القرارات؛
- توضيح المستويات الادارية.

3- **مكونات رسم الخريطة التنظيمية:**

[1] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مرجع سابق، ص.186.

يتطلب رسم الخريطة التنظيمية تحديد بعض المعلومات تتمثل في:[1]

أ- **تحديد المجال الوظيفي للوحدة:**

إن تحديد المجال الوظيفي للوحدة يخضع لمدى احتياج المنظنة لهذا المجال. حيث أنه عندما يظهر أن المنظمة تحتاج إلى مهام جديدة وتعتبر هذه المهام ذات تخصص مهني واضح وأنه يمكن لها أن تكون ضمن وحدة تنظيمية مستقلة وبالتالي يتم تخصيص وحدة تنظيمية لها. وتسمى هذه الوحدة حسب تخصصها المهني والاحترافي. أي أن الحاجة إلى ظهور مجال وظيفي جديد هي المبرر وراء انشاء الوحدات.

ب- **تحديد المستوى التنظيمي للوحدات:**

يتحدد المستوى التنظيمي للوحدة حسب عدة معاييرمن أهمها أهمية هذه الوحدة بالنسبة للمنظمة ككل واستراتجياتها، كما تتبع أهمية الوحدة أيضا من الفائدة أو العائد الذي تعود به هذه الوحدة مقارنة بالتكاليف. أي أن الوحدات التي تقع في المستوى التنظيمي الأعلى هي التي لها أهمية وفائدة (تقع).

كما ينبغي مراعاة التوازن بين الوحدات التي تساوي من حيث الأهمية والنفع.إضافة الى ذلك فالمستويات الوحدات تتحدد أيضا وفق لعدد المستويات التنظيمية في المنظمة وفقا لحجمها أو نطاق الاشراف.

ج- **تحديد خطوط السلطة:**

بما أن السلطات داخل المنظمة متعددة تبعا لأنواع العلاقات التنظيمية قبل السلطلت في الخريطة يختلف حسب نوع السلطة فكل نوع يمثله خط يختلف عن النوع الآخر. ويمكن التمييز بين 3 أنواع من خطوط السلطة.

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 222-239

جدول رقم 2: أنواع خطوط السلطة

نوع السلطة	شكل الخط	المعنى
السلطة التنفيذية	ــــــــــ خــط	عبارة عن السلطة المباشرة والتنفيذية بين الرئيس والمرؤوسين، فهو يقرر وهم ينفذون، وتعبر عن العلاقات الرئيسية.
السلطة الاستشارية	..... خط منقط	هي عبارة عن سلطة تقديم الرأي والمشورة وعلى من تلغي الرأي أو المشورة أن يقلبها أو يرفضها.
السلطة الوظيفية	-------- خط متقطع	هي عبارة عن سلطة تقديم خدمات وظيفية ومهنية من جهة إلى أخرى.

المصدر: أحمد ماهر، **التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.228.

د- **أرقام الوحدات وأسماء المسؤولين:**

تعطي المنظمات لكل وحدة أرقام نمطية لتسهيل التعامل مع المستويات التنظيمية للوظائف. حيث يعطي كل إدارة في مستوى الإدارة العليارقم مثل 100، 200 ويبدأ بعدها تصنيف الوحدات التابعة بدءا من رقم الإدارة

100 المدير العام

110 مستشار المدير العام

120 المدقق الاداري

200 إدارة التسويق

210 قسم المبيعات

211 وحدة المبيعات المحلية

_ تضع بعض المنظمات أسماء المسؤولين عن الوحدات التنظيمية أسفل كل مستطيل.

هـ- **الربط بين الخرائط:**

بعد تمثيل كل وحدة، يتم الجمع بين الوحدات والمستويات الادارية في خريطة واحدة.

و- حجم الصناديق أو المستطيلات التنظيمية:

توضع أسماء الوحدات في مستطيل كما يمكن استخدام أشكال أخرى. لكن لابد من التمييز بين المستطيل في المستويات الادارية في المنظمة. فكلما كبر حجم الإطار وكان سميكا يشير ذلك إلى الصعود في المستويات إلى أعلى الدرجات.

ز- التوقيع والمراجعة والتعديل:

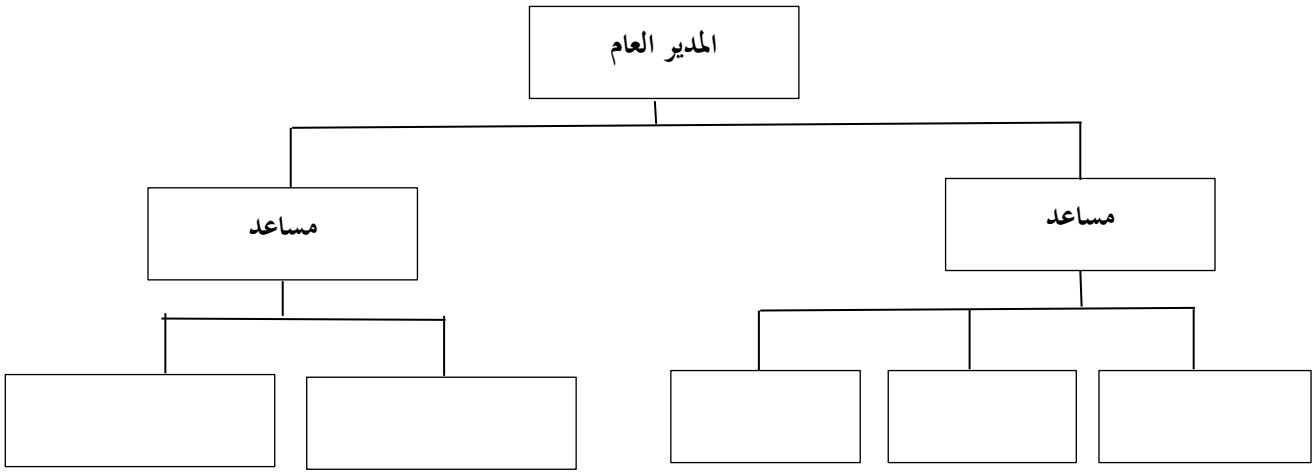
في النهاية لابد من توقيع الخريطة التنظيمية من طرف المسؤولين لتأخذ إتجاها رسميا. إضافة إلى تاريخ الإصدار أو التعديل.

4- طرق رسم الخرائط التنظيمية:

توجد العديد من الطرق لرسم الخرائط التنظيمية.

أ- **الطريقة العمودية:** ضمن هذه الطريقة تندرج السلطة من أعلى إلى أسفل وهي أكثر الطرق استخداما لبساطتها.

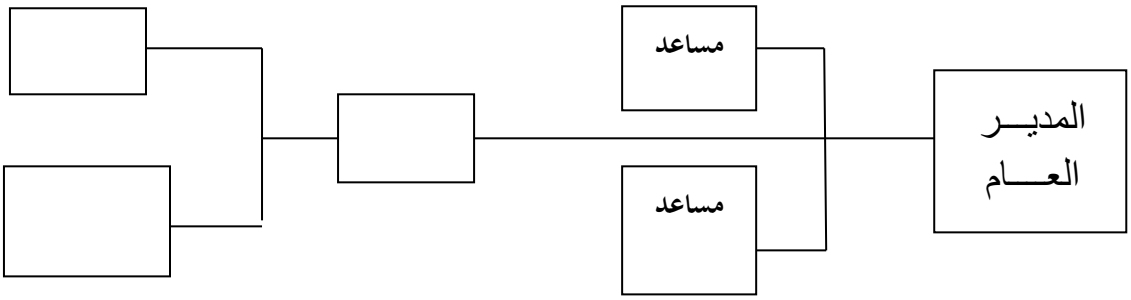
الشكل رقم 09: الطريقة العمودية لرسم الخريطة التنظيمية



المصدر: أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، **مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة** (الرياض: العبيكان، 2009)، ص.188.

ب- **الطريقة الأفقية:** يتم ادراج السلطة من اليمين إلى اليسار إذا كانت الخريطة باللغة العربية والعكس إذا كانت مثلا بالانجليزية.[1]

الشكل رقم 09: الطريقة الأفقية لرسم الخريطة التنظيمية

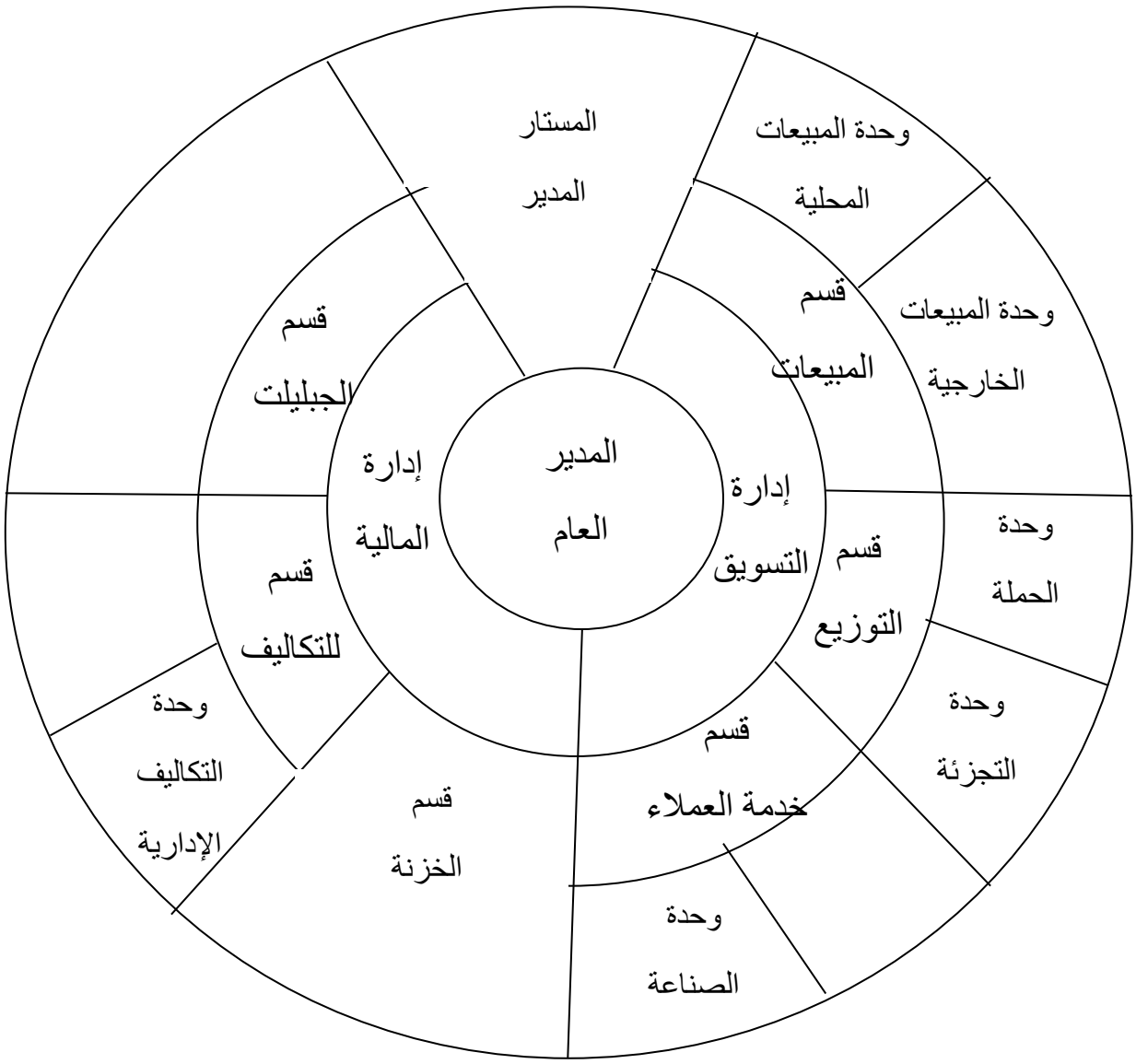


المصدر: أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، **مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة** (الرياض: العبيكان، 2009)، ص.188.

ح- **الطريقة الدائرية:** يتم وضع رئيس المنظمة أو مديرها في مركز الدائرة، ثم الإدارة المحيطة به ويليها الأقسام ثم الوحدات. يعاب عليها صعوبة تتبع التسلسل الرئاسي من أعلى الوحدات إلى أسفلها. كما يصعب فهمها.

[1] . عبد البارئ درة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص ص.203-204.

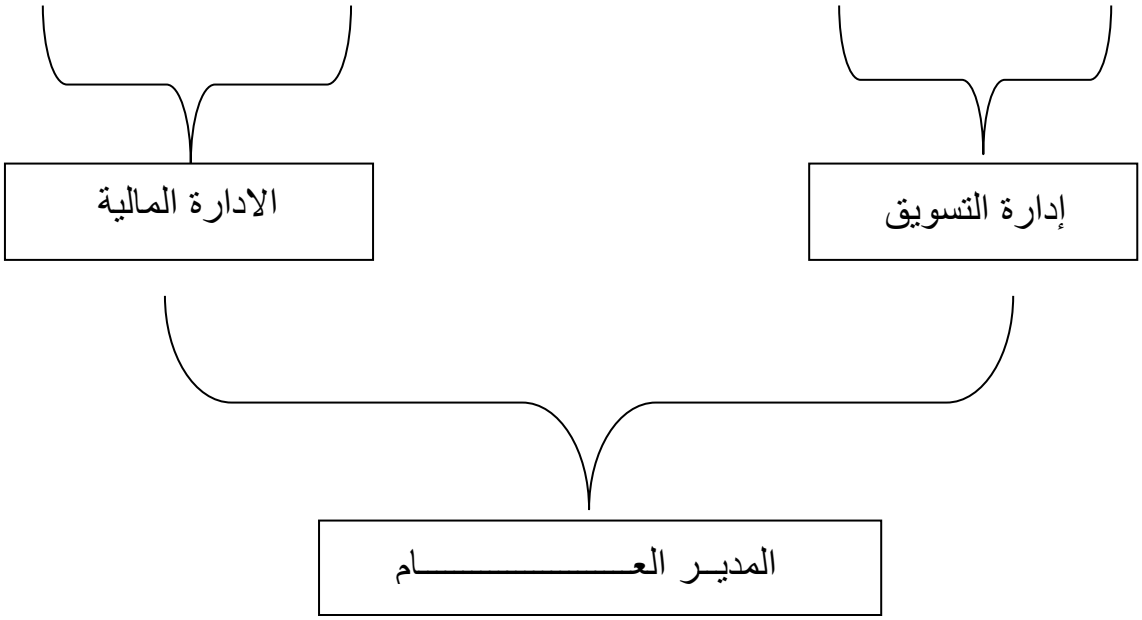
الشكل رقم 10: الطريقة الدائرية لرسم الخريطة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، **التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.236.

خ- **طريقة الشجرة:** يبدأ برسم الهيكل من جذور الشجرة حيث يوجد المدير العام ثم يصعد الأمر من أسفل إلى أعلى حتى تظهر الإدارات والأقسام.

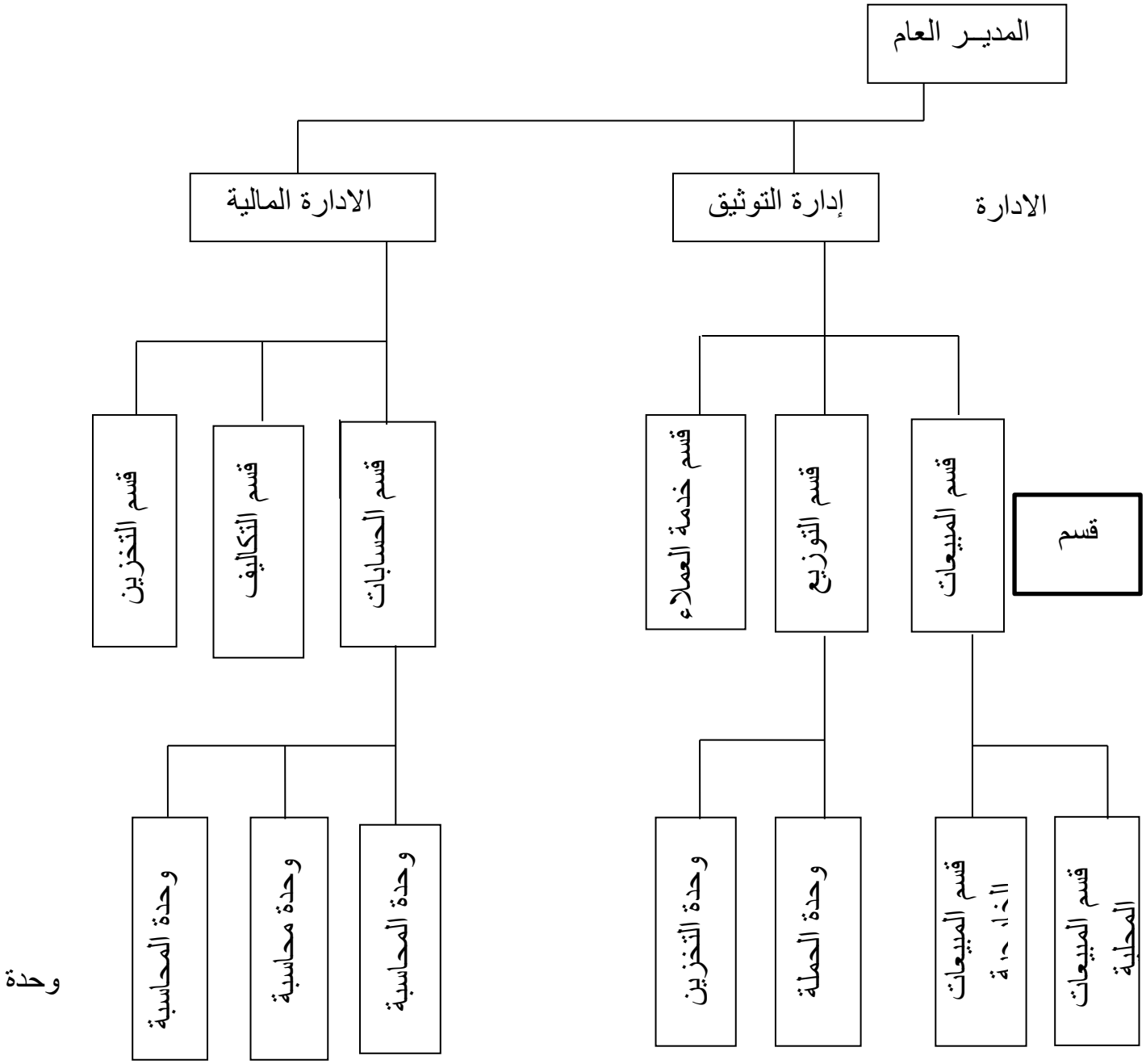
الشكل رقم 11: طريقة الشجرة لرسم الخريطة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، **التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.239.

د- **الطريقة الفرنسية**: وضعتها الجمعية الفرنسية للمعايير في خمسينيات القرن العشرين. تعتمد على التدرج من أعلى إلى أسفل ومن اليمين إلى اليسار. تأخذ المستطيلات في أغلب المستويات التنظيمية الشكل الرأسي.

الشكل رقم 12: الطريقة الفرنسية لرسم الخريطة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، **التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.235.

5- الدليل التنظيمي:

عبارة عن كتيب صغير يحتوي على معلومات تتعلق باسم المنظمة وعنوانها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، بالاضافة الى السياسات والاجراءات المستخدمة. وتفاصيل السلطات والمسؤوليات والوصف الوظيفي لكل وظيفة، ووصف مهام ومسؤوليات كل وحدة تنظيمية في المنظمة.[1]

لا توجد طريقة موحدة لكتابة الدليل التنظيمي. لكنه لا بد أن يتضمن ما يلي:[2]

- مقدمة عن الدليل يذكر فيه سبب إعداده وأهميته. فيه أساسيات عن المنظمة مثل حجمها، سياستها، سوقها...؛
- معلومات حول المنظمة مثل نشأتها، أهدافها، سوقها وحجمها؛
- الهيكل التنظيمي؛
- . الخريطة التنظيمية؛
- وصف المهام والوحدات الإدارية أي وصف مسميات الوحدات الإدارية وموقعها وارتباطها التنظيمي وهدفها ومهامها؛
- الملاحق.

[1] . عبد البارئ درة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص.205.

[2] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مرجع سابق، ص.190.

أسئلة المحور الثالث:

-ما المقصود بتصميم الهيكل التنظيمي؟

-اشرح المدخل التحتي لبناء الهيكل التنظيمي؟

-اشرح الفرق بين المدخل التحتي والفوقي في تصميم الهياكل التنظيمية؟

-اشرح العلاقة بين الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية؟

-عرف الخريطة التنظيمية؟

-ما هي فوائد رسم خريطة التنظيم إلى الأطراف التالية: الإدارة العليا، الإدارة الدنيا، قسم التنظيم العاملون بالمنظمة؟

-اشرح أسس رسم خطوط الخريطة التنظيمية؟

-يتم استخدام أرقام للوحدات التنظيمية، اشرح ذلك مبينا مدى أهميته؟

-ماهي طريقة الشجرة لرسم الخريطة التنظيمية؟

-ما الفرق بين الطريقة الهرمية والأفقية لرسم الخريطة التنظيمية؟

-قدم تعريفا للدليل التنظيمي وماهي مكوناته؟

المحور الرابع

محددات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي

المحور الرابع: محددات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي

لا يكفي أن تختار المنظمة الهيكل التنظيمي الذي يتناسب وأهدافها، بيد أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مدى فعالية الهيكل التنظيمي المختار، ويطلق عليها عادة محددات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي.

أولا: العلاقة بين حجم المنظمة والهيكل التنظيمي

يقاس حجم المنظمة بناء على عدة مؤشرات أهمها:

- **الطاقة المادية للمنظمة:** هي طاقة الاستيعاب، كعدد الطلبة في الجامعة.
- **عدد العاملين:** أي عدد العاملين في المنظمة، وهو المؤشر الأكثر استخداما. في الجزائر تصنف المؤسسات وفقا لمؤشر عدد العاملين كما يلي:
  - مؤسسة مصغرة
  - مؤسسة صغيرة
  - مؤسسة متوسطة
  - مؤسسة كبيرة
- **المدخلات والمخرجات:** يقصد بالمدخلات مختلف الموارد التي تأخذها من البيئة الخارجية كالموارد المالية، البشرية...أما المخرجات هي نتاج عمليات المنظمة. [1]

ويؤثر حجم المنظمة على هيكلها التنظيمي من خلال تأثيره على أبعادها الثلاثة كما يلي:

1. **العلاقة بين حجم المنظمة والتعقيد:** توجد علاقة قوية بين الحجم والتعقيد في الهيكل التنظيمي، فتغير حجم المنظمة يؤثر على هيكل المنظمة أفقيا وعموديا. وقد دلت الدراسات على أنه كلما زاد حجم المنظمة

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص.209.

زادت درجة التعقيد، ولا يعني ذلك أن الزيادة في الحجم تؤدي إلى نفس الزيادة في التعقيد بل يخضع ذلك تبعا لطبيعة المتغيرات وطبيعة عمل المنطمة وعوائدها.

2. **العلاقة بين حجم المنظمة والرسمية:** نظرا لمحاولة الإدارة السيطرة على سلوك العاملين والاشراف عليهم وبالتالي كلما زاد حجم المنظمة زاد اعتماد المنظمة للرسمية بغية الرقابة والسيطرة. أما اذا كان حجم المنظمة ضغيرا فيمكن الاشراف والسيطرة من خلال العلاقات المباشرة غير الرسمية.

3. **العلاقة بين حجم المنظمة والمركزية:** اذا كان حجم المنظمة كبيرا يصعب اتخاذ كل القرارات في القمة الاستراتيجية، وبالتالي فكلما زاد حجم المنظمة زادت اللامركزية وفوضت بعض الصلاحيات للمستوى الأدنى للإدارة. بينما إذا كان حجمها صغيرا اتجهت إلى المركزية.[1]

ثانيا: العلاقة بين عمر المنظمة والهيكل التنظيمي

تمر المنظمة في دورة حياتها بأربع مراحل تبدأ بالنشأة ثم تنمو المنظمة وتتوسع وتصل إلى النضج ثم إلى المرحلة الأخيرة وهي الانحدار. ومرورا بهذه المراحل فقد تختلف خصائص هيكلها التنظيمي من مرحلة إلى أخرى، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 03: أثر دورة حياة المنظمة على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصة

دورةحياة المنظمة / الهيكل التنظيمي	مرحلة النشأة	مرحلة التوسع	مرحلة النضج	مرحلة الانحدار
-التعقيد -الرسمية -المعيارية -المركزية الهرمية	-قليل جدل -منخفضة -قليلة جدا -عالية جدا -محدودة	-زيادة التعقيد -ارتفاع الرسمية -ارتفاع المعيارية -تفويض الصلاحيات -نمو الهرمية	-تعقيد عالي -رسمية عالية -معيارية عالية -تتجه نحو اللامركزية -استقرار الهرمية	-تعقيد وسط -رسمية عالية -معيارية وسط -مركزية -منخفضة
-الثبات/المرونة -تكامل/اختلاف	-مرونة عالية -تكامل عالي	-توازن بينهما -توازن بينهما	-المحافظة على التوازن	-مرونة عالية

[1] نفسه، ص211

-التنسيق -الاتصالات -نطاق الاشراف -عدد المستويات -التخصص	-بسيطة أو اشراف مباشر -عمودية -ضيق لصغر حجمها -قليلة -غير واضح	-تنوع في آلياته -متعدد الاتجاهات -ضيق -زيادة عدد المستويات -وضوح بالتخصص	-بروز الاختلاف والتنوع -تعدد آلياته -متنوعة -ويط -المحافظة على عدد المستويات -تخصص احترافي	-اهتمام محدود بالتكامل -محدودة بهدف التكيف -اتصالات عمودية -وسط إلى ضيق -انحسارها بالتدرج -تخصص واسع

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظمة: مدخل التصميم** (عمان: دار اليازوري، 2009)، ص.147.

وبالتالي يمكن القول أن الهيكل التنظيمي في مرحلة النشأة بسيط، فالمدير هو مركز السلطة ولا يعتمد على الرسمية، والمنظمة ليست متمايزة.

أما في مرحلة التوسع، يصبح الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة أكثر تعقيداً وأقل مركزية نظراً لتزايد الأعمال الإدارية وازدياد حجمها وتنوع أسواق ومنتجاتها فتتجه المنظمة نحو المشاركة ويتقلص دور المدير، ويتم تكريس الجهود لجمع المعلومات وتنسيق العمليات المتنوعة والرقابة عليها.

وفي مرحلة النضج، تتسم بالتمايز العالي والرسمية العالية أيضا في تنفيذ أعمالها، بينما تتجه أكثر نحو اللامركزية. وتنوع في آليات التنسيق وتتميز أيضا الى التخصص الشديد.

وبالنسبة لمرحلة الانحدار، يميل التمايز الى الوسطية وتعود القرارات مركزية كما كانت في مرحلة النشأة، بينما تزداد الرسمية. تستعمل آليات تنسيق محدد لتتكيف مع وضعها.

وأخيرا يمكن القول:[1]

- كلما زاد عمر المنظمة تتجه نحو اتباع الرسمية أكثر؛

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات: منظور كلي** (عمان: دار المسيرة، 2013)، ص.215.

- خصائص المنظمة في مختلف مراحلها العمرية تتأثر بالخصائص التي نشأت على أساسها، وهو ما يؤدي إلى تماثل الهياكل التنظيمية للمنظمات التي نشأت في نفس الفترة وهو الفرض التي أسست عليه النظرية المؤسسية؛
- تعتبر المنظمات الأكبر عمرا تكون أكثر استقرارا في السوق؛
- كلما زاد عمر المنظمة أصبحت أكثر تعرفا على بيئتها ما يساعدها على تعديل أهدافها واتباع سياسات أكثر تحفظا وقليلة المخاطر وتركز أكثر على العمليات الداخلية؛
- مع مرور الزمن يميل الهيكل التنظيمي إلى القصور الذاتي والجمود.

ثالثا: العلاقة بين البيئة التي تعمل فيها المنظمة والهيكل التنظيمي

تشير البيئة إلى مجموعة العوامل والمتغيرات التي تقع داخل المنظمة أو خارجها، وهي تؤثر عليها وتتأثر بها بدرجات متفاوتة. وتنقسم البيئة إلى قسمين: داخلية وخارجية.

تتكون البيئة الداخلية من مجموعة من العوامل التي تقع داخل المنظمة، مثل الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، ومختلف الموارد التي تتشكل منها. ويكون للمنظمة غالبا تأثير كبير على تلك العوامل، وقدرة عالية على التحكم فيها، وهذا لا ينفي أن لتلك العوامل تأثير أيضا على المنظمة.

تتكون البيئة الخارجية من المتغيرات والعوامل التي تقع خارج حدود المنظمة، ويمكن تقسيمها بدورها إلى قسمين: بيئة كلية وبيئة الصناعة.

تشمل البيئة الكلية المتغيرات على المستوى الكلي، مثلا المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والديمغرافية، والتي يكون للمنظمة تحكما قليلا فيها.

أما بيئة الصناعة فتشمل المتغيرات المرتبطة بصناع معينة ، وقد حددها مايكل بورتر في خمسة قوى أساسية: المنافسون الحاليون، المنافسون المرتقبون، المنتجات البديلة، وقوة التفاوض لدى العملاء، وقوة التفاوض لدى الزبائن.

1- **علاقة البيئة بالتعقيد:** وجود علاقة عكسية بين درجة استقرار البيئة وتعقد الهيكل، فالبيئة المتغيرة تتطلب هيكلا تنظيميا معقدا، يتضمن عددا من الوحدات والاختصاصيين، فالبيئة غير المستقرة تحتاج الى درجة تمايز عالية.

2- **علاقة البيئة بالرسمية:** كلما كانت البيئة مستقرة كلما كانت درجة الرسمية مرتفعة، والعكس فالمنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية تحتاج درجة مرونة عالية في تحديد الوظائف للاستجابة السريعة لما يحدث في البيئة.

3- **علاقة البيئة بالمركزية:** كلما كانت البيئة معقدة كلما زادت اللامركزية، فمواجهة عدم التأكد يتطلب أسلوبا لا مركزيا.[1]

بينما يرى هنري منتزبرغ أن هناك أربعة أنواع أساسية من البيئات التنظيمية مستقرة بسيطة، معقدة مستقرة، ديناميكية بسيطة وديناميكية معقدة. وتؤدي البيئات المستقرة البسيطة إلى هياكل مركزية وبيروقراطية، في حين تؤدي البيئات المستقرة المعقدة إلى هياكل بيروقراطية لامركزية.

تتطلب البيئات الديناميكية البسيطة مرونة الهيكل العضوي ولكن قوتها يمكن أن تظل مركزية، في حين تتطلب البيئات الديناميكية المعقدة اللامركزية للمديرين والمتخصصين الذين يمكنهم التفاعل بمرونة في بنية عضوية. ويمكن النظر إلى تنوع السوق على أنه بعد ثالث، حيث تميل الهياكل الوظيفية إلى التكامل وتميل الهياكل القائمة على السوق إلى التنويع. يدفع العداء الشديد كل نوع من الأنواع الأربعة إلى مركزية هيكله مؤقتًا.

وتشجع الفوارق في بيئة المنظمة على الاستجابة بهيكل متباين .المتغيرات البيئية لها تأثير عميق على الهيكل، وغالبا ما تطغى على تلك التي من العمر والحجم والنظام التقني.[2]

رابعا: العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي

يعرف قاموس merriam-webster التكنولوجيا بالنظر إلى ثلاث جوانب:[3]

- **الجانب الأول: –** تطبيق العملي للمعرفة خاصة في مجال معين مثل التكنولوجيا الطبية؛

–القدرة التي يوفرها التطبيق العملي للمعرفة.

- **الجانب الثاني: –**طريقة إنجاز مهمة خاصة باستخدام العمليات أو الأساليب أو المعرفة التقنية؛

– التقنيات الجديدة لتخزين المعلومات.

[1] لعربي محمد، تأثير البيئة والاستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات، **مجلة الاقتصاد الجديد**، عدد 6 (ماي 2012): ص.89.

[2] Henry Mintzberg, Structure et Dynamique…, Op.Cit., P255

[3] https://www.merriam-webster.com/dictionary/technology, (accessed 13 October 2024).

- **الجانب الثالث**: الجوانب المتخصصة لمجال معين من مجالات العمل مثل التكنولوجيا التعليمية.

وتعرف التكنولوجيا أنها: " الإنتاج الذكي لأدوات جديدة، بما في ذلك الأدوات المفاهيمية والفكرية، للتعامل مع المواقف الإشكالية"[1].

تتكون التكنولوجيا من عنصرين أساسيين:

- العنصر المادي الذي يتألف من عناصر مثل المنتجات والأدوات والمعدات والمخططات والتقنيات والعمليات؛
- العنصر المعلوماتي الذي يتألف من المعرفة في الإدارة والتسويق والإنتاج ومراقبة الجودة والموثوقية والعمالة الماهرة والمجالات الوظيفية.[2]

أحدثت التكنولوجيا ثورة في الطريقة التي تعمل بها المنظمات، والتأثير على الهياكل التنظيمية لا يمكن تجاهلها. في عالم اليوم الرقمي سريع الخطى، تلعب التكنولوجيا دورا حاسما في تشكيل وتعزيز الهياكل التنظيمية.

أحد التأثيرات المهمة للتكنولوجيا على الهياكل التنظيمية هو القدرة على تبسيط الاتصال والتعاون داخل المنظمة. مع ظهور البريد الإلكتروني والمراسلة الفورية وأدوات إدارة المشاريع، يمكن للفرق الآن التواصل ومشاركة المعلومات بسلاسة عبر الأقسام المختلفة أو حتى المواقع الجغرافية. وهذا يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتحسين عمليات صنع القرار وأوقات استجابة أسرع.

علاوة على ذلك، مكنت التكنولوجيا المنظمات من اعتماد هياكل تنظيمية أكثر مرونة. وسمحت خيارات العمل عن بعد التي أصبحت ممكنة بفضل منصات مؤتمرات الفيديو للمنظمات بالاستفادة من المواهب من جميع أنحاء العالم دون التقيد بالقيود المادية. هذه المرونة ليس فقط تعزز التنوع ولكنه يسمح أيضا بقدرة أكبر على التكيف في بيئة أعمال سريعة التغير.

[1] Mario Coccia, What is technology and technology change? A new conception with systemic-purposeful perspective for technology analysis, *Journal of Social and Administrative Sciences*, V.6, Issue 3 (2019): P.146.

[2] Sazali Abdul Wahab, Raduan Che Rose, Defining the Concepts of Technology and Technology Transfer: A Literature Analysis, *International Business Research*, Vol. 5, No. 1 (January 2012): P.62.

بالإضافة إلى ذلك، أدت التطورات في تحليلات البيانات إلى تغيير كيفية تحليل المنظمات للبيانات واستخدامها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. مع وجود برامج وخوارزميات متطورة تحت تصرفها، يمكن للمنظمات الآن جمع كميات هائلة من البيانات حول عملياتها وتفضيلات العملاء واتجاهات السوق وما إلى ذلك، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر استنارة تدفع النمو.

كما أن التكنولوجيا تساعد في أتمتة المهام المتكررة من خلال تطبيقات البرامج المختلفة مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) أو أدوات إدارة المشتريات التي تعمل على تحسين عمليات الشراء. تقلل هذه التقنيات من الخطأ البشري مع زيادة الكفاءة والإنتاجية داخل هيكل المنظمة.

إن دمج التقنيات الجديدة في الهياكل التنظيمية الحالية يأتي مع تحديات أيضا. تعد مقاومة التغيير إحدى العقبات الرئيسية التي تواجهها عند تنفيذ التقنيات الجديدة حيث قد يشعر الموظفون بالإرهاق أو عدم اليقين بشأن التكيف مع الأنظمة أو طرق العمل الجديدة.

1- تأثير التكنولوجيا على مختلف أنواع الهياكل التنظيمية:

تلعب التكنولوجيا دورا مهما في تشكيل والتأثير على هيكل المنظمات. لقد أحدثت ثورة في الطريقة التي تعمل بها الشركات وكان لها تأثير عميق على أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية.

في الهياكل الهرمية التقليدية، مكنت التكنولوجيا من تحسين التواصل والتعاون بين مختلف مستويات الموظفين، باستخدام أدوات مثل البريد الإلكتروني والمراسلة الفورية ومؤتمرات الفيديو، يمكن أن تتدفق المعلومات بحرية أكبر عبر الأقسام والفرق، مما يؤدي إلى كسر الصوامع وتعزيز نهج أكثر تكاملا للعمل.

كما تأثرت الهياكل التنظيمية المسطحة بالتكنولوجيا، مع ظهور برامج إدارة المشاريع وحلول التخزين السحابي ومنصات التعاون عبر الإنترنت، يمكن للفرق الآن العمل معا بسلاسة بغض النظر عن موقعها الفعلي. وهذا يسمح بمزيد من المرونة في تخصيص الموارد على أساس مشاريع أو مبادرات محددة.

شهدت الهياكل التنظيمية للمصفوفة فوائد هائلة من التكنولوجيا أيضا، تزيد من القدرة على الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي من خلال أدوات التحليل ما يسر للمديرين على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد، مما يعزز الكفاءة داخل الفرق متعددة الوظائف.

بالنسبة للمؤسسات الافتراضية التي تعتمد بشكل كبير على العاملين عن بعد أو العاملين لحسابهم الخاص، فإن التكنولوجيا هي العمود الفقري الذي يربط كل شيء معا. تضمن تطبيقات إدارة المهام الوفاء بالمواعيد النهائية بينما تسهل منصات مؤتمرات الفيديو التفاعلات وجها لوجه على الرغم من الحواجز الجغرافية.

ومع ذلك، من المهم أن ندرك أن هناك تحديات مرتبطة بدمج التكنولوجيا في الهياكل التنظيمية. قد تنشأ مقاومة التغيير بين الموظفين الذين ليسوا على دراية بالتقنيات الجديدة أو يخشون استبدالهم بالأتمتة.

يتطلب التغلب على هذه التحديات بشكل فعال تبني أفضل الممارسات مثل توفير برامج تدريبية شاملة للموظفين لتطوير مهاراتهم الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز ثقافة التعلم المستمر يشجع على التكيف داخل المنظمة.

2- بعض فوائد التكنولوجيا للهياكل التنظيمية:

تعمل التكنولوجيا على تبسيط العمليات وزيادة الكفاءة، يمكن الآن إكمال المهام التي كانت تستغرق ساعات أو حتى أياما في غضون دقائق بمساعدة برامج التشغيل الآلي أو المنصات الرقمية. هذا يوفر وقتا ثمينا للموظفين للتركيز على المزيد من المبادرات الاستراتيجية.

تتيح التكنولوجيا اتخاذ القرارات القائمة على البيانات. باستخدام أدوات التحليلات المتقدمة، يمكن للمؤسسات جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات لاكتساب رؤى حول سلوك العملاء واتجاهات السوق والعمليات الداخلية. تساعد هذه الرؤى القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة تدفع نمو الأعمال.

كما تعزز التكنولوجيا المرونة وقدرات العمل عن بعد. تسمح الأنظمة المستندة إلى السحابة للموظفين بالوصول إلى الملفات والمستندات المهمة من أي مكان وفي أي وقت. وهذا لا يحسن التوازن بين العمل والحياة فحسب، بل يمكن المؤسسات أيضا من الاستفادة من مجموعات المواهب العالمية دون قيود جغرافية.[1]

تعزز التكنولوجيا الابتكار داخل الهياكل التنظيمية من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتجريب. تمكن الأدوات الرقمية الفرق من ابتكار حلول جديدة بسرعة مع توفير فرص لحلقات التغذية الراجعة التي تدفع التحسينات التكرارية.

[1] Ibid.

3- **أثر التكنولوجيا على أبعاد الهيكل التنظيمي:** يمكن الإشارة إلى أن التكنولوجيا تؤثر تأثيرا بالغا على أبعاد الهيكل التنظيمي وهو موضح في مايلي:

أ- **التكنولوجيا والتعقيد:** يتطلب التكنولوجيا الروتينية درجة تعقيد ضعيفة. حيث يقل عدد المجموعات المهنية وتقل الحاجة للتكوين بينما في حالة التكنولوجيا غير الروتينية فإن درجة التعقيد تكون مرتفعة والمنظمة تكون بحاجة الى درجة عالية من المهارات والتخصصات ويزداد التمايز العمودي.

ب- **التكنولوجيا والرسمية:** ترتبط التكنولوجيا الروتينية بعلاقة طردية مع درج الرسمية حيث تكون لحاجة الى قواعد وإجراءات تكون معروفة مسبقا. أما التكنولوجيا غير الروتينية فتقل درجة الرسمية وتعتمد أنظمة رقابة مرنة تسمح بحرية التصرف.

ت- **التكنولوجا والمركزية:** هي علاقة غير واضحة لارتباط المركزية لمتغيرات سيكولوجية عديدة وأخرى هيكيلية، فيمكن القول أن التكنولوجيا الروتينية ترتبط بهيكل مركزي بينما التكنولوجيا غير الروتينية يعتمد على المعرفة المتخصصة والهيكل اللامركزي. كما يمكن الاشارة أنه كلما زادت التكنولوجيا زادت مركزية اتخاذ القرار.[1]

والجدول التالي يبين كيف يمكن لأنواع التكنولوجيا التأثير على بعض خصائص الهيكل التنظيمي

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات: منظور كلي** (عمان: دار المسيرة، 2013)، ص ص.249-250.

جدول:4 التكنولوجيا وخصائص الهيكل التنظيمي

التكنولوجيا	الرسمية	المركزية	نطاق الإشراف	التكوين	الاتصالات	الهيكلة
روتينة	عالية	عالية	واسع	منخفض	رأسية	ميكانيكية
غير روتينية	منخفضة	منخفضة	ضيق	مرتفع	أفقية	عضوية
حرفية	متوسطة	متوسطة	يتجه إلى الاتساع	خبرات أساسية	أفقية ورأسية	يميل إلى العضوي
هندسية	متوسطة	متوسطة	متوسط	تكوين رسمي	شفهية ومكتوبة	يميل إلى الميكانيكي

المصدر: عبد الوهاب السويسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، (الجزائر: دار النجاح للكتاب، 2009)،ص 188

خامسا:العلاقة بين ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي

تعرف ثقافة المنظمة أنها " مجموعة من القيم والرموز والطقوس المتشاركة بين أعضاء المنظمة والتي تحدد لهم طريقة تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الداخلية وكيفية ارتباط المنظمة مع العملاء والبيئة".[1]

فثقافة المنظمة تعبر عن القيم والعادات والمعتقدات السائدة في المنظمة والتي تهدف الى توجيه سلوك العاملين فيها. ومن بين أهم مكونات ثقافة المنظمة:

-القصص وهي الأحداث الماضية والحالية والأشخاص الذين يتم الحديث عنهم داخل وخارج المنظمة؛

-الطقوس والروتين وتعبر عن السلوك اليومي وأفعال الأشخاص التي تشير إلى السلوك المقبول؛

[1] . منى حيدر عبد الجبار الطائي، **دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة**، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 37، العدد 3 (سبتمبر 2017): ص.65.

-الرموز وتشير إلى التمثيلات المرئية للمنظمة بما في ذلك الشعارات وديكور المكتب وقواعد اللباس الرسمية أو غير الرسمية؛

-الهيكل التنظيمي ويشمل الهياكل التي تحددها مخططات التنظيم، وخطوط السلطة والنفوذ غير المكتوبة التي تشير إلى المساهمات الأكثر قيمة؛

-أنظمة التحكم وهي الطرق التي يتم بها التحكم في المنظمة، بما في ذلك الأنظمة المالية وأنظمة الجودة والمكافآت

- هياكل السلطة قد تكمن السلطة في المنظمة، على سبيل المثال، في يد مسؤول تنفيذي واحد أو اثنين، أو مع مجموعة من المسؤولين التنفيذيين أو قسم، أو قد يتم توزيعها بشكل أكثر توازناً في هيكل تنظيمي "مسطح.[1]

-الأبطال، وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراكنموذج في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة؛

-الشعائر، وهي مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة[2].

1-خصائص ثقافة المنظمة: تتميز ثقافة المنظمة بأنها:

أ- **نظام متشابك:** لأنها تضم مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض وتتمثل هذه العناصر في:

- **الجانب المادي:** ويضم المبادئ والأدوات.....أي كل ما هو مادي في المنظمة.
- **الجانب المعنوي:** غير ملموس يضم الأخلاق والقيم ،الأفكار والمعتقدات.
- **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد الأفراد.

[1] Understanding Organizational Culture, Chartered Management Institute, at CHK-232-Understanding-organisational-culture.pdf (accessed 18 October 2024)

[2] حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**،(عمان: دار الحامد، 2009) ص 313

ب- **نظام شامل:** لأنها نظام تتفاعل فيه عناصر هذا النظام وتؤثر على بعضهما البعض، فإذا ما طرأ تغيير على أحد العناصر تنعكس على باقي المكونات.

ت- **نظام تجميعي متواصل:** حيث يتم توريثه الى الأجيال وقد يزداد بما تضيفه الأجيال الى عناصرها.

ث- **نظام متقلب ومتقدم:** لأنها متغيرة باستمرار فقد تفقد بعض الملامح وتضاف اليها ملامح أخرى.

وتنقسم ثقافة المنظمة الى ثقافة ضعيفة وأخرى قوية، حيث تكون:

- الثقافة قوية إذا كان هناك تمسك الشديد ومن قبل أكبر عدد من العاملين بالقيم والمعتقدات الموجودة؛
- الثقافة الضعيفة: فهي العكس تماما أي تمسك ضعيف من العمال بالمعتقدات والقيم المشتركة. فهي لا تحظى بقبول واسع لدى الأفراد.[1]

2- **أهمية ثقافة المنظمة:**

أ- **تمنح أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** عند تشارك أفراد المنظمة نفس القيم والمبادئ والمراسم يمنحهم ذلك شعورا بالتوحد وهو ما يؤدي إلى إمكانية تطوير الشعور بغرض مشترك.

ب- **تعزز استقرار النظام:** تشجع القافة على التعاون والاندماج بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.

ت- **تسهل الالتزام الجماعي:** فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من طرف من يؤمنون بالثقافة.

[1] . رباب محروس عبد الحميد، **مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية**، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد 1 (جانفي 2022) ص61.

ث- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما[1].

3- ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي:

تؤثر ثقافة المنظمة بشكل بالغ على نوع الهيكل التنظيمي ومختلف الممارسات الادارية أيضا اتخاذ القرارات مثلا، ومن الواضح فإن الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية المختلفة كلما زادا تماشيا مع ثقافة المنظمة كلما أدى ذلك إلى تحقيق كفاءة وفعالية تنظيمية.

كما أن نوعي الثقافة التنظيمية لها تأثير بالغ، فالثقافة القوية توجه سلوك الفرد أكثر وتجعله متمسكا أكثر بما تريده المنظمة فتتمكن من تقدير السلوك الذي تريده وتقبله وهو ما يؤدي الى خلق رقابة ضمنية لسلوك الأفراد. تتبع من داخله. فتقل الحاجة الى وسائل هيكلية للرقابة عليه.[2]

سادسا: العلاقة بين استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي

مصطلح "استراتيجية" مشتق بشكل غير مباشر من الكلمة اليونانية الكلاسيكية والبيزنطية "strategos"، والتي تعني "جنرال". والمعادل اليوناني لكلمة "استراتيجية" الحديثة هو "strategike episteme" أو (معرفة الجنرال) "strategon sophia" (حكمة الجنرال). ومن أشهر الأعمال اللاتينية في مجال الاستراتيجية العسكرية كتاب كتبه فرونتيوس وعنوانه اليوناني هو Strategemata. يصف Strategemata مجموعة من strategema، أو "strategems"، والتي تعني حرفياً "حيل الحرب". كما قدم المؤرخون الرومان مصطلح "strategia" للإشارة إلى الأراضي الخاضعة لسيطرة strategus، وهو قائد عسكري في أثينا القديمة وعضو في مجلس الحرب. وقد احتفظت الكلمة بهذا المعنى الجغرافي الضيق حتى قدم الكونت جيبيرت، المفكر العسكري الفرنسي، مصطلح "الاستراتيجي" في عام 1799، بالمعنى المفهوم اليوم. ونتيجة لهذا، لم يكن المجتمع العسكري قبل

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي، **مرجع سابق**، ص ص 312، 313

[2] . حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي** (عمان :دار الحامد، 2013)، ص ص274. 275.

الكونت جيبيرت ولا مجتمع الأعمال قبل إتش إيغور أنسوف (استراتيجية الشركات، 1965)، قادراً على رؤية العنصر الاستراتيجي في مجالاته بوضوح كافٍ لإعطائه اسماً.[1]

عرّف بورتر الإستراتيجية التنافسية بأنها "صيغة واسعة النطاق لكيفية تنافس أي شركة، وما هي أهدافها التي ينبغي أن تكون، وما هي السياسات التي ستكون مطلوبة لتحقيق هذه الأهداف"[2]

أما شاندلر فقد عرف الاستراتيجية أنها ""تحديد الأهداف والأغراض الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، وتبني مسارات العمل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"[3]

1- أنواع الاستراتيجيات والهياكل المناسبة لها:

يتضح أنه لكل استراتيجية ما يتماشى معها ويناسبها من الهياكل التنظيمية. كما هو مبين:

أ- **الاستراتيجية الدفاعية:** إن المدافعين يسعون إلى تحقيق الاستقرار من خلال إنتاج مجموعة محدودة فقط من المنتجات الموجهة إلى شريحة ضيقة من السوق المحتملة الإجمالية. وفي إطار هذه الشريحة المحدودة، أو المجال، يسعى المدافعون بقوة إلى منع المنافسين من دخول "منطقتهم". وتفعل المنظمات هذا من خلال الإجراءات الاقتصادية القياسية مثل التسعير التنافسي أو إنتاج منتجات عالية الجودة. ولكن المدافعين يميلون إلى تجاهل التطورات والاتجاهات خارج مجالاتهم، ويختارون بدلاً من ذلك النمو من خلال اختراق السوق وربما تطوير بعض المنتجات المحدودة. ولا يوجد مسح للبيئة للعثور على مجالات جديدة للفرص، ولكن هناك تخطيط مكثف موجه نحو التكلفة وغيرها من قضايا الكفاءة. والنتيجة هي بنية تتألف من التمايز الأفقي العالي، والسيطرة المركزية، والتسلسل الهرمي الرسمي المعقد للاتصالات. وبمرور الوقت، يتمكن المدافعون الحقيقيون من نحت والحفاظ على منافذ صغيرة داخل صناعاتهم يصعب على المنافسين اختراقها. ومن الأمثلة على استراتيجية المدافعين شركة تصنيع الصابون السائل. فقد اختارت المنظمة مجالاً ضيقاً . سوق الصابون السائل لليدين والجسم . وركزت على منتجاتها.

ب- **استراتيجية التنقيب:**

[1] Rich Horwath, The Origin of Strategy, Strategic Thinking Institute, 2006, at https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/origin_strategy.pdf (accessed 25 October 2024).
[2] Fred Nickols, Strategy, *Strategic Planning, Strategic Thinking, Strategic Management*, 2016. P.1. https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf
[3] ibid

المنقبين هم عكس المدافعين تقريبًا، وتكمن قوتهم في العثور على فرص جديدة في السوق واستغلالها. وقد يكون الابتكار أكثر أهمية من الربحية العالية. يعتمد نجاح المنقب على تطوير والحفاظ على القدرة على مسح مجموعة واسعة من الظروف البيئية والاتجاهات والأحداث. لذلك، يستثمر المنقبون بكثافة في الأفراد الذين يقومون بمسح البيئة بحثًا عن فرص محتملة. نظرًا لأن المرونة ضرورية للمنقبين، فإن الهيكل سيكون مرنًا أيضًا. سيعتمد على تقنيات متعددة ذات درجة منخفضة من الروتين والميكنة. سيكون هناك العديد من الوحدات اللامركزية. سيكون الهيكل منخفضًا في الرسمية، ولديه سيطرة لامركزية، مع اتصالات جانبية ورأسية.[1]

ت- **استراتيجية رد الفعل:**

تعتبر أنماط غير متسقة وغير مستقرة لأنها تتبع احدى الاستراتيجيات الثلاث السابقة بطريقة غير صحيحة، ونتيجة لذلك تكون مترددة في الالتزام بقوة باستراتيجية محددة للمستقبل. قد يكون سبب ذلك أن استراتيجيتها المتبعة غير واضحة أو أنها لم تبني الهيكل التنظيمي بالكامل ليناسب الاستراتيجية المطبقة. أو أنها حافت على الهيكل الحالي والاستراتيجية الحالية على الرغم من التغييرات الهائلة في الظروف البيئية. إذا فهي تستجيب بشكل غير مناسب للبيئة.[2]

ث- **استراتيجية التحليل:**

يسعى المحللون إلى تقليل المخاطر وتعظيم فرص الربح. وتتلخص استراتيجيتهم في الانتقال إلى منتجات أو أسواق جديدة فقط بعد أن يثبت المنقبون جدواها. ويعيش المحللون على التقليد. فهم يأخذون الأفكار الناجحة للمنقبين وينسخونها. وتتبع الشركات المصنعة للسلع العصرية التي يتم تسويقها على نطاق واسع والتي تعد نسخاً مقلدة لأنماط المصممين استراتيجية المحللين. سعى المحللون إلى تحقيق المرونة والاستقرار. وهم يستجيبون لهذه الأهداف من خلال تطوير هيكل يتألف من عنصرين. تتمتع أجزاء من هذه المنظمات بمستويات عالية من التوحيد القياسي والروتين والآلية لتحقيق الكفاءة. أما الأجزاء الأخرى فهي قابلة للتكيف لتعزيز المرونة. وعلى هذا النحو، فإن المحللين يسعون إلى إيجاد هياكل قادرة على استيعاب كل من مجالات التشغيل المستقرة والديناميكية. ولكن في هذا الحل

[1] Stephen Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, 3rd ed. (New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs,), P.131.

[2] حسين حريم، إدارة المنظمات...، مرجع سابق، ص.91.

الوسط قد تكون هناك تكاليف. فإذا تغيرت المواقف بسرعة، الأمر الذي يتطلب من المنظمات التحرك بشكل كامل في أي اتجاه، فإن قدرتها على اتخاذ مثل هذا الإجراء تكون محدودة للغاية.[1]

والجدول التالي يوضح علاقة مختلف هذه الاستراتيجيات بخصائص الهيكل التنظيمي

الجدول رقم 05: أنواع الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

الاستراتيجية	الأهداف	البيئة	خصائص الهيكل التنظيمي
الدفاعية	الاستقرار والكفاءة	مستقرة	تقسيم العمل عالي، رقابة شديدة، رسمية عالية،مركزية
التنقيب	الاستقرار والمرونة	متغيرة	سيطرة مركزية معتدلة؛ رقابة صارمة على الأنشطة الحالية؛ ضوابط أكثر مرونة للمشاريع الجديدة.
التحليل	المرونة	ديناميكية	هيكل فضفاض؛ تقسيم منخفض للعمل؛ درجة منخفضة من الرسمية؛ لامركزية.

Source: Stephen Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, 3rd ed. (New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs,), P.133.

يتضح من الجدول أن الاستراتيجية الدفاعية التي تهدف لتحقيق الاستقرار تتطلب هيكلا تنظيميا بتميز برقابة عالية ورسمية شديدة، ويعمل وفق لتقسيم العمل المرتفع والمركزية في اتخاذ القرارات. في حين أن استراتيجية التنقيب التي هدفها الاستقرار والمرونة فيناسبها هيكل معتدل السيطرة المركزية ولا بد أن يتسم أيضا بالرقابة الشديد على مختلف الأنشطة التي تنجزها ومرونة بالنسبة للأعمال أو الأنشطة الجديدة. أما استراتيجية التحليل فتتطلب هيكلا يتسم بتقسيم عمل منخض وكذلك رسمية منخفضة ولامركزية.

في حين يرى تشاندلر أن تعديل أهداف المنظمة مصدر للتغيير في الحجم والتكنولوجيا والموقع وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي فوجد أن الاستراتيجية الجديدة تتطلب هيكلا جديدا أو على الأقل إعادة تشكيلة الهيكل القائم.

فالخيار الاستراتيجي هو المتغير الحاسم في نظرية المنظمة. أما باقي المتغيرات فهي محددات مستقلة للهياكل التنظيمية. وتبين له أن المؤسسات في بانطلاقها تعتمد على بهيكل تنظيمي يتميز بالمركزية في اتخاذ

[1] Stephen Robbins, Op.Cit., PP.131,132.

القرارات، لكن بتطورها وزيادة خطوط انتاجها لا بد أن تطور هيكلها التنظيمي ليتماشى مع تلك التغيرات فيصبح بناء معقد يتميز بدرجة عالية من الرسمية واللامركزية. [1]

وهناك أيضا من يرى أن الهيكل التنظيمي أداة تستخدمها المنظمات لتنفيذ الاستراتيجية المنتقاة. فلابد أن يتلاءم البناء التنظيمي مع الاستراتيجية المتبعة فالهيكل البسيط يناسب المنظمات الصغيرة باستراتيجياتها المحدودة أما المنظمات التي اتجهت نحو النمو لا بد من تغير هيكلها ليتماشى والاستراتيجية الجديدة.

بينما يرى البعض الآخر أن الهيكل التنظيمي يفرض قيودا ومحددات على استراتيجية المنظمة. وهذه الأخيرة مقيدة ومرتبطة بالهيكل التنظيمي. فكل منهما مرتبط ومتعلق بالآخر. أما الرأي الثالث فيرى أن الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تربطهما علاقة تبادلية . فاستراتيجية المنظمة تحدد نوع الأعمال والأنشطة التي ستنجزها المنظمة، وتنوع أعمالها، ومناطق تواجدها أي أن لها تأثير مباشر على تصميم المنظمة. والهيكل التنظيمي يساعد على التنفيذ الملائم والجيد للاستراتيجية. [2]

وأخيرا يمكن القول أن الهيكل التنظيمي والاستراتيجية مرتبطان بعلاقة تبادلية، ولابد أن يتلاءم كل منهما ويكمل الآخر. فاستراتيجية المنظمة تحدد نوع الأعمال والأنشطة التي ستنجزها المنظمة، وتنوع أعمالها، ومناطق تواجدها أي أن لها تأثير مباشر على تصميم المنظمة.

سابعا: علاقة السلطة والهيكل التنظيمي

لاتطور المنظمات دائما الهياكل التنظيمية التي يتطلبها عمرها وحجمها والنظام التقني الذي تستخدمه والاستقرار والتعقيد والتنوع والعداء في بيئتها. بل يدخل عدد من عوامل السلطة في تصميم هيكلها، بما في ذلك ضغط السيطرة الخارجية على المنظمة، والاحتياجات الشخصية لأعضائها.

تصف ثلاث فرضيات عددا من نتائج الأبحاث المتعلقة بعوامل القوة هذه.

- **الفرضية 1**: كلما زادت قوة الرقابة الخارجية على المنظمة، كلما كان هيكل المنظمة أكثر مركزية ورسمية. [3]

[1] John Child, *Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice*, the sage social science collections, P.15.

[2] نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **مرجع سابق**، ص.163.

[3] Henry Mintzberg, Structure et dynamique…, Op.Cit ., p 259

ويبدو أنه ثبت أن الرقابة الخارجية على المنظمة تؤدي إلى تركيز سلطات صنع القرار على قمة التسلسل الهرمي وتشجيع استخدام قواعد وإجراءات الرقابة الداخلية. كل هذا، في الواقع، يبدو منطقيا تماما، الطريقتان الأكثر فعالية التي يمكن للخارج من خلالها السيطرة على المنظمة هما:

- محاسبة صانع القرار الأكثر تأثيرا على ما يحدث في المنظمة؛
- فرض معايير محددة بوضوح على المنظمة. الأول يركز الهيكل، والثاني يضفي عليه الطابع الرسمي.

علاوة على ذلك، فإن وجود قوى رقابة خارجية يقود المنظمة إلى توخي الحذر بشكل خاص في أفعالها، وإضفاء الطابع الرسمي عليها لأنها يجب أن تكون قادرة على تبريرها للعالم الخارجي.

إن وجود رقابة خارجية له تأثير على زيادة بيروقراطية الهيكل أيضا بسبب المطالب التي قد تكون للخارج على المنظمة بما يتجاوز ما يتطلبه الترشيد.

- **الفرضية 2**: تؤدي الحاجة إلى سلطة أعضاء المنظمة إلى أن يكون للمنظمات هياكل مركزية بشكل مفرط. يسعى جميع أعضاء المنظمة إلى السلطة، على الأقل للسيطرة على القرارات التي تؤثر على عملهم، إن لم يكن للسيطرة على أعضاء آخرين في المنظمة. [1]

الفرضية 3: هناك اتجاه في الهيكل (والثقافة) يدفع المنظمات إلى التحديث، حتى لو لم يكن مناسبا للمنظمة.

يمكن القول أن السلطة كعامل طوارئ بالإشارة إلى أن السيطرة الخارجية، واحتياجات السلطة لأعضاء المنظمة، وكذلك جعل نفسها جزءا من الثقافة ، كلها عناصر لها تأثير مهم على المنظمة، والتي تشجع المنظمات في بعض الأحيان على تبني هياكل غير مناسبة فيما يتعلق بمتطلبات عوامل الطوارئ الأخرى (العمر ، والحجم والنظام التقني والبيئة. [2]

[1] Ibid, pp260-261
[2] Ibid, p265

أسئلة المحور الرابع:

-ماهي مكونات بيئة المنظمة؟

-أقرت الدراسات بوجود علاقة قوية بين البيئة والتعقيد كخاصية من خصائص الهيكل التنظيمي وضح ذلك؟

-هل تؤثر التغيرات في بيئة المنظمة على عملية اتخاذ القرارات في المنظمة؟

-اشرح أنواع ثقافة المنظمة؟

-تقوم المنظمات ببناء ثقافة تناسبها وتجعلها مختلفة على المنظمات الأخرى، كيف يمكن للثقافة أن تؤثر على البناء التنظيمي للمنظمة؟

-يمكن القول أن الهيكل التنظيمي تربطه علاقة تبادلية باستراتيجياتها، اشرح ذلك؟

-التكنولوجيا ترتبط ارتباطا وثيقا بعمل المنظمات، اشرح كيف تؤثر على الهيكل التنظيمي بالتركيز على مختلف أبعاده؟

-تختلف المنظمات من حيث حجمها على كبيرة وأخرى صغيرة، وضح كيف يؤثر حجم المنظمة على التعقيد، الرسمية والمركزية في الهيكل التنظيمي؟

-تمر المنظمات عبر دورة حياة تبدأ من النشأة حتى الانحدار، أذكر خصائص الهيكل التنظيمي الذي يناسب كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة؟

المحور الخامس

خيلرات تصميم المنظمة

المحور الخامس: خيارات تصميم المنظمة

أولا: أسس تقسيم الهياكل التنظيمية

1-معيار الأنشطة: يضم هذا المعيار مجموعة كبيرة من المعايير الجزئية تتمثل في:

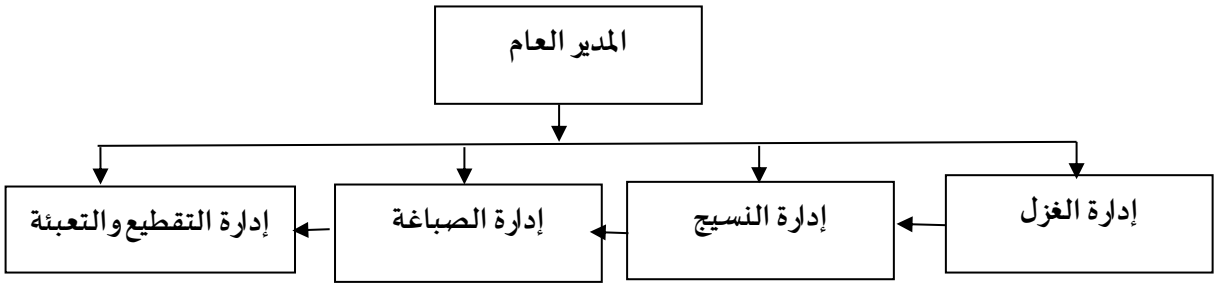
أ- **التقسيم الوظيفي:** وفقا لهذا التقسيم تنظم المنظمة في شكل إدارات تمنح لكل إدارة مجموعة من الأنشطة، أو يمكن القول أن تجميع الآنشطة المتشابهة في وحدات إدارية تمثل هذه الأخيرة وظيفة رئيسية مثال إدارة التسويق يمنح لها مجموعة من الأنشطة التابعة والمكملة لبعضها البعض كما يمكن أن تقسم هذه الإدارات إلى أقسام يضم كل قسم عددا من الوظائف. يعتمد هذا التقسيم على مبدأ التخصص.[1]

ب- **حسب نوع المنتجات:** يقسم الهيكل التنظيمي إلى إدارات وفقا لنوع السلع التي تنتجها المنظمة سلعة 1، سلعة 2... حيث يتم حصر الأنشطة الخاصة بإنتاج كل سلعة وتقسم إلى مجموعة من الوظائف.

ت- **حسب مراحل العمل:** وفقا لهذا المعيار فالهيكل التنظيمي يقسم إلى إدارات حسب مراحل تنفيذ العمل، أي تجمع الأنشطة حسب كل مرحلة من مراحل العمل.

[1] علي عباس، **أساسيات علم الإدارة** (عمان: دار المسيرة 2004) ص 137

شكل رقم 13: تقسيم الهيكل التنظيمي حسب مراحل العمل



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (عمان: دار المسيرة ، 2013)،ص 188

وفقا للشكل أعلاه يقسم الهيكل التنظيمي بناءا على تسلسل مراحل انتاج المنتج أو الخدمة ما يوفر سهولة في الرقابة والاشراف والاستفادة من التخصص.

ج– حسب المستهلكين: يقسم الهيكل التنظيمي تبعا للمستهلكين الذين تقوم المنظمة بخدمتهم فتكون هنا تخدم عدة أنواع من المستهلكين كأن يكون لها قسم خاص بملابس الرجال وآخر للأطفال وهكذا.

ح– **حسب المناطق الجغرافية**: يعتمد هذا النوع من التقسيم في تلك المنظمات التي لها فروع في العديد من المناطق الجغرافية أي تجميع الآنشطة حسب كل منطقة جغرافية وتعين لها مدير مسؤولا عن فرع تلك المنطقة أمام المنظمة إضافة الى بقية الأنشطة.

خ–التقسيم الزمني: وفقا لهذا التقسيم فالهيكل التنظيمي يقسم إلى ورديات حسب الزمن الذي تستغرقه كل فريق في عمله كأن تكون ثلاث دوريات في اليوم.

د– **التقسيم المركب**: يتم تصميم الهيكل التنظيمي بالاعتماد على أكثر من معيار من المعايير السابقة. [1]

2– **حسب نطاق الإشراف**: يقسم هنا الهيكل التنظيمي إلى نوعين: [2]

[1] علي عباس، **أساسيات علم الإدارة** (عمان: دار المسيرة، 2004)، ص ص 137-141

[2] إبراهيم العديلي، **فن الإدارة الحديثة**، (عمان:دار زهران، 2018) ص 31

أ- **هيكل تنظيمي مسطح:** يتم هنا التركيز على العمليات أكثر من التركيز على الوظائف، حيث يضم عدد قليل من المستويات الإدارية ومستوى تحكم منخفض وتقوم وظيفة مديرها على وضع المعايير بدلا من تحديدها ومراقبة تنفيذها.

ب- **الهيكل التنظيمي الطويل:** يعتبر طويلا لأن المستويات الإدارية فيه كثيرة. فهو معقد رأسيا وعدد المديرين كبير.

3- وفقا لتدرج السلطة: ينقسم الهيكل التنظيمي إلى نوعين هيكل

أ- تنظيمي استشاري: يحق للجهة الاستشارية إصدار التعليمات وتقديم النصح والاستشارة لمن يريدها لكنها غير ملزمة.

ب- الهيكل التنظيمي التنفيذي: يقوم المدير باتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ملزمة التنفيذ.[1]

4-وفق نموذج التنظيم:

أ-الهيكل التنظيمي الآلي: هو هيكل قليل المرونة كثير الرقابة، يستخدم عادة عندما تكون بيئة المنظمة مستقرة. وأعمالها متكررة دون تغيير.

ب-الهيكل التنظيمي العضوي أو الحيوي: على عكس الآلي يتميز بالمرونة واللامركزية قليل الرقابة، تلجأ إليه المنظمات إذا كانت بيئتها متغيرة.[2]

[1] علي عباس، ، **مرجع سابق**، ص 143

[2] إبراهيم العديلي، **مرجع سابق**، ص 32

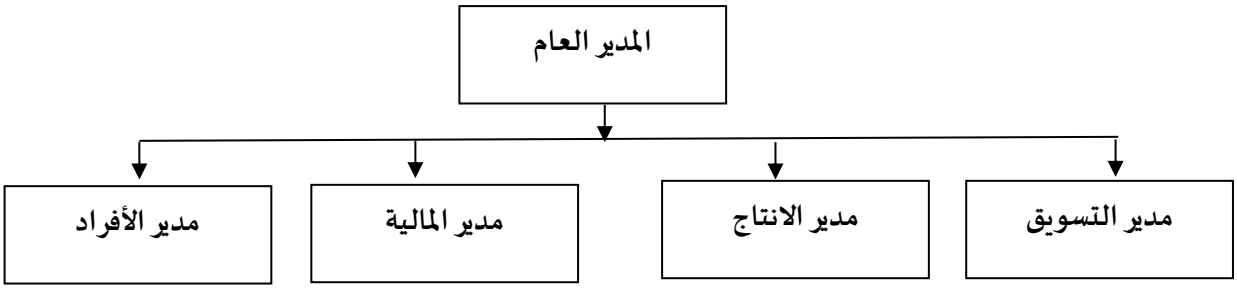
ثانيا: أنواع الهياكل التنظيمية

تقسم الهياكل التنظيمية إلى هياكل تقليدية وأخرى معاصرة، وفيما يلي عرض لأهم أنواع الهياكل التنظيمية

1-الهياكل التنظيمية التقليدية:

أ- **الهيكل الوظيفي**: يركز هذا النوع من التنظيم على تقسيم العمل والتخصص حيث يرتكز في تصميمه على تجميع الوظائف والأنشطة في وحدات إدارية يرأسها مدير له الحق في إعطاء التعليمات وإصدار الأوامر أول من اقترح هذا التنظيم فريدريك تايلور سنة 1903.[1] وهو موضح بالشكل التالي

الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة (عمان:دار المسيرة، ، 2004) ص 137

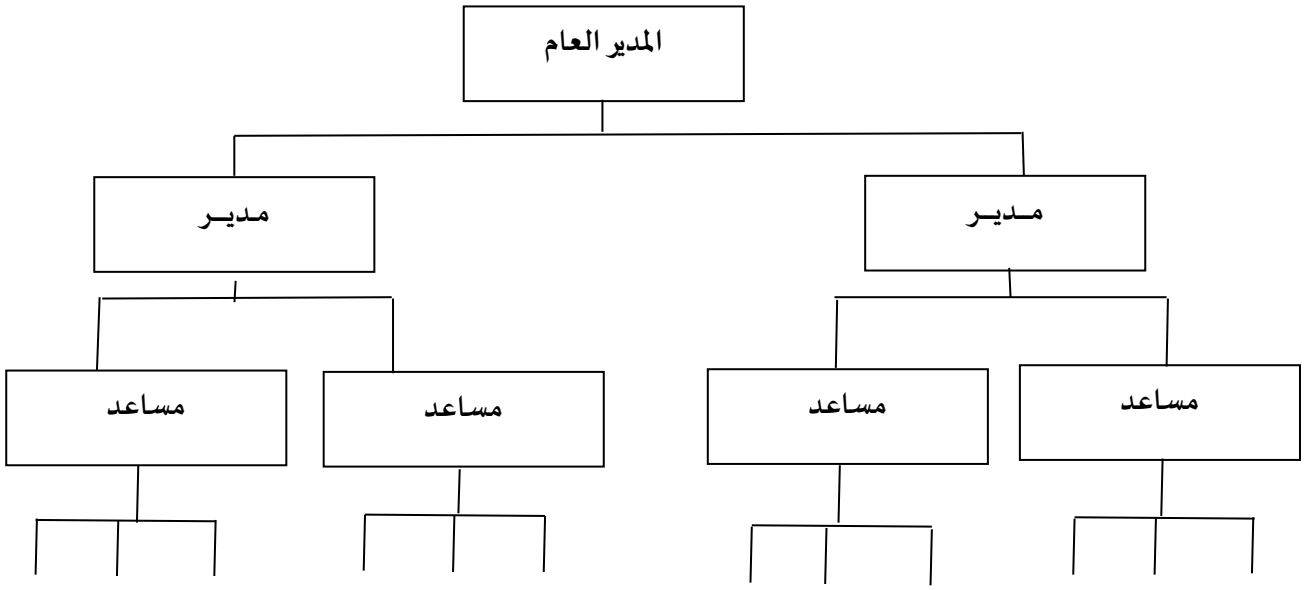
حسب التقسيم الوظيفي يكون بناء الهيكل التنظيمي وفق أنشطة متشابهة تجمع تحتمسمى إدارة أو وظيفة واحدة، ويعود هذا الهيكل بالعديد من المزايا على المنظمة يضمن وضوحا في المسار الوظيفي للعاملين كما يسهل عملية الرقابة والإشراف كما أن الهيكل الوظيفي يسمح بوجود تطابق بين الخبرات والتدريب في مهام العاملين.[2]

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات: منظور كلي**(عمان: دار المسيرة2013)، ص 178

[2] نعمة عباس، الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظمة: مدخل التصميم**(عمان: دار اليازوري، 2009) ،ص126

ب- **الهيكل التنظيمي التنفيذي:** يسمى أيضا الرأسي يعتبر من بين الهياكل التنظيمية القديمة وقد استخدم في المؤسسات العسكرية هذا الهيكل عبارة عن علاقات رأسية تربط بين الوظائف. والمستويات الإدارية المختلفة وبالتالي فالسلطة تتحرك رأسيا من الرأس إلى القاعدة. [1]وهو مبين في الشكل التالي:

الشكل 15: الهيكل التنظيمي التنفيذي



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات: منظور كلي** (عمان: دار المسيرة، 2013)، ص.178.

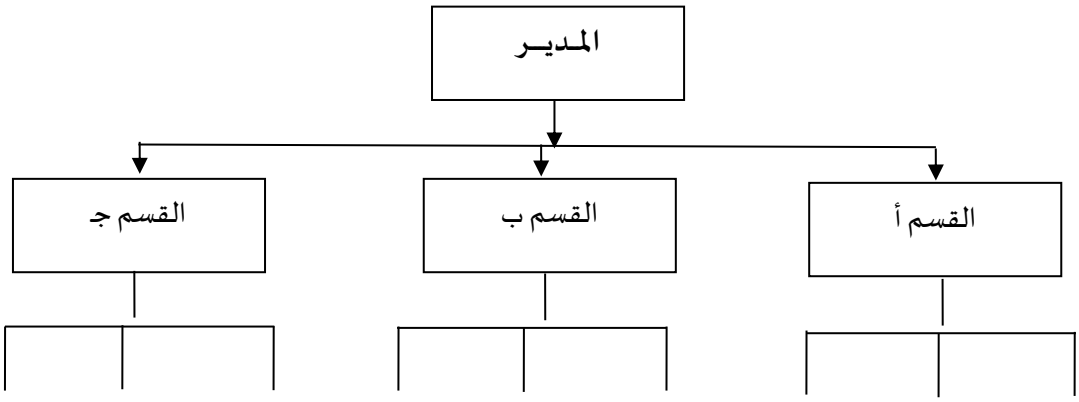
الهيكل التنظيمي التنفيذي ترتبط فيه السلطة بشكل هرمي، فهو يتميز بالمركزية ولا يحتاج إلى مدير عالي التخصص. فهو يعتبر بسيطا وواضحا في العلاقات الإدارية والقيادة وسرعة اتخاذ القرارات يناسب المنظمات الصغيرة.[2]

[1] سنان الموسوي، **الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات**(عمان: دار مجدلاوي،2004)، ص 136.

[2] نفسه

ت- **هيكل الأقسام**: تعتمده المنظمات كبيرة الحجم حيث يتم تجميع الوظائف والأفراد في أقسام، لكل قسم إدارة والسلطة الخاصة به. وله أسس عديدة للتقسيم سواء على أساس جغرافي أو على أساس المنتوجات أو على أساس الزبائن أو العمليات أو التقسيم الزمني. والشكل موضح فيما يلي:

شكل رقم 16: هيكل الأقسام



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظمات: مدخل التصميم** (عمان: دار اليازوري، 2009)، ص.127.

ث- **الهيكل المصفوفي**: يعتبر هذا الهيكل المصفوفي مزيج بين هيكلين: الأول مهما هو الهيكل الرئيسي للمنظمة وهو غالبا ما يتبع الأساس الوظيفي [انتاج، تسويق،.....] أما الهيكل الثاني هو هيكل خاص بالأسواق أو المشاريع أو المناطق الجغرافية، حيث يظهر الجزء الأول من الهيكل بصورة رأسية، أما الثاني فيكون في شكل أفقي[1].

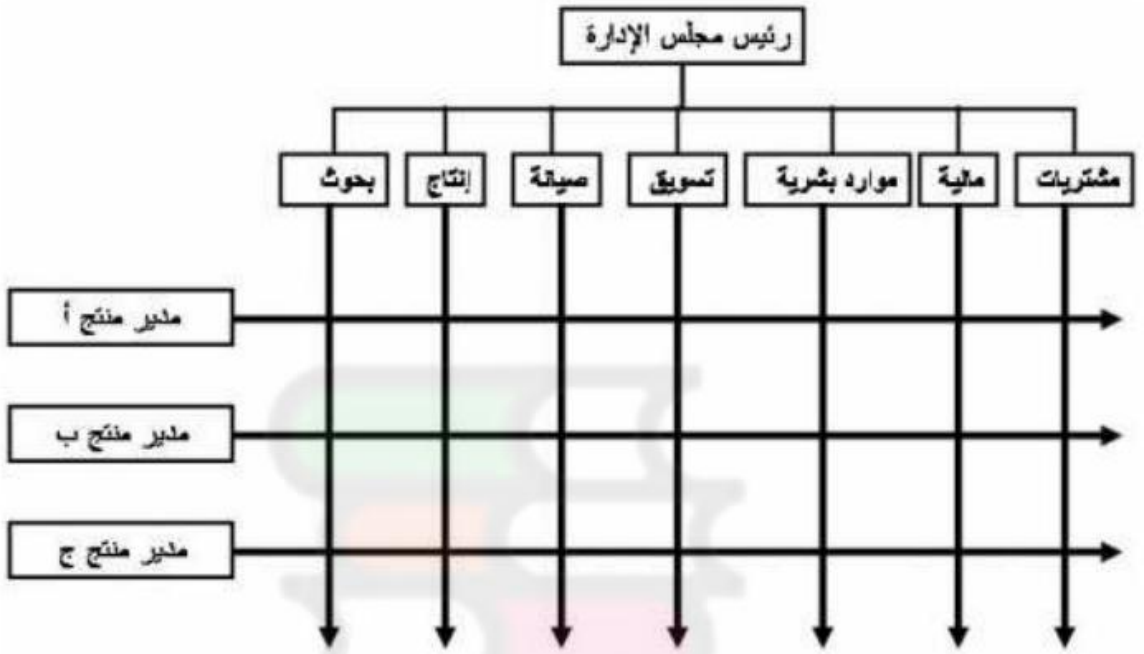
إن هذا الهيكل يضمن انسيابا مزدوجا للسلطة، مما يخرج لجنة عن مبدأ "وحدة الأمر" وذلك لتعقيد العمليات ما يتطلب اتخاذ قرارات تجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المشروع.

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 151.

من الملاحظ أن كل مشروع يمثل هيكلا تنفيذيا عمليا، فالعاملين في كل مشروع يخضعون لنوع من سلطة التقسيمات الأساسية في المركز سبب وجود نظم عمل وتعليمات ذات طبعة مشتركة تحكم عمل المرؤوسين، فمدير المالية في مركز المنظمة يمارس السلطة على موظف المالية الذي يعمل في المشروع. إلى جانب خضوع هذا الأخير لسلطة مدير المشروع. وهكذا يخضع العاملون لنوعين من السلطة– سلطة نقسيمات الأساسية في مركز المنظمة وسلطة مدير المشروع. حيث يقوم المدير بتفويض السلطة لمدراء التقسيمات ومدراء المشاريع.[1]

كما يمكن للعاملين أن يتركوا عملهم لعدة أسابيع في وحداتهم التقليدية ذات الطابع البيروقراطي وينقلوا إلى الوحدات الإضافية المستقلة، ليتمكنوا من العمل على أفكارهم الجديدة في بيئة من الحرية والابداع.

شكل رقم 17: الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: إبراهيم العديلي، **فن الإدارة الحديثة** (عمان: دار زهران ، 2018)، ص 30

[1] . خليل محمد حسن الشماع، خضر كاضم هود، **نظرية المنظمة** (عمان: دار المسيرة، 2000)، ص.172.

ما يميز هذه الهياكل أنها حركية وذات مرونة عالية. وشجع على الابتكار والابداع وتطوير الأفكار الجديدة ما يساعد على حل مشاكل المنظمة. كما تقدم فرصا للعاملين على طرح أفكارهم وتطويرها: لكن في نفس الوقت يوجد بعض الصراعات في الوحدات الاضافية المستقلة بما يتاح لديها من حرية واستقلال وبين بقية المنظمة التي تعمل في إطار تقليدي روتيني بيروقراطية.

2-الهياكل التنظيمية المعاصرة:

أ- **هيكل الفريق:** تقوم المنظمات بإنشاء فرق عمل مهمتها حل المشاكل التي تواجه المنظمة في بيئتها، أي تقوم المنظمة بتكوين فريق متعدد التخصصات لحل المشاكل وقد تكون هذه الفرق مؤقتة أو دائمة. يمكن هيكل الفريق من التكيف مع الظروف البيئية كما يسمح بالتعرف على المشاكل الموجودة في باقي الوحدات التنظيمية وهو أيضا يجعل الموظفين راضين عن مشاركتهم في اتخاذ القرارات. ومن جهة أخرى قد تنشأ بعض الصراعات والولاء المزدوج بين المديرين وتلك الفرق، كما يحتاج أيضا وقتا لعقد الاجتماعات وتنظيم عملهم.[1]

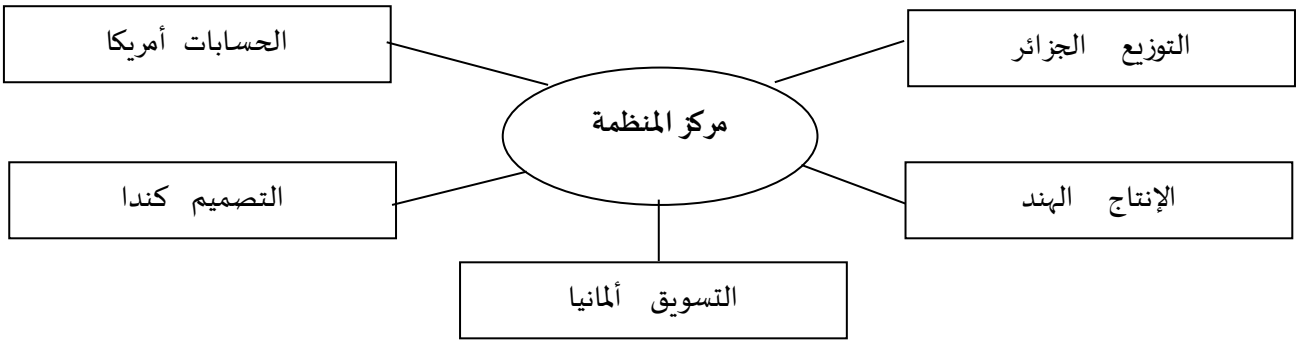
ب- الهيكل الشبكي:

شكل جديد من أشكال الهياكل التنظيمية، مفاده أن تقوم المنظمة بتحويل وظائف رئيسية في أنشطتها إلى منظمات أخرى مستقلة لتقوم بها، يعرف التنظيم الشبكي أنه تنظيم مركزي يعتمد على مجموعة من المنظمات الأخرى، التي تزود منظمة بمجموعة من الأنشطة الأساسية يوفر سرعة ومرونة في الاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية. وسرعة الاستجابة للمتغيرات يسمح أيضا بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتطلب

[1] ماجد علي عبد المهدي وآخرون، **مبادئ علم الإدارة** (عمان: دار المسيرة)، ص ص.184، 185.

أيضا الرقابة والإشراف قد تتعرض المنظمات إلى عدم الوفاء من قبل الجهات التي تقدم الخدمات أو نقل الإبداعات نقل الإبداعات إلى شركات أخرى.[1]

الشكل 18: الهيكل التنظيمي الشبكي



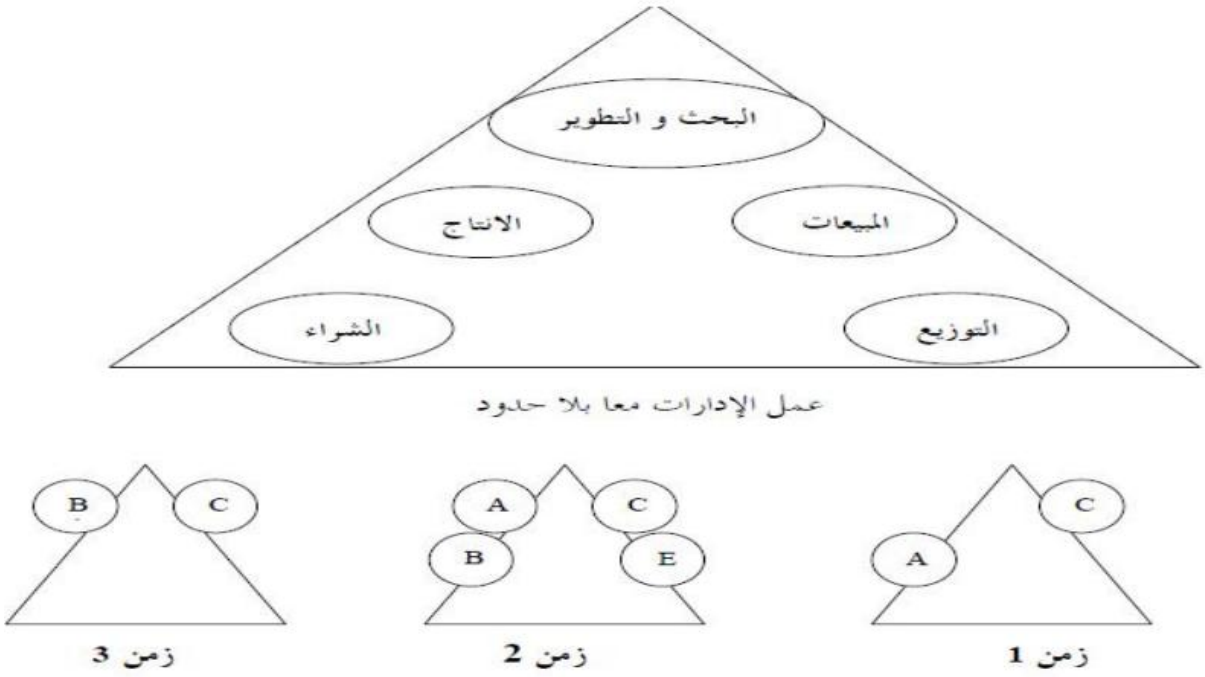
المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظمات: مدخل التصميم** (عمان: دار اليازوري، 2009)، ص.131.

ت- **الهيكل الافتراضي**: يعتمد الهيكل الافتراضي على إزالة الحدود استجابة للمزيد من المرونة وتقليل القيود الجغرافية، حيث تصبح المنظمة تعمل في فضاء الكتروني تعتمد في عملياتها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. [2] وهو موضح في الشكل التالي

[1] محمد الأمين أحمد الماحي، محمد إبراهيم هتان، واقع الهياكل التنظيمية وإمكانية تطبيق الهيكل الشبكي دراسة ميدانية على الدوائر الحكومية بمنطقة عسير، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث -مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد 4، العدد 4 (أفريل 2022)، ص ص.104-105.

[2] نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **مرجع سابق**، ص 132

الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي الافتراضي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال** (عمان: دار وائل)، ص.346.

أسئلة المحور الخامس:

–أذكر أسس تقسيم الهياكل التنظيمة؟

–اشرح تقسيم الهيكل التنظيمي على الأساس الجغرافي؟

–ما المقصود بتقسيم الهيكل التنظيمي حسب نطاق الاشراف؟

–اشرح الفرق بين الهيكل التنظيمي الآلي والهيكل العضوي؟

–هل يمكن اعتماد أكثر من معيار لتقسيم الهيكل التنظيمي؟

–ما هو الهيكل التنظيمي الافتراضي؟ واذكر بعض المنظمات التي تعتمدة.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1- [1] أحمد ماهر، **التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).

2- إبراهيم العديلي، فن الإدارة الحديثة، دار زهران، عمان،2018.

3- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، **مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة** (الرياض: العبيكان، 2009).

4- تشارلز هيل وغاريث جونز، **الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد العال (الرياض: دار المريخ، 2001).

5- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 2017/02.

6- جمال الدين لعويسات، **مبادئ الإدارة** (الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2005).

7- جوزيف كيلادا، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة** (الرياض: دار المريخ، 2004).

8- حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شهادة العرموطي، **نظرية المنظمة** (عمان: دار حامد، 2012).

9- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي** (عمان: دار حامد،2010).

10- حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد، عمان، 2009،ص 313

11- حمود كفاوين، **إدارة المؤسسات الاجتماعية** (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010).

12- خليل محمد حسن الشماع، خضر كاضم هود، **نظرية المنظمة** (عمان: دار المسيرة، 2000).

13- رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد 1 جانفي 2022، ص61.

14- روبرت.ف. هارتلي، **الإدارة بين النجاح والفشل** (الرياض: مكتبة جرير، 2000).

15- زاهر عبد الرحمن عاطف، **الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة** (عمان: دار الراية، 2010).

16- زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته** (عمان: دار أسامة، 2006).

17- سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات، **المجلة العربية للنشر العلمي**، العدد50، الإصدار 5 (2022).

18- سنان الموسوي، **الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات** (دار مجدلاوي، عمان، 2004).

19- سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003).

20- صباح عبد القادر النعيمي، **الإدارة** (عمان: دار اليازوري، 2008).

21- عبد البارئ درة، محفوظ جودة، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى تطابق**، ط2. (عمان: دار وائل، 2012).

22- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والإدارة** (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2005).

23- علي عباس، **أساسيات علم الإدارة** (عمان: دار المسيرة، 2004).

24- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **نظرية المنظمة** (الجامعة الافتراضية السورية، 2020).

25- ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزيديين، حسن عليا الهرامشة علي فلاح المناصير، **مبادئ الإدارة** (عمان: دار المسيرة، 2013).

26- ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات: منظور كلي** (عمان: دار المسيرة، 2013).

27- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مفاهيم إدارية حديثة** (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003).

28- منى حيدر عبد الجبار الطائي، **دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة**، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 37، العدد 3 (سبتمبر 2017).

29- مؤيد السالم، **تصميم المنظمة وتحليلها** (القاهرة: دار حميثرا، 2018).

30- ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001).

31- نعمة عباس، الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظمة: مدخل التصميم** (عمان: دار اليازوري، 2009).

32- نورالدين بشير تاوريريت، **نظرية المنظمة والتنظيم** (إربد: عالم الكتاب الحديث، 2015).

33- محمد الأمين أحمد الماحي، محمد إبراهيم هتان، واقع الهياكل التنظيمية وإمكانية تطبيق الهيكل الشبكي دراسة ميدانية على الدوائر الحكومية بمنطقة عسير، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث -مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد 4، العدد 4 (أفريل 2022)، ص ص.104-105.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية:

34- J.Koubi et al, *Diriger et gérer l'entreprise* (Paris: Ellipses, 1994).
35- Jean Luc Charron et Sabine Sépari, *Organisation et Gestion d'entreprise* (Paris : Dunod, 2002).
36- Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations* (Paris: édition d'Organisation, Paris, 1990).
37- Armand Dayan et al., *Manuel de Gestion*, V1 (Paris : éd Ellipses, 1999).
38- Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise* (Paris: Dunod, 2001).
39- Khelifati Nour, *Introduction à l'organization et au diagnostic de l'entreprise* (Alger: Berti éditions).
40- Philippe Migani, *Les systèmes de management* (Paris : éd d'Organisation, 1993).
41- Renaud De Maricourt, *Les Samourais du management* (Paris: Vuibert, 1993).
42- P.Charpentier, *Organisation et gestion de l'entreprise* (Paris: Vuibert, 2000).
43- Michael Hammer et James Champy, *Le reengineering* (Paris: Dunod, 2003).
44- Rice University, *Principles of Management*, OpenStax, Texas, 2019.
45- Stephen Cummings, Centralization and Decentralization: The never-ending story of separation and betrayal, *Journal of Management*, Vol. 11, No. 2 (June 1995).
46- Fory A. N Away et al., Decentralization, Centralization and Quality of Organizational Performance of Human Resources, *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 20, Issue 3 (2021).
47- Henry Mintzberg, *Structure in fives designing effective organizations* (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1993).
48- Roger Aim, *L'essentiel de la théorie des organisations*, 5eme ed, (Paris: Gualino, 2012).
49- Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations (Paris: les édition d'Organisation, 1986).
50- Michael B McCaskey, An Introduction to Organizational Design, *California Management Review*, vol 17, N°02 (1974).
51- Mario Coccia, What is technology and technology change? A new conception with systemic-purposeful perspective for technology analysis, *Journal of Social and Administrative Sciences*, V.6, Issue 3 (2019).

52- Sazali Abdul Wahab, Raduan Che Rose, Defining the Concepts of Technology and Technology Transfer: A Literature Analysis, *International Business Research*, Vol. 5, No. 1 (January 2012).

53- Fred Nickols, Strategy, Strategic Planning, Strategic Thinking, Strategic Management, 2016.

54- Stephen Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, 3rd ed. (New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs,).

55- John Child, *Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice*, the sage social science collections.

المواقع الالكترونية:

56- بشير أحمد محمد علي، **مبادئ الادارة**، على الرابط:

https://fr.scribd.com/document/480166652/%D9%85%D9%84%D8%AE%D8%B5-%D9%85%D9%82%D8%B1%D8%B1-%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-pdf

57- Daniel.T.Laux, Daniel T. Laux, Author at isixsigma.com

58- https://www.merriam-webster.com/dictionary/organization (accessed 14 July 2024).

59- www.adamssixsigma.com (accessed 19 July 2024)..

60- https://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000023MA/P001407/M016061/ET/1465208732Module32Q1.pdf (accessed 18 July 2024).

61- https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/2024-03/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1%20%D9%88%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AB%20%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D8%A7%D9%83%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf (accessed 12 September 2024)

62- https://plutuseducation.com/blog/definition-of-management-by-henri-fayol/ (accessed 17 July 2024).

63- https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/organization#:~:text=1%5Bcountable%5D%20a%20group%20of,of%20a%20large%20international%20organization. (accessed 15 July 2024).

64- https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20111207142003685#:~:text=The%20way%20in%20which%20managers,of%20both%20individuals%20and%20departments (accessed 23 May 2024).

65- Rich Horwath, The Origin of Strategy, Strategic Thinking Institute, 2006, at https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/origin_strategy.pdf (accessed 25 October 2024).

66- Understanding Organizational Culture, Chartered Management Institute, at CHK-232-Understanding-organisational-culture.pdf (accessed 18 October 2024)