وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي – البليدة 02 –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

– الشهيد طالب عبد الرحمان –

قسم علوم: التسيير

مطبوعة في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الأستاذ:

خروبي سفيان

أستاذ محاضر قسم ب

السنة الجامعية: 2022/2021

الفهرس

الصفحة	العنوان
06	مقدمة
	الفصل الأول : ماهية التنظيم النشأة وتطور مداخل دراسة المنظمات
08	1.مفهوم التنظيم
10	2.أهمية التنظيم
11	3.أهداف التنظيم
12	4.أنواع التنظيم
17	5.خصائص التنظيم الفعال
17	6.مبادئ التنظيم
22	7.أسئلة للمناقشة
	الفصل الثاني : الهيكل التنظيمي مفهومه خصائصه نظريات التنظيم
25	1.مفهوم الهيكل التنظيمي
26	2.أهمية الهيكل التنظيمي
27	3.مكونات الهيكل التنظيمي
27	4.خصائص الهيكل التنظيمي الفعال
29	5.مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

6.نظريات التنظيم	**30**
7.أسئلة للمناقشة	**46**
الفصل الثالث : تصنيفات الهياكل التنظيمية	
1.أنواع الهيكل التنظيمي حسب النشاط	**48**
2.الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية	**52**
3.الهيكل التنظيمي حسب العملاء	**53**
4.الهيكل التنظيمي حسب المنتجات	**53**
5.الهيكل التنظيمي حسب الوحدات أو العمليات	**54**
6.الهيكل الهجين أو المركب	**56**
7.الهيكل التنظيمي المصفوفي	**57**
8.الهيكل التنظيمي حسب درجة الرسمية	**59**
9.الهيكل التنظيمي حسب تدرج السلطة	**61**
10.الهيكل التنظيمي وفق نموذج التنظيم	**64**
11.أنواع الهيكل التنظيمي وفق نطاق الإشراف	**66**
12.أنواع حديثة للهيكل التنظيمي	**66**
13.أسئلة للمناقشة	**71**
الفصل الرابع: تصميم الهيكل تكوين الوحدات تحديد السلطات والمسؤوليات، علاقات السلطة تفويض السلطة	

1.مفهوم تصميم الهيكل التنظيمي	**73**
2.السلطة والمسؤولية	**79**
3.أدوات تصميم الهيكل التنظيمي	**84**
4.أسس تصميم هيكل تنظيمي ناجح	**86**
5.أسئلة للمناقشة	**88**
الفصل الخامس: محددات تصميم الهيكل التنظيمي	
1.حجم المنظمة	**90**
2.دورة حياة المنظمة	**93**
3.البيئة	**95**
4. الاستراتيجية	**97**
5.التكنولوجيا	**100**
6.ثقافة المنظمة	**103**
7.الموارد البشرية	**106**
8.أسلوب القيادة	**106**
9.عدد المنتجات	**106**
10.أسئلة للمناقشة	**107**
الفصل السادس: دراسة حالات تطبيقية	
دراسة الحالة 01	**108**

دراسة الحالة 02	**110**
دراسة الحالة 03	**112**
دراسة الحالة 04	**113**
دراسة الحالة 05	**114**
دراسة الحالة 06	**115**
دراسة الحالة 07	**116**
دراسة الحالة 08	**117**
دراسة الحالة 09	**118**
دراسة الحالة 10	**119**
دراسة الحالة 11	**120**
دراسة الحالة 12	**121**
دراسة الحالة 13	**122**
دراسة الحالة 14	**123**
الـــخـــــــاتمة	**125**
قائمة المراجع	**127**

مقدمة: في الحقيقة لم يحضى موضوع التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية بالإهتمام الكبير في الدول المتقدمة والنامية على حد السواء، إلا في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، التي تأسس فيها النظام المركزي العسكري وظهرت فيها عدة مشاكل تنظيمية ناتجة عن الحرب، بالتالي حاولت الدول النامية حل تلك المشاكل والصراعات التنظيمية من خلال إنشاء وحدات تنظيمية ضمن منظماتها، لكن تتطلب ذلك تكوين وتدريب أفراد ليصبحوا متخصصين،مما أدى بالدولة الجزائرية للاهتمام بهذا الموضوع من خلال جعله من مقررات التدريس بالجامعات وعليه سلطة جامعة البليدة 02 الضوء على موضوع الهياكل التنظيمية وكيفية تنظيمها في مقياس مقرر من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لفائدة الطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الأعمال، ويتم تدريسه في السداسي الخامس.

تعتبر هذه المطبوعة حوصلة لعدة سنوات من الجهد تم تدريس فيها مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة من سنة 2017 إلى سنة 2022، بالتالي تم جمع مادة علمية ثرية من مختلف المراجع وخاصة الكتب التي تم التركيز عليها بشكل كبير، مما أسفر عن دراسة ومعالجة الموضوع من كل الجوانب تقريبا، في إطار البرنامج الرسمي المقرر من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وعليه تعتبر هذه المطبوعة بمثابة أداة إرشادية للباحثين بصفة عامة وطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الأعمال بصفة خاصة، سواء لتزويدهم بالمعارف العلمية والنظرية لمقياس هياكل وتنظيم المؤسسة أو بهدف تكوينهم لإنشاء هياكل تنظيمية تخص مشاريعهم الخاصة مستقبلا، ويتحقق ذلك من خلال العمل والتمرن على الدراسات الحالة العملية، التي تم إثراءها من خلال بعض الأمثلة الحية المستقاة من الواقع مع تغير أسماء المؤسسات المدروسة تحفظا واستخدامها للغرض العلمي فقط.

وحرصا على تقديم عرض مفصل لمختلف التطورات لنظرية التنظيم عبر عدة مدارس فكرية، وتوضيح محتوى مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة، تم تجزئة المطبوعة إلى خمس فصول مع طرح مجموعة من الأسئلة في كل فصل لإثراء المناقشة مع الطالب وتثبيت المفاهيم ، بالإضافة إلى فصل سادس الذي سيتم من خلاله عرض وتحليل 14 دراسة حالة، وعليه نمثل ذلك في شكل خريطة تنظيمية أفقية كنوع من الخرائط التنظيمية، الموضحة لمختلف الفصول المتناولة في هذه المطبوعة.

الشكل 01: خريطة تنظيمية لفصول المطبوعة

المصدر: من إعداد الباحث

وفي الختام أرجو أن أكون قد وفقت إلى حد ما في إخراج هذه المطبوعة، بتسليط الضوء على موضوع مهم وتزداد أهميته بإضطراد لدى طلبة السنة الثالثة ليسانس في إنجازهم لتقارير التربص، التي نتمنى أن يجدوا فيها ما يساعدهم ويبسط لهم الإطار النظري والعملي لإعداد تقرير التربص حول مواضيع التنظيم والهياكل التنظيمية أو المواضيع ذات الصلة، كما آمل أن أكون قد أضفت مرجعا مفيدا إلى مكتبة جامعة البليدة 02،ليستفيد منه كل من الطلبة والأساتذة والباحثين والمهتمين بهذا الموضوع.

الفصل الأول: ماهية التنظيم– النشأة وتطور مداخل دراسة المنظمات

إرتأينا أن نستهِل أول فصل بمجموعة من المفاهيم الأساسية حول التنظيم فقط، إذ نتعرف من خلال هذا الفصل على مختلف تعريفات التنظيم، والوصول إلى تحديد تعريف واضح وشامل، ونظرا للأهمية البالغة للتنظيم الذي يعتبر لُب العملية الإدارية وكذا يعتبر من أهم عوامل الإنتاج الذي دائما عائده هو الربح بالنسبة للمنظمة أو للفرد على حد السواء، وينتج ذلك إزاء الخصائص المميزة للتنظيم، لذا تطور هذا المفهوم عبر عدة مدارس فكرية كل منها كان لها النظرة الخاصة للتنظيم مما عزز المفهوم وأصبح له عدة مبادئ قوية تساعده على تحقيق أهداف المنظمة بمراعات عدة عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية.

1. مفهوم التنظيم:

تتعدد مفاهيم التنظيم من باحث لآخر إذ أنه ليس هدفا بحد ذاته بل هو وسيلة تستخدمها المنظمة من أجل مساعدتها على تحقيق أهدافها.

1.1 المفهوم اللغوي للتنظيم:

تَنْظِيم : كلمة أصلها الاسم (تَنْظِيمٌ) في صورة مفرد مذكر وجذرها (نظم)، يعبر في اللغة العربية بالتَنْظِيمٌ من المصدر نَظَّمَ أي تأليف أجزاء متآزرة لأداء غرض معيّن، ونقول تَنْظِيمُ العَمَلِ أي تَرْتِيبُهُ وَتَدْبِيرُهُ لِيَأْخُذَ نَسَقاً مُعَيَّناً، وجمع كلمة تَنْظِيم هو تنظيمات، مثلا التَّنظيمات الإداريَّة أي الإجراءات التي يتّخذها المسئولون لإصلاح الإدارة وتنظيم أمورها[1].

2.1. المفهوم الاصطلاحي للتنظيم:

توجد العديد من التعاريف الإصطلاحية للتنظيم ومن بينها نورد مايلي:

التعريف الأول: هو وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن[2] .

---

[1] أحمد عمار مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 2005، ص 273.

[2] مجدي عبد الله شراره، مبادئ الإدارة و التنظيم، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2018، ص 66.

التعريف الثاني: هو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة لتكون حلاً موحداً يمكن معه مزاولة السلطة و مباشرة الإختصاصات و القيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف لتحقيق هدف معين[1].

التعريف الثالث: عرف هنري فايول (**henry fayol**) التنظيم بأنه "إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية، الآلات و الأفراد، و يتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد، و تنسيق الأشياء (الأدوات اللازمة) بعضهم ببعض.[2]

التعريف الرابع: يعرفه ألن لويس (**Allen Louis**) التنظيم بأنه العمل الذي يؤديه المدير لانشاء هيكل تنظيمي سليم، يفوض من خلاله السلطات و يحدد المسؤوليات، ينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف.[3]

التعريف الخامس: أبسط و أشمل تعريف نسبيا يرجع **لـ ستيفن.ب.روبنز (Stephene.P.Robbins)** يعرف التنظيم بأنه " كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"[4]

من خلال تعريف Robbins للتنظيم نستنتج أنه يتسم بعناصر مميزة تتمثل أساسا في:

- يعتبر التنظيم كيان إجتماعي بمعنى يجمع أفراد المنظمة بشكل مخطط و يمكن أن يكون غير رسمي؛
- يعمل التنظيم في إطار واضح المعالم بمعنى يوضح من هو المسؤول و من هم تحت إمرته؛
- يعتمد التنظيم على أساس دائم و علاقات مستمرة بين العاملين المنسقين لتحقيق هدف معين.

التعريف الشخصي للتنظيم هو **"مجموعة من القوانين والإجراءات العلاقنية العادلة الصادرة من أعلى الهرم التنظيمي للمنظمة، التي يخضع لها كل أفراد المنظمة، مما يحقق التنسيق والإشراف بين مختلف الوحدات التنظيمية من خلال إستخدام الأمثل لكل موارد المنظمة في تحقيق الأهداف بكفاءة.**

[1] مرجع سابق، ص 66.

[2] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت ، 2000، ص 25.

[3] نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث ، الأردن، 2011، ص 219.

[4] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 ، ص 49

2. أهمية التنظيم:

يتفق الكثير من الكتاب و الباحثين على أن موضوع التنظيم لُب العملية الإدارية لما له أهمية بالغة على مستوى الفرد أو المنظمة ككل فيما يلي[1]:

أ – يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه..

ب –يوضح الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة و انسياب العمل.

ج –يهيئ الكيفية التي يتم بها إرسال و استقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة من خلال إيصاله القرارات إلى كافة المستويات الإدارية .

د – مد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء العمل.

هـ –يكفل تهيئة سبل الاتصالات الرسمية و الغير رسمية بين مختلف أجزاء المستويات الإدارية .

و يضيف عبد الله و علي بأن للتنظيم أهمية أكبر مما سبق ذكره تتمثل فيما يلي[2]:

- تقدير إحتياجات الوحدات الإدارية دون مبالغة، و بحسب أهمية الأدوار الإنتاجية الملقاة على عاتق كل منها.
- التقليل من الازدواجية و التضارب في العمل من خلال تجزئة الأهداف و تقسيم الأعمال و توزيع المهام حسب التخصصات.
- نقل القرارات إلى جميع أفراد المنظمة عن طريق خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال.
- تحقيق الرقابة الذاتية، فتحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك و الأداء المقبول، وهذا يعمل على زيادة الرقابة الذاتية للأفراد.
- تحقيق تنافسية عالية للمنظمة، كونه يساعد على رفع امكانياتها في تقديم السلع و الخدمات التي ترضي المستهلك، كما يساعد على تحسين مهارات المديرين و العمال في اتهاذ الفرارات السليمة مما يؤدي إلى تحقيق العوامل الخاصة بالميزة التنافسية للمنظمة.

---

[1] مجدي عبد الله شراره، مرجع سابق، ص ص (66-67).

[2] عبد الله عزت بركات، علي عباس، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص ص (126-127).

- توفير بيئة عمل و مناخ تنظيمي ملائم، يساعد على تنمية المهارات و قدرات الأفراد و تحسين سلوكياتهم المرتبطة بالعمل في مختلف المستويات الإدارية الإدارية .

كما تعددت أهمية التنظيم في أبعاد أخرى، نجد منها اهتمام المختصين في علم النفس لتفسير الجانب النفسي للفرد و محاولة إعادة تنظيمه و تواصله مع فريق العمل، كما نجد اهتمام المختصين في علم الاجتماع قصد دراسة سلوك الفرد داخل المنظمة و تأثيره عليها و كذا تأثيرها عليه، أما اهتمام الاقتصاديين و مسئولي المؤسسات فإنهم يهتمون بالتنظيم لأنه أصل العملية الإدارية و يعتبر من عوامل إنتاج المؤسسة الذي عائده هو الربح، هذا الأخير هو الهدف الرئيسي للمنظمة عبر عدت عصور، أكدته النظريات الاقتصادية الدارسة لتطور المنظمة.

3.أهداف التنظيم:

يهدف التنظيم إلى تحقيق عدت أهداف التي تأثر إيجابيا على المنظمة و تحافظ على إستمراريتها و تطورها، نجد من أهمها ما يلي[1]:

أ-تجميع مختلف الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المبرمجة.

ب- تحديد الأنشطة و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها.

ج- تصنيف الانشطة حسب أسس محددة، و تحديد الصلاحيات و الواجبات المرتبطة بها.

د – توصيف شكل و طبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن للأفراد من التعاون فيما بينهم.

هـ- توفير العمال للمؤسسة و تقسيم العمل بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم.

و-تنسيق جهود العمال و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

ي-إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد ، النتائج، و استخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد غلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

يهدف التنظيم الجيد إلى إظهار جهود أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها بأقل تكاليف ممكنة و جهد ووقت و بأعلى قدرة ممكنة، ويتأتى من خلال ذلك نتائج جيدة ذات جودة عالية.

[1] عبد الرحمن بن أحمد هيجان وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2010، ص 147.

4. أنواع التنظيم:

يوجد في كل منظمة نوعين من التنظيم هما التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي و لكل منهما مفهومه الخاص و مميزاته و إيجابياته.

1.4. التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الذي تنص عليه اللوائح و القوانين داخل المنظمة بوجوده و يستمد وجوده بالضبط في الدليل التنظيمي الذي يعتبر كتيب فيه كل النصوص القانونية للمنظمة، كما أن هذا الدليل التنظيمي جزء من الهيكل التنظيمي الرسمي، ويتصف التنظيم الرسمي بما يلي[1]:

- يكون مدون ومتفق عليه من جهة رسمية.
- معتمد من طرف الإدارة.
- يظهر العلاقات الرسمية.
- يظهر السلطة.
- يظهر في شكل خريطة تنظيمية.
- يوضح الحقوق والواجبات والمسؤوليات.

1.1.4. مزايا التنظيم الرسمي:

- العمل المنهجي: يؤدي التنظيم الرسمي إلى عمل المنظمة بطريقة منهجية و سلسة
- تحقيق الأهداف التنظيمية: يوضع التنظيم الرسمي لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- عدم تداخل الأعمال: ينقسم العمل التنظيمي المنظم بشكل منتظم بين مختلف الإدارات والموظفين ، لذلك لا توجد فرصة للازدواجية أو تداخل العمل.
- التنسيق: يؤدي التنظيم الرسمي إلى تنسيق أنشطة مختلف الإدارات.
- إنشاء سلسلة من الأوامر: يحدد التنظيم الرسمي العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين أي، من يقدم التقارير لمن.
  مزيد من التركيز على العمل : يضع التنظيم الرسمي مزيدًا من التركيز على العمل أكثر من العلاقات الشخصية.

[1] مجدي عبد الله شراره، مرجع سابق، ص 72.

2.1.4.عيوب التنظيم الرسمي:

نرى حسب وجهت نظرنا أنه يغلب على التنظيم الرسمي الجانب الإيجابي المتمثل في العناصر سابقة الذكر، إلا أنه لا يخلو من العيوب، في الحقيقة ترجع هذه العيوب لسوء الاستخدام الأمثل للتنظيم و حسب طبيعة المسؤول و النظام المتبع في المنظمة، عليه يمكن حصر هذه النقائص في ثلاث نقاط[1]:

- يحدث تأخير في إتباع سلسلة العمليات المترابطة، وسلسلة القيادة خاصة في حالة التسلسل الرئاسي الطويل مما يبطئ عملية اتخاذ القرار، إلا أنها تحتمل الصواب أكثر.
- يقلل من أهمية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين مما يترتب على ذلك إضعاف نسبي لحافز الموظفين نتيجة الضغط الكبير و الصارم في تطبيق القوانين بشكل رسمي.
- يركز التنظيم الرسمي على أهمية العمل بدرجة كبيرة مما يجعله يثبط روح الإبداع و المواهب في المنظمة إذا لم يرفق بنظام تحفيزي مناسب لكل فرد.

3.1.4.تصنيفات التنظيم الرسمي:

يمكن التمييز بين أربع أصناف للتنظيم الرسمي قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل كما يلي[2]:

أ–التنظيم على أساس جغرافي: ووفقا للتنظيم على أساس جغرافي فان جميع أوجه النشاط في المنظمة الحاصلة بمنطقة معينة تجمع في وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى وتخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

ب–التنظيم على أساس الهدف أو الغرض : قد يبنى على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المنظمة أو نوع الخدمة المؤداة فتنظيم المديرية العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس فئة التلاميذ.

ج–التنظيم على الأساس الوظيفي : إن التنظيم على أساس وظيفي فيعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المنظمة مثل التخطيط، التمويل، الإنتاج، الإعلان، والبيع، ويحبذ فريدريك تايلور هذا نوع من التنظيم.

---

[1] عبد الله عزت بركات، علي عباس، مرجع سابق، ص 82.

[2] عبد الرحمن بن أحمد هيجان وآخرون ، مرجع سابق، ص134.

ومما تجدر الإشارة إليه انه كلما كانت المنظمة ضخمة كلما زادت فرصة الجمع بين عدد من هذه الأسس في بنائها التنظيمي ، وعلى الرغم من إمكانية إقامة منظمة قائمة على أساس تنظيمي واحد إلا انه قلما توجد منظمة إلا وأن تجمع بين صنفين أو أكثر من هذه الأصناف .

2.4.التنظيم غير الرسمي:

يوجد في كافة المنظمات وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية الناشئة تلقائيا بناء على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم.

1.2.4.مميزات التنظيم غير الرسمي: للتنظيم غير الرسمي بعض مزايا يمكن ذكرها فيما يلي[1]

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد في المنظمة من خلال لقاء الأعضاء مع بعضهم البعض.
- يقوي روابط الاتصال بين العاملين داخل المنظمة حيث أن قنوات الاتصال غير رسمية أكثر فعالية من القنوات الرسمية أحيانا.
- يساعد على تقليل نقاط الضعف الموجودة في التنظيم الرسمي.
- يُمَكن التنظيم غير الرسمي المديرين معرفة ردود الفعل الحقيقية من الموظفين على مختلف السياسات و الخطط.
- بالإضافة إلى دعم تميز المؤسسة وتفوقها بالتعليم غير الرسمي الناتج عن تبادل الخبرات و التفاعل الإيجابي بين العاملين.
- تهيئة الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظلها مما يساعد على إنجاز الأعمال بصورة أكثر مرونة.
- تقليل من الصراع بين العمال نتيجة زيادة ارتباطهم ببعضهم البعض و تكوين صداقات تعمل في سياق الهدف العام للمنظمة.

تختلف هذه المزايا للتنظيم غير الرسمي من منظمة لأخرى لأن ذلك راجع في الأساس إلى طبيعة أفراد المنظمة بما فيهم القائد فكلما كانوا ايجابيين و لهم الولاء لمنظمتهم كلما حقق التنظيم غير الرسمي هذه المزايا و العكس صحيح.

[1] مجدي عبد الله شراره، مرجع سابق، ص 73.

2.2.4.عيوب التنظيم غير الرسمي:

تتضح عيوب التنظيم غير الرسمي من خلال عرقلته لأهداف التنظيم الرسمي و يتمثل ذلك في[1]:

- بث الإشاعات السلبية .
- مقاومة أي تغيير تتبناه الإدارة الرسمية يمس المؤسسة أو الجماعات.
- تشويه عملية الاتصال و تخفيض الروح المعنوية.
- التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسئولين.
- قد يمارس القادة غير الرسميين نفوذهم على التنظيم الرسمي لإشباع حاجات الأفراد.
- تعطيل العمل و الجنوح إلى إضراب والعنف للتعبير عن عدم الرضا.
- مقاومة السلطة الرسمية مما يربك عملية اتخاذ القرار و ممكن أن يؤدي إلى نتائج وخيمة.

نشير إلى أنه يجب الإنتباه للسلبيات التنظيم غير الرسمي و لا يكون الحل في القضاء عليه أو محاربته بل بتحديد أبعاده و فهم طبيعة العلاقات غير الرسمية و أهدافها و كيف تأثر على المنظمة، بالتالي العمل على تحويل التأثير السلبي إلى التأثير الإيجابي من خلال التركيز على مزايا التنظيم غير الرسمي و محاولة ضبطه بالتنظيم الرسمي بما يراعي مصلحة الأفراد و المنظمة.

3.2.4.دوافع نشوء التنظيم غير الرسمي: للتظيم غير رسمي عدت أسباب تدفع أفراد المنظمة لتكوينها وهي[2]:

- تعارض أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية للعمال
- ضعف كيان التنظيم الرسمي.
- سوء معاملة الرئيس لمرؤوسيه و عدم قدرته على توجيههم.
- عدم وضوح التشريعات و الخطط و برامج العمل.
- رغبة العمال في الانتماء و الإحساس بالأمن و الحرية.
- الرغبة في التخلص من الملل و الروتين.

---

[1] موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 37.

[2] ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2007 ، ص 107.

و لإعطاء أهم الفروقات المميزة للتنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي نقدم الجدول التالي:

الجدول 01: الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينشأ بطريقة مقصودة و محددة	ينشأ بطريقة غير مقصودة وغير محددة
تتحدد العلاقات بلوائح مكتوبة	العلاقات الشخصية هي الأساس
العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل	العلاقات الشخصية لها تأثير على قوة العاملين
ينتج من الأهداف و المهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة و علاقاتهم ببعضهم البعض
يهدف لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية	يهدف لإشباع حاجة كل فرد أو جماعة أفراد
يهدف الفرد إلى تأدية الوظائف	يهدف الفرد إلى تلبية حاجاته المادية و المعنوية
علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة	علاقات الفرد هي علاقات إجتماعية وإرتباطات شخصية
تتم الاتصالات وفقا للتسلسل الهرمي	تتم الاتصالات من خلال التأثيرات و النفوذ الذي يقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عبد الرحمن بن أحمد هيجان وآخرون ، مرجع سابق بالتصرف، ص 152.

4.2.4.مصادر نشأة التنظيم غير الرسمي:

نظرا للعيوب المتعددة للتنظيم غير الرسمي فإنه يجب الإنتباه لهذه العيوب و معرف المصدر الذي ينشأ منه و بالتالي يكون مشاكل تعارض أهداف التنظيم الرسمي، وهي ثلاث مصادر نوجزها فيما يلي[1]:

- الصلة الشخصية: المتمثلة في العلاقات الشخصية التي تكون نوع من الرابط العاطفي نظرا للانتماء إلى بلدة واحدة أو نفس المعهد أو الجنس أو الرأي السياسي...إلخ، وغالبا تتم الاتصالات بين أعضاء هذا النوع من التنظيم على قدم المساواة.

[1] عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 192.

- الصلة الوظيفية: الناشئة من الارتباط الوظيفي سواء كان ذلك من داخل المنظمة أو من خارجها بسبب علاقات العمل المباشرة أو غير المباشرة لتسهيل بعض الإجراءات الإدارية مثلا.
- مركز النفوذ : في الكثير من الحالات نجد بعض الأشخاص ممن يتمتعون بنفوذ خاص، كأن يتمتعوا بعلم أو جاه أو مال أو ينتمون لأسرة عريقة أو أصدقاء لصاحب نفوذ في مركز رسمي مما يجذبون أفراد المؤسسة مشكلين تنظيمات غير رسمية.

نشير إلى أن التنظيم الناشئ من خلال الصلة الوظيفية و كذا مركز النفوذ بأنه يطلق عليه إسم جماعة المصلحة، الذي يرى فيه أصحابها أن لهم مصالح خاصة في المنظمة ،أما التنظيم غير رسمي الناشئ عن الصلة الشخصية يسمى بجماعة الصداقة لأنه يتأسس على الصداقة بين أفراد المنظمة وهو الأمر الايجابي في التنظيم غير الرسمي إذا لم يتعدى الحدود التي تعرقل المنظمة.

5.خصائص التنظيم الفعال:

في إطار الملامح التي حددنها للتنظيم وإستنادا إلى المدارسة الفكرية لنظريات التنظيم يمكن إبراز خصائص التنظيم على سبيل الذكر لا للحصر فيما يلي[1]:

- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من تقسيم العمل، في هذه الحالة يصاحبه تطبيق نماذج وتوزيع الأدوار وتجزءة المهام الذي ينعكس على الإنتاجية ؛
- أن يتصف بدجة عالية من الآلية أي الإستعانة بمصادر للطاقة غير بشرية؛
- أن يتصف بدرجة عالية من الإنتاج المستمر؛
- أن يتميز بنظام واضح لإتخاذ القرارات ويحضى بقبول أعضاء التنظيم جميعا؛
- أن يوحد توجه أفراد المنظمة نحول التفكير الإبداعي؛
- أن يشكل صورة وثقافة تنظيمية حسنة للمنظمة .

6.مبادىء التنظيم:

إن تحقيق التنظيم أهداف المنظمة بشكل دقيق و سرعة و مرونة، لابد من تأسيسه على مبادئ قوية تنظم مراحل حياة المؤسسة و ترافقه إلى الريادة ، ذلك من خلال ما يلي[2]:

[1] محمد علي سالم، نظرية التنظيم، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص ص (200-202).
[2] بدر الدين زواقة، وظائف الإدارة وتطبيقاتها في العمل الإسلامي المعاصر، الطبعة الأولى، دار قرطبة، الجزائر، 2010،ص190.

6.1.مبدأ وحدة الهدف: نقصد به الوعي الموحد لأهداف المنظمة، و تسخير كل الموارد لتحقيق أهدافها ومن متطلبات العمل التنظيمي وحدة الهدف، و يمكن تحقيق ذلك من خلال التدريبات و التربصات و اللقاءات.

6.2.مبدأ وحدة القيادة: يقتضي هذا المبدأ أن تتوفر الصفات القيادية في كل رؤساء المنظمة، لتفادي ظاهرة الانشقاق و الاختلاف و النزاع.

6.3.مبدأ وحدة التوجيه (الأمر): يعني أن تصدر التوجيهات و الأوامر من مسؤول واحد تجنبا لتضارب الأوامر.

6.4.مبدأ تدرج السلطة: بمعنى أن توزيع السلطة في المنظمة يكون تدريجيا و تنازليا على كل مستويات الإدارية[1].

6.5.مبدأ تعادل السلطة و المسؤولية [2]: إن السلطة و المسؤولية توأمان لا ينفصلان عن بعضهما البعض، فالسلطة هي الحق في إصدار القرارات و الأوامر و القوة في إجبار الآخرين على تنفيذها، ويمكن تقسيم السلطة في أي منظمة إلى ثلاث أنواع و التي تتمثل في:

- السلطة التنفيذية: هي السلطة الأساسية في المنظمة، كما تعتبر السلطة النهائية لأمر الآخرين وإتخاذ القرارات وتنفيذها، كذلك هي سلطة الموافقة على جميع الأنشطة التي تمارس في المنظمة.
- السلطة الإستشارية: هي سلطة الإرشاد و النصح دون إصدار الأوامر و الرقابة.
- السلطة الوظيفية: هي السلطة التي تتأرجح بين النوعين سابقين، اذ تختلف عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي الحق في إصدار الأوامر، و تختلف عن السلطة التنفيذية في أن صاحبها لا يستعمل هذا الحق إلا بالنسبة لوظائف معينة و مجالات محدودة.

أما المسؤولية فهي التزام الفرد بالقيام بالمهام الوظيفية المطلوب منه، وعلى هذا الأساس فإن مبدأ السلطة والمسؤولية يعتبر أهم مبدأ من مبادئ التنظيم، حيث أنه لا يمكن تحميل شخص مسؤولية بدون سلطة، غير أن السلطة تفوض و لكن المسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض المسؤول عن أداء الشخص الذي فوضت إليه السلطة.

6.6.مبدأ ديناميكية التنظيم: ويسمى أيضا مبدأ المرونة، بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث وتعديله بما يؤدي إلى نموه وإستمراره[3].

---

[1] بدر الدين زواقة،مرجع سابق، ص 191.

[2] مُحَمَّد قاسم القريوتي، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص 213.

[3] مُحَمَّد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص86.

7.6.مبدأ الوضوح: بحيث يعرف كل شخص واجباته و حقوقه بالتحديد و الصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته مع الآخرين، هذا ما يقلص سلبيات التنظيم غير الرسمي.

8.6.مبدأ نطاق الإشراف: يقصد بنطاق الإشراف الحد الأقصى من العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم، يرى هنري فايول (**Henry Fayol**) أن نطاق الإشراف لا يزيد عن ستة (6) أفراد، و يرى (**Urwick**) أن يتراوح نطاق الإشراف بين خمسة (5) إلى عشرة (10) أفراد، أما حاليا فإن نطاق الإشراف يتحدد بمجموعة من المحددات الموقفية والمتمثلة فيما يلي[1]:

- درجة التشابه في العمل: حيث كلما كان هناك تشابه في العمل أمكن من توسيع نطاق الاشراف.
- درجة تعقد العمل : حيث كلما تعقد العمل أدى إلى تضييق نطاق الإشراف حتى يستطيع المدير أو الرئيس احتواء كل هذا التعقيد.
- درجة روتينية العمل: فكلما كان العمل روتينيا و مكررا يؤدي إلى توسيع نطاق الاشراف.
- نوع العمل : حيث اذا كان العمل استشاريا فهو يتسم بشيء من التركيب و التنوع و الخبرة أكثر من العمل التنفيذي، و بالتالي يمكن القول بأن العمل الاستشاري يحتاج إلى نطاق إشراف أضيق من العمل التنفيذي.
- التعليم: حيث في المنظمات التي يتسم العاملين فيها بأنهم ذوي تعليم عالي يضيق نطاق الاشراف.
- المستوى التنظيمي: كلما ارتفعنا إلى مستوى تنظيمي أعلى كلما تقلص نطاق الاشراف و أصبح ضيقا، لاعتبارات التعقد في العمل و التعليم بدرجة أولى.

9.6.مبدأ التسلسل الرئاسي: يعني أن السلطة و المسؤولية تنساب من الأعلى إلى الأسفل، و في انسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس و مرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية المختلفة، و يخدم هذا المبدأ هدفين أساسيين هما:

- مساعدة كل فرد على رفع تقاريره و أعماله لرئيس واحد فقط مما يسهل عملية إتخاذ القرار
- ثانيا توضيح طرق الاتصال الرسمي داخل المنظمة مما يساعد على التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

10.6.مبدأ تفويض السلطة: يعرفه أوليفي ميي (**Olivier Mieier**) بأنه وضعية قانونية تسمح بنقل السلطة، المرتبطة بطرف حائز عليها، و هو المفوِض (**le délégateur**)، نحو طرف آخر يسمى المفوَض إليه

[1] محمد قاسم القريوتي، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص 228.

(**le délégataire**) هذا الأخير يحلُ محل المفوَض، الذي يبقى محتفظا و في كل الحالات، بالمسؤولية النهائية، فإمكانية تفويض سلطة ما، يعني جزء فقط من السلطة المملوكة، وليس كلها.[1]

، هناك عدت عوامل تؤثر في تفويض السلطة:

زيادة الرقابة على المستويات الدنيا، مما يؤدي بالإدارة العليا على زيادة التفويض.

خطورة القرار، هناك قرارات مصيرية لابد عدم تفويض السلطة.

قدرة و كفاءة الأفراد كلما زادت تزداد درجة التفويض نسبيا و العكس.

تناسب طردي بين حجم المنظمة ودرجة التفويض، يقل في المؤسسات الصغرى.

11.6.مبدأ التخصص و تقسيم العمل: يقصد بتقسيم العمل وضع الجهود في شكل مجزأ على الأفراد في المنظمة، بحيث يكون كل فرد أو إدارة لديه تخصص معين واضح، و كلما زاد تقسيم العمل زاد التخصص، نظرا لزيادة مهارة وخبرة الأفراد في أداء العمل، وهذا يؤدي إلى السرعة في الأداء و بكفاءة و بأقل تكلفة ممكنة.

إلا أن لهذا المبدأ عيب وهي الملل من تكرار العمل، روتينية العمل مما يشعر بالارهاق و عدم الرضا عن العمل، بالتالي إقترح علماء التنظيم حل يتمثل في تناوب العمل لتجنب التكرار والقيام بأعمال مشابهة للعمل الأصلي.[2]

12.6.مبدأ النمو الوظيفي: يقصد به زيادة الوظائف بتناسق مع الزيادة في حجم العمل بالمنظمة.

13.6.مبدأ التوازن الوظيفي: بمعنى عدم السماح بتوسع الأعمال الوظيفية، وحجم الأقسام و الوحدات فوق المقدار اللازم.

14.6.مبدأ تحديد الوظائف: يعني هذا المبدأ البدء بتحديد الوظائف والإحاطة الشاملة و الدقيقة بكل منصب في المنظمة قبل تحديد من هم الأفراد الذين تتلائم قدراتهم مع الوظائف المحددة وتكون الإحاطة الشاملة والدقيقة بكل المناصب عن طريق ما يلي[3]:

- تحليلها: من حيث علاقتها بباقي الوظائف
- وصفها: من حيث مفهومها و مبادئها ووظائفها و عناصرها.
- تقييمها: من حيث قيمتها و درجة الأهمية و أثرها.

---

[1] Olivier Meier, Dico du manager, Dunod,paris,2009,pp(57-58).

[2] محمد قاسم القريوتي، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص 227.

[3] بدر الدين زواقة، مرجع سابق، ص 201.

- وضع بطاقة لكل منصب: يحدد فيه الدور و المكانة و العلاقات.

15.6.مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: كل فرد يجب أن يوضع في المنصب الذي يتناسب مع مؤهلاته، قدراته و خبراته و تكوينه، ويكون كل ذلك بشكل رسمي لتجنب سلبيات التنظيمي غير رسمي سابقة الذكر بالتالي تجنب البيروقراطية و الفساد الإداري[1].

16.6.مبدأ المراقبة: إذا كانت هيئة أخرى فلا بد أن تكون مستقلة عنها، لكي لا يمارس عليها ضغط ما

17.6.مبدأ مركزية السلطة: يقصد به مدى تركيز السلطة بيد شخص واحد أو جهة واحدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، باعتبار مصدر السلطة هي المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد و يعطيه الحق في استخدام إمكانيات التنظيم ماديا و بشريا بغرض تحقيق الأهداف.[2]

18.6.مبدأ المشورة و الخدمات المعاونة: يعني هذا المبدأ أنه مع نمو حجم العمل و زيادة الأعباء على الإداريين في المستويات الإدارية العليا، و طالما لا يمكن أن تتوافر المعرفة الكاملة في شخص ما، فانه يجب توفير مستشارين و معاونين للمستويات الإدارية العليا في التنظيم.[3]

19.6.مبدأ الشرعية: أي أن تكون أهداف التنظيم مشروعة ولاتتعارض مع القوانين الدولة وأعراف المجتمع[4].

في الحقيقة توجد مبادئ أخرى في التنظيم، نظرا للتغيرات البيئية والإقتصادية للمنظمة،مما إستدعى المفكرين الإقتصاديين و منظري علم التنظيم أن يساهموا بمبادئ أخرى تركز بشكل خاص على الجانب السلوكي للفرد والمنظمة و ثقافة المنظمة ومحاولة تخفيض من حدة التسلط والدرجة العالية في تقسيم العمل من المنظور المثالي.

في حالة عدم التطبيق الجيد و الفعال لمبادئ التنظيم لا تحقق المنظمة أهدافها، لذا يجب مراعاة خصوصية كل مبدأ وإتقان كيفية تطبيقه بأساليب علمية و فنية تساعد كل أفراد المنظمة.

---

[1] محمّد شرويح، محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة، موجهة لطلبة ليسانس، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة لونيسي علي-البليدة02، 2019، ص 16.

[2] محمّد درويش، علي محمّد المبيض، الإدارة العامة (محليات –خدمات مدنية)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2006، ص 49.

[3] مرجع سابق، ص 50.

[4] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 86.

7.أسئلة للمناقشة:

س01: وضح الفرق بين المصطلحات التالية؟

*منظمة *نظام *تنظيم

س02: حلل وناقش تعريف الدكتور طارق طه للتنظيم؟

*هو الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب و تنسيق موارد المنظمة، البشرية،المعلوماتية، المادية، المالية، اللازمة لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف.

س03: من أراء الدراسات الحديثة حول مبدأ التخصص في التنظيم؟

*الاستخدام الأمثل للموارد *رفع كفاءة الأداء * يؤدي كثرة التخصص إلى التكرار و الملل

*جميع الإجابات صح * جميع الإجابات خطأ

س04: إن اعتبار الإنسان هو الخلية الأساسية لأي عملية تنظيمية يرجع إلى؟

*النظرة العامة لتعريف التنظيم *النظرة السلوكية لتعريف التنظيم * النظرة القانونية لتعريف التنظيم

* جميع الإجابات صح * جميع الإجابات خطأ

س05: ما هي العبارات الصحيحة؟

*إذا زادت الصلاحيات على المسؤوليات قد يدفع إلى حسن استخدام الصلاحية.

* إذا المسؤوليات على الصلاحيات فإن الإحباط غالبا ما ينجم عن عدم إيفاء الفرد بالتزاماته

* إذا قلت المسؤوليات عن الصلاحيات فإن الإحباط غالبا ما ينجم عن عدم إيفاء الفرد بالتزاماته

* إذا قلت الصلاحيات عن المسؤوليات قد يدفع إلى إساءة استخدام الصلاحيات.

* جميع العبارات صح.

س06: ما هي العبارات غير صحيحة؟

*كلما نزلنا في السلم الهرمي أصبحت المسؤوليات أكثر محدودية وضاق نطاقها.

* المسؤولية هي تعهد و التزام القيام بعمل أو للنهوض بمهمة أو لإنجاز واجب.

* الصلاحية هي حق التصرف سواء في الأمر أو النهي عن إدارة الأفراد أو الأشياء.

*المسؤولية هي حق التصرف سواء في الأمر أو النهي عند إدارة الأفراد أو الأشياء.

*جميع العبارات غير صحيحة.

س08: من سلبيات التنظيم على الأساس الوظيفي

*لا مركزية الإدارة *ضعف التنظيم بين الوظائف *ارتفاع التكاليف نسبيا

س09: من ضمن خصائص التنظيم الفعال:

*الاستفادة من التخصص *الرقابة التلقائية للمشروع

* التنسيق بين أعمال المشروع *جميع ما سبق.

س10: من ضمن العناصر التي تبرز أهمية وظيفة التنظيم

*زيادة الفعالية الإدارية *الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية

*التنسيق و التوازن بين الأنشطة المختلفة * جميع ما سبق.

س11: السلبية الوحيدة للتنظيم حسب المنطقة الجغرافية

*لا يناسب المنظمات التي تعمل في منطقة جغرافية واحدة

*يؤدي إلى مركزية الإدارة حيث تنحصر مسؤولية تحقيق الأهداف في المستوى الأعلى للإدارة.

*إمكانية تعطل العمل عند حدوث خلل في أي مرحلة من العملية الإنتاجية

*صعوبة التنسيق بين إدارة العملاء المختلفة و الإدارات الأخرى.

*كل الإجابات خاطئة

*كل الإجابات صحيحة

س12: هناك ميزة واحدة لا تدخل ضمن مزايا التنظيم حسب الوظائف؟

*يزيد معدل الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية.

*يسهل مهمة الإشراف على الأعمال لكونها متشابهة ذات طبيعة واحدة

*يكسب الوظائف نوعا من الاستقلالية و القوة في اتخاذ القرار

س13: تشير وظيفة............إلى عملية بناء الهيكل التنظيمي من خلال تحديد المهام المطلوب تنفيذها و توزيعها على العاملين و تحديد العلاقات الرئاسية بين الأفراد

*التخطيط *التنظيم *القيادة.

س14: ما هي العبارات الصحيحة؟

*التنظيم الرسمي أفضل من التنظيم غير الرسمي * التنظيم غير رسمي أفضل من التنظيم الرسمي

* كلا من التنظيم الرسمي و غير رسمي جيد للمؤسسة
* من الخطأ السيطرة التامة على التنظيم غير رسمي
*كل العبارات صحيحة
* كل العبارات خاطئة.

س15: يغلب على المؤسسات الصغرى نوع من التنظيم؟

*التنظيم الرسمي
*التنظيم غير رسمي

س16: يقصد بترتيب المناصب في شكل هرمي أي المستوى الأدنى يخضع لإشراف المستوى الأعلى؟

*تقسيم السلطة
*تدرج السلطة
*المركزية
*المسؤولية

س17: يقصد بمبدأ تسلسل الأوامر؟

*الحق في إصدار الأوامر و التعليمات و القرارات
*تكافؤ السلطة و المسؤولية
*انسياب التوجيهات –وفق منطق و خط معينين –من الأعلى إلى الأسفل.
*لا يستطيع الفرد–بمفرده– أن يقوم بعبء العمل

س18: ما هي الاعتبارات و العوامل التي يجب أخذها عند تحديد نطاق الإشراف؟

*التشتت الجغرافي
*تعقد و صعوبة العمل
*تنوع و اختلاف العمل
* كفاءة و مقدرة المرؤوسين
*مشاركة المرؤوسين ووضوح الأهداف و السياسات

س19: ما هي الأسباب التي تجعل المرؤوس لا يقبل السلطة؟

*الخوف من الوقوع في الأخطاء عند اتخاذ القرارات
*عدم الثقة بنفسه عند القيام بالأعمال
*عدم وجود الدافع و الحافز لقبول السلطة
*الخوف من انتقاد الزملاء له
*كل العبارات صحيحة
*كل العبارات خاطئة

س20: ما هو الفرق بين المصطلحات التالية؟

*السلطة
*القوة
*المسؤولية
*المساءلة

الفصل الثاني:الهيكل التنظيمي مفهومه خصائصه نظريات التنظيم

يعتبر مفهوم الهيكل التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي يحتاجها مؤسس الشركة ليتمكن في التحكم فيه جيدا، ومحاولة إكتساب هيكل تنظيمي له خصائص مميزة، له القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، بالإضافة إلى التعرف والإستفادة من مختلف التطورات التي شهدها التنظيم عبر عدة مدارس فكرية.

1.مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات و الأجزاء الداخلية للمنظمة، واللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ و تنفيذ القرارات الإدارية[1].

الهيكل التنظيمي هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين[2].

تعريف ماكس ويبر Max Weber الذي يعتبر من بين أكبر المنظرين في التنظيم "الهيكل التنظيمي مجموعة من القواعد و اللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشد و الكفاءة"[3].

يعرف الدكتور مسعداوي الهيكل التنظيمي بأنه كيفية توزيع المهام و الواجبات و المسؤول الذي يتبع له كل موظف، أدوات التنسيق الرسمية، و أنماط التفاعل الواجب إتباعها و تطبيقها [4]، من خلال ذلك خلص إلى أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من العناصر التالية[5]:

- تقسيمات تنظيمية نعبر عنها بالوحدات التنظيمية.
- مجموعة من المهام المحددة تعبر عن التخصص.
- مجال محدد لأداء كل مهمة "نطاق الإشراف"
- مجال لاتخاذ القرارات " توزيع السلطة"

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، 108.

[2] James A Sroner, Edward Freeman, “Management”, 5tn ed, Englewood cliff, NJ: Prentice-Hall,USA, 1999,p312.

[3] مُحَمَّد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق، دار الجامعية الجديدة للنشر، 1999،مصر، ص 293.

[4] يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص 222.

[5] مرجع سابق، ص223.

- شبكة لانتقال المعلومات " الاتصال".

أما لورنس Lawrence يرى أن الهيكل التنظيمي هو جسد المنظمة، حيث يصف هذا الجسد بأنه مجموعة من القواعد و العلاقات الرسمية للأفراد و الجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات و الوحدات و الأنظمة الفرعية مثل الأقسام و الادارات، و الهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه القواعد و العلاقات لكي يوجه العمل تجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام"[1]

و التعريف المعتمد كثيرا بين المنظرين هو تعريف Henry Mintzberg الذي يرى أن الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة و محددة، و من ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات[2]

أما مفهومنا للهيكل التنظيمي نرى أنه "هو علم وفن بناء جسد المنظمة من خلال مجموعة من الوسائل والآليات الرسمية التي تدون في الدليل التنظيمي للمنظمة وتمثل على شكل خريطة تنظيمية معينة تختلف حسب عدة أسس"

2.أهمية الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي أهمية بالغة في المؤسسة لأنه يعتبر الإطار الشامل و المجهز بكل الوسائل و الموارد اللازمة بغرض تحقيق أهداف المنظمة، وهي تتمثل عموما في[3]:

- المحدد الرئيسي لقنوات التنسيق الرسمي و التسلسل الرئاسي من خلال تجسيده لمبادئ التنظيم.
- يساعد في تنفيذ الخطط بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها و تخصيص الموارد اللازمة.
- يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، ذلك بضمان التزام الأفراد و تقيدهم بمتطلبات المؤسسة.
- يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يتم اتخاذ القرارات.

---

[1] محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 295.

[2] Henry Mintzberg, structure et dynamiques de l’organisation, Edition d’organisation, 18eme edition, Paris, 2005, P18.

[3] حسين محمود حريم، تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص ص(47-48).

- يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة و تفادي التداخل و الازدواجية بين الأنشطة و الأعمال
- يوفر الرقابة على الأنشطة و يوضح الأبعاد الرأسية و الأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الادارية.
- يمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية و الخارجية و العمل على التكيف معها و يمتص رد الفعل لذا فهو يعكس أسلوب الادارة و ثقافة المؤسسة.

3.مكونات الهيكل التنظيمي: يتكون من عنصرين أساسيين و مهمين هما[1]:

1.3.الخريطة التنظيمية: هي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظاءف الرئيسية و الوحدات والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة و المسؤولية التي بين أجزاء المنظمة و الأبعاد الافقية لنطاق الإشراف، ولها عدة أشكال حسب نوع كل هيكل تنظيمي.

2.3.الدليل التنظيمي: هو مكمل للخريطة التنظيمية، وعبارة عن كتيب توضيحي يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم، إضافة إلى إختصاصات الوحدات الإدارية والوظيفية وإختصاصات المراكز والأقسام المختلفة، ويمكن أن يعرف الدليل التنظيمي بأنه البطاقة الشخصية للمؤسسة.

إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي في العنصر الموالي.

4.خصائص الهيكل التنظيمي الفعال:

إن الهيكل التنظيمي الفعال هو الذي يعتمد على مبادئ التنظيم بشكل جيد، يراعي كل العوامل المؤثرة الداخلية و الخارجية، وحتى يحقق الهيكل التنظيمي ذلك بكفاءة يجب أن يتسم بالخصائص التالية[2]:

- **الاستفادة من التخصص**: هو الاستفادة من مبدأ التخصص الذي يقتضي عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة، أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل (يكون واضح في الخريطة التنظيمية)، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز واتقاق العمل وخفض في التكلفة.

---

[1] بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 174.

[2] عامر عوض، مرجع سابق بالتصرف، ص 216.

- **التنسيق بين أعمال المنظمة:** إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه، مثل ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يطلب طلبات المستهلكين إذا لم يخدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.
- **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:** تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.
- **تحقيق الرقابة التلقائية:** أن تحقيق الهيكل التنظيمي لمبدأ التلقائية يجب أن لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداهما مراقبة الأخرى لرئاسة شخص واحد، مثال ذلك: لا يحق أن يكون مس ؤول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.
- **عدم الإسراف:** أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة يعتبر مكلف، وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف، إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل اكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات
- **مراعاة الظروف البيئية:** تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يكون مرنا و يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة .
- **الوضوح:** بمعنى يجب أن يكون الهيكل التنظيمي الممثل على شكل خريطة تنظيمية واضحا، يمكن الأفراد من معرفة مكانهم الاداري بوضوح من خلال فهم المستويات التنظيمة ، بهدف تبسيط و سلاسة الوصول إلى الاحتياجات سواء كانت معلومات أو قرارات.

- **مراعاة نطاق الإشراف المناسب للمناصب الإدارية** أي أن عدد المرؤوسين، التي يتم الإشراف عليهم لا يكون كبيرا حتى تسهل عملية توجيههم و القيام بالعمل بشكل كفء.
- **التركيز على روح الفريق:** عند تحديد المهام و سلطات الإدارات و الأقسام يجب التركيز على الجماعة و روح الفريق، العمل الجماعي و التعاوني و التفاعل كوحدة عمل، يقوم على أساسها الهيكل التنظيمي سواء تعلق الأمر بالعلاقات الأفقية أو العمودية، ورئيس الجماعة له دور كبير في عملية تفاعل الجماعة، الذي يسميه ليكرت بمسار الربط الذي يجب إختياره بعناية و تأهيله تأهيلا جيدا.[1]

5.مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

إن تحقيق بناء هيكل تنظيمي جيد يتسم بالخصائص سابقة الذكر و يحقق أهداف المنظمة، لابد أن يراعي كل مرحلة جيدا وفق ترتيب منظم علمي كما يلي[2]:

- **تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة:** لأنه يساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية وإعداد الهيكل التنظيمي، و دراسة المهمة الخاصة بالوحدة و هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف.
- **تخصيص و توزيع الأعمال:** هي تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنشأة وإمكاناتها.
- **إعداد الوصف الوظيفي لكل وحدة وظيفية:** يعني تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية،يتطلب هذا تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المنوطه بكل وظيفة.
- **تقرير السلطة اللازمة** : من خلالها يتم تحديد حجم السلطة المفوضة للمرؤوس .
- **إعداد الخريطة التنظيمية للمنشأة** : أكثر الطرق شيوعا في إعداد الخريطة التنظيمية هي التقسيم التنظيمي للهيكل (سيتم التطرق له بالتفصيل).

---

[1] مصطفى يوسف كافي، سكير أحمد حمودة، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة) ، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2013، ص 196.

[2] مجدي عبد الله شراره، مرجع سابق، ص ص (68-69).

6.نظريات التنظيم:

هناك عدد كبير من النظريات التي تسعى كل منها إلى تفسير ظاهرة التنظيم، وكل نظرية تحمل فكر ومبادئ معينة إتحدت مع شبيهاتها لتشكل مدرسة، وكل مدرسة ركزت على جانب معين، وكل جانب قدمته مدرسة معينة على شكل نظرية وفق النقائص التي سبقتها، وتطورت نظريات التنظيم من خلال إسهام ثلاث مدارس إدارية، تتمثل في المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، المدرسة الحديثة، و كل منها لها روادها و فلسفتها الخاصة في التنظيم.

1.6.المدرسة الكلاسيكية (1890–1930):

يطلق عليها إسم المدرسة التقليدية أو الرسمية، و هي تؤمن بوجود تفسير عقلاني وعلمي للتنظيم ، وهي تتجزأ إلى نظرية الإدارة العلمية، نظرية العملية الادارية أو التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية.

1.1.6.مدرسة الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور **(Frederik Taylor)** الأب الروحي لمدرسة الإدارة العلمية، بحكم عمله في عدة مناصب، مما أسفر على إكتشاف عدة مشاكل إدارية و تنظيمية المتمثلة في غياب السلطة و المسؤولية لدى المديرين و العمال.

تفترض هذه المدرسة أن العمال كسالى لا يحبون العمل و على الإدارة أن تكون أكثر رشدا من خلال فرض تنظيم معين يلزمهم لتحقيق كفاءة و إنتاجية عالية،بالتالي ركزت على التخصص في العمل.

من رواد هذه المدرسة فريديريك تايلور **(Frederik Taylor)**، و الزوجين فرانك وليليان جالبريث **(Frank and Lillian Gilbreth)**، هنري جانت **(Henry Gantt)**، الذين أسهموا بمجموعة من المبادئ تفسر و تتحكم في التنظيم[1]:

- إخضاع العمل للبحث العلمي و المعرفة و الملاحظة و التجربة بدلا من التخمين و الآراء التقليدية.
- تقسيم العمل و التخصص فيه ، حيث كلما زاد التقسيم و التخصص ازدادت المهارة في أداء العمل و قلت الأخطاء بالتالي قلت التكلفة و ارتفعت الكفاءة الإنتاجية.

[1] عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص ص (74،75)

- دراسة الحركة و الزمن من خلال مراقبة الفرد عن أدائه للعمل، لاستبعاد الحركات الزائدة التي لا لزوم لها، و وضع زمن معياري لأداء الحركة و للعمل بالتحديد، و هذه من اسهامات فرانك و جيلبارت اللذان عملا على ممارسة البحث و التحليل العلمي له.
- الاعتماد على الحوافز المادية بشكل أساسي من أجل تشجيع العمال على الاداء و رفع الإنتاجية.
- تعاون الإدارة و العاملين على أسس علمية لتحقيق أهداف العمل.
- الإهتمام بالمراقبة و متابعة أداء المنفذين مما أسفر عن استحداث "خرائط الإنتاج" أو تسمى خرائط جانيت نسبة إلى Henry Gantt.
- الاختيار العلمي السليم للأفراد و مستلزمات العمل المادية، بالتالي يرى تايلور أن إختيار الأفراد يجب أن يعتمد على مدى توفر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية، الرغبة في القيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى.
- تدريب العمال و مساعدتهم على تحسين الأداء بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.
- الإهتمام بتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة بتخفيض تكلفة العمل و الحد من الإسراف لدى العمال بوضعهم في أعمال مناسبة لقدراتهم و توفير مناخ مادي جيد يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة.

2.1.6.مدرسة التقسيم الإداري:

ركزة هذه المدرسة على نظرتها للمؤسسة كوحدة واحدة، و جاء ليتمم نقائص المدرسة العلمية بالتالي إختلفت فيها أساليب العمل، إذ ترى مدرسة التقسيم الإداري أو كما تدعى بمدرسة المبادئ الإدارية بأنه لا توجد طريقة مثلى للتحكم في سلوك العاملين إنما توجد مبادئ و قواعد عمل يمكن الإعتماد عليها للتحكم في سلوكهم.

افترض رواد هذه المدرسة وهم (لوثر جوليك **luther Gulick** وليندال أرويك **lyndall Urwick** وموني وريللي **Mooney and Reily** وهنري فايول **Henry Fayol**)[1] بأنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمة و بيئاتها، إلا أنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية، لذلك بدا هؤلاء الرواد في وضع مبادئ للتنظيم، وكان هنري فايول (1841-1925) من أهم المؤسسين للمدرسة و المساهمين فيها من خلال إنشائه 14 مبدأ كما يلي[2]:

---

[1] محمد علي سالم، مرجع سابق، ص 81.

[2] مصطفى يوسف كافي، سكير أحمد حمودة، مرجع سابق، ص 58.

- تقسيم العمل و التخصص
- السلطة و المسؤولية.
- الإنضباط.
- وحدة الأمر.
- وحدة الهدف.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
- تعويض العاملين بشكل عادل مقابل جهودهم
- تحقيق التوازن بين النظام المركزي و النظام اللامركزي في المنظمة.
- التقيد بالتسلسل الرئاسي.
- إحترام و الصرامة في وضع المعدات و كل الاستخدامات في أماكنها
- تكريس روح المساواة من خلال تطبيق العدالة بين الافراد
- المحافظة على إستقرار الوظائف
- تنمية الروح المعنوية و روح الفريق لتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي
- تشجيع العمال على المبادرة بنقل الخبرة المتخصصة و ضمان تحقيق الخطط.

ويرى جوليك أن معيار التقسيم الإداري المناسب يختلف من تنظيم إلى آخر بحسب الظروف السائدة والنتيجة المرغوبة[1] .

تتفق نظرية التقسيم الإداري مع نظرية الإدارة العلمية في الأساس الفكري إلا أنها تختلف عنها في نطاق التطبيق حيث ركزت نظريات التقسيم على المستوى الإداري للتقسيم، بعكس نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على المستوى الإنتاجي.

[1] محمد علي سالم، مرجع سابق، ص 83.

3.1.6.النظرية البيروقراطية:

من رواد هذه النظرية و مؤسسها هو ماكس ويبر (Max Weber 1864-1920) الالماني، و الهدف منها هو تحديد مجموعة من القواعد و المبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة و الأجهزة الحكومية، و إشتهر بمقولته "المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل و إحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية[1].

أ – **خصائص النظرية البيروقراطية:** أسس ماكس ويبر نموذجا للتنظيم البيروقراطي الذي كان يتسم بعدة خصائص، تتمثل فيما يلي[2]:

- مجالات التخصص محددة رسميا و بشكل ثابت من خلال اللوائح و التعليمات المكتوبة.
- تنفيذ المهام تبعا لطرق أو أساليب محددة و لذا لا يتعين في التنظيم إلا من يكون مؤهلا.
- ينقسم التنظيم إلى مستويات عدة بحيث يشرف المستوى الأعلى على المستوى الأدنى؛
- تعتمد المنظمة البيروقراطية في إدارتها على المستندات الرسمية من قواعد و إجراءات و قرارات مكتوبة و التي يحفظها مكتب مختص الذي يعتبر محور العمل المشترك و الوحدة التنظيمية الرئيسية؛
- توزيع السلطات لتنفيذ الأعمال وفق قواعد معينة تبين مدى السلطة الممنوحة؛
- التنظيم البيروقراطي يفصل بين ممتلكات المنظمة صاحب العمل أو شاغل الوظيفة و بذلك أصبح صاحب رأس المال يعتمد على مدير محترف لا يمتلك شيئا من أصول المشروع؛
- يطبق النظام البيروقراطي قواعد و تعليمات تتصف بالعمومية و الشمول و الثبات النسبي التي يمكن للموظف فهمها و تعلمها؛
- يقوم التنظيم البيروقراطي على أساس مبدأ الرشد في تصرفات أعضائه و ذلك باختيار الأساليب و الطرق و الوسائل المستخدمة بدقة لتحقيق أهداف التنظيم باستخدام المنطق العلمي فقط.

نشير إلى أن نموذج ويبر كان في ظل الظروف التي كانت تعيشها ألمانيا أنذاك مع الثورة الصناعية، التي ساد فيها الحكم الشخصي و كثرة العاطفة في تعيين الأقارب خاصة بالمؤسسات الحكومية، لذا حاول الحد من عدة ظواهر في التنظيم، إلا أنه غير كفء في الاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة مما نتج عدة عيوب.

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2013، ص 63.

[2] كامل محمد المغربي، الإدارة –أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الواحد و العشرين، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 102.

ب.عيوب النموذج البروقراطي: من بين أسوأ العيوب التي نتجت عن نموذج ويبر هي[1]:

- تضخم الاعباء الروتينية و أوراق الرسمية و التوقيعات.
- إهتمام العمال بالاجراءات أكثر من إهتمامهم بأهداف المنظمة؛
- الإستياء النفسي للعمال نتيجة المعاملة كآلة؛
- مما أدى إلى الحد من روح المبادرة و حب الإبداع؛

يرى ويبر أن الفرق بين التنظيم البيروقراطي المتكامل وبين غيره من التنظيمات، مثل الفرق بين الآلة الحديثة ووسائل الإنتاج التقليدية، ويحدد ويبر مزايا تطبيق التنظيم البيروقراطي في الآتي[2]:

- الدقة و السرعة في تطبيق المهام وإتخاذ القرار؛
- الخضوع الكامل للرؤساء؛
- المعرفة الكاملة بالمستندات؛
- تخفيض التكلفة الإنسانية والإقتصادية؛
- الوحدة والوضوح.

نتيجة: من خلال الطرح سابق للنظرية الكلاسيكية بشكل وجيز، يتضح أن هناك نقاط مشتركة في مبادئ التنظيم، كما أن مفاهيم هذه النظرية لازالت بعضها صالحة في بعض المنظمات إلى الآن، بالتالي بغض النظر عن مزاياها و عيوبها تظل من بين أبرز الركائز للمديرين و المنظمين التي تقود المنظمة إلى تحقيق الربح.

2.6.المدرسة السلوكية:

نظرا للانتقادات التي تلقتها المدرسة الكلاسيكية من قبل المنظرين و مختصين في التنظيم، خاصة النقص الفادح في إهمال العنصر البشري في العملية التنظيمية و فن التعامل معه، بالتالي ركزت المدرسة السلوكية على الجانب السلوكي للفرد و حاولت تفسيره بكل أبعاده من رقي المنظمة، وعليه تندرج من هذه المدرسة كلا من نظرية العلاقات الإنسانية، النظرية السلوكية.

---

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مرجع سابق، ص 65.

[2] محمّد علي سالم، مرجع سابق، ص 64.

1.2.6.نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر إلتون مايو **E.Mayo** المؤسس لهذه النظرية نتيجت إسهاماته الكبيرة، غالبا ما تقترن دراساته التجريبية على مصانع وسترن إلكتريك التي دامت خلال الفترة (1924-1932) ،لكن هناك رواد آخرين لهذه النظرية مثل هيجو مستربرج **H.munsterberg** وكذلك ماري باركر فوليت **M.Follet** و أيضا كورت لوين **K.lewin** .

و من أبرز تجارب إلتون مايو هو تجربة تأثير الإضاءة على إنتاجية العمال من جانب، تأثير جماعات العمل المتألقة على إنتاجية العمال من جانب آخر، خلصت إلى[1]:

- الفرد هو أهم عناصر الإنتاج على وجه الإطلاق؛
- الرد يرفض أن يعامل كآلة بالتالي لا يناسبه استخدام السلطة و النفوذ و العلاقات الرسمية لأنه لا يناسب الطبيعة البشرية.
- الإهتمام بالحوافز المعنوية بالإضافة للمادية منها؛
- الروح المعنوية العالية لها أهمية في زيادة الإنتاجية، والقيادة البيروقراطية؛
- العمال يهتمون بشعورهم بالفخر و الامتنان أكثر من الجانب المادي

1.1.2.6.مزايا و عيوب نظرية العلاقات الإنسانية:

من أهم مزاياها أنها تعتبر التنظيم غير الرسمي مكمل للتنظيم الرسمي، و جوهر الهيكل التنظيمي يأتي من خلال جماعات العمل في أدنى المنظمة، كما أنها تركز على القيادة الديمقراطية كضرورة لنجاح المنظمة، و غير متناسية للحوافز المعنوية التي لها أهمية مثل الحوافز المادية، أما من عيوبها يمكن تلخيصه في أنها إهتمت أكثر من اللازم بالجانب الإنساني في العمل (نظرا لإنتقاداتها للنظرية الكلاسيكية) بالتالي أغفلت أهمية الجانب الرسمي للتنظيم و المتمثل في هرمية التنظيم، مبدأ تدرج السلطة، تقسيم العمل و التخصص، المركزية[2].

2.2.6.مبادئ النظرية السلوكية:

من أهم المساهمين في بناء النظرية السلوكية كل من كريس أرجيريس **Chris Agyris** و دوجلاس ماكجرجور **Douglas Mc Gregor** اللذان قدما نظريتين في غاية الأهمية سيتم التطرق لها، على العموم أسست النظرية

---

[1] كامل مُحَّد المغربي، مرجع سابق، ص 112.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 108.

السلوكية مبادئ للتنظيم خاصة بها، لكن في الحقيقة هي مستمدة من المدرسة الكلاسيكية مع تصحيح بعضها حسب نظرتها للعنصر البشري و هي[1]:

- **مبدأ التخصص و تقسيم العمل** : ركز المبدأ على مشكلة التكرار و العمل الروتيني، بالتالي إقترح توسيع الوظيفة بحيث تشمل عدد أكبر من المهام البسيطة و تغير الأماكن لزيادة الخبرة .
- **مبدأ نطاق الاشراف** : الذي يراعي في هذه النظرية عدة عوامل إنسانية منها (طبيعة الأعمال، القدرة الشخصية، الخبرة، الكفاءة، توفر المعلومات المساعدة، معدل التغيير داخل المنظمة)
- **مبدأ التسلسل الرئاسي**: يتم تطبيقه كما في المدرسة الكلاسيكية مع مراعات الجانب النفسي للفرد.
- **مبدأ الهيكل التنظيمي**: بمعنى أخذ مفهوم السلوك التنظيمي كأحد العوامل الهامة المؤثرة على الهيكل التنظيمي.
- **مبدأ التوازن بين التنظيم غير الرسمي و التنظيم الرسمي**: حاولت المدرسة تحقيق التوازن واعادة الاعتبار للتنظيم غير رسمي لما له من إيجابيات و ممكن أن يحقق الرضى الإجتماعي للعمال و فهم التعليمات الرسمية مما يزيد من تماسك المنظمة.
- **مبدأ التوصيف**: ركز المبدأ على الإهتمام بالفرد عن طريق إشراكه في وصف الوظيفة و معرفة ظروف أداء العمل و العوامل المؤثرة عليه، بالإضافة إلى توضيح كيفية أداء الأعمال التي شملتها الوظيفة.
- **مبدأ المشاورة و المعاونة**: أكدة النظرية على ضرورة تحقيق الفاعلية في الوحدات الإستشارية، بالإضافة إلى حل التعارض بين الإدارتين التنفيذية و الإستشارية مما يؤدي إلى تحقيق التعاون و إستقرار العمل بالمنظمة.
- **مبدأ الرقابة**: التركيز على الرقابة القبلية و ليس البعدية، كما ركز المبدأ على أهمية الرقابة الذاتية التي تستند إلى رقابة الفرد لسلوكه الشخصي أي الرقابة النابغة من الذات، كما شجعت النظرية على مشاركة العمال في وضع المعايير الرقابية، زد على ذلك مراعات الحاجات و الأهداف الشخصية للأفراد عند وضع نظام الرقابة[2].

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مرجع سابق، ص 78.
[2] مُحَمَّد علي سالم، مرجع سابق، ص 91.

- **مبدأ الإتصال** : ينص على أن أي مدير أو مشرف على أي مستوى في التنظيم يستطيع أن يتصل بالمشرفين الآخرين ويتخذ القرارات والخطط ويضع أي إجراء يدخل في نطاق مسؤوليات المشرفين.

نتيجة: بالرغم ما قدمته المدرسة السلوكية من إيجابيات للأفراد و المنظمة على حد سواء التي ساهمت بشكل كبير في تعديل نقائص المدرسة الكلاسيكية، إلا أنها لم تتبع الأسلوب العلمي في البحث مقارنة مع المدرسة الكلاسيكية ، كما صورة هذه النظرية جماعات العمل على أنها متماثلة و متحدة في أهدافها و غاياتها لكن الواقع العملي يشير إلى عكس ذلك يصعب تحقيقه.

3.2.6.نظرية التناقض والتكامل بين الفرد والتنظيم:

هي نظرية قدمها كريس أرجيريس **Chris Agyris** الذي له عدة نظريات في التنظيم، حيث يرى أن هناك تعارض بين الفرد و التنظيم الرسمي (1957-1964) فالتمسك بمبادئ النظرية التقليدية للتنظيم سينجم عنه حالة من الجمود بما يتعارض مع إحتياجات الفرد، فيما يلي ملامح هذه النظرية بإختصار[1]:

- الفرد لديه صفات يود تأكيدها، حاجات و أهداف و قدرات يود إستخدامها، وهو يأمل أن يتم كل ذلك من خلال عمله في المنظمة.
- المنظمة لديها أهداف رشيدة تتمثل في الإنتاجية و الربح تود تحقيقها من خلال الانظمة الرسمية مثل: السلطة، التخصص و تقسيم العمل، وحدة الأمر، نطاق الإشراف.
- هناك تناقض بين المتطلبات الشخصية و خصائص التنظيم الرسمي، فالمنظمة تود السيطرة و الشخص لا يريد أن يكون خاضعا لها، و المنظمة تحتاج طاعة الفرد، بينما يود الفرد أن يؤكد ذاته، النظام الرسمي لا يستطيع إستخدام كل إمكانيات الفرد و هو العكس بالنسبة للفرد؛
- يزداد التناقض و الصراع بين الفرد و المنظمة كلما زاد معدل نضج الفرد و إستغلاله، وكلما قل مستواه التنظيمي، كلما إزدادت حدة الرسمية و التخصص و الرقابة في التنظيم؛

[1] أحمد ماهر، نظرية التنظيم- الماضي و الحاضر و المستقبل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2017، ص ص (105-106).

- يؤدي التناقض و الصراع إلى شعور الفرد أو جماعات العمل بالعدوانية و الذنب و الكبت مما يؤدي إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها.

و عليه توصل Agyris أنه يمكن تحقيق التكامل بين الفرد و التنظيم من خلال إتاحة الفرصة للتفاعل الإيجابي بين التنظيم الرسمي و الفرد و ذلك بوجود إتصالات مفتوحة بين المنظمة و العاملين، بالإضافة لإستخدام اللجان كأسلوب رسمي يدمج داخله الأفراد و يجعلهم يشبعون إحتياجاتهم.

4.2.6.نظرية الفلسفة الإدارية أو نظرية X و نظرية Y:

قدم هذه النظرية دوجلاس ماكجرجور **Douglas Mc Gregor** في الفترة (1906-1964) و هو أستاذ من جامعة هارفرد، يفترض في نظريته عدم الرشد في العاملين و المنظمة هي الرشيدة، بالتالي أطلق عليها بالنظرية X وعليه أسس نظرية معاكسة أطلق عليها نظرية Y و فيما يلي مقارنة بين النظريتين[1].

الجدول 02: مقارنة بين النظرية x و النظرية y

النظرية X	النظرية Y
الإنسان يكره العمل و يتجنبه	العمل أمر طبيعي لدى الفرد و لا يتجنبه، بل يقبل عليه و يحبه
الإنسان يتجنب المسؤولية، ويسعى إلى الحوافز المادية و الأمان في العمل	الشخص قادر على تحمل المسؤولية، و لديه حاجات أكثر من الجوانب المادية و الأمان، فهو يبحث عن إشباع إحتياجاته الإجتماعية و تحقيق الذات
الإنسان لا يحب بذل مجهود خلاق	الشخص يتمتع بالخيال و القدرة على الإبتكار في حل المشاكل
يجب إجبار الإنسان على العمل من خلال التوجيه و الرقابة و التهديد بالعقاب.	يمكن للشخص أن يمارس قدر عال من الإنضباط الذاتي دون الحاجة إلى الرقابة و التهديد بالعقاب

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 107.

و بناءا على الإفتراضات التي يسوقها ماكجريجور في نظرية Y فإن على المنظمة أن تفترض الجوانب الإيجابية في الشخص، و أن تستخدم ما أطلق عليه مبدأ "التكامل" الذي يعني أن تقوم المنظمة بتهيئته الظروف التنظيمية

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 107.

و وضع الأنظمة التي تساعد على تقبل الفرد على عمله و أن يحبه كما تشبع إحتياجاته، و تمكنه من العمل الإبتكاري و خلصت نظرية Y بمجموعة من النتائج التالية[1]:

- توضيح ملامح الوظيفة بشكل تفصيلي و إجباري؛
- تحديد الأهداف المطلوبة من الشخص؛
- إستخدام أسلوب القيادة المشتركة؛
- إتاحة الفرصة للرقابة الذاتية؛
- تقييم نتائج العمل.

ملاحظة: يؤكد الكاتب أحمد ماهر على أنه في فترة الستينات من القرن العشرين ظهرت مجموعة كبيرة من النظريات للسلوك التنظيمي، وهي لا تعتبر من نظريات التنظيم، إنما إضافات تقوي فهم التنظيم، نجد من أهمها (نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو، نظرية الدوافع الإنجاز والقوى لدفيد ماكليلاند، نظرية التفكير الإجتماعي لإيرفينج جانيس).

3.6.المدرسة الحديثة:

ظهرت النظرية الحديثة للتنظيم في الربع الأخير من القرن 20 حيث إهتمت بالعلاقة بين التنظيم و البيئة، بالتالي لم يتوقف البحث عن نماذج حديثة للتنظيم بغرض إيجاد حلول عقلانية للنقائص الموجودة في المدرسة الكلاسيكية و المدرسة السلوكية، و عليه أسس رواد المدرسة الحديثة عدة نظريات، منها نظرية النظم و النظرية الموقفية و الإدارة بالأهداف، نظرية التنظيم من منظور إتخاذ القرار.

1.3.6.نظرية النظم:

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات سابقة سواء الكلاسيكية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم.

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 112.

1.1.3.6مبادئ نظرية النظم:

تعتمد هذه النظرية على مبادئ يقوم عليها النظام لتفسير التنظيم و التي لها علاقة وثيقة ببعضها البعض، هذه المبادئ هي[1]:

- النظام هو الفرد (قائدا أو منفذا) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافر الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس والعاملين.
- النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب.
- النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكييف التوقعات المتبادلة.
- النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية. فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتمشى مع التركيب السيكولوجي والفسيولوجي للبشر.

يؤكد منظروا نظرية النظم على أهمية النظر للتنظيم بأنه نظام مفتوحا **Open System** يؤثر و يتأثر بالعوامل البيئية المحيطة ويتفاعل معها، وليس نظاما مغلقا **Closed System** معزولا عن البيئة المحيطة،فإذا نظرنا للجامعة من منظور نظرية النظم بإعتبارها تنظيما، كما يبين الشكل في الأسفل، فإن العنصر الأول يمثل المدخلات يتكون من عناصر بشرية تشمل الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين من مختلف الفئات، أما العناصر المادية فتتمثل بالمباني،قاعات التدريس والمدرجات والمختبرات و النوادي والتسهيلات الأخرى من مطاعم وعيادات صحية ومكتبة و مركز للبريد، أما المدخلات التكنولوجية فتتمثل بأساليب التدريس المتبعة، التجهيزات الفنية الاخرى، أما المدخلات المعنوية فتتمثل بالقوانين والأنظمة والسياسات والأدلة التنظيمية التي توضح سياسة القبول و التدريس وحقوق و واجبات الطلبة العاملين، أما العنصر الرئيسي الثاني و المتمثل بعمليات التحويل والإنتاج فيشمل، العمليات الإدارية المتمثلة:بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وإعداد الموازنات المالية لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتمثل المخرجات بأعداد الطلبة الخرجيين الذين يتم تأهيلهم من مختلف التخصصات، فيما تنتجه الجامعة من الدراسات والأبحاث التي ينشرها أعضاء هيئة التدريس والباحثين، والخدمات والإستشارات التي تقدمها

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 89.

مراكز الأبحاث المختلفة فيها للمجتمع،أما العنصر الرابع يتمثل بالمنتفعين من خدمات الجامعة من جهات تستقطب الخرجين لتوظيفيهم و جهات تستفيد من الأبحاث والدراسات والإستشارات.

والعنصر الخامس الممثل للعوامل البيئة الخارجية وتأثيرها على الجامعة، من الوزارة الوصية، مراكز البحوث والجامعات الأخرى، الطلبة المؤسسات الدولية و المحلية التي تتعاون مع الجامعة، وأخر عنصر هو التغذية العكسية المتمثلة في المعلومات المرتدة جراء ما يتداوله الطلبة و هيئة التدريس و الموظفين سواء بشكل رسمي أو غير رسمي[1].

إن الكثير من الطرق المستنبطة لإدارة المؤسسات الضخمة متعددة الجنسيات ماهي إلا مفاهيم للإدارة بطريقة النظم، حيث تشترك هذه المؤسسات في الحاجة إلى تكامل التنوعات الخاصة بالثقافات والقيم في وحدة خاصة بالعمل، و على كل جزء في النظام أن يعمل بطريقته، ويجب أن تعمل جميع الأجزاء في إتجاه هدف عام[2].

2.3.6.النظرية الموقفية: هي نظرية مكونة من مجموعة كبيرة من النظريات لأنها تدرس التنظيم من منظور عدة عوامل داخلية وخارجية بالتالي نجد تقريبا كل عامل مفسر لموقف معين في التنظيم له النظرية الخاصة به ،وبناءا على ذلك خلصت النظرية إلى أن شكل الهيكل التنظيمي يتوقف على طبيعة المنظمة و خصائص محيطها الداخلي و الخارجي، فإذا كانت البيئة مستقرة نسبيا فإن نموذج التنظيم يكون ميكانيكيا ويتميز بالمركزية، مع تحديد واضح للسلطة و المسؤولية، أما في حالة بيئة غير مستقرة و سريعة التغيير فإن نموذج التنظيم المناسب يكون عضوي ، لأنه يتميز بدرجة عالية من اللامركزية وذلك بتفويض السلطة إلى مختلف المستويات و تشجيع العاملين على المبادرة و سرعة الإستجابة للمتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية[3].

تتمثل العوامل المؤثرة في التنظيم التي توقفت عندها النظرية الموقفية مايلي[4]:

أ.عامل الإستراتيجية و تأثيره على الهيكل: قدم ألفريد شاندلر Alfred Chandler دراسة رائدة في كتابه الشهير "الإستراتيجية وهيكل التنظيم" سنة 1962 وتناول في دراسته 100 شركة صناعية منذ بدايتها صغيرة إلى أن إزدهرت و كبرت و عليه يمكن تلخيص تلك المفاهيم في الجدول التالي:

---

[1] مُحَمَّد قاسم القريوتي، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص 59.

[2] مُحَمَّد شويح، مرجع سابق، ص 37.

[3] علي شريف، منال كردي، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 94.

[4] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص (147-151)

الجدول 03: تأثير تنوع المنتجات على الهيكل التنظيمي

الإستراتيجية	منتج وحيد	منتجات قليلة	تنوع عال من المنتجات
الهيكل	هيكل بسيط و مركزي وغير رسمي	هيكل وظيفي وبعض اللامركزية و رسمي	هيكل قطاعي ولا مركزي وعالي الرسمية و تمايز عالٍ

المصدر: أحمد ماهير، مرجع سابق، ص 151.

ب–عامل التغير في البيئة الإستراتيجية: قدم مايز وسنو Miles and Snow تأثير تغيرات الإستراتيجية المصنفة في ثلاث أنواع على الهيكل التنظيمي وكذا البيئة وحسب أهداف المنظمة وهي مبسطة في الجدول التالي:

الجدول 04 : أثر البيئة و الهدف و الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي

طبيعة البيئة	الهدف	الإستراتيجية	←	شكل الهيكل التنظيمي
مستقرة	الإستقرار والكفاءة	الدفاعية	←	عالي في كل من الرسمية و المركزية و التخصص و الرقابة
متغيرة	الإستقرار والمرونة	التحليلية	←	متوسط في الرسمية، و المركزية و التخصص ولكن الرقابة عالية التكاليف
متغيرة	المرونة	إستشراف المستقبل	←	درجات منخفضة في الرسمية (أي غير رسمية) والمركزية أي لا مركزية و التخصص (أي مرونة في العمل)

المصدر:أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 151.

كما تفرض النظرية الموقفية أن كلا من حجم و عمر المنظمة له خصوصية في التنظيم فعادة ما يرافق حجم المنظمة الصغيرة التنظيم غير الرسمي و العكس، كما أن عمر المنظمة في نشأتها يسود فيها التنظيم غير الرسمي ثم ينخفض تدريجيا إلى أن تصبح درجة الرسمية عالية في المنظمات ذات العمر الكبير.

3.3.6.نظرية الإدارة بالأهداف:

قدم بيتر دراكر Peter Dreuker في عام 1964 في كتابه الإدارة بالنتائج أي الأهداف، يرى دراكر في نظريته حول كيفية قيادة الإدارة بالأهداف لتحقيق أهداف المنظمة، والتي يجب أن تكون وفق المبادئ التالية[1]:

- يجب على المنظمة وضع أهداف عامة تؤدي إلى صياغة إستراتيجيات المنظمة؛

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 133.

- يجب ترجمة الاهداف العامة إلى أهداف وظيفية ثم إلى أهداف تشغيلية؛
- يجب أن تتميز الأهداف بالوضوح و إمكانية التنفيذ و تظهر في شكل كمي؛
- يجب تحديد الأهداف بواسطة الرئيس و من يليه في المستوى التنظيمي؛
- تتضمن الأهداف جوانب لتطوير منفذها، وتوضع خطط التنفيذ بناءا على الأهداف المتفق عليها؛
- تؤثر الأهداف في شكل هيكل التنظيم، هيكل الوظائف، الممارسات التنظيمية؛
- تتضمن الخطة المتفق عليها حوافز تمنح عند إنجاز الأهداف.

نتيجة: تمكن دراكر من توضيح كيفية تمكين التنظيم الإداري من تحقيق أهدافه، حيث توضع الأهداف بالإتفاق بين الرئيس و من يليه في المستوى التنظيمي، ثم تترجم الاهداف إلى خطط تنفيذية و كذا إلى هياكل تنظيمية، مجسدة في شكل وظائف و ممارسات تنظيمية.

4.3.6.نظرية التنظيم من منظور إتخاذ القرار:

يرى هربرت سايمون **Herbert Simon** أن التنظيم عبارة عن سلسلة من إتخاذ القرارات، وكل شيئ في المنظمة يخضع لإتخاذ القرار، عليه أسس مبادئ للتنظيم وركز فيها على أن يلتزم الأفراد في كل المستويات على الأخص الدنيا منها بالقرارات التي يتم إتخاذها في المستويات العليا للتنظيم،ولكي يتحقق ذلك تستخدم المنظمة مجموعةمن مبادئ التنظيم وهي[1]:

- تقسيم العمل و التخصص: أي أن الأعمال الكبيرة وذات العبء الكبير يجب تقسيمها إلى أجزاء صغيرة وسهلة وبسيطة في الأداء،بحيث يتخصص الأفراد في أدائها؛
- الشكل الهرمي للتنظيم: في قمة التنظيم يوجد عدد قليل من المديرين الأكفاء لديهم السلطة لإتخاذ القرار، وكلما نزلنا إلى أسفل قلت سلطة إتخاذ القرار؛
- نطاق إشراف ضيق أي أن كل رئيس يشرف على عدد قليل من المرؤوسين و ذلك حتى يستطيع أن يتفرغ لمشاكل العمل و مشاكل مرؤوسيه، حتى يستطيع أن يكون قادرا على إتخاذ قرارات سليمة.

يرى سيمون أن السبب الذي يدفع الأفراد إلى الإنضمام إلى التنظيم وقبولهم للسلطة هو إقتناعهم بأن هذا الإنضمام ومشاركاتهم في أعمال التنظيم سوف يسهم في إشباع حاجاتهم ورغاباتهم الشخصية، بالتالي نحن

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 128.

نستطيع التصور على الإنسان كأنه نظام مفتوح يحصل على الموارد اللازمة لبقائه في المجتمع، ويؤدي عدد من الانشطة في سبيل الحصول على الموارد وإستخدامها.

5.3.6.نظرية تكلفة التبادل :

أنشأ أوليفر ويليامسون Oliver Williamson نظرية تكلفة التبادل الذي توصل من خلالها إلى أنه كلما كانت تكلفة التبادل بسيطة فإن الهيكل التنظيمي يميل إلى أن يكون بسيطا و كلما زادت تكلفة التبادل وتعقدت، فإنه بالمثل يزداد هيكل التنظيم تعقيدا.

6.3.6.نظرية المؤسساتية:

ترى النظرية أن المنظمة هي تنظيم مؤسساتي، و من روادها فيليب سلزنيك Selznick الذي يشير في نظريته إلى أنه يمكن للمنظمة أن يكون بداخلها تنظيم رسمي و آخر غير رسمي،فالتنظيم الرسمي هو الذي يعبر عن أهداف المؤسسين و الملاك الذين أنشأوا المنظمة، أما التنظيم غير الرسمي فهو يعبر عن أهداف و مصالح الاطراف المستفيدة من المنظمة (المديرين،الموظفين، العملاء،...) بالتالي لايمكن أن يظهر التنظيم غير الرسمي إلا بوجود التنظيم الرسمي، و يبني هذا الاخير أهداف و قيم مختلفة عن سابقه، و ذلك لكي يتمكن التنظيم غير الرسمي من حماية مصالحه[1].

7.3.6.نظرية التنظيم الميكانيكي و التنظيم العضوي (أو الحيوي):

نختم هذا الفصل بأحدث نظرية في التنظيم التي قدمها توم بيرنز و جورج ستوكر (Tom burns and george Stalker) في كتابهم الشهير إدارة الإبداع 1961.

قام كلاهما بدراسة حول إدخال التكنولوجيا الإكترونية (كنوع من التجديد و الإبداع) في بعض الصناعات، توصلوا إلى إلزامية إنشاء تنظيم خاص بالمنظمات المتميزة بالحيوية وآخر ميكانيكي خاص بالمنظمات التي تعمل في بيئة روتينية ثابتة و مستقرة نسبيا، هما كما يلي[2]:

- التنظيم الميكانيكي: يتسم بأن عمله روتيني وعلى درجة عالية من الرسمية و المركزية و السلوك فيه واضح ومبرمج، وهو تنظيم لا يستجيب للأوضاع الغريبة و المتغيرة.

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص ص (121-122).

[2] مُحَمَّد علي سالم، مرجع سابق، ص 148.

- التنظيم الحيوي أو العضوي: يتسم بأنه مرن ويتطور مع التغيرات المحيطة و التحرك فيه يعتمد على الخبرة والمعرفة والمعلومات وليس على أساس السلطة والمنصب، و تتمتع المهام بالمرونة وغير الرسمية، كما أن العمل لا مركزي.

يوضح الجدول التالي مقارنة بين التنظيمين من خلال الخصائص التنظيمية المختلفة.

الجدول 05 : أوجه الإختلاف بين التنظيم الميكانيكي والتنظيم الحيوي حسب عدة خصائص تنظيمية

الخصائص التنظيمية	التنظيم الميكانيكي	التنظيم الحيوي
البيئة	يعمل بصورة جيدة في البيئة الثابتة و المستقرة	يعمل بصورة جيدة في البيئة المتغيرة وعدم التأكد
التمايز(التخصص و تقسيم العمل)	الثبات و الإستقرار لا يجعل هناك حاجة إلى التمايز (والتخصص في مهام العمل)	التغير يجعل هناك إحتياجا إلى التمايز بين المهام (أو تقسيم العمل والتخصص)
التكامل بين الأنشطة	قليل لأن المهام ثابتة و مستقلة عن بعضها. ليس هناك حاجة إلى جمعها في شكل متكامل	بسبب التمايز و الإختلاف بين المهام وأيضا بين الوحدات هناك إحتياج إلى جمعهم و التكامل فيما بينهم
المركزية و اللامركزية	حيث أن العمل بسيط، البيئة ثابتة فيمكن تركيز السلطة في أعلى التنظيم	اللامركزية ضرورة لإتخاذ قرارات تتوائم مع التغيير المستمر في الظروف و البيئة.
درجة الرسمية	رسمية عالية حيث يمكن تنميط المهام و الإجرائات لأن الظروف لا تتغير	رسمية محدودة لأن البيئة والظروف تتغير ومطلوب مرونة و معلومات للتصرف.

المصدر: محمد علي سالم، مرجع سابق، ص 148.

نتيجة: لايوجد تنظيم دائم لأنه لا توجد نظرية تنظيمية تواكب كل العصور والتغيرات التنظيمية، بل يوجد تنظيم مرن ومؤقتة، بشرط تحقيقه لأهداف المنظمة مع مراعات جميع الحقوق والأطراف، وهذا له علاقة بالنتيجة الثانية وهي لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل يصلح للتطبيق في كل الحالات،لأن أي اختلاف ولو كان بسيط في التنظيم أو الهدف أو النشاط، فإنه يؤدي إلى عدم ملائمة الهيكل التنظيمي المطبق على المنظمة.

7.أسئلة للمناقشة:

س01: ما هي سلبيات النظرية البيروقراطية؟

س02: ما هي الوظائف الخمس للإدارة التي أسسها هنري فايول في نظرية العملية الإدارية؟

س03: أجب بصح أو خطأ للعبارات التالية؟

- بسبب إهمال النظرية الكلاسيكية للجانب الإنساني والسلوكي في التنظيم ظهر تيار من الفكر التنظيمي.
- ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية غب التنظيم في شركة وسترن إليكتريك بالتحديد في مصنع هاوثورن حيث بدأ روثلزنبرجر وديسكون تجاربهم ثم أكمها بعد ذلك إلتون مايو.
- توصل إلتون مايو في نظريته أن الجانب النفساني لدى العاملين لا يؤثر في إنتاجيتهم،بل الجانب المادي.
- قدم هربت سايمون نظريته في الإدارة بالإهداف كأحد المعالم الواضحة في علم الإدارة و التنظيم.
- قدم بيتر دراكر نظريته حول فكرة أن المنظمة تسعى لتحقيق التوازن التنظيمي لها،يتحقق ذلك من خلال سلسلة من القرارات وهي الأهم في كل شيئ.

س04: إشرح نظرية x ونظرية y لدوجلاس ماكجريجور؟

س05: ما هي السمات المميزة للنظرية الحديثة في التنظيم؟

س06: وضح الفرق بين التنظيم الميكانيكي و التنظيم العضوي حسب نظرية Tom and stalker ؟

س07: من إيجابيات النظام البيروقراطي مايلي بإستثناء واحد؟

- الإلتزام بقواعد و أصول ومركزية القرار.
- الالتزام التام بالقواعد والتعليمات والأنظمة والإجراءات هو ما يحدد تخصص الموظفين.
- أنشطة العمل هي واجبات رسمية منظمة وموزعة على الأفراد في تسلسل هرمي.
- إعداد وحفظ المستندات وأساليب العمل الرشيدة يجب أن يقوم بها ذوو خبرة.

س08: من العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية العلاقات الإنسانية:

-تقليص حجم المنظمات -زيادة الإهتمام بتعظيم الأرباح -زيادة قوة النقابات العمالية

س09: عندما نسمع كلمة البيروقراطية يتبادر إلى الذهن:

-الموضوعية -إحباط و الفشل -الروتين وبطأ العمل.

س10: من ضمن حوانب نظرية الإدارة العلمية؟

-الإختيار العلمي للأفراد -الإهتمام بالنواحي العلمية -الإهتمام بالنواحي النفسية

س11: تحرير المدير من النظرة الذاتية هو التعبير عن الخاصية التالية من خصائص النظام البيروقراطي؟

-الإستقرار الوظيفي -الكفاءة -عدم التحيز

س12: وفقا لنظرية التنظيم لدوجلاس و ماجريجور فإنه يعتبر الإنسان في المنظمة؟

-الإنسان العادي كاره للعمال -الإنسان العادي يرغب في تجنب المسؤولية

-الإنسان العادي بفتقد للمبادرة و الإبتكار -لاشيء مما سبق

س13:إن دراسات هورثون مهمة لكونها أدركت أهمية تأثير.....أكمل......على الإنتاجية

-الهياكل والسلطة -الظروف الفسيولوجية للعمل

-العوامل الإنسانية -الدوافع والحوافز المادية.

س14: بصفتك طالب في آخر سنة تخرج ليسانس وتريد إنشاء مؤسسة (ممكن مع زملائك) كيف تستفيد من النظرية الحديثة في التنظيم؟

الجواب س 14: يمكن الإستفادة من النظرية الحديثة للتنظيم من خلال العمل على النقاط التالية:

1 - حدد هدف المنظمة، صغها في شكل إستراتيجية واضحة، ترجمها إلى هيكل تنظيمي، أي إلى وحدات تنظيمية و وظائف ومهام وخطط تساعد على تنفيذ هذه الإستراتيجية؛
2 - لاحظ بعد ذلك آثار الإستراتيجية على الممارسات التنظيمية مثل الصراع ، توزيع السلطة، إتخاذ القرارات، الثقافة التنظيمية، الإحتياج إلى التنسيق؛
3 - عند التوسع و ميل المنظمة إلى الكبر في الحجم يجب أن تدرس أثر ذلك على الهيكل التنظيمي و الممارسات التنظيمية؛
4 - بمرور العمر ستجد أن الزمن يحدق آثاره على الهيكل التنظيمي و الممارسات التنظيمية، راجع هيكل منظمتك من وقت لآخر؛
5 - إن قامت المؤسسة بتغيير آلاتها و فنون العمل بها و التكنولوجيا، فتوقع ضرورة إجراء بعض التغييرات في الهيكل التنظيمي و الممارسات التنظيمية؛
6 - لاحظ بإستمرار ما يتم تغييره في البيئة الخارجية المحيطة، وأفراد وحدات تنظيمية أو أشخاص يدرسون ذلك، ويقدمون توصياتهم يجب تغيره في هيكل المؤسسة و ممارساتها.

الفصل الثالث: تصنيفات الهياكل التنظيمية

في الحقيقة لايوجد إتفاق تام بين كل الباحثين والكتاب والمنظرين حول كيفية تصنيف الهياكل التنظيمية، نظرا لوجود عدة إعتبارات وتغيرات وكذا تنوع أصل المنظمات، إلا أنه سنوضح هذه التصنيفات من خلال تجزئتها إلى إثنى عشر صنف، نتطرق إليهم بالتفصيل نسبي، يمكن تصنيف الهيكل التنظيمي على حسب عدة أسس، نجد منها على أساس نوع النشاط، أو المنطقة الجغرافية، أو العملاء أو على أساس العملية الإدارية، أو على أساس جهة صدور الهيكل أي من جهة رسمية أو غير رسمية، أو حسب تدرج السلطة في المنظمة، أو على أساس نطاق الإشراف المعتمد ، بالإضافة إلى بروز أنواع أخرى من الهياكل التنظيمية الحديثة بالتالي تم تصنيفها على أساس حداثتها.

1.أنواع الهيكل التنظيمي حسب النشاط

تتنوع الهياكل التنظيمية حسب النشاط، بمعنى يمكن أن يكون النشاط المعتمد بسيط بالتالي يسمى هيكل تنظيمي بسيط، كما يمكن أن يكون النشاط معقد فيتطلب تجزئته على عدة وظائف (إدارة، إنتاج، تسويق،توزيع...)، كما نجد أيضا في هذا التصنيف المنظمات التي توسع نشاطها على عدة مناطق جغرافية، أو أصبحت تنشط في قطاعين مختلفين، إذن نستنتج أن هذا التصنيف يقوم على أساس إختلاف وتطور المنظمات في نشاطها.

1.1الهيكل التنظيمي البسيط:

الهيكل التنظيمي البسيط هو الهيكل الذي يكون شكله مسطح، وتتمركز عمليات إتخاذ القرارا لدى المالك الذي عادة ما يكون المسير، وتتم معظم القرارات بشكل غير رسمي، بل إن معظم الانظمة غير رسمية (لأنها غير موجودة) ويتم إتباعها وفقا للظروف و العرف، مثلا أنشطة التمويل و الحسابات و الموارد البشرية غير موجودة في الهيكل لأن المالك هو المسير وهو من يقوم بها كجزء من عمله الإداري، ويبقى هذا الهيكل بهذه البساطة إن إستمرت الظروف و حجم نشاطها، كما يعتبر الهيكل التنظيمي البسيط دائما مفضلا لدى المؤسسات الصغرى (1-9 عمال) أو مشاريع بسيطة حديثة، حتى في ظل التغيرات البيئة الخارجية غير المستقرة و التنافسية، لأن المالك يجد حرية التصرف و بمرونة كبيرة و يسيطر على الموقف، ولحسن الحظ تتوافر لديه كافة المعلومات عما يحدث حوله،بالتالي تكون له القدرة على التصرف و إتخاذ القرار[1].

[1] أحم ماهر، نظرية التنظيم-الماضي الحاضر المستقبل، مرجع سابق، ص 333.

1.1.1.خصائص الهيكل التنظيمي البسيط: من أهم خصائصه[1]

- عدد محدود من الوحدات التنظيمية (الأقسام و الإدارات) كذا المستويات الإدارية محدودة جدا (مستوى واحد أو مستويين فقط) ذلك لأن عدد العاملين قليل و تركيز الهيكل ينصب فقط على العمليات الرئيسية كعمليات الإنتاج و تقديم الخدمة.
- إمكانية إستخدامه داخل هيكل تنظيمي آخر مثلا نجده في أحد أقسام المؤسسة أو أحد المصالح.
- مناسب جدا للمؤسسات الصغرى (1-9 عمال) و الحديثة النشأة، بشرط أن تكون البيئة التنظيمية بسيطة أي عناصرها محدودة وتتوفر فيها تقريبا كل المعلومات؛
- يساعد مالك المؤسسة في تنظيم مؤسسته من خلال مركزية القرار، فإدارة المؤسسة تقوم على إصدار الأوامر و ليس على أساس الإجراءات والمبادرات من طرف العاملين، فهؤلاء يقومون بتنفيذ الأوامر.

نتيجة: يعتبر الهيكل التنظيمي البسيط هو السائد في الواقع العملي والأكثر إنتشارا في الجزائر لأنه يناسب المؤسسات الصغرى ، ونظرا لبساطته إذ يركز على العمليات المهمة، لكن المشكل في حالة زيادة العمليات و المهام التي يترأسها المالك/المسير فإنه يخطأ ويكلف نفسه أتعاب كبيرة، رغم مرونته، وتعتبر شخصيته هي الفاصل في نجاح/فشل الهيكل التنظيمي بالتالي نجاح/فشل المؤسسة.

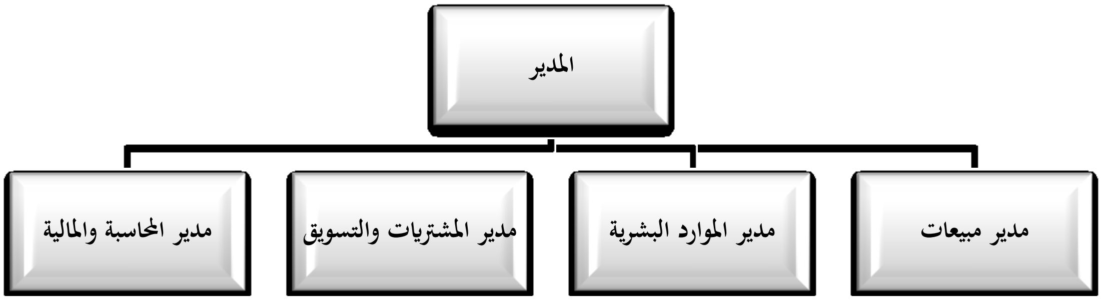
2.1 الهيكل التنظيمي الوظيفي: يعتبر فريدريك تايلور أول من إقترح التنظيم الوظيفي ومنه نشأة فكرة تصميم هيكل تنظيمي مجزأ حسب الوظائف، حيث يقوم على تقسييم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت

---

[1] أحمد ماهر، التنظيم –الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007، ص 137.

إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام، وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام تجمع الأعمال المتتابعة مع بعضها البعض[1] ، فيما يلي شكل الهيكل التنظيمي الوظيفي.

الشكل 02 : الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مفهوم الهيكل الوظيفي

للهيكل التنظيمي الوظيفي عدة مزايا وأيضا عيوب التي نوردها فيما يلي[2]

1.2.1.مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- يساعد على تحقيق وفرات الحجم الكبير في نطاق الإدارات الوظيفية.
- يعتبر من أنسب الهياكل للمؤسسات المتوسطة الحجم
- يساعد المنظمات التي لها منتوج واحد أو إثنين فقط
- ينمي المهارات الإدارية لتخصص كل فرد في وظيفة معينة.

2.2.1.عيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- بطء القرارات لتمركزها في الإدارة العليا.
- بطء الإستجابة للتغيرات البيئية.
- صعوبة التنسيق الأفقي بين الإدارات الوظيفية

3.1 الهيكل التنظيمي القطاعي: يظهر هذا الهيكل في الواقع العملي كما نعرفة في شكل الشركات القابضة وما يتبعها من شركات تابعة، المركز الرئيسي الذي يتبعه مصانع أو فروع مستقلة، أو المجموعات العائلية التي يتبعها شركات تابعة لنفس المجموعة العائلية الواحدة.

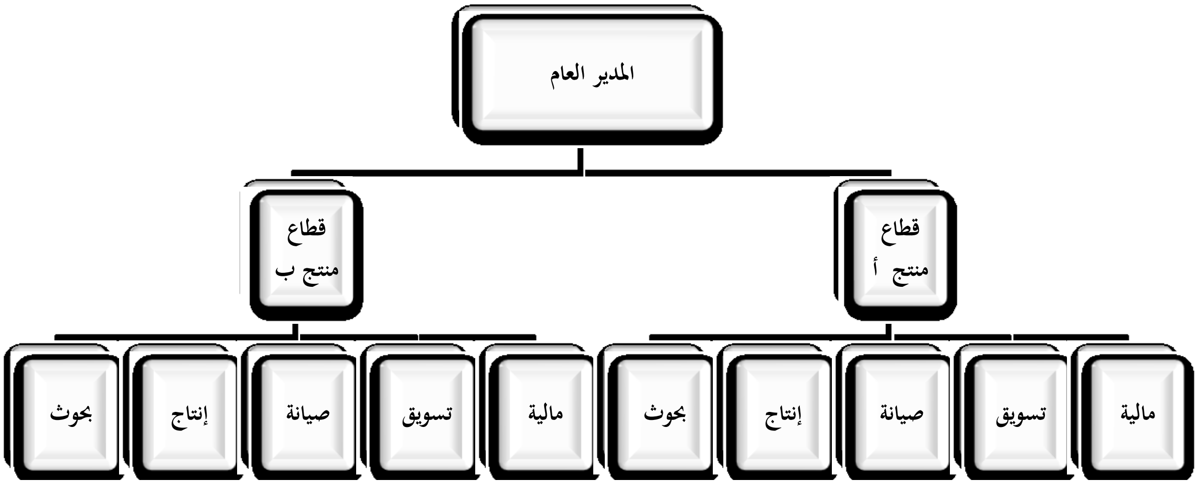
---

[1] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص230.

[2] حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص 114.

يظهر الهيكل القطاعي حينما تتضخم إحدى الشركات و تصبح في حجم عملاق، وتظطر بشكل طبيعي إلى تقسييم نفسها إلى عدة شركات فرعية، ولكل شركة فرعية إستقلاليتها مع الإحتفاظ للشركة الأم أي القابضة التي تملك رأس المال و الأسهم بالتنسيق بصورة أو بأخرى بين الشركات التابعة[1].

الشكل 03:الهيكل التنظيمي القطاعي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مفهوم الهيكل التنظيمي القطاعي

1.3.1.تتضمن مزايا الهيكل القطاعي ما يلي:

- كل قطاع يمكنه التركيز على الأعمال والميزانية التي يديرها.
- الجميع يمكنهم معرفة مسؤولياتهم والمهام المتوقَّع منهم القيام بها بسهولة.
- التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم يمكن أن يكون أسرع.
- التنسيق بين المجموعات داخل القطاعات أسهل.
- هذا الهيكل مفيد للشركات الكبيرة لأن عملية اتخاذ القرارات اللامركزية تعني أن الإدارة العامة لا يتوجَّب عليها إدارة كل كبيرة وصغيرة في جميع القطاعات.

2.3.1.سلبيات المرتبطة بالهيكل القطاعي هي:

- يمكن لِلقطاعات أن تكون معزولة عن بعضها ؛

[1] أحمد ماه ر، نظرية التنظيم –الماضي والحاضر والمستقبل، مرجع سابق، ص341.

- إحتمالية كبيرة لمعانات بعض الأنظمة المختلفة مثل المحاسبة والتمويل والمبيعات والتسويق والتقنيات وغيرها من ضعف التواصل والتنسيق فيما يتعلّق برسالة المؤسسة وتوجهاتها وقيمها؛
- كما أنَّ هناك احتمالية لحدوث عدم توافق بين الأنظمة (مثل اختلاف أسلوب المحاسبة في القطاعات المختلفة مثل قطّاع المحاسبة وقطاع التسويق وقطاع التكنلوجيا...الخ) مما يضع ضغوطًا وعوائق أمام الأهداف والغايات الاستراتيجية للشركة.

2.الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية:

يتم الإعتماد على هذا النوع عند إستهداف المنظمة لمنطقتين جغرافيتين أو أكثر، كما يمكن أن يكون على أساس السوق المستهدف أو قناة التوزيع المستهدفة.

1.2.خضائص الهيكل التنظيمي الجغرافي[1]:

- تمتلك كل منطقة السيطرة الكاملة على جميع الأنشطة داخل حدودها الجغرافية؛
- تتبع المناطق الجغرافية مباشرة إلى المدير العام؛
- اللامركزية في إتخاذ القرارات؛
- سرعة التسويق والوصول للمتعاملين

2.2.إيجابيات وسلبيات الهيكل الجغرافي: تتمثل إيجابيات والسلبيات فيما يلي[2]:

1.2.2.إيجابياته:

- تقليل التكلفة من خلال تقديم الخدمات في الموقع؛
- القرب من المتعاملين لتقديم أفضل أسرع الخدمات؛
- إمكانية تحقيق وفرات الحجم economies of scale.

2.2.2.سلبياتها:

- الإزدواجية في العمليات و الإختصصات؛

---

[1] الامانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي –دليل إرشادي وأدوات عملية، الإصدار الأول، النشر للأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة، دبي،2015، ص 26.

[2] الامانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، مرجع سابق، ص 27.

- إحتمال التعارض أو التكرار مابين المقر الرئيس و الفروع فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات؛
- صعوبة نقل الإختلاف في المنتج أو التقنية الجديدة؛
- صعوبة التنسيق بين الوظائف المختلفة البحث والتطوير التسويق...الخ.

3.الهيكل التنظيمي حسب العملاء:

يعتمد هذا النوع في حالة تجميع أوجه النشاط بالمنظمة وفقا لنوع العملاء الذي يتعاملون مع المنظمة بحيث يخصص لكل فئة إدارة خاصة بها تتولى الإشراف على كل الأنشطة اللازمة لإتمام التعامل معها في إنتاج السلع أو عرض الخدمات أو شراء المواد والتجهيزات أو البيع أو النقل[1].

1.3.مزايا و عيوب الهيكل:

1.1.3.مزاياه:

- سهولة مهمة إختيار الأشخاص سواء أكان إداريين أو منفذين؛
- ضمان تحقيق الخدمة لكل نوع من العملاء وفقا لرغباته وأذواقه بأحسن الطرق الممكنة؛
- سهولة عملية التنسيق بين الأنشطة المتعلقة بالعملاء.

2.1.3.عيوبه:

- إحتمالية وجود طاقة إنتاجية عاطلة في فترات إنخفاض نشاط المنظمة؛
- صعوبة تحقيق درجة كبيرة من التنسيق بين الإدارات مع إرتفاع تكاليف التسويق.

4.الهيكل التنظيمي حسب المنتجات:

يستخدم هذا النوع من الهياكل التنظيمية في حالة كبر المشروع وتوسع عملياته، ويتم إستخدامه أيضا في حالة إنتاج أكثر من سلعة وإختلاف وتباين السلع والمنتجات، ويكون التركيز على الهدف النهائي لكل منتج بدلا من الوحدات التنظيمية الوظيفية، بالتالي يوجه التنظيم المعتمد في هذا الهيكل إلى زيادة الكمية الموجودة من المخرجات، يتم بموجب التنظيم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها[2].

1.4.مزايا الهيكل التنظيمي حسب المنتجات

- توجيه المجهودات و الإهتمام نحو المتجات؛

---

[1] إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول التنظيم والإدارة "مدخل متكامل"، دار الحريري للطباعة، مصر، 2003، ص 179
[2] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص233.

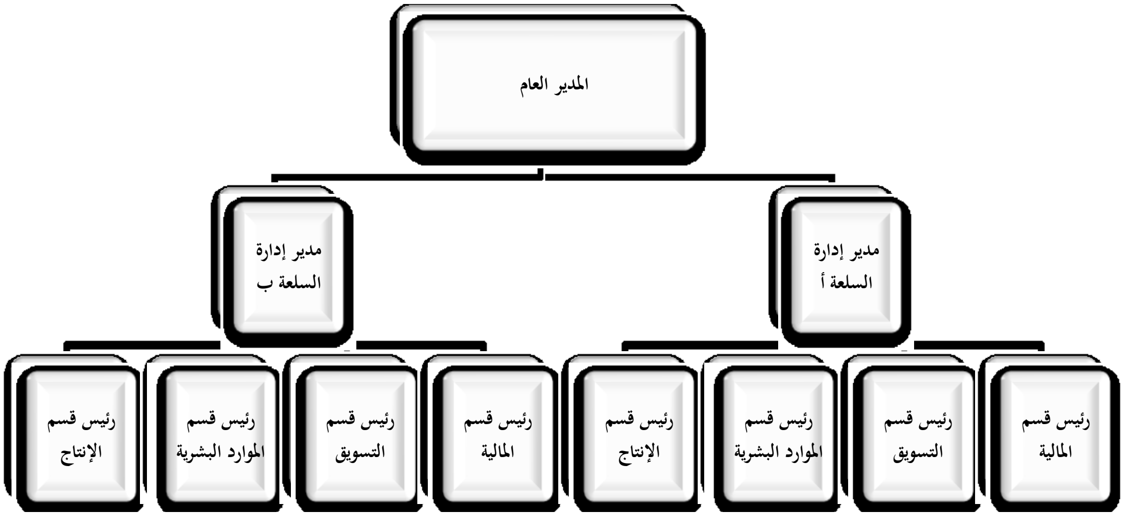
- تحمل مسؤولية الأرباح على مستوى الأقسام؛
- تحسين التنسيق بين النشاطات الوظيفية؛
- تمكن المسييرين من تكوين شامل في التسيير؛
- تشجيع التطور وتنزيع المنتجات والخدمات.

عيوبه: تتمثل عيوب الهيكل فيما يلي[1]

- يزيد من صعوبة التنسيق بين وظائف المنظمة المختلفة؛
- يعمل على إرتفاع التكاليف بسبب إزدواجية الجهود وعدم إستغلال موارد المنظمة بكفاءة؛
- يزيد من صعوبة تحقيق مركزية الخدمة كالمحاسبة والبحث والتطوير.

وعليه نقدم الشكل التالي ليوضح كيفية تقسيم الهيكل التنظيمي على أساس المنتج أو الخدمة

الشكل 04: الهيكل التنظيمي على أساس المنتج/الخدمة



المصدر: نادر أحمد أبوشيخة، التنظيم وأساليب العمل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص155.

5.الهيكل التنظيمي حسب الوحدات أو العمليات

تقوم المنظمة بالإعتماد على هذا الهيكل في حالة لها عدة وحدات عمل، يتم تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية وفقا للعمليات الرئيسية اللازمة لتنفيذ عمل معين ثم نجمع أوجه النشاط المتعلقة مباشرة بكل هذه العمليات في

[1] نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص 156.

وحدة تنظيمية واحدة وتقوم هذه الوحدات التنظيمية بالإشراف على كل الانشطة اللازمة لإتمام العمل مثل الإنتاج والتمويل والشراء ...إلخ[1].

لهيكل الوحدات عدة مزايا وعيوب وهي[2]

1.5.مزايا الهيكل التنظيمي:

- الإستفادة من التخصص بدرجة كبيرة نتيجة توزيع العمل بالإستناد إلى طبيعة تكوينه الفني؛
- تحقيق درجة عالية من الرقابة الذاتية على العمل حيث تتمكن كل إدارة من كشف أخطاء أو تقصير أو غش الإدارة التي قامت بأداء العملية سابقة؛
- تمكن من إستخدام الآلات والتجهيزات الفنية المتخصصة بأعمال محددة وهي تتميز عادة بقدرات عالية ودقة كبيرة في العمل.

2.5.عيوب الهيكل :

- صعوبة التنسيق بين الإدارات المسؤولة عن الوحدات المختلفة في المجالات المختلفة؛
- إحتمالية كبيرة في توقف إحدى العمليات لسبب ما بالتالي ينتج عنه توقف العمل في باقي المراحل.

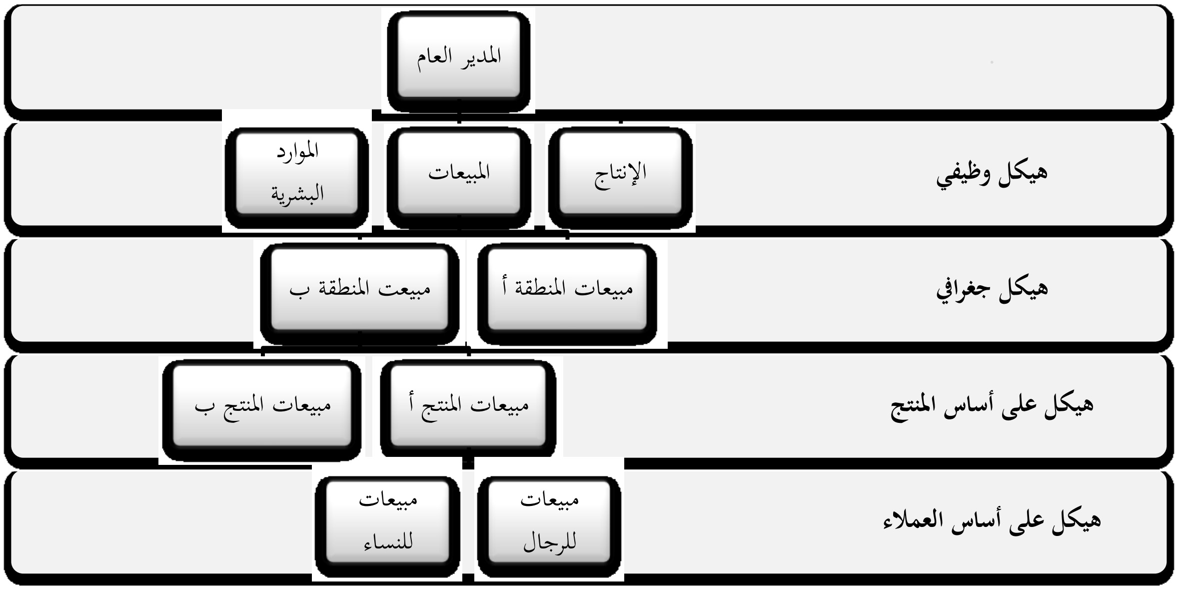
توجد أنواع أخرى للهياكل التنظيمية المقسمة حسب إعتبارات أخرى مثل الهيكل التنظيمي حسب الوقت، الهيكل التنظيمي حسب المشروع، الهيكل التنظيمي حسب الهدف، الهيكل التنظيمي حسب الفئة المستهدفة، لكن تم التركيز على ماسبق لأخذ نظرة و فهم على أن هذه الهياكل التنظيمية ليس إلا وسيلة لدى المنظمة لتحقيق أهدافها وليست الهدف بحد ذاته، كما يمكن للمنظمة أن تمزج بين أنواع هذه الهياكل نظرا لحجمها وإستراتيجيتها وبيئتها.

[1] إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، مرجع سابق، ص 180.
[2] حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص 127.

6.الهيكل الهجين أو المركب:

وتعتبر مجموعة سيتي العالمية **citigroup international** وشركة أي بي أم **IBM** من بين الشركات التي تطبق الهيكل الهجين، من خلال دمج أربع أنواع من الهياكل التنظيمية كما هو ممثل في الشكل أدناه[1].

الشكل 05: الهيكل التنظيمي الهجين



المصدر: من إعداد الباحث إعتماد على نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص159.

1.6.خصائص الهيكل الهجين:

- مزيج من إثتين أو أكثر من أنواع الهياكل التنظيمية؛
- يستعمل في الأعمال الكبيرة بحيث تتنوع الإستراتيجية، الأسواق، الخدمات أو المنتجات للجهات الكبيرة؛
- يستعمل في حال عدم وجود هيكل واحد يحقق إستراتيجية الجهة الحكومية بشكل عام؛
- الجمع بين خصائص هياكل مختلفة لتحقيق الأهداف؛
- يسمح الهيكل الهجين للمنظمة بتكييف التصميم الهيكلي بما يلائم أهدافها ويظهر نقاط قوتها ويخفف نقاط ضعفها.

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة–الهندرة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 58.

2.6.إيجابيات و سلبيات الهيكل الهجين/المركب: من إيجابياته القدرة على إستهداف المشاكل و إيجاد الحلول والقدرة على دمج مواطن القوة و الإستغناء عن نقاط الضعف للهياكل المجتمعة، ومن سلبياته نجد الإزدواجية في النشاطا، وصعوبة الرقابة الإدارية و التنسيق، وصعوبة التطبيق[1]

7.الهيكل التنظيمي المصفوفي: يسمى أيضا بهيكل المشاريع لأنه يضم عدة مشاريع متشاركة مع وحدات تنظيمية وهو يعتبر من الهياكل التنظيمية الأكثر تطبيقا لدى شركات الإستشارات وشركات البحوث والدراسات العالمية، فعلى سبيل المثال لا للحصر، تطبق شركة ديلويت **(Deloittel)** هذا النوع من الهياكل التنظيمية في تنفيذ مشاريعها الإستشارية،حيث يشرف مدير المشروع المعني على عدة موظفين من وحدات تنظيمية أخرى تقدم خدمات إستشارية مختلفة لتحقيق أهداف المشروع[2].

1.7.خصائض الهيكل المصفوفي:

- لامركزية في إتخاذ القرارات؛
- خيارات متنوعة تركز على مشروع معين؛
- التركيز على تحقيق خدمات فريدة من نوعها من خلال تخصصات فنية متوفرة في فرق العمل؛
- وجود بيئة عمل وظروف سريعة التغيير؛
- مسؤولية واضحة عن النتائج والمخرجات؛
- معالجة عدد كبير من المعلومات المعقدة؛
- مشاركة في الموارد والفريق الفني؛
- إختيار الأفراد وفقا لحاجة المشروع.

2.7.إيجابيات وسلبيات الهيكل التنظيمي المصفوفي

إيجابيات الهيكل التنظيمي المصفوفي:

- إستخدام فريق عمل ديناميكي قادر على معاينة وحل المشاكل بطريقة مختلفة؛
- سرعة إنجاز المهام والمشاريع من خلال فريق عمل متكامل ومتخصص.
- قدرة عالية في التنسيق بين المشروعات أو المنتجات أو المواقع (حسب تركيبة الهيكل) .

---

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 59.

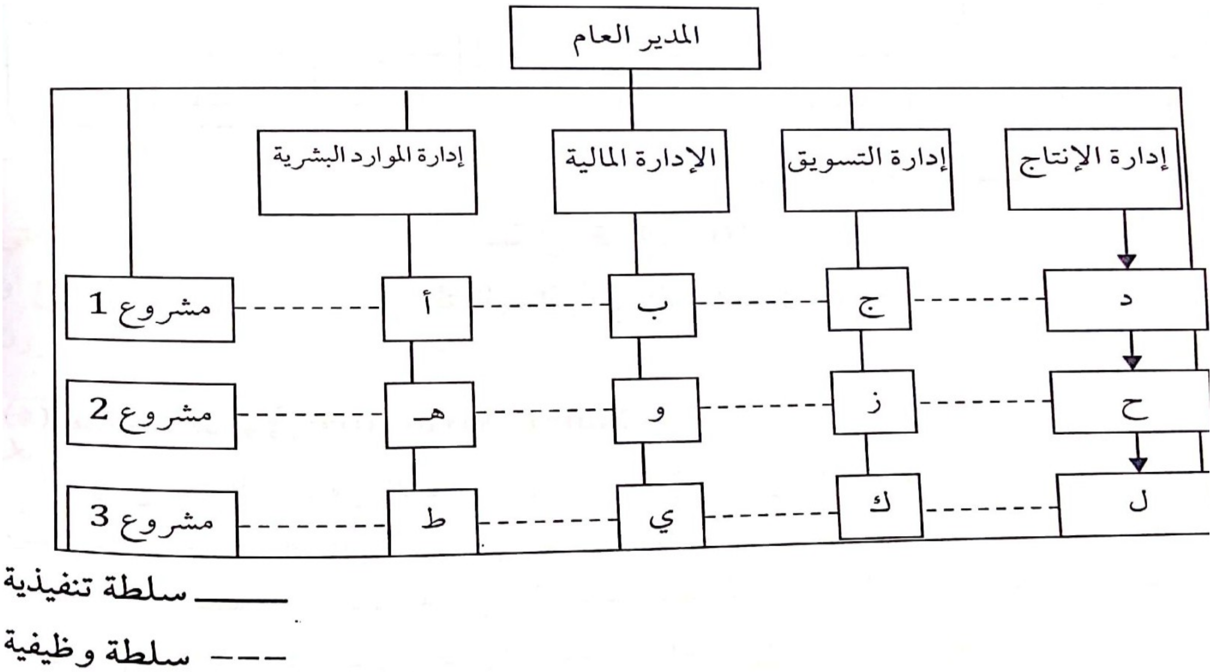
[2] الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، مرجع سابق، ص 25.

- إمكانية عالية للتوافق مع التغيرات البيئية.

سلبيات الهيكل التنظيمي المصفوفي[1]:

- أخذ الموارد من وظائفهم الأصلية يخلق ضغطا على باقي الموظفين؛
- صعوبة في إدارة الأداء وتداخل في السلطة والمسؤولية؛
- زيادة التكاليف لتغطية التكلفة الإضافية لمدراء المشاريع؛
- عدم وضوح التبعية التنظيمية للموظفين وتعارض في الولاء بين المدير المباشر ومدير الخدمة/المشروع؛
- نسبة إحتمال عالية لنشوء الصراعات بين الوحدات؛
- غموض في إستخدام السلطة التنفيذية والإستشارية والوظيفية.

الشكل 06: الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: نادر أحمد أبوشيخة،مرجع سابق، ص234.

[1] مرجع سابق، ص25.

8.الهيكل التنظيمي حسب درجة الرسمية

يوجد نوعين من الهياكل التنظيمية حسب هذا التصنيف هما الهيكل التنظيمي الرسمي، الهيكل التنظيمي غير رسمي

1.8.الهيكل التنظيمي الرسمي: الهيكل التنظيمي الرسمي هو هيكل تحدد فيه جميع الأدوار بشكل محدد. و عادةً ما تكون الهياكل الرسمية مفصلة في الكتابة، مما يترك مجالًا ضئيلًا للتفسير. ويتكون الهيكل التنظيمي غير الرسمي من الهيكل الاجتماعي للمنظمة، بما في ذلك ثقافة الشركات والسلوكيات والتفاعلات والروابط الاجتماعية التي تحدث داخل المنظمة. لدى العديد من المنظمات هيكل رسمي مكتوب وبنية ثقافية غير رسمية.

2.8.خصائص الهيكل التنظيمي الرسمي:يتسم عادة الهيكل التنظيمي الرسمي بالصفات التالية[1]:

- تم تمثيل وتوضيح الهياكل الرسمية في شكل خريطة تنظيمية و كذا في دليل تنظيمي؛
- تتكون الهياكل التنظيمية الرسمية عادةً من قائد واحد أو أكثر على أعلى المستويات مع رؤساء الإدارات و المديرين و طبقات المشرفين بين القادة و العمال على المستوى التشغيلي؛
- يحدد الهيكل التنظيمي الرسمي كيفية تدفق المعلومات في جميع أنحاء المنظمة؛
- يتسم بالوضوح ومحدد بمبادئ التنظيم الرسمي؛
- لا يترك الهيكل التنظيمي الرسمي مجالا كافيا للتفسير الخاطئ للعمليات و الإجراءات.

3.8.الهيكل التنظيمي غير الرسمي: ظهرت فكرة الهيكل التنظيم غير الرسمي، نتيجة سلسلة التجارب التي قام بها إلتون مايو في 1920 بمؤسسة Western Electric التي ظهرت على أثرها مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي من خلالها برزت فكرة وجود هيكلة غير رسمية، حيث تبين أنه إلى جانب السلطة الرسمية المخطط لها توجد علاقات غير رسمية أفرزتها التفاعلات الإجتماعية التي تمثل روابط عفوية و مرنة، تشكلت بين أعضاء المؤسسة على أساس مشاعر و مصالح شخصية، تمثل ضرورة لإنجاز الجانب الرسمي من العمل و زيادة كفاءة الأداء وتعزيز دور الأفراد[2].

[1] بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 188.

[2] غزال حياة، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغيير تنظيمي،الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص ص (97-98).

حسب مفهومنا الشخصي للهيكل التنظيمي غير الرسمي نرى أنه " **مجموعة من الأفكار لدى أفراد المنظمة تترجم على شكل سلوك فيتفاعل ليعطي علاقات شخصية تمثل الأساس في الهيكل الوهمي، وهو نتيجة سوء إستخدام التنظيم الرسمي** "

وبإختصار يوجد ثلاث أشكال للهيكل التنظيمي غير الرسمي هي[1]:

- الشكل الشخصي: ينشأ نتيجة العلاقات الشخصية،بالتالي تكون هنا العوامل الشخصية الإنسانية هي الأكثر تأثيرا مما يؤدي إلى قيادة الجماعة و الطاعة في إطار غير رسمي.
- الشكل الوظيفي: نتج من خلال العلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة، خاصة في الحالات التي تستدعي التنسيق و التعاون بين المصالح لهدف معين.
- شكل القوة (التأثير): ينشأ نتيجة تمتع فرد أو أفراد ما بقدرة تأثيرية من خلال قوة شخصيتهم أو إنتمائهم أو فئة إجتماعية معينة (لها سلطة غير رسمية خارجية).

4.8.الفرق بين الهيكل التنظيمي الرسمي و الهيكل التنظيمي غير الرسمي[2]:

- يتكون التنظيم غير الرسمي في الهيكل غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما في الهيكل التنظيمي الرسمي يتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقا؛
- تعتبر العلاقات الشخصية هي الأساس في الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة؛
- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف وإتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي؛
- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إتباع حاجاتهم النفسية والإجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

---

[1] غزال حياة، مرجع سابق، ص 98.

[2] محمَّد شويح، مرجع سابق، ص ص(55-56).

نشير إلى نقطة جد مهمة مفاذها أن الهيكل التنظيمي غير الرسمي في المؤسسات الصغرى لا يأثر بشكل سلبي كتأثيره في المؤسسات الكبرى، ذلك نظرا لخصوصية المؤسسات الصغرى، حيث يعتبر المالك/المسير بشخصيته القيادية على رسم خريطة تنظيمية وهمية ومجسدة مع عماله، بالتالي يستفيد من مزايا تطبيق التنظيم غير الرسمي في إطار حجم الصغير للمؤسسة وفي بيئة مستقرة، أما في ظل عوامل مؤثرة أخرى فإن للهيكل التنظيمي غير الرسمي له نفس سلبيات تقريبا مع المؤسسات الكبرى.

يعتبر الهيكل التنظيمي غير الرسمي نتيجة حتمية لعدم حسن تطبيق التنظيم الرسمي، بالتالي تكثر سلبيات التنظيم الرسمي والفساد الإداري مما ينتج ردت فعل لأفراد المنظمة، تتجسد في العلاقات الشخصية، بالتالي يتكون فكر مؤسساتي سلبي، عوض تحقيق ثقافة تنظيمية جيدة.

9.الهيكل التنظيمي حسب تدرج السلطة

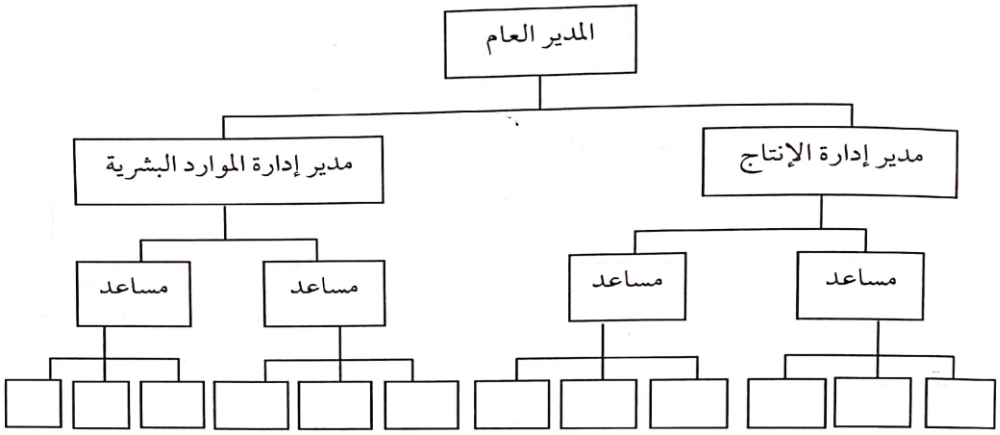
يوجد نوعين من السلطة أكثر إستخداما في المنظمة هما السلطة التنفيذية والسلطة الإستشارية، بالتالي في حالة إستخدام المنظمة للسلطة التنفيذية فإن ذلك يؤثر على هيكلها التنظيمي ويجعله يأخذ شكل معين، أما في حالة إستخدام المنظمة للسلطة الإستشارية فإنها تضيف وحدة إستشارية لنفس الهيكل التنظيمي المعتمد سابقا.

1.9.الهيكل التنظيمي التنفيذي:

يعتبر من أقدم وأبسط أنواع ويطلق عليه أيضا بالهيكلة الخطية أو الرأسية، في هذه الحالة يكوف رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات و اصدار الأوامر الى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى الى آخر وهذا النوع من التنظيم مستنبط من إدارة الجيوش الحديث، ويمتاز هذا النوع من الوضوح والبساطة وسير السلطة بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل وتكون فيه المسؤولية محددة ويعتمد على النظام والطاعة للأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء الي المرؤوسين، ولكن يؤخذ عليه بإهماله لمبدأ التخصص والمبالغة في منح الرؤساء الاداريين سلطة كاملة في التصرف فيما يخص المسائل الداخلية في نطاق اختصاصاتهم[1].

[1] محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 336.

الشكل 07: الهيكل التنظيمي التنفيذي



المصدر: نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص 231.

1.1.9.مميزات الهيكل التنظيمي التنفيذي[1]:

- يتميز بالوضوح والبساطة؛
- يطبق مبدأ تدرج السلطة بشكل متميز؛
- المسؤوليات محددة وصارمة.

2.1.9.عيوب الهيكل التنظيمي التنفيذي:

- صعوبة التنسيق بين الإدارات؛
- ضغط كبير على الإداريين المختصين ذوي الخبرة لأن في أعلى تدرج للسلطة؛
- مبدأ القوة عادة هو الذي يحدد الإدارات و الأقسام و المهام،
- لا يعطي الأهمية اللازمة لمبدأ التخصص و تقسيم العمل.

2.9.الهيكل التنظيمي الإستشاري:

يقوم الهيكل الإستشاري بالإعتماد على الهيكل التنفيذي و مساعدة المستشارين (المستشار القانوني، الفني، المالي) مما يعمل على تحسين الأداء ، وهو يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث إستقامة سبل المسؤولية، من حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، بين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الإفادة من التخصص

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 72.

وإستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى إستشارة من حيث تأديتها[1]

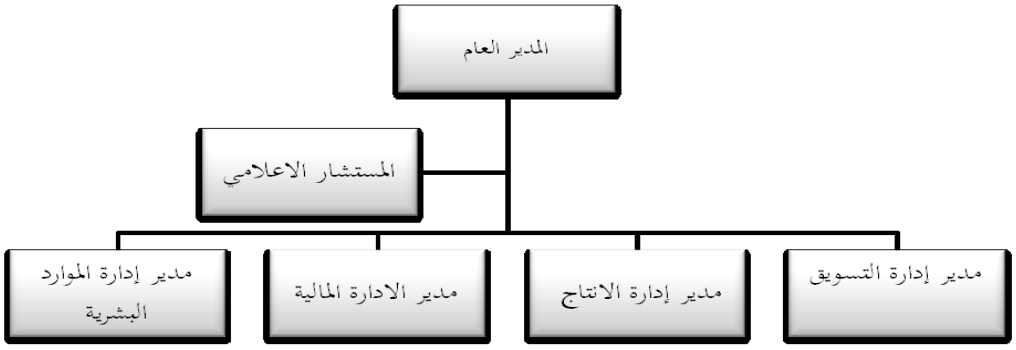
1.2.9.مزايا الهيكل التنظيمي الإستشاري[2]:

- السلطة المحدودة؛
- الإستفادة من مبدأ التخصص؛
- تقوية مركز الرؤساء بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة؛
- توفير معلومات لمراكز إتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على إتخاذ قرارات فعالة.

2.2.9.عيوب الهيكل الإستشاري:

- التناقض بين التنفيذيين والإستشاريين مما ينعكس سلبا على كفاءة الهيكل التنظيمي؛
- صعوبة تحقيق درجة عالية من العلاقات التعاونية؛
- ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى تدخل السلطة؛
- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الإستعانة بخبرة الإستشاريين من قبل التنفيذيين.

الشكل 08: الهيكل التنظيمي الإستشاري



المصدر: نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص233.

---

[1] محمد شويح، مرجع سابق، ص46.

[2] محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 215.

10.الهيكل التنظيمي وفق نموذج التنظيم

1.10.الهيكل الآلي:يدعى أيضا بالهيكل الكلاسيكي أو الميكانيكي وهو هيكل تنظيمي يستخدم في المنظمة التي تتسم بدرجة عالية من الروتينية، و هو يعتبر نموذج للتنظيم، بالتالي تطبيقه على المنظمة يعطي لها عدة آثار وخصائص تتمثل أساسا في[1]:

- كثرة إجراءات و قواعد وسياسات العمل بشكل رسمي وعالي؛
- مركزية عالية بالتالي القرارات تأخذ وقت لتمر من خلال إجراءات رسمية وفق عدة مستويات تنظيمية؛
- تتسم الوحدات التنظيمية والوظائف بوجود وصف دقيق لها تمثل نوع من التمايز والفوارق الحادة؛
- يوجد فورقات كبيرة بين الأنشطة التنفيذية والإستشارية؛
- يناسب الهيكل المنظمات التي تنشط في بيئة شبه مستقرة وبها نوع من التأكد والسيطرة؛
- تعقد العمليات الفنية والإدارية، وتتم السيطرة على العمليات الفنية بإنشاء وحدات داعمة، أما العمليات الإدارية فتسيطر بإجراء الدراسات اللازمة لوضع الأنظمة الرسمية النمطية؛
- يتميز التنظيم بدرجة عالية من التخصص و الرسمية؛

نشير إلى أن المنظمات المتبعة لهذا النموذج الهيكل يمكن لها أن تحقق أهدافها و بكفاءة في حالة إتسام بيئتها بالبساطة و الثبات، وإلا لن يناسبها الهيكل.

1.1.10.مزايا الهيكل الكلاسيكي/الآلي

- إنجاز أنشطة المنظمة بكفاءة بسبب وجود أنظمة سريعة ونمطية تضمن أداء العمل بكفاءة؛
- التخصص وتقسيم العمل وضمان إستخدام عمالة ماهرة ومدربة؛
- إمكانية تطوير الموارد البشرية في المنظمة في مهن وتخصصات متعارف عليها؛
- تحقيق إقتصاديات الحجم الكبير، حيث إن الحجم الكبير للمنظمة و الأنشطة يحققان وفرات عالية في التكاليف.

2.1.10.العيوب:

- ينمي الفرد ليصبح متمثلا وخاضع لكل الأوامر؛

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، نظرية التنظيم –الماضي الحاضر والمستقبل، ص ص (334-336).

- لا يستفيد من إيجابيات الجماعات غير الرسمية؛
- بطء التكيف مع التقنيات الحديثة؛
- ظهور أمراض البيروقراطية مثل المغالات في إستخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل[1].

2.10.الهيكل التنظيمي حسب النموذج العضوي:

إستند أنصار هذا النموذج على إفتراصات مغايرة لإفتراضات الهيكل التنظيمي الكلاسيكي ومن بينها، الإعتماد على معايير أخرى بالإضافة إلى الإنتاجية والكفاءة للحكم على فعالية المنظمة ونجاحها ومن بين هذه المعايير: التكييف و المرونة، الإستجابة السريعة للتغيرات، إستخدام الموارد، رضا العاملين وغيرها كما إفترضوا أن المنظمة تتفاعل مع البيئة و أن هذه الأخيرة غير مستقرة.

1.2.10.الفرق بين الهيكل التنظيمي الكلاسيكي والهيكل التنظبمب العضوي:

ولتوضيح أكثر الفروقات بين الهيكل التنظيمي الكلاسيكي و العضوي نقدم الجدول التالي:

الجدول 06 : الفرق بين الهيكل التنظيمي الكلاسيكي و الهيكل التنظيمي العضوي

الهيكل التنظيمي وفق النموذج الكلاسيكي	الهيكل التنظيمي وفق النموذج العضوي
خط تسلسلي وحيد كنموذج للترابط	تنوع في نماذج الترابط : إمكانية التسلسل الفرعي
يفرق بين الهيكل الوظيفي و العملياتي و تخصص الأدوار	مرونة الأدوار، حيث بإمكان الفرد القيام بدور وظيفي عملياتي
البحث عن الكفاءة عن طريق تخصص المهام داخل النظام	البحث عن الكفاءة عن طريق المطابقة الكلية لفوائد المنافسة مع طابع المحيط
البحث عن التجانس في السلوك لتسهيل الترابط من أجل الملائمة	قبول السلوك غير متجانس مقابل الوصول إلى زيادة المجهود للترابط الخلاق.
الإهتمام يالتناسق بالدجة الأولى	الإهتمام بتقارب النتائج مع التجربة
هيمنة الإتصالات العمودية	هيمنة الغتصالات الأفقية
هيمنة الإجراءات	هيمنة الإصلاحات والتعديلات النظامية
التمسك بقواعد مثالية للتنظيم	لاوجود للمثالية لكن متطلبات يجب التأقلم معها بأي وسيلة
الإستقرار هو المورد الرئيسي للفاعلية	الحركية هي المورد الرئيسي للفاعلية

المصدر: يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 224.

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 83.

2.2.10.الخصائص المميزة للهيكل التنظيمي العضوي:

- ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها غاية، وأن الأهداف الوظيفية (الوحدات) وسائل لتحقيقها؛
- العمل في شكل مجموعات أو فريق؛
- التنسيق الأفقي هام مثله مثل التنسيق الرأسي بل و أكثر منه؛
- تشارك مختلف الوحدات و المستويات في وضع إستراتيجيات المنظمة؛
- هيكل السلطات غامض.

11.أنواع الهيكل التنظيمي وفق نطاق الإشراف

يمكن للمنظمة بعد إختيارها لنوع ما من الهياكل التنظيمية التي يناسبها أن تقسمه حسب النطاق الإشراف الذي يساعدها في تحقيق أهدافها، نجد في الحقيقة نوعين هما[1]:

- **الهيكل التنظيمي على شكل مصطح:** الذي يساعد المؤسسات الصغرى بالضبط و التي تستخدم الهيكل التنظيمي البسيط على العموم، وتتصف بالإتصال المباشر بين المستويات العليا والمستويات الدنيا للهيكل التنظيمي نتيجة إلغاء الطبقات الإدارية الوسطى، كما تتميز بالإتصالات في جميع الإتجاهات الأفقية و الرأسية مما يسمح بزيادة مهارات العاملين و تشجيع التغيير و الإبداع.
- **الهيكل الطويل:** يساعد المنظمات الكبيرة الحجم التي لها تسلسل رئاسي طويل، تتميز بتعدد الإجراءات الإدارية الرسمية، هذا يعطي نتيجة سلبية هي بطئ في عملية إتخاذ القرار، بالتالي يجب بالضرورة حسن إختيار القادة القادرين على إتخاذ القرارات دون الرجوع للمرؤوسين، لكن الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين يزيد من الضغط على الرئيس، بالإضافة لإرتفاع التكاليف .

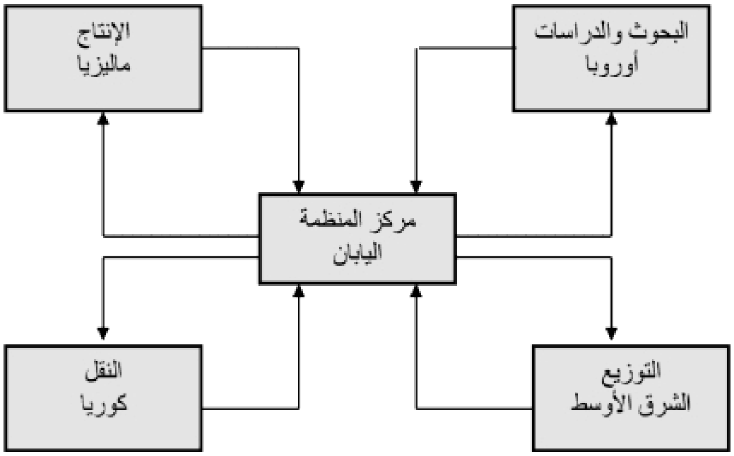
12.أنواع حديثة للهيكل التنظيمي

توجد أنواع أخرى للهياكل التنظيمية وهي تصنف وحدها نظرا لحداثتها نسبيا، نجد منها الهيكل الشبكي، الهيكل الإفتراضي الذي زاد إنتشاره مع إنتشار المؤسسات المستخدمة للتسويق الرقمي وكذا إنتشار الوسائل الإفتراضية مثل الحوسبة السحابية.

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 91.

1.12.الهيكل الشبكي: يعتبر الهيكل التنظيمي الشبكي من أبرز الهياكل المعاصرة، ذلك لأنه مصمم بطريقة مختلفة عن الآخرين كما يلغي الوظائف الداخلية بالمنظمة (إنتاج، تسويق، مبيعات...)، بالتالي معظم الأنشطة اللازمة للمنظمة تتم خارجها، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل 09 : الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: سعد علي ريحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص262.

يكون الهيكل التنظيمي الشبكي مفيدا عندما تكون بيئة المنظمة غير مستقرة ويتوقع أستمرار ذلك، بالتالي تزداد الحاجة للإبتكار والتطوير السريع لتستجيب للمتغيرات الدائمة في البيئة، مثلا نجد في هذا النوع من الهياكل قيام المنظمة بعملية التعاقد مع أفراد محدودين بالنسبة للمشروع الآني وفق عدة شروط، عوض توظيفهم بصفة دائمة إذ يمكن للمنظمة أن تتعاقد مع الموردين و الزبائن في مشروع معين، ثم يتغيرون وهكذا، ومما زاد إنتشار الهيكل الشبكي هو إنتشار و التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و التحول إلى الإقتصاد الرقمي مما أمكن من عقد صفقات إلكترونية بالتالي تنخفض تكلفة المعاملات التجارية، بل أصبحت المنظمات الحديثة في ظل هذا الهيكل تشتري القرار بدل من صنعه[1].

[1] حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص 127.

بالتالي يناسب الهيكل الشبكي المنظمات التي تفضل أن تقوم بإنتاج المنتوج و تقدم كافة إنتاجها إلى مؤسسة تسويقية أو مؤسسة مختصة في الصيانة و هذا ما يجعلها مجموعة من المنظمات مرتبطة شبكيا[1]

من أبرز المنظمات المستخدمة للهيكل الشبكي نجد شركة تويوتا للسيارات، شركة ديل للكمبيوتر، شركة نايك و شركة ريبوك للملابس الرياضية...إلخ

1.1.12.أشكال الهيكل التنظيمي الشبكي: في الواقع العملي نجد شكلين للهيكل التنظيمي الشبكي حسب البيئة و بإختصار هما[2]:

- **الهيكل الشبكي المستقر:** تقوم المنظمة بالمناولة مع منظمات أخرى مختصة في جانب معين من المشروع بالتالي تتخلى المنظمة الأصل لمنظمة الأخرى في بعض الوظائف لزيادة درجة التخصص و الجودة العالية، مثلا نجد شركة كريزلر للسيات التي منحت مجال صناعة مقاعد السيارات لمؤسسة أخرى متخصصة وهي إهتمت بالجانب التطوير و الميكانيكي أكثر.
- **الهيكل الشبكي الديناميكي:** عادة ما يستخدم الهيكل الشبكي الديناميكي في المؤسسات المتخصصة مثلا بالموضة أو الإنتاج السينمائي الكبير، كذا المنظمات الناشطة في المجال التكنولوجي المتطورة مثل شركة ميكروسفت، نوكيا، سامسونج...إلخ.

2.1.12.مميزات و عيوب الهيكل التنظيمي الشبكي[3]:

مميزاته:

- يتميز الهيكل الشبكي بأنه يحاصر ترهل المنظمة؛
- يساعد على جعل المنظمة مرنة و ديناميكية؛
- يساهم نمط الهيكل في خفض النفقات الإدارية من مكاتب و وثائق وإجراءات كثيرة؛
- يعمل على الإفادة من خبرات متخصصة من الخارج؛
- يعزز قدرة المؤسسة على البقاء ومواجهة التغيرات البيئية ويرقي ميزتها التنافسية.

عيوبها:

---

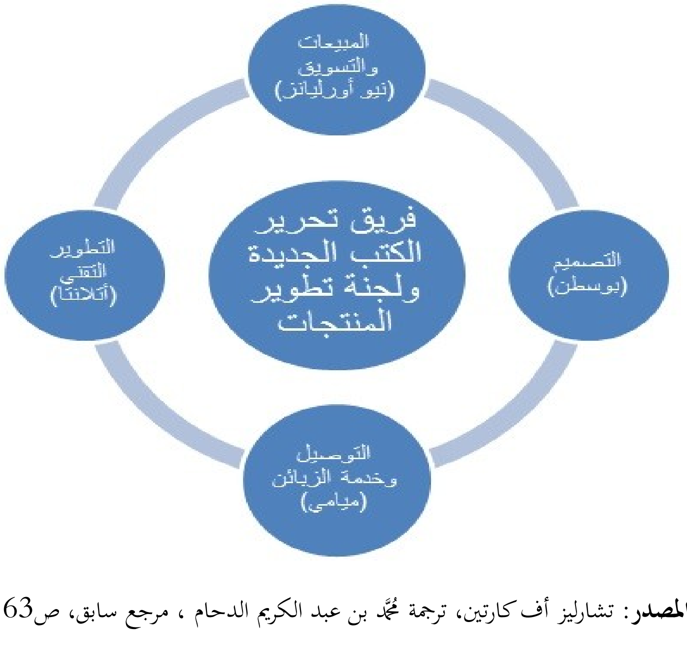
[1] أحمد ماهر، التنظيم –الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، مرجع سابق، ص 155.
[2] عامر عوض، مرجع سابق، ص 214.
[3] نادر أحمد أبوشيخة مرجع سابق، ص 238.

- صعوبة الرقابة في ظل وجود شبكة من المتخصصين الخارجيين؛
- يعتبر الهيكل من بين الأسباب لضعف قدرة المنظمة عن تحقيق أهدافها حينما يوكل إنجاز بعض الانشطة المهمة إلى جهات خارجية.
- يتطلب كفاءات عالية جدا لتحقيق التنسيق الجيد وتحقيق الأهداف في الوقت المطلوب.

2.12.الهيكل الإفتراضي:

إن متطلبات التطور في العصر الحالي هو وجود تعاون و تنسيق و تحالف بين المنظمات، ذلك بغرض تطوير منتجات جديدة و فرض المنافسة، لكن بسبب محدودية الموارد التقنية و المالية فلا يمكنها تطوير منتجات لوحدها، أو لفتح أسواق جديدة ولزيادة قدرتها التنافسية تحتاج إلى التعاون مع منظمات أخرى، و ينتهي التعاون بإنتهاء الغرض الذي أنشأ من أجله، قد يضهر في شكل تمويل بحوث أو تكوين فرق عمل، كمثال تؤدي بعض شركات النشر عملية اختيار الإصدار وتسويقه داخلياً، في حين تتم عملية الكتابة والتعديل والطباعة والتوزيع خارج الشركة وفي بعض الأحيان خلال اتصالات افتراضية[1]، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 10: الهيكل التنظيمي الإفتراضي



المصدر: تشارليز أف كارتين، ترجمة محمّد بن عبد الكريم الدحام ، مرجع سابق، ص163.

[1] أحمد ماهر، التنظيم –الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، مرجع سابق، ص 157.

وللعلم يختلف الشكل الخاص بكل منظمة افتراضية، حيث تكون هنالك بعض المنظمات التي تطور من علاقاتها من خلال الموردين الرئيسيين لها، وتطور منظمات أخرى من خلال علاقاتها مع المسوقين والموزعين، ونخلص إلى دور المنظمة الأم مشابه من حيث الوظيفة إلى دول السمسار وبالتالي فإنها تتعامل باستقلالية مع مصممي المنتجات والمنتجين والموردين والسوق بوجه عام، ويكون هنالك بيئة شك حيال التعامل مع المديرين بمثل هذا النوع من المنظمات نسبة لأنه قد تكون لديهم تعاقدات من الباطن مع الجهات المنافسة من شبكة النشاط التجاري المعني[1].

1.2.12.فوائد إعتماد المنظمات على الهيكل التنظيمي الإفتراضي: كونت العديد من الشركات أماكن عمل افتراضية وقد جنت من ذلك الفوائد التالية[2] :

- التقليل من المصروفات العقارية : توفر شركة **IBM** من نسبة 40% إلى 60% بالموقع الواحد وذلك جراء التخلص من المكاتب الخاصة بالموظفين فيما عدد الموظفين الذي تكون فعلاً بحاجة إليهم. وقد حسبت **نورثين تليكوم** (شركة اتصالات الشمال) المبالغ التي قد تم توفيرها من أستثماراتها بقيمة 2 دولار لكل 1 دولار يتم استثماره.
- زيادة الإنتاجية : توضح دراسات شركة **IBM** زيادة بالإنتاجية بنسبة من 15 إلى 40 بالمائة، وقد أصدرت **شركة يو اس ويست أن** الإنتاجية الخاصة بالموظفين الذين يعملون خلال الاتصالات قد زادت بما يقارب نسبة 40%.
- الأرباح الأعلى : – ضاعفت **شركة هيوليت باكارد (اتش بي HP)** من رأسمالها لكل بائع بعد ترحيل بائعيها إلى ترتيبات أماكن عمل افتراضية .
- الخدمة الأفضل للعملاء : وجدت **شركة اندرسون** للاستشارات أن المستشارين يقضون وقت أطول بنسبة 25% مقابلات شخصية مع العملاء بعد أن لم يصبح لهم مكاتب دائمة.
- الوصول إلى السوق العالمية : – كانت **شركة مهندسي جون براون والبنائيين المحدودة** وهي عضو بالقسم الهندسي لمجموعة **ترافلجار هاوس** وهي ثالث أكبر منظمة تعمل في مجال الهندسة والتعمير بالعالم حيث

[1] تشارليز أف كارتين، ترجمة محمد بن عبد الكريم الدحام ، التصميم والهيكلة التنظيمية التعامل مع التغيير والتطوير، دار عالم الكتب، الرياض، السعودية، 2016، ص 163.

[2] تشارليز أف كارتين، ترجمة محمد بن عبد الكريم الدحام ، مرجع سابق، ص 174.

يعمل بها 21.000 موظف قادرة على أن تصل إلى تقديم أفكار هندسية فريدة لمصنع كيماويات بالهند ومن خلال استخدام الهيكل التنظيمي الافتراضي، إستطاعت الشركة على تعدي الحدود المحلية ومكنتها من تقديم خدمات لعملائها حول العالم، وبالتالي، عزز ذلك من قدراتها التنافسية.

13. أسئلة للمناقشة:

س01: بين المدخلات والعمليات والمخرجات، العوامل البيئية المحيطة لكل من المنظمات التالية:

- قسم علوم التسيير بجامعة البليدة 02
- مستشفى إستشفائي

س02: الخريطة التنظيمية عبارة عن؟

- رسم توضيحي لمكونات الهيكل التنظيمي؛
- كتيب توضيحي يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم؛
- الترتيب الذي يحكم علاقات الإدارات الرئيسية والفرعية مع بعضها البعض؛
- لاشيء مما سبق.

س03:وضح أوجه الإختلاف بين الهيكل التنظيمي التنفيذي والهيكل التنظيمي الإستشاري مع إعطاء أمثلة للمنظمات المسخدمة لهذا النوع؟

س04: أبرز أشكال التنظيمي غير الرسمي وكيف يمكن التحكم فيه؟

س05: ما هو الهيكل التنظيمي الذي تقترحه لمؤسسة x صناعية لها ثلاث منتجات تريد توزيعهم على منطقتين جغرافيتين، علما أنها تنشط في بيئة غير مستقرة و تعتبر متوسطة الحجم؟ مع التعليل والشرح؟

س06: هل من الضروري أن تعتمد على هيكل تنظيمي ما في مؤسستك، وضح أهمية وجود الهيكل المعتمد؟

س07: قيم الهيكل التنظيمي للمنظمة التي تنتمي إليها من خلال الأسئلة التالية:

- هل لديها خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي؟

- هل هناك سلطة بدون مسؤولية أو العكس أو لايوجد؟
- هل هناك إفراط في التنظيم الرسمي أو غير الرسمي؟
- هل هناك مستويات تنظيمية أكثر من اللازم؟
- ما مدى تأقلم الهيكل التنظيمي المعتمد مع المواقف الجديدة؟
- إلى أي حد يخدم الهيكل التنظيمي أهداف المنظمة؟

س08:حدد أهم أسس تجميع الأنشطة والوظائف في وحدات تنظيمية مع خريطة توضيحية ومثال لكل منها؟

س09: صنف في جدول يوضح الفرق بين الهيكل التنظيمي الآلي والهيكل التنظيمي العضوي حسب العبارات التي في الأسفل ، مع إعطاء نقيض كل خاصية؟

الأعمال عالية التخصص، أدوار الأفراد عامة، غالبا ماتكون الأعمال غير واضحة للأفراد، علاقات السلطة والرقابة في شبكة من الإرتباطات الرأسية والأفقية، الإتصالات رأسية من الرئيس للمرؤوسين، الإتصالات تأخذ شكل المعلومات والمشورة والنصح، هناك إمتثال والولاء للرؤساء.

س10: ما المقصود بالهيكل المصفوفي (structure matricielle) ؟ وأي المنظمات تناسب؟ مع رسم الخريطة التنظيمية (l'organigramme) له ؟

س11: إبحث عن تصنيف الهياكل التنظيمية للمؤسسات التالية:

- مجمع صيدال
- مجمع سوناطراك
- مؤسسة قوقل
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
- معهد باستور
- مؤسسة كوندور
- مؤسسة فينوس venus

الفصل الرابع: تصميم الهيكل تكوين الوحدات تحديد السلطات والمسؤوليات علاقات السلطة وتفويض السلطة

يتبادر في ذهن الطالب أو المهتم بإنشاء هيكل تنظيمي لمؤسسة ما، مجموعة من الأسئلة الأساسية المتمثلة في كيف يمكن تصميم هيكل تنظيمي؟ ماذا يجب معرفته؟ ماهي الخطوات الواجب إتباعها؟ في الحقيقة هذه الأسئلة تلعب دور هام ومهم لفهم الموضوع، لكن تبقى عملية تصميم هيكل تنظيمي عملية فنية إدارية متطورة بتطور عدة عوامل مؤثرة على الهيكل التنظيمي، لذا ما سنقوم بعرضه متعلق بالشكل العام والثابت في الحالات العامة عند بغية إعادة تصميم هيكل تنظيمي أو تصميمه من البداية، نظرا لكبر الموضوع تم التركيز على بعض العناصر.

1.مفهوم تصميم الهيكل التنظيمي:

سنتعرف على المقصود بتصميم الهيكل التنظيمي وطرق تصميمه، والمراحل التي يمر بها وعناصر أخرى في هذا الجزء.

1.1 تعريف تصميم هيكل تنظيمي:

التصميم في اللغة يعني الإدارة والإصرار على فعل عمل معين، وتصميم الخدمة يعني نشاط أو عملية يتم فيها تحديد المتطلبات ووضع الحلول القادرة على تحقيق هذه المتطلبات، وكلمة تصميم (المصدر صمم) يمكن إستعمالها في الإدارة لتعني مخطط للعمل يضعه المدير ليتبعه أفراده، وتعددت مفاهيم تصميم الهيكل التنظيمي لذى نقتصره على هذا المفهوم "هو العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من إختيار وإدارة مجالات محددة في هيكل المنظمة وثقافتها من أجل تمكينها من السيطرة على أنشطتها الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية" كما تعرف على أنها مجموعة من القرارات الإستراتيجية والممارسات الغدارية التي تؤدي بالنهاية إلى إيجاد هيكل تنظيمي معين يساهم في إضافة ميزة تنافسية جديدة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في البيئة التي تتغير بإستمرار[1]"

حسب مفهومنا فإن تصميم الهيكل التنظيمي هو " فن وعلم تجميع أنشطة المنظمة وفق نموذج معين وتدوين أسس عمله ومكوناته في الدليل التنظيمي للمنظمة ثم تمثيله على شكل خريطة تنظيمة معينة، مع الأخذ بالإعتبار المحددات الخاصة بالهيكل المصمم لتحقيق أهداف المنظمة "

[1] مؤيد سعيد سالم، تصميم المنظمة وتحليلها، الطبعة الاولى، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، 2019، ص21.

2.1.طرق تصميم الهيكل التنظيمي: تعتبر عملية تصميم هيكل تنظيمي عملية ضخمة وتحتاج إلى القدر الكبير من المفاهيم الإدارية و كل ماسبق ذكره فيما يخص التنظيم ونظرياته، لذى يدعى تصميم الهيكل التنظيمي أيضا ب تصميم المنظمة، ورغم هذه الأهمية للتصميم لا يوجد إتفاق تام على طرق التصميم، ذلك حسب إعتقادنا يرجع لخصوصية كل هيكل تنظيمي وكيفية تكيفه مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، إلا أن هناك طرق عامة يمكن الإسترشاد بها في هذا المجال حيث تضم كل طريقة عدد من الخطوات التي تقود إلى الهيكل التنظيمي، من أبرز هذه الطرق المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي يمكن أن نشير إلى طريقتين رئيسيتين هما[1]:

1.2.1.طريقة تحليل الأهداف: يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيسي لإنشائها كما أن النشاطات المختلفة في المنظمة ترتبط بالأهداف الفرعية المحددة لها والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية لإنشاء المنظمة، هذه الأهداف والنشاطات المحددة يمكن التعبير عنها من خلال تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

من هذا المنطلق فإن طريقة تحليل الأهداف، التي يطلق عليها أحيانا طريقة "تصميم المنظمة من الأعلى إلى الأسفل" تتبنى سلسلة من الخطوات تبدأ بتحليل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم بإشاء وحدات إدارية رئيسية وفقا لطبيعة نشاط المنظمة وإختلاف خصائصه، بعد ذلك تقسم كل وحدة إدارية رئيسية إلى وحدات إدارية فرعية، وكل وحدة فرعية إلى وحدات إدارية أصغر تؤدي مهام محددة تخدم هدفا محددا أو تضم عددا من العاملين الذين يعملون في أعمال متشابهة من خلال هذه الوحدات الصغيرة.

2.2.1 طرق تجميع الأنشطة: ويتم تجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في وحدات صغيرة (وظائف أو شعب) وتجمع بعد ذلك هذه الوحدات الصغيرة المتشابهة في أقسام محددة ثم يتم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر وهكذا إلى أن تصل إلى قمة الهيكل التنظيمي المتمثل في الإدارة العليا (مجلس الإدارة، المدير العام ...) ويعتبر إتباع هذه الطريقة في تصميم الهياكل التنظيمية يفترض عدم تجاهل أية مهام صغيرة موجودة في المنظمة لأن التجاهل قد يعرض الهيكل التنظيمي للإختلال، مما يؤدي بدوره إلى الحد من فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها على الوجه المطلوب.

---

[1] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال-الأساسيات والإتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، 2014، ص ص(142-144).

بالنظر إلى الطريقتين سابقتين في تصميم المنظمات يتضح أن هاتين الطريقتين تكمل في الواقع بعضها البعض حيث تعتمد الطريقة الأولى (طريقة تحليل الأهداف)، إلى تصميم المنظمات من الأعلى إلى الأسفل في حين تركز الطريقة الثانية (طريقة تجميع الأنشطة) إلى تصميم المنظمات من الأسفل إلى الأعلى، نشير هنا أنه في مراجع أخرى تدعى هذين الطريقتين بالمدخل التحتي والمدخل الفوقي لإنشاء المنظمة.

3.2.1. طريقة تقسيم الأنشطة: في الحقيقة هذه الطريقة هي نفسها الطريقة المعتمدة في تصنيف الهياكل التنظيمية سابقة الذكر في الفصل الخاص بالهياكل التنظيمية، لذى سنوجز في ذكر هذه الطرق، التي نجد منها التقسيم على أساس وظيفي فيتم تجميع الأنشطة المتشابهة حسب نوع الوظيفة و مهامها، ويمكن التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية التي تريد المنظمة النشاط فيها، كما يمكن أن يكون التقسيم على أساس نوع المنتج مثلا (ملابس أطفال، ملابس نساء، ملابس رجال)، كما يمكن تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العملاء، أو يمكن التقسيم على أساس الوحدات لزيادة تنظيم المؤسسة وتسريع العمليات، كما يمكن أن يكون إستخدام عدة تقسيمات لتصميم هيكل تنظيمي معين، مثلا تقسيم على أساس وظيفي في منطقتين جغرافيتين وكل قسم إنتاج يحتوي على وحدات إنتاجية بالتالي هنا يكون تقسيم مركب.

3.1.مراحل تصميم هيكل تنظيمي: في الحقيقة تختلف المراحل التصميم حسب الطريقة المعتمدة من الطرق سابقة الذكر، لذا نقدم أبسط مراحل بشكل مختصر وفق طريقة تحليل الأهداف المتمثلة في مايلي[1]:

1.3.1.تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة : إن الخطوة الأولى في عملية تصميم الهيكل هو معرفة الأهداف الرئيسة والفرعية الخاصة بوحدتك. حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

2.3.1.تحديد ما يجب عمله : الخطوة التالية هي دراسة المهمة الخاصة بوحدتك ، فهذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف ، فمثلا قد يعرف مدير التسويق أنه لكي ينجح، يتعين على قسم التسويق القيام بالوظائف التالية: الترويج، وإدارة رجال البيع، والقيام ببحوث التسويق وهكذا.

[1] محمد عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص (29-31).

3.3.1.تخصيص وتوزيع الأعمال : إن الخطوة التالية هي تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنشأة وإمكاناتها وظروفها ، مثال على ذلك، قيام شركة الشرق للمشروبات الغازية بإيجاد أقسام للإنتاج، والتمويل والتسويق، وشئون الموظفين، إن إنشاء التقسيمات الإدارية يجب أن يتناسب مع حجم المهام والأعباء المنوطة بها. فمثلا، إن مدير التسويق قد يضع شخصا واحدا مسئولا عن الإعلان وبحوث التسويق، وقد يقرر أن يشرف بنفسه على العاملين بقسم المبيعات.

4.3.1. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية :والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية. وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري، أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير. فإذا كان عدد المرؤوسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال، وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه.

5.3.1.تقرير السلطة اللازمة : في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوضها لمرءوسيك فمثلا، قد يقرر مدير التسويق أن يعطي لمسئول المبيعات صلاحية البيع على الحساب بما لا يتجاوز 1000$، وما زاد على ذلك فلا بد من الاتصال ومراجعة المدير في ذلك ، كذلك يجب تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير يتحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.

6.3.1.إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.(سيتم التطرق لها في هذا الفصل)

4.1.مراحل تطور تصميم هيكل تنظيمي:

تمر المنظمة طبيعيا بعدة مراحل منطقية، فالمنظمات الصغيرة تنمو وأثناء ذلك تظهر وحدات تنظيمية، ثم تتعدد من مستوى تنظيمي واحد إلى متعدد،وعلى العموم يمكن ذكر هذه المراحل فيما يلي:

1.4.1.ظهور الوحدات التنظيمية: تبدأ المشاريع الصغيرة والمؤسسات الصغرى (1-9 عمال) دون الحاجة إلى وحدات تنظيمية في غالب الحالات، لكن حينما يزداد الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، مع زيادة حجم العمال يصبح المالك/المسير لا يستطيع بمفرده التحكم في حجم العمل، بالتالي يلجأ إلى تقسيم حجم العمل حتى يكون كل شخص متخصص في مجال عمله،وبمزيد من التطور في الحجم يصبح هؤلاء بمثابة أقسام مستقلة، وهنا تظهر الوحدات التنظيمية لأول مرة في حياة المنظمة، ونظرا للتغيرات البيئة التنظيمة للمنظمة و تغير إستراتيجيتها وأهدافها يتغير بطبيعة الحال الهيكل التنظيمي لها حتى يكون أكثر إستجابة للتغيرات والعوامل المؤثرة عليه، مما يستدعي الإعتماد على إحدى الأسس الخاصة بتقسيم التنظيمي للمنظمة (حسب الوظيفة، المنتج، الموقع الجغرافي...)، بعد التوصل إلى تقسيم العمل إلى وحدات تنظيمية يحتاج الأمر إلى مناقشة ومراجعة الهيكل المقترح للتحقق من إمكانية نجاح الهيكل الجديد[1].

2.4.1.ظهور المستويات التنظيمية: يمثل ظهور المستويات التنظيمية تطورا طبيعيا في حياة وتاريخ المنظمات، تبدأ المستويات التنظيمية في الظهور بسبب تعرض المنظمة إلى مشاكل تمس كل من التنسيق والدافعية، فالمنظمات في تطورها يظيد حجمها وتحتاج إلى مزيد من التخصص وتقسيم العمل، الأمر الذي يؤدي إلى مشاكل في التنسيق بين الوحدات التي ظهرت كنتيجة لتقسيم العمل وأيضا كنتيجة لظهور وحدات متمايزة ومتباعدة عن بعضها، وتقوم المنظمة سعيا لحل هذه المشاكل إلى فرض نوع من الرقابة تعمل على التنسيق بين الوحدات المتباعدة، وكلما زادت الحاجة لفرض الرقابة تظهر العديد من المستويات التنظيمية، يبدأ التمايز الرأسي في أخذ وضعه، أي يزيد عمق المنظمة في عدد مستوياتها، حسب parkinson هناك أسباب أخرى لظهور المستويات التنظيمية وهي راجعة لرغبة المديرين في زيادة العمال، بالإضافة إلى أنه أشار إلى وجود علاقة شبه طردية بين زيدة عدد العمال مع زيادة عدد المستويات التنظيمية، بمعنى هذه الاخيرة يزيد ولكن بشكل منخفض مع الزيادة المستمرة في عدد العاملين[2].

3.4.1ظهور الوحدات الداعمة: إن حتمية التطور التنظيمي يؤدي في الحقيقة إلى أبعد من ظهور الوحدات والمستويات التنظيمية بل يؤدي إلى وحدات أخرى ذات طبيعة خاصة يطلق عليها الوحدات الداعمة وهي نوعان

[1] أحمد ماهر، نظرية المنظمة –الماضي الحاضر المستقبل، مرجع سابق ، ص ص(319-321).
[2] أحمد ماهر، نظرية المنظمة –الماضي الحاضر المستقبل، مرجع سابق ، ص ص(322-325).

حسب Mintzberg تتمثل الأولى في **الوحدات الداعمة الإدارية أو الإستشارية** وهي تقع خارج خط السلطة التنفيذية وهدفها تقديم الخدمة والإرشاد والمعلومات، من أمثلتها نجد السكرتارية، العلاقات العامة، الخدمات العامة أما النوع الثاني فهو **الوحدات الداعمة الفنية** التي تشبه سابقتها لكن تتمحور مهمتها في تصميم السياسات ووضع الأنظمة وإدارتها إذ تعتبر بمثابة العقل المدبر للمنظمات الكبيرة،من أهمها نجد التخطيط الإستراتيجي، البحث والتطوير، التصميم الهندسي، الإبداع والإبتكار...إلخ[1].

4.4.1. ظهور الممارسات والأنشطة التنظيمية: تتشكل هذه الممارسات والأنشطة من خلال الوحدات الداعمة بنوعيها بهدف رسم السياسات التنظيمية تنظم العلاقات والسلطات بين الوحدات مما يسفر عنه مجموعة كبيرة من الممارسات نذكر منها(تحديد مهام وواجبات المرؤوسين و تفويضهم السلطة لهم، إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرار، إدارة الإجتماعات،فض النزاعات، إعداد الدليل التنظيمي الذي بدوره يتضمن عدة بنود ونشاطات، رسم الثقافة التنظيمية...إلخ)، لذا تهتم المنظمات الرائدة والكبيرة بتدريب مديريها على الممارسات التنظيمية سابقة بل كل بند من الممارسات سابقة الذكر يكون على شكل دورات تدريبية، إلا أن هناك منظمات أخرى لم تولي إهتماما لها مما أدى بها إلى التدهور[2].

في الحقيقة هذه مراحل التطور تعتبر طبيعية في دورة حياة المنظمة ويجب إتباعها وتحقيقها للوصول إلى هيكل تنظيمي له دعامات قوية مثل الوحدات الداعمة الفنية والإستشارية، كما نشير إلى نقطة هامة مفادها أن هناك كتاب ومنظرين في مجال تصميم الهياكل التنظيمية يعتبرون أن مراحل تطور الهياكل التنظيمية من المكونات الهيكل التنظيمي بإعتبارها أمر أساسي بالنسبة للمنظمة التي بلغت في مرحلة حياتها إلى مرحلة النضج والتطور، وهذا مانتفق معه وسبق ذكره في دراسات **Mintzberg**.

2.السلطة والمسؤولية: يتضح من خلال عرضنا سابق لمبادئ التنظيم الجيد هو ضرورة الإعتماد على مبدأ السلطة والمسؤولية الذي إعتبره الباحثين من أساسيات تصميم هيكل تنظيمي جيد، إذ أن الخلل في المبدأ يولد عدة صراعات ونزاعات مما يؤدي إلى إنخفاض أداء المنظمة ثم إمكانية موتها.

---

[1] أحمد ماهر، نظرية المنظمة –الماضي الحاضر المستقبل، مرجع سابق ، ص ص(326-327).

[2] أحمد ماهر، نظرية المنظمة –الماضي الحاضر المستقبل، مرجع سابق ، ص ص(329-331).

1.2.تعريف السلطة:

يعرفها H.Fayol بأنها "الحق في إصدار الأوامر والقوة على الحصول على الطاعة" أما سايمون H.Simon فيعرفها أنها "قوة لإتخاذ القرارات التي تحكم وتقود تصرفات الآخرين" أما Max wiber يعرفها "عملية الإنصياع للأوامر الصادرة من مصدر مسؤول والتي تقرر لفرد ما أحقيته في إمرة مجموعة ما والإشراف عليهم، فهي الحق الذي يمنح لشخص ما لإزام مرؤوسيه في قبول التعليمات والأوامر التي يوجهها لهم[1]"

أما المسؤولية تتمثل في قبول الفرد بالقيام بأنشطة وواجبات معينة، نجد مثلا أن مسؤوليات المدير تتمثل في مسؤولياته عن تصرفات المساعدين والمرؤوسين له، لذا يمكن تعريف المسؤولية بأنها" تعهد أو إلتزام الفرد بإنجاز واجبات محددة" ولا يمكن أن نفوض المسؤولية حيث أنها تنساب من أسفل إلى أعلى بينما السلطة تنساب من أعلى إلى أسفل[2].

أما تفويض السلطة فيقصد بها"نقل الرئيس الإداري لبعض إختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسها من دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤولياته عن تلك الإختصاصات المفروضة"

2.2أنواع السلطة: تقسم السلطة إلى السلطة التنفيذية (أو الرئسية)، إستشارية ، ووظيفية

1.2.2.السلطة التنفيذية: تشير السلطة التنفيذية إلى تلك العلاقات التي توجد بين الرئيس ومرؤوسيه في المنظمة، فمدير وحدة المشتريات يملك سلطة وقوة شرعية معطاة له من المنظمة في المركز الذي يشغله، لكي يوجه ويصدر الأوامر لكل المرؤوسين الموجودين في وحدته، ومدير التسويق بنفس المنطق، وهكذا، وأساس السلطة التنفيذية بصورة عامة يكون في يد مجلس الإدارة في المنظمة، ونظرا لتوسع الأعمال وزيادة تعقيدها فإنه يتم تفويض جزء من السلطة إلى الرئيس أو أخر، الذي يقوم بدوره بتفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام والوحدات في المستويات الأقل[3].

---

[1] رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص140.
[2] بشير العلاق،أسس الإدارة الحديثة –نظريات ومفاهيم، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص247.
[3] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سابق، ص 231.

2.2.2.السلطة الإستشارية: هي السلطة التي تعطي الحق للخبراء بتقديم الرأي والمشورة لجهة ما، وتنحصر هذه الإستشارة كما يتضح من التسمية في تقديم الرأي والمشورة، ويترك لصاحب القرار حرية الأخذ أو عدم الأخذ يها، من الأمثلة على ذلك: وظيفة المستشار القانوني، وغالبا ما يرتبط أصحاب الوظائف الإستشارية بالجهات الإدارية العليا، نظرا للمستوى العالي لتأهيلهم وخبرتهم[1].

3.2.2.السلطة الوظيفية: هي السلطة المستمدة من الوظيفة نفسها، أي هي السلطة التي يتمتع بها مدير لعمل معين يقوم به الأفراد في أقسام أخرى، مثال ذلك حين يقوم مدير الرقابة على الجودة الشاملة في منشأة معينة يتحديد معايير الجودة على كافة الأقسام دون إستثناء أو حين يقوم مدير الأفراد في المنظمة الصناعية بإصدار تعليمات تخص الأفراد العاملين إلى المديرين التنفيذين في المنظمة، والسلطة الوظيفية هي سلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي إلى إضعاف سلطة المديرين التفيذيين ويؤدي إلى تعقيد علاقات السلطة الإدارية، وعليه فإن من الضروري عدم إستخدام السلطة الوظيفية بإسهاب، للحفاظ على وحدة القيادة للمديرين التنفيذيين[2].

3.2.شروط نجاح تفويض السلطة: لنجاح عملية تفويض السلطة لابد من توفر مايلي[3]:

- تحديد المسؤوليات و الواجبات و الصلاحيات المفوضة في إطار الأهداف المحددة؛
- تحديد مسار السلطة بوضوح و دقة حسب التدرج الوظيفي.
- إيجاد آلية الثواب و العقاب و المكافأة عن التفويض الجيد و الفعال.
- توازن المسؤولية مع السلطة بمعنى لا بد أن يتناسب حجم السلطة مع المسؤولية؛
- اختيار أشخاص أكفاء و مؤهلين لتحمل المسؤولية و يتوفر لديهم الوقت اللازم للقيام بذلك؛
- تحقق قانونية التفويض:أي توافقه و انسجامه مع الأنظمة و القوانين؛
- جزئية التفويض: أي تفويض مع الاختصاصات و الواجبات؛
- علنية التفويض: أي أن يكون التفويض صريحا و يبلغ لكافة العاملين و يكون مكتوبا؛
- انسيابية التفويض في معظم الأحيان يكون تنازليا ينساب من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى؛

---

1 محمد قاسم القريوتي، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص 238.
2 بشير العلاق،مرجع سابق، ص238.
3 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 333.

- أن يصدر التفويض للموظف بصفته الوظيفية لا الشخصية ؛
- وحدة الآمر و التي تعني أن يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد حتى لا يحدث لديه نوع من الارتباك في التنفيذ ؛
- المسؤولية المطلقة: الرئيس يتحمل مسؤولية ما يقوم به مساعده فلا يتهرب من مسؤولياته من الأعمال التي قام بها،كون المسؤولية لا يمكن أن تفوض إلا أن المرؤوس الذي يقبل التفويض يصبح مسؤولا أمام رئيسه عن أداء هذه الواجبات؛
- عدم تفويض ما تم تفويضه أي لا يجوز للمرؤوس إعادة تفويض السلطة منه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي.

يجب أن يكون هناك تكافئ بين السلطة والمسؤولية أي بقدر ما تكون السلطة الممنوحة تكون المسؤولية، لأن الخلل بينهما ينتج عنه خلل في تطبيق المهام ومراقبتها وتقيمها، مما يؤدي إلى نشوء صراعات داخلية في المنظمة وعدم كفاءة الهيكل التنظيمي المصمم.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التفويض بأنه هي منح القائد لمرؤوسيه جزء من ممارساته بهدف الإستفادة من خبراتهم وقدراتهم والتخفيف من الأعباء التي يقوم بها، وإختصارا للوقت والجهد حتى يركز في أعمال أخرى.

4.2.أهداف تفويض السلطة: تهدف السلطة إلى تحقيق عدة أهداف تعود بالفائدة على المنظمة منها[1]:

1.4.2.إتاحة الفرصة للإبداع والإبتكار: يساعد التفويض على تنمية المهارات والقدرات لأفراد المنظمة إذ عندما توكل بعض الأعمال إلى بعض العاملين فإنهم ينجزونها بصورة أفضل عما هو متعارف عليه في المنظمة.

2.4.2.تخفيض التكاليف: تساهم عملية تفويض السلطة في تخفيض التكاليف المادية والمعنوية وتساعد على سرعة إنجاز المهام، وتختصر الكثير من الإجراءات الروتينية بالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والآلات.

---

[1] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 150.

3.4.2.التنمية الإدارية : بحيث يعد التفويض احد وسائل التنمية الإدارية ، فعند إسناد بعض الاختصاصات إلى المرؤوسين ، ويترك لهم حرية التعامل معها إلى جانب أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة و الطارئة تخلق لدى المفوض إليه رؤية فكرية مع اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

4.4.2.تطوير عمليات الاتصالات : فالقائد يتصل مع من دونه في السلم الإداري ، ويتناقش مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بعمله من أجل تطوير أدائه وأداء من معه.

5.4.2.المساءلة الإدارية : وذلك من خلال المتابعة والرقابة مما يسهم في النهوض بالإدارة ، ومواكبة التطو ا رت العلمية ، مما يضيف أعباء جديدة علة القائد مما يجعله في حاجة إلى تفويض بعضا من سلطاته إلى من ينوب عنه.

5.2.أنواع تفويض السلطة للسلطة عدة أنواع تتمثل فيما يلي[1]:

1.5.2.التفويض إلى أسفل: وهي الصورة الغالبة في التفويض حيث يفوض الرئيس الأعلى لمن هو أدنى منه بعض اختصاصاته كتفويض مدير أو الإدارة العامة إلى مدير إدارة فرعية لها؛

2.5.2.التفويض إلى أعلى: و هذا النوع نادر في التطبيق العملي و هو تفويض المساهمين كسلطة أدنى إلى مجلس إدارة المنظمة لأداء أدوار معينة و التصرف في بعض أمورها ؛

3.5.2.التفويض الجانبي: يكون هذا النوع بين الرؤساء المختصين في الفروع و سلطاتهم المركزية المختصة و يكون المفوض و المفوض إليه بدرجة وظيفية واحدة؛

4.5.2. التفويض المشروط و غير المشروط: يكون التفويض مشروط عندما يتطلب عمل التابع قبل إجراءه الحصول على موافقة و مراجعة الرئيس الأعلى، أما التفويض غير مشروط فيتحقق عندما يكون المفوض إليه حر في أداء العمل المفوض إليه دون تحفظات؛

5.5.2.التفويض الرسمي و غير الرسمي: التفويض الرسمي يكون عن طريق قواعد مكتوبة تتضمنها قوانين أو أوامر .و التفويض غير الرسمي و الذي يستند إلى العادات و الاتفاقات و التفاهم.

[1] مؤيد سعيد سالم، تصميم المنظمة وتحليلها، مرجع سابق، ص 127.

6.5.2.التفويض الكامل و التفويض الجزئي: يكون التفويض كاملا عند تفويض الموظف السلطة الكاملة في القيام بمهمة معينة، أما التفويض الجزئي فيكون عندما يتنازل المفوض عن بعض اختصاصاته إلى المفوض إليه والأصل في التفويض يكون جزئيا.

6.2.الفرق بين السلطة والمسؤولية:توجد فروقات عديدة بين المصطلحين وهي تتمثل فيما يلي[1]:

- تسمى السلطة أيضا بالنفوذ وهو تعبير غير إيجابي لها أو الصلاحية الكامنة في وظيفة أو مهمة معينة، لإعطاء الأوامر، و تنفيذ القواعد، و اتخاذ القرارات، و الحصول على المطابقة بالسلطة و تسمى بالواجبات أو الإلتزام بتولي المهمة التي يعينها كبار الموظفين أو يحددها التزام الشخص أو ظروفه الخاصة و انجازها بصورة مرضية في حالة المسئولية.
- تشير السلطة إلى الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر وتوقع الطاعة من المرؤوسين. ومن ناحية أخرى، فإن المسئولية هي نتيجة طبيعية ولازمة، أي نتيجة للسلطة.
- يحدد منصب الفرد في المنظمة سلطته، أي أنه كلمّا زادت مكانة الشخص في السلم الوظيفي للشركات، كلمّا ازدادت السلطة والعكس بالعكس. وفي مقابل ذلك، تشكل علاقة الرئيس بالمرؤوس أساس المسئولية.
- تفوض السلطة، من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين، فإن المسئولية مفترضة، أي أنها متأصلة في المهمة الموكلة.
- السلطة تحتاج إلى القدرة على إعطاء الأوامر والتعليمات، في حين تتطلب المسئولية قدرة الامتثال أو الطاعة لمتابعة الأوامر.
- تتدفق السلطة إلى أسفل، أي أن درجة السلطة تكون أعلى في المستوى الأعلى و تنخفض عند المستوى الأدنى. وعلى النقيض من ذلك، فإن المسئولية تتجه صعودًا، أي من أسفل إلى أعلى، فإن المرؤوس يكون مسئول تمامًا أمام رئيسه.

[1] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 156.

- الغرض من السلطة هو اتخاذ القرارات وتنفيذها ، وعلى النقيض من ذلك، فإن المسئولية تهدف إلى تنفيذ الواجبات التي يقوم الرئيس بتكليفها.
- السلطة متأصلة في المنصب، وهكذا تستمر لفترة طويلة خلافًا للمسئولية، التي تتعلق بمهمة معينة، وبالتالي فهي قصيرة الأجل، وتنتهي بمجرد إنجاز المهمة بنجاح.

3.أدوات تصميم الهيكل التنظيمي:

تتمثل الأدوات المساعدة على تصميم هيكل تنظيمي جيد في الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي اللذان سنتطرق لهما بنوع من التفصيل فيما يلي:

1.3.الخريطة التنظيمية: تعرف بأنها " رسم يوضح الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن البناء التنظيمي للمنظمة أو إحدى دوائرها أقسامها، وبناء على ذلك فالخريطة التنظيمية تبين الوحدات الإدارية والمراكز الوظيفية وخطوط السلطة ونطاق الإشراف وبالتالي فهي إطار يوضح أهم المعلومات عن المنظمة"[1]

1.1.3.أهمية الخريطة التنظيمية: للخريطة التنظيمية أهمية كبيرة في المنظمة نظرا لمميزاتها وما تحققه من أهداف و على العموم تتمثل الأهمية فيما يلي[2]:

- تعطي صورة عامة عن حجم المنظمة والوحدات التي تتألف منها وطبيعة العلاقات والوظائف الموجودة بها؛
- توضح أنواع السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة؛
- مناطق النشاط في حالة كون عمل المنظمة موزعا على مناطق؛
- نطاق الإشراف لكل مدير؛
- وحدة السلطة الآمرة؛
- عدد المستويات الإدارية الرئيسية والفرعية؛
- عدد الوحدات الإدارية التي يشملها الهيكل التنظيمي؛

[1] عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2012، ص 201.
[2] بشير العلاق، مرجع سابق ، ص ص(223-224).

- توضح خطوط السلطة بين كافة أجزاء الهيكل التنظيمي بما في ذلك الوحدات الداعمة.

2.1.3.أشكال الخرائط التنظيمية: عادة ما نجد الخرائط التنظيمية متمثلة في خمسة أنواع وهي[1]:

أ. **الخريطة التنظيمية الرأسية:** هي طريقة تقليدية لرسم الخرائط التنظيمية، حيث ترتب وحدات التنظيم أسفل بعضها، وتقع المستويات العليا في إتجاه قمة الهرم، بينما تقع المستويات الدنيا في إتجاه قاعدة الهرم التنظيمي.

ب. **الخريطة التنظيمية الدائرية** :تأخذ الخريطة التنظيمية شكلا دائريا، وهو أكثر الأشكال حداثة، في هذا الشكل يكون المدير في مركز الدائرة، ثم توضع الإدارات والأقسام والوحدات على أبعاد مختلفة من المراكز، ويلاحظ أن بعد الإدارات عن المركز يكون متساوياً للدلالة على تساوي أهميتها النسبية وهكذا بالنسبة للأقسام والوحدات ثم ترسم خطوط تربطها ببعض حيث تمثل مسالك السلطة بينها، وبذلك تأخذ الخريطة التنظيمية شكل دائري.

ج. **الخريطة التنظيمية الأفقية:**تأخذ هذه الخريطة التنظيمية شكلا أفقيا يتجه من اليمين إلى اليسار، وتحتل الإدارات مركزا في أقصى اليمين، ثم يليها يساراً الأقسام ثم الوحدات وبذلك تأخذ الخريطة التنظيمية سابقة شكلا أفقيا، هذا الشكل ليس شائعا كالشكل الرأسي.

د. **الخريطة التنظيمية الأفقية الرأسية:** وهي تستخدم عادة في حالة تعدد الوظائف أو الإدارات المراد توضيحها في الخريطة التنظيمية مع ضيق المكان المخصص للرسم.

هـ. **الخريطة التنظيمية غير المنتظمة:** في هذه الطريقة تتخذ كل وحدة إدارية شكل الدائرة، لكن مساحة الدائرة تختلف وفقا لأهمية الوحدة الإدارية ومكانها في السلم الإداري، أيضا تكون العلاقات معبر عنها بخطوط تربط بين الدوائر وبعضها، من الممكن أن تتخذ هذه الخطوط ألوانا أو أشكالا متباينة (مستقيمة أو منقطة مثلا) لكي يعبر بعضها عن علاقات السلطة ويعبر البعض الآخر عن علاقات التعاون كما يعبر البعض عن العلاقات الإستشارية مثلا.

[1] بشير العلاق، مرجع سابق ، ص ص(224-229).

2.3.الدليل التنظيمي : هو أداة تكميلية للخريطة التنظيمية من حيث إحتوائه على معلومات تفصيلية ومكملة وداعمة للخريطة التنظيمية، وتلجأ الكثير من المنظمات إلى تضمين الخرائط التنظيمية في متن الدليل التنظيمي نفسه، يعتبر الخطوة الأخيرة لتصميم الهيكل التنظيمي.

1.2.3. تعريف الدليل التنظيمي: يعرف على أنها "كتيب صغير يحتوي على معلومات تتعلق باسم المنظمة وعنوانها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها ، بالإضافة إلى السياسات والإجراءات المستخدمة، وتفاصيل السلطات والمسؤوليات، والوصف الوظيفي لكل وظيفة، ووصف مهام ومسؤوليات كل وحدة تنظيمية في المنظمة"[1].

2.2.3.مكونات الدليل التنظيمي: يتكون الدليل التنظيمي مما يلي[2].

- الهيكل التنظيمي؛
- وصف التسلسل الرئاسي والتبعية التنظيمية للوحدات التنظيمية؛
- وصف الأهداف العامة للمنظمة؛
- وصف تفصيلي لكل إدارة رئيسية بالمنظمة، يشمل أهدافها، الأقسام التابعة لها؛
- مع وصف إختصاصات ومجالات عمل كل إدارة؛
- وصف لأهم العلاقات التنظيمية بين كل إدرة والجهات الخارجية المنظمة؛
- وصف لطبيعة البيانات والمستندات الداخلية والخارجية من الوحدة التنظيمية؛
- شرح لمؤشرات الأداء التي تمثل النتائج التي تتبعها الإدارة العليا والتحقق من تنفيذها.

4.أسس تصميم هيكل تنظيمي ناجح

في الحقيقة لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي، إنما يوجد هيكل تنظيمي يحمل المواصفات الجيدة التي تجعل من الهيكل فعال وقادر على تحقيق معظم أهداف المؤسسة ويبقى متأقلم مع كل الظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بالتالي لا توجد مرحلة كمال في الهيكل بل توجد حالة مستمرة للتكيف مع المتغيرات مما يستدعي لإعادة تنظيم

[1] عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 205.
[2] أحمد ماهير، الدليل العلمي والعملي لتصميم الهيكل التنظيمي، مرجع سابق، ص178.

وتصميم الهيكل التنظيمي ليحافظ على كفاءته ويقود المنظمة للريادة، وعلى العموم سنعرض مجمل الأسس والمبادئ التي يجب إتباعها أو توفرها عند تصميم هيكل تنظيمي وهي[1]:

- يجب أن تحدد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وضرورة التمييز بين هذه الأنشطة ومراعاة توزيعها، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي إهتماما خاصا للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب بحيث تكون النشاطات الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي، أي المستويات الإدارية العليا، و وضع النشاطات الأخرى بما يتلائم مع طبيعة وموقع المستويات الإدارية الأخرى داخل التنظيم؛
- ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات الغدارية حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في الأداء وخفض في التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين وسرعة الإنجاز وإتقان العمل؛
- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة إتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته وذلك منعا للتكرار والإزدواجية والعمل بكفاءة أكبر في جميع الوحدات؛
- ضرورة مراعاة نطاق الإشراف الملائم بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس والمرؤوسين وطبيعة العمل وذلك تسهيلا للعمل الإداري وحفاظا على البناء التنظيمي؛
- مراعاة عنصر التكلفة في حالة إحداث بناء تنظيمي جديد وذلك من خلال دراسات الجدوى الإقتصادية لكل نشاط أو هدف أو بناء جديد بحيث تكون الفوائد طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات؛
- تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي لذلك يجب أن يتمع الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة؛
- ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي، حتى تستطيع المنظمة البقاء والإستمرار ومواكبة المستجدات والعمل على إنشاء وتكوين كوادر إدارية جديدة؛

[1] مُحَمَّد شاكر عصفور، التنظيم والأساليب، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2006، ص232.

- تحقيق التوازن في تطبيق المبادئ و فنون العمل؛
- مبدأ التعلم والإبداع ويكون الهيكل التنظيمي أكثر فاعلية إذا ماساعد المنظمة على التعلم الذاتي وإستخلاص الدروس والعبر من خبرات غيرها، وأتاح الفرص الكافية للفرد للتفكير المستقل؛
- تسهيل عملية القيادة حيث أن مايساعد المدير/المشرف على قيادة الجماعة التي يرأسها هو توافر المناخ الملائم وكلما توفرت القيادة الجيدة ساعد الهيكل التنظيمي على العمل بفاعلية و كفاءة.

5.أسئلة المناقشة:

س01: في تقديرك هل هناك إختلاف في تصميم الهياكل التنظيمية، إذا وجد الإختلاف لماذا؟

س02: تركز الهياكل المعاصرة على مجموعة مبادئ تحكم عملية تصميمها نذكرها أدناه ماعدا واحدة :

- قدرة عالية على إستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- نقل التركيز من عمليات المنظمة إلى وظائفها؛
- إستخدام فرق العمل؛
- التركيز على تمكين العاملين.

س03: أذكر الهيكل من بين الهياكل التالية التي يظهر فيها إزدواج السلطة عند تصميمها:

- الهيكل الوظيفي؛
- الهيكل المصفوفي؛
- الهيكل الإفتراضي.

س04: أجب بصح أو خطأ على العبارات التي تسبب تمايز في تصميم الفروع للمنظمة التالية:

- إختلاف التوجهات الزمنية للفروع؛
- عدم تماثل الأهداف لكل فرع؛
- إختلاف مفرادات وآليات عمل الهيكل التنظيمي.

س05: ما هي الأسس التي إعتمدها معظم الكتاب في تجميع الأنشطة؟

س06: هناك مجموعة من العوامل والإعتبارات التي يجب مراعاتها عند إختيار طريقة من طرق تصميم الهيكل التنظيمي فما هي هذه العوامل؟

س07: وضح برسوم تخطيطية التصميمات التالية:

- تصميم على أساس المنطقة الجغرافية؛
- تصميم على أساس المنتج والقطاع؛
- تصميم على الأساس الوظيفي.

س08: هناك إعتبارات أساسية يجب التعرف عليها قبل أن يستقر الرأي على تصميم الهيكل التنظيمي الذي يقع عليه الإختيار، فما هي هذه الإعتبارات؟

س09:هناك أكثر من وسيلة لتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، ماهي هذه الوسائل، أيهما أفضل برأيك؟ ولماذا؟

س10: مامعنى النشوء والإرتقاء في تصميم الهياكل التنظيمية؟

س11: وضح في أي ظروف يفضل إستخدام الهياكل التنظيمية التالية:

- الهيكل السبكي؛
- الهيكل البسيط؛
- الهيكل المركب أو الهجين؛
- الهيكل الإفتراضي.

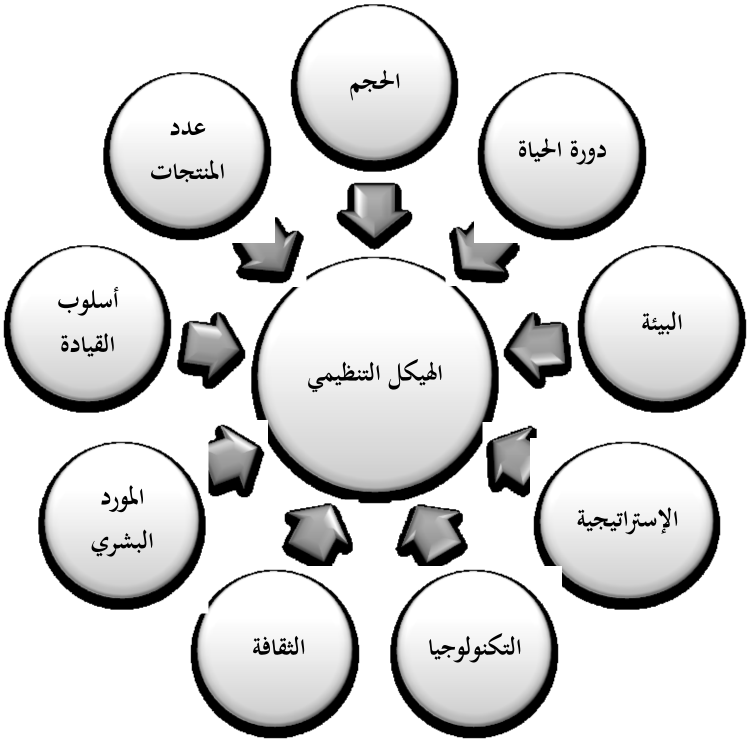
س12: هل تتم بداية تصميم هيكل تنظيمي من الإدارة العليا أم من أجنى مستوى في المنظمة؟ وهل يتم البدء من رسالة ورؤية المنظمة أم يتم البدء من العمليات التشغيلية الدقيقة بالمنظمة؟ وضح ذلك مع الشرح؟

س13:لكي يصمم الهيكل التنظيمي على أكمل وجه يجب مراعاة أو منح السلطة الملائمة ، **فما هي أنواع السلطة المناسبة لكل مستوى تنظيمي؟**

الفصل الخامس: محددات تصميم الهيكل التنظيمي

قبل تصميم هيكل تنظيمي يجب مراعات عدة عوامل تؤثر في بناءه الجيد وصياغته، حيث لا يوجد هيكل نمطي واحد من حيث عدد مستوياته التنظيمية أو نموذج هيكلي مثالي ، بل يحدد الهيكل التنظيمي مجموعة من العوامل المختلفة وكلا منها لها درجة التأثير والإرتباط بطبيعة الهيكل التنظيمي المختار، بالتالي حتى يكون هيكلا تنظيميا شاملا للمنظمة يحقق أهدافها بكفاءة يجب التدقيق في هذه المحددات ودراستها حسب كل منظمة لتجنب الوقوع في أخطاء تصميمية، وتتمثل العوامل أو المحددات في:حجم المنظمة، دورة حياة المنظمة،بيئة المنظمة، إستراتيجية المنظمة، التكنولوجيا، ثفافة المنظمة، ، الموارد البشرية، أسلوب القيادة، عدد المنتجات، وعليه نمثل هذه المحددات في الشكل التالي.

الشكل 11 : محددات تصميم الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث.

1.حجم المنظمة:

إستطاع **Weber** في تحليله الكلاسيكي للبيروقراطية في النظرية التنظيمية التأكيد على أن العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي حتمية، فالخصائص البيروقراطية لاتكون موجودة في المنظمات الصغيرة، وأن الحجم الأكبر هو مؤشر قوي على عامل الهيكلة الرئيسية الخاصة بهم، والتي تتعلق بأبعاد البيروقراطية منها: التخصص، إستخدام الإجراءات، الإعتماد على العمل الورقي،كما أكد **blau** في أبحاثه سنة 1970 على أن زيادة الحجم يولد التمايز الهيكلي داخل المنظمات،هذا التمايز الهيكلي بدوره يوسع حجم العنصر الإداري للمنظمة، وفي نظر الباحثِ **Child** يرى أنه مع الزيادة في الحجم فإن المنظمات تكون أكثر فعالية في البيئات الديناميكية من نظائرها في البيئات الاخرى[1].

1.1.فرضيات تأثير الحجم على الهيكل:

يلخص **Mintzberg** تأثير الحجم في ثلاث فرضيات تم تأكيدها من خلال دراسته لعدت مؤسسات تختلف أحجامها من صغرى و صغيرة إلى كبيرة الحجم لأكثر من 1000 عامل، وتتمثل الفرضيات الصحيحة فيما يلي:[2]

- كلما كان حجم المنظمة كبير، كلما كان تصميم الهيكل التنظيمي قائم على مهام متخصصة ووحدات متميزة وتشكيلة إدارية متطورة؛
- كلما كانت المؤسسة كبيرة، كلما كان الحجم المتوسط للوحدات التنظيمية كبير؛
- كلما كانت المؤسسة كبيرة كلما كانت درجة الرسمية عالية.

ويرى بعض الإقتصاديين الذين نتفق معهم في الرأي وهو وجود درجة يفقد فيها الحجم أهميته كعامل مؤثر لشكل الهيكل التنظيمي وبأن أي زيادة في عدد العمال عن 2000 شخص لن يكون لها تأثير حاسم على طبيعة الهيكل التنظيمي، ويكون التأثير أكبر في حالة المؤسسات الصغيرة و المصغرة الحجم[3].

---

[1] بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر، 2016، 116.

[2] Henry mintzberg, le management : voyage au centre des organisation,3eme édition ,France, les edition d'organisation,2004,p p (210-217).

[3] مُحَمَّد قاسم القريوتي، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص187.

2.1 تأثير حجم المنظمة على بناء الهيكل التنظيمي:

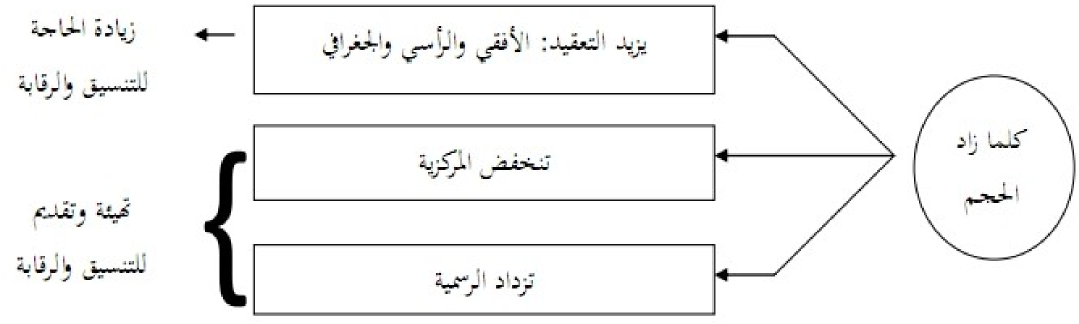
يتضح تأثر بناء الهيكل التنظيمي بحجم المنظمة من خلال ثلاث أبعاد هي[1]:

– **درجة الرسمية**: توجد علاقة طردية بين الحجم ودرجة الرسمية، إذ تلجأ المنظمة الكبيرة إلى الإعتماد بشكل أكبر على اللوائح والقواعد والإجراءات لمحاولة ضبط سلوكيات العاملين والرقابة عليهم، أما بالنسبة للمؤسسات الصغرى فالسيطرة والإشراف على العمال يتم عن طريق العلاقات المباشرة؛

– **درجة المركزية**: يأكد **Robbins** أن الحكم على درجة المركزية واللامركزية يعتمد على كيفية إتخاذ القرارات، وأن المركزية تعني درجة تركز إتخاذ القرار في نقطة واحدة في المنظمة [2]، وتوجد علاقة عكسية بين المركزية و الحجم، فكلما زاد حجم المنظمة قلت درجت المركزية، حيث تلجأ إلى إعتماد التفويض حتى تتمكن المستويات السفلى من المشاركة في صنع القرارات مع إحتفاظها بسلطة إتخاذ القرارات ذات البعد الإستراتيجي.

– **التعقيد**: يتحدد من خلال ثلاث عناصر هي التمايز الأفقي، التمايز العمودي، التمايز الجغرافي، يشير التمايز الأفقي إلى زيادة التركيز على مهارات خاصة، ويقسم فيها العمل إلى وحدات خاصة وكلما إزدادت هذه الأخيرة وإزداد عدد التخصصات كلما إزداد الهيكل التنظيمي تعقيدا، أما التمايز العمودي، يقاس بعدد المستويات التنظيمية، أما التمايز الجغرافي، فهو التوزيع الجغرافي للأنشطة، نجد مثلا المنظمة التي تؤدي نفس الأنشطة مع درجة متشابهة من التمايز الأفقي في مواقع متعدد هي أكثر تعقيدا من منظمة أخرى تعمل في موقع واحد[3].

الشكل 12: العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي



المصدر: مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 92.

---

[1] مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص ص (90-92).

[2] Robbins, S, Organization Theory : structure, disigns and applications, 3rd edition, New Jersey, prentice-Hall international, 1990, p104

[3] Robbins, S, Op Cit, p p (87-89).

2.دورة حياة المنظمة:

تعني عدد السنوات التي تمر على المنظمة منذ إنشائها، وكلما تقدم العمر بالمنظمة أدى ذلك إلى ظهور مشاكل في الهيكل، والأنشطة التنظيمية، كما تتغير علاقات السلطة والإتصال بالإضافة إلى رغبة العمال في الإستقرار وتوطيدهم أنظمة رسمية وروتينية.

1.2.المراحل الأساسية لدورة حياة المنظمة :

أكد الباحثين إلى وجود خمس مراحل أساسية لدورة حياة المنظمة وليس بالضرورة تمر بها كلها فممكن أن تتوقف في أي مرحلة وتخرج من السوق، ونشير إلى أن كل مرحلة لها تأثيرها الخاص على الهيكل التنظيمي وهذه المراحل تتمثل فيما يلي[1]:

1.1.2.مرحلة النشأة : تدعى أيضا بالمرحلة الإبداعية وهي مرحلة إنشاء التنظيم ، وهي شبيهة بمرحلة ولادة الكائن الحي، إذ تتميز بغموض الأهداف وعدم تبلورها، والحاجة الماسة للإبداع والإبتكار الذي تتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقاء التنظيم وإستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونة.

2.1.2.مرحلة النمو : وتدعى بالمرحلة الجماعية حيث تتضح فيها الأهداف وتتبلور بشكل أفضل، لكن تبقى أنماط الإتصالات ونمط الهيكل التنظيمي أقرب للرسمية، ويبذل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء والإلتزام التنظيمي ويستمر الإعتماد على المهارات الإبداعية.

3.1.2.مرحلة النضج: أو الرسمية والرقابة أي تتبلور في هذه المرحلة قواعد وإجراءات العمل، وتحدد ادوار العاملين بشكل أكثر ولا يعود الإعتماد كبيرا على الإجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر، ويتم التأكيد على معايير الكفاية، تحدد مركز إتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية.

4.1.2.مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي: يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الإنتشار وتوسيع نشاطاته من سلع وخدمات ويزداد الإهتمام بالبحث عن فرص التطور، الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل التنظيم للإستجابة لهذه التطورات، يصبح هناك نوع من اللامركزية في إتخاذ القرارات لتكون بيد من هم أقرب للظروف الجديدة والأقدر على فهمها و التعامل معها.

---

[1] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص74.

5.1.2.مرحلة الإنحدار: تتميز هذه المرحلة من حياة المؤسسة بمعايشة ظروف صعبة مثل زيادة المنافسين وتقلص حجم الحصة السوقية، مما ينعكس سلبا على العاملين، إذ يشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي ومحاولة خروج بعض العاملين بسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسة، بالتالي يكثر البحث عن فرص عمل بديلة أفضل، وعليه تظهر الصراعات والتوترات، مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل محاولة السيطرة على الوضع وضبط الأمور.

2.2 التغيرات الطارئة على دورة حياة المنظمة:

هناك عدة تغيرات تظهر خلال مراحل نمو المنظمة وهذه التغيرات بدورها تأثر على الهيكل التنظيمي، وهي[1]:

- التغيرات التي تحدث في الموارد المالية، بحيث تزداد الموارد المالية وذلك في صورة مبيعات أو هامش ربح أو إستثمارات؛
- التغيرات في الحاجة للموارد، حيث تزداد الحاجة للأفراد والمواد الأولية والأموال النقدية؛
- زيادة عند عدد المنتجات والأسواق التي تتعامل معها المؤسسة؛
- زيادة الحاجة إلى المتخصصين في عمليات التشغيل الفنية والعمليات الإدارية.

عادة ما يتبع تغيير الإستراتيجية تغيير في الهيكل التنظيمي، لكن ليس بالضرورة، إذ عندما يكتشف أن الهيكل التنظيمي يبطئ من تنفيذ إجراءات الإستراتيجية الجديدة، أو لا يساعد على التنسيق الجيد وتحقيق الأهداف، يكون بالضرورة تعديل الهيكل التنظيمي ليواكب المتغيرات الإستراتيجية الجديدة.

3.2 تأثير دورة حياة المنظمة على إختيار نوع الهيكل التنظيمي:

تكمن الفكرة الأساسية لمراحل دورة حياة المنظمة في أنها يمكن ترتيبها على نسق معين ، إنطلاقا من نوع الهيكل التنظيمي البسيط إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تعقيدا، إذ كلما كبرت في الحجم، وإزدادت التغطية السوقية وحدة

[1] بوهلال فاطيمة، مرجع سابق، ص107.

المنافسة وزيادة خطوط الإنتاج وتعددها، فإن كل ذلك يؤدي إلى ضرورة إستخدام هيكل تنظيمي كبير ومركب وأكثر تعقيدا[1]، بالتالي سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول 07 : نموذج الهيكل التنظيمي المتبع وفق مراحل حياتها

المرحلة	خصائص المؤسسة	الهيكل التنظيمي النموذجي
01	أعمال صغيرة وبسيطة، منتج أو خدمة واحدة أو خط واحد للمنتج/للخدمة،وجود مجموعة صغيرة ومحدودة من الأسواق	**بسيط – وظيفي**
02	خط مفرد ومتقارب من المنتجات، الخدمات وأنواع مختلفة من الأسواق من حيث (الموقع الجغرافي، قنوات التوزيع، الزبائن)	**قطاعي –وظيفي**
03	خطوط من المنتجات، الخدمات الواسعة والمتصلة متنوعة لأسواق	**قطاعي – مصفوفي**
04	خطوط متنوعة وغير متقاربة للمنتجات، خدمات ، أسواق كبيرة ومتنوعة.	**قطاعي– وجود أعمال إستراتيجية.**

المصدر: مُحَمَّد شويح، مرجع سابق بالتصرف، ص 92.

نستنتج من خلال الجدول الذي أعلاه أن في المرحلة الأولى للمنظمة تختار الهيكل التنظيمي البسيط ويكون مركزي، بمعنى تكون السلطة في يد المالك/المسير (في حالة المؤسسات الصغرى) الذي لا يفوض إلا القليل من سلطته، أما في المرحلة الثانية في بداية نضج المنظمة تختار هيكلا أكثر تعقيدا وأقل مركزية لتزايد الأعمال الإدارية وإزدياد حجم المنظمة بالتالي الهيكل الأمثل لها هو الهيكل التنظيمي الوظيفي، أما في المرحلة الثالثة لها من دورة حياتها يبدأ الهيكل بتشبع التنظيم الرسمي و تصبح المنظمة أكثر إستقرارا في بيئتها الداخلية فتبحث على التوسع في البيئة الخارجية مما يلزمها الإعتماد على هيكل تنظيمي آخر ويكون القطاعي الأمثل في حالة تعددها لمنتجاتها وكبر حجمها وتركيزها على قطاع جديد سواء كان إنتاجي أو خدماتي (الطب)، وفي المرحلة الأخيرة بعد زيادة حجم المنظمة أكثر من سابق وزيادة التعقيد الهيكل التنظيمي تبدأ في الإتجاه إلى تركيب ممكن نوعين من الهياكل مثلا هيكل تنظيمي قطاعي جغرافي بالتالي تعتمد على النموذج العضوي بهدف كسب المرونة والسرعة في إتخاذ القرارات .

3.البيئة:

نعرف البيئة على أنها مجموعة من القوى والمتغيرات التي تأثر على المؤسسة، ولا تستطيع المنظمة السيطرة عليها، لكن يمكن التساير معها بالتغير المستمر، وعليه في ظل البيئة المعاصرة الشديدة التغير فإنه يجب على المنظمة دراسة بيئتها الخارجية وتعديل هيكلها التنظيمي بإستمرار حسب تكيفه مع المستجدات وأهداف المنظمة.

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 176.

1.3.أنواع البيئة التنظيمية :

حسب دراسة إمري (Frederick edmund Emery) وترست (Eric lansdown Trist) صنفت البيئات التنظيمية إلى أربع أنواع ، تتدرج من حيث الإستقرار والثبات من بيئة مستقر وثابتة نسبيا ذات درجة منخفضة من عدم التأكد، إلى بيئة مضطربة ذات درجة عالية من عدم التأكد، وهي تتمثل فيما يلي[1]:

1.1.3. البيئة الهادئة: تعتبر بيئة قليلة التعقد، فرغم أن المنظمة قد لا تستطيع التنبؤ بكافة المتغيرات البيئية إلا أنها تستطيع في ظل هذا الوضع العمل بشكل مستقل عن الظروف حيث لا تشكل البيئة بمتغيراتها تهديدا كبيرا للمديرين ولا تؤثر كثيرا على نمط قراراتهم.

2.1.3 البيئة الهادئة مع بعض التقلبات : تتميز هذه البيئة بحدوث تغيرات متوقعة، لذلك فإن إستمرار المنظمة يعتمد على دقة التنبؤات بتلك التغيرات مما يعطي أهمية كبيرة بالغة لعملية التخطيط وهي مهمة تستطيع المنظمات الكبيرة الحجم القيام بها من خلال تشكيل اللجان التي تتشكل منها كافة الأطراف مما يحول دون حصول المفاجآت في المدخلات أو توزيع المخرجات.

3.1.3 البيئة المزعجة المتغيرة: تتسم البيئة هنا بوجود تنافس بين المنظمات لابد من أخذها بالحسبان عند عمل التنبؤات، لذلك فمن المهم تبني المنظمات لأسلوب المرونة في العمل، إتباع أسلوب اللامركزية كوسيلة للبناء، والترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف.

4.1.3 البيئة المضطربة: تعتبر هذه البيئة الأكثر تعقيدا وتغييرا بسبب العلاقات مع المنظمات الأخرى، والتفاعل مع المجتمع، والمنظمات الإقتصادية والإعتماد المتزايد على البحث والتطوير للتعامل مع المنافسين، فهذه عوامل تزيد حالة عدم التأكد وتستوجب تطوير بدائل، والتفكير بسياسات تنويع الخدمات والطبيعة الميكانيكية والبيروقراطية مع هذه البيئات الأكثر إستقرار بينما تتناسب المنظمات العضوية مع البيئات الأكثر تغيرا.

2.3.علاقة البيئة بالأبعاد الهيكل التنظيمي: تعتبر البيئة من بين أكبر العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي نظرا لتعدد العوامل الخارجية من منافسين وموردين وقوانين الدولة ، وتم تصنيفها إلى ثلاثة المتمثلة فيما يلي[2]:

1.2.3.علاقة البيئة بالتعقيد: هناك علاقة عكسية بين عدم التأكد البيئي والتعقيد إلا أن النتائج التي قدمها كل من lawrence and lorsh وتدعوا بضرورة تعديل العلاقة، فالوحدات الفرعية التي تعتمد على البيئة يجب أن

---

[1] مُحَمَّد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، داروائل للنشر والتوزيع، 2001، ص ص (228-229).

[2] مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص (90-121).

تكون أقل تعقيدا لكي تتفاعل بشكل مباشر مع البيئة، وقد وجد بعض الباحثين أن المنظمات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة، وأن الوحدات الحدودية في المنظمة فيها تعقيد قليل، لأنها تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر.

2.2.3.علاقة البيئة بالرسمية: تقود البيئة المستقرة إلى الرسمية لأنها تقلل من أهمية الإستجابة السريعة، كما تكون عناك مردودية إقتصادية على أنشطة المنظمة، ويسبب التأثير الكبير للبيئة الديناميكية على تقليص الرسمية، فإن المنظمات تقوم بتغيير كثافة رسميتها بين الأقسام تبعا لطبيعة علاقة القسم مع البيئة، فالأقسام التي تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر تقلل من رسميتها، والعكس يزيد من رسميتها.

3.2.3.علاقة البيبئة بالمركزية: كلما زاد تعقيد البيئة زادت لامركزية الهيكل التنظيمي، فالعوامل البيئية المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد باللامركزية، وقد أشارت بعض البحوث أن المنظمات التي تواجهها بيئة عدائية تتجه إلى المركزية بشكل مؤقت، بإعتبار أن توحيد الجهود وسيلة فعالة لمواجهة التهديد البيئي.

4. الاستراتيجية:

يعتبر الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد الهيكل المؤسسة لابد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المؤسسة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة) فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، بالتالي أثبتت الدراسات أنه يوجد تكامل بين الهيكل والإستراتيجية بإعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية[1]:

1.4العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي:

من أهم البحوث التي إهتمت بالعلاقة بين الإستراتيجية والهيكل المنظمة هي دراسة الباحثان (**Miles** , **Snow**) تحت عنوان "إستراتيجية المؤسسة، الهيكل والعملية"، حيث قدم الباحثان أربعة أنواع من الإستراتيجيات تعتبر حاليا الأكثر إنتشارا وإعتبارا للمنظمات في تصميمها للهيكل التنظيمي،وهي[2]:

1.1.4 إستراتيجية المدافعين: تدعى **بالإستراتيجية الدفاعية** وتحقق هذه الإستراتيجية الثبات من خلال إنتاج عدد محدود من السلع الموجهة إلى جزء محدود من السوق، وضمن هذا الإطار السوقي الضيق يناضل المدافعون

[1] عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة –التخطيط الإستراتيجي–البناء التنظيمي والقيادة الإبداعية–الرقابة والحوكمة، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص ص(127-128).

[2] محمد قاسم القريوتي، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص ص(166-169).

(الإدارة العليا) ضد دخول المنافسين إلى مجالهم،وما يميز المدافعون أنهم لا يهتمون بالبيئة الخارجية بقدر البيئة الداخلية، بالتالي يوجهون كل جهودهم أو قدراتهم ومهاراتهم إلى إتقان تخطيط كيف يمكن الحصول على ميزة تنافسية في الأسعار والجودة، وتكون النتيجة وجود هيكل تنظيمي يتميز بتكامل أفقي عالي، سيطرة مركزية وإتصالات واسعة بين الوحدات التنظيمية، وما يلاحظ على المدافعين أنهم قادرين على الحفاظ على الموقع اللائق والبيئة الملائمة في مجال الصناعة التي يعملون فيها، ومع الوقت يصبح من الصعب على المنافسين السيطرة عليها.

2.1.4 إستراتيجية المنقبين: تدعى **بالإستراتيجية المستقبلية** وهي تمتاز هذه الإستراتيجية بأنها عكس إستراتيجية المدافعين، وتكمن قوتها في تطوير وإستثمار منتجات جديدة، وفي إيجاد الفرص السوقية ولعل الإبتكار لدى المنقبون أكثر أهمية من الربحية العالية، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على قدرة الإدارة على تطوير الطاقة الإنتاجية والمحافظة عليها من أجل إستعمالها في إستثمار أو توظيف المتغيرات و الاحداث ذات العلاقة، ولأن المرونة مهمة لدى المنقبين لذلك نجد أن لديهم هيكلا تنظيما مرنا، كما نجد وحدات تنظيمية لامركزية، ونفس الشيء بالنسبة للسيطرة حيث تتحقق من خلال نظم إتصالات متطورة جانبية وعمودية، وبإختصار أن المنقب هو مدير فعال لأنه قادر على الإستجابة للمستقبل.

3.1.4 إستراتيجية المحللين: الإستراتيجية التحليلية ويحاول المدير في ظل هذه الإستراتيجية الإستفادة من مزايا الإستراتيجيتين سابقتين، فهو يجتهد لكي يقلل المخاطر ويعمل في الوقت نفسه على تقوية فرص تحقيق الأرباح، كما يحرص المحللين على بيع السلع بسعر أقل من زميله المنقب والإكتفاء بهامش ربح قليل، والملاحظ أيضا أن المدير المحلل يسعى لتحقيق المرونة والثبات في آن واحد، ويتم ذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي فيه مجموعتين من الوحدات التنظيمية من أجل ضمان الكفاءة، بالتالي المدير المحلل دائما يبحث عن الهياكل التنظيمية القادرة على إستيعاب التكيف والثبات في العمليات، غير أنه يواجه تكاليف عالية نظرا للتغيرات البيئية السريعة .

4.1.4 إستراتيجية المستجيبين: تدعى أيضا بإستراتيجية رد الفعل، تمثل الإستراتيجية المتبقية عند المدير التي يأخذ بها عندما يفشل في تطبيق أي من الإستراتيجيات الثلاث الأخرى، وعندما يفشل في تعديل هيكل المنظمة ليتلائم مع الإستراتيجية المختارة، يلجأ إلى الإحتفاظ بنفس العلاقة الحالية بين الإستراتيجية والهيكل بغض النظر عن التغيرات الكثيرة والشاملة في البيئة التي تحيط به بسبب إفتقاد المدير إلى القدرة على مواجهة التغيرات البيئية.

وعليه سنقدم الجدول الموالي الذي يوضح الإستراتيجيات الثلاثة و تأثيرها بالهيكل التنظيمي، ماعدا الإستراتيجية الأخيرة لأنها تعتبر كردة فعل فقط ولا تعطي تأثير على الهيكل بل محاولة لفهم وضعية الإستراتيجية وإرتباطها بالهيكل فقط.

الجدول 08 : الإستراتيجيات الثلاثة المحددة للهيكل التنظيمي

الإستراتيجية	الأهداف	البيئة	التأثير على هيكل المؤسسة
المدافع	الإستقرار والكفاءة	مستقرة	سيطرة محكمة، تقسيم جيد للعمل، درجة عالية من الرسمية والمركزية
المنقب	مرنة	ديناميكية	هيكل يصبح مرن، تقسيم منخفض للعمل، درجة منخفضة من الرسمية، واللامركزية
المحلل	الإستقرارا والمرونة معا	متغيرة	سيطرة مركزية معتدلة، سيطرة محكمة على الأنشطة الحالية، سيطرة مرنة على المشاريع الجديدة

المصدر: مُحَّد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 387.

نستنتج من الجدول أعلاه أن المنظمة تستخدم إستراتيجية المدافعين في حالة المنظمات الناشطة في البيئة المستقرة فقط بالتالي يساعدها الهيكل التنظيمي وفق النموذج الكلاسيكي ، أما في حالة إستراتيجية المنقبين فإنها تصلح بدرجة كبيرة للمنظمات التي تتوفر فيها خصائص الهيكل التنظيمي العضوي وتريد تحقيق أهدافها في البحث والتطوير، نظرا لدرايتها بالبيئة الخارجية، أما الإستراتيجية الخاصة بالمحللين فهي من أصعب الإستراتيجيات في التطبيق العملي، لأنها تحاول دمج بين الإستراتيجين، أي تحاول المنظمة تقليل المخاطر مع زيادة فرص الربحية والإنتقال إلى أسواق جديدة وربما بمنتجات جديدة أيضا، بالتالي هنا المنظمة تعمل على الموازنة بين النظام المركزي و النظام اللامركزي في ظل قدراتها و العوامل المؤثرة عليها.

2.4 علاقة الإستراتيجية بأبعاد الهيكل التنظيمي:

حسب الباحث **Hatch (1997)** توجد ثلاث أبعاد للهيكل التنظيمي هي الرسمية، المركزية، التعقيد، بالتالي توصل في دراسته إلى إيجاد علاقة بين الإستراتيجيات الثلاثة سابقة (الإستراتيجية المدافع، إستراتيجية المنقب، إستراتيجية المحلل) وبين الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي، يمكن إختصار هذه العلاقة في الجدول التالي:

الجدول 09: العلاقة بين الإستراتيجية وأبعاد الهيكل التنظيمي

أنواع الإستراتيجيات حسب Miles and Snow	أبعاد الهيكل / نوع الهيكل	الرسمية	المركزية	التعقيد
الإستراتيجية المدافعة	آلي	عالي	عالي	عالي
الإستراتيجية المنقِبة	عضوي	منخفض	منخفض	منخفض
الإستراتيجية المحللة	هجين	عالي	منخفض	عالي

المصدر: بوهلال فاطمة، مرجع سابق، ص 128.

5.التكنولوجيا*:

هي عبارة عن الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدم في المؤسسة وذلك للعمل على تغيير المدخلات من خلال العمليات الإنتاجية إلى مخرجات، ويؤثر المستوى التكنولوجي على الهيكل التنظيمي، بحيث ترتبط التكنولوجيا الروتينية إرتباطا إيجابيا مع درجة متدنية من التعقيد، إذ زيادة المستوى الروتيني يترتب عليها تراجع المستويات التدريبية والمستويات التعليمية وإنخفاض درجة التعقيد، كما أن توافر درجة عالية من الرسمية في الجانب التكنولوجي يتطلب أنظمة رقابية يترتب عليها درجة من الحرية في التصرف، وتتطلب التكنولوجيا الروتينية أيضا هيكلا تنظيميا مركزيا، أما إذا كان المستوى التكنولوجي المتبع في العمل غير روتيني، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة درجة التفويض في عمليات إتخاذ القرار[1].

1.5. علاقة التكنولوجيا بأبعاد الهيكل التنظيمي:

يتضح الإرتباط بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة الأساسية وهي التعقيد والمركزية والرسمية، قبل إبراز هذه العلاقة نود تقديم أصناف التكنولوجيا التي ترتبط مع تلك الأبعاد، حيث صنف **شارلز بيرو Charlse Perrow** التكنولوجيا الى اربعة أنواع[2]:

* . التكنولوجيا Technology: كلمة إغريقية مشتقة من كلمتين هما Techno وتعني مهارة فنية وكلمة logos تعني علم أو دراسة، بالتالي يقصد بالتكنولوجيا تنظيم المهارة الفنية، وعرف جلبريث Galbraith التكنولوجيا على أنها التطبيق النظامي للمعرفة العلمية بمعنى معرفة منظمة من أجل أغراض عملية.

[1] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص52.

[2] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 60.

- تكنولوجيا روتينية: ليس فيها أعمال استثنائية، بل مهام سهلة الحل، مثل موظف الكاو نتر في بنك.
- تكنولوجيا أو مهام غير روتينية: تتصف بكثرة وتنوع الأعمال، مثل التخطيط الاستراتيجي، أو إعداد البحوث العلمية.
- تكنولوجيا هندسية: وجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة عقلانية.
- تكنولوجيا حرفية: تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً، وتستلزم خبرة خاصة.

وسيتم التركيز على علاقة التكنولوجيا الروتينية وغير الروتينة بأبعاد الهيكل التنظيمي كما يلي[1]:

1.1.5.التكنولوجيا والتعقيد: تشير الدراسات إلى أن للتكنولوجيا الروتينية علاقة ضعيفة مع التعقيد التنظيمي، إذ كلما إزدادت روتينية العمل قلت الحاجة إلى تدريب العاملين، حيث نلاحظ إتساع في نطاق الإشراف، ومن جهة أخرى كلما إزدادت التكنولوجيا تعقيدا وأصبحت غير روتينية زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي، فعند زيادة التخصص يزداد التمايز العمودي.

2.1.5.التكنولوجيا والرسمية: ترتبط التكنولوجيا الروتينية مع الرسمية بشكل موجب، ويرافق التكنولوجيا الروتينية قواعد وصف للأعمال كي تساعد الإدارة في تنفيذ القواعد والتعليمات والإجراءات، على أساس أن طريقة العمل معروفة جيدا، مما يبرر تكلفة إستخدام الأنظمة الرسمية، بينما تحتاج التكنولوجيا غير الروتينية إلى نظم سيطرة تسمح بالمرونة وحرية التصرف.

3.1.5.التكنولوجيا والمركزية: هناك علاقة غير واضحة بين التكنولوجيا والمركزية نتيجية إرتباط هذه الأخيرة بمتغيرات سيكولوجية عديدة، إلى جانب المتغيرات الهيكلية الأخرى حيث أنه كلما إزدادت التكنولوجيا روتينية إزدادت مركزية إتخاذ القرار، بينما في التكنولوجيا المعقدة أي غير الروتينية التي تعتمد على معرفة المتخصصين فيها تكون عملية إتخاذ القرارات مركزية.

يمكن تلخيص هذه العلاقة في الجدول التالي.

[1] بوهلال فاطمة، مرجع سابق، ص ص(140-141).

الجدول 10 : العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وفق ثلاث أبعاد

نوع التكنولوجيا	درجة التعقيد	درجة الرسمية	درجة المركزية
روتينية	ضعيفة	عالية	عالية
هندسية	متوسطة	ضعيفة	عالية
حرفية	ضعيفة	متوسطة	ضعيفة
غير روتينية	عالية	ضعيفة	ضعيفة

المصدر: محمد قاسم القريوتي،نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق بالتصرف، ص 204.

بإضافة إلى الدراسة سابقة لـ **Perrow** توجد دراسة أخرى لـ **(jean Wood Ward)** حول تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي، حيث توصلت بعد دراسة لـ 100 شركة صناعية في بريطانيا إلى وجود علاقة تلاؤم قوية بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، ونتيجة ذلك توصلت إلى وجود تزايد في عدد المستويات التنظيمية كلما زادت درجة التعقيد التكنولوجي،أي كلما تعقدت التكنولوجيا إزدادت نسبة الإداريين والملاك الشركة، وصنفت التكنولوجيا حسب الإنتاج إما بالوحدة أو الإنتاج الواسع، أو الإنتاج المستمر.[1]

2.5.تأثير التحول التكنولوجي على الهيكل التنظيمي: إتفقت العديد من الدراسة على وجود هذا التأثير ومن بينها دراسة **(Garciade 2018, poirier 2017, kiron 2016)** ويمكن إيجاز هذه الآثار فيما يلي[2]:

إبتعاد المنظمات التي في مرحلة النضج عن التسلسل الهرمي وإعتمادها على الهيكل الشبكي كنموذج ناجح لها؛

إختفاء العديد من الوظائف التنظيمية داخل الهرم التنظيمي وظهور عدد أكبر من الوظائف الأخرى، هذا ما أكدته دراسة **(Giebe 2019)** التي توصلت إلى ظهور وظيفة كبير المسؤولين الرقميين **The Chief Digital Office (CDO)** وتثبيته إلى جانب كبير موظفي المعلومات/رئيس قسم تقنية المعلومات، وأظهرت النتائج أنه من بين أكبر 2500 شركة مدرجة في البورصة، تم توظيف 160 من مسؤولين الرقميين **CDO** و أيضا 54 في عام2018.

---

1 مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص(97-99).

2 حسين مصيلحي سيد أحمد، عهد محمد بكر عبد الفتاح، أثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية، مؤتمر التحول الرقمي بكلية التجارة جامعة الإسكندرية، المنعقد يوم 2020/11/10، ص ص (12-14).

من التأثيرات الإيجابية هو قدرة المنظمة على تحليل التغيرات المختلفة لفهم تأثيرها على الهيكل التنظيمي؛

إبتكار نمط تنظيمي يحقق مشاركة العاملين بطريقة فعالة ومستمرة، أي التحرر من النماذج الجامدة والبيروقراطية للهياكل التنظيمية؛

إنخفاض حجم العمالة وتقليص المستويات التنظيمية نظرا لتعويض بعضها بالأجهزة الرقمية والربوتات، مما يأدي بالمنظمة إلى تهجين هيكلها التنظيمي من خلا مزج لإثنين أو أكثر من أنواع الهياكل التنظيمية؛

تحول الهيكل التنظيمي للمنظمة من الهياكل التقليدية المبنية على الأساس الوظيفي إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية والتي تتمتع بالديناميكية والتفاعل باستمرار مع التغيرات المختلفة؛

6.ثقافة المنظمة:

من بين المحددات المهمة التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند تصميم هيكل تنظيمي أو إعادة تنظيمية هو ثقافة المنظمة، إذ الجدير بالذكر أن النظريات التنظيمية سابقة الذكر كانت حسب ثقافة وفكر المنظمات أنذاك بداية من المدرسة الكلاسيكية إلى المدرسة الحديثة، وهي تعتبر منشأ وبداية تكوين الهياكل التنظيمية،وأحسن مثال على ذلك نظرية دوغلاس (**x,y**) التي فرقت بين ثقافتين للعمال، ووجود كلاهما في المنظمة يؤثر على هيكلها، لذا من الضروري صياغة هيكل مناسب يراعي ثقافة عمال المنظمة.

1.6.تعريف ثقافة المنظمة: هي مجموعة من الإعتقادات والتوقعات التي يكتشفها أو تشكلها جماعة معينة بهدف التعود على حل بعض المساكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والإنسجام أو التكامل الداخلي .[1]

حسب نظرنا نجد أن ثقافة المنظمة هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات لدى أفراد المنظمة فتتجسد لتصبح سلوكيات و ممارسات تنظيمية تساعد أو تعرقل التنظيم، مما يؤدي إلى تكوين نوع محدد من الهياكل التنظيمية بطابع ثقافي مغاير من شأنه أن يقود المنظمة إلى التطور أو الى التدهور.

2.6.أهمية وجود الثقافة التنظيمية بالمنظمة: تتعد أهمية الثقافة التنظيمية و تبرز فيما يلي[2]:

- تحقيق الهوية التنظيمية؛
- تنمية الولاء الإنتماء للمنظمة؛
- تحقيق الإستقرار التنظيمي؛

[1] بلال خلف السكارنه، التطور التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 358.
[2] محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص81.

- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا الحادثة؛
- تحديد مجالات الإهتمام المشترك؛
- التعرف على الأولوية الإدارية؛
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات؛
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة؛
- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية؛
- تحديد معايير الإستقطاب والإختيار والترقية.

3.6.خصائص الثقافة التنظيمية: تتسم الثقافة التنظيمية بعدة خصائص تنعكس على الهيكل التنظيمي وهي[1]:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسئولية وحرية تصرف؛
- قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ومبادرين؛
- وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛
- التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛
- دعم الإدارة العليا من العاملين؛
- تحمل الإختلاف والسماح لسماع وجهات نظر معارضة؛
- طبيعة نظام الإتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات.

4.6.أنواع الثقافة التنظيمية المحددة للهيكل التنظيمي:

هناك إتجاهان في تفسير نشوء الثقافة، الأول يتعلق بالثقافة الهيكلية (**structural**) والآخر مرتبط بالثقافة التفسيرية (**interprétative**)، حيث تركز وجهة النظر الأولى على علاقة الهيكل التنظيمي بنشوء ثقافة المنظمة، أما وجهة النظر الثانية فترى بأن ثقافة المنظمة تنشأ وتتكون من خلال الطقوس واللغة...إلخ، يقول هذا التيار بأنه من خلال الهياكل التنظيمية يمكن وصف ثقافة المنظمة ويعتبر النموذج الذي قدمه هاندي في 1986

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 82.

(**charles Handy**)، من النماذج الهيكلية الشهيرة الذي نتعرف من خلاله على أربعة أنواع من الثقافة، وفيما يلي سنتعرض أنواع الثقافة التنظيمية حسب نموذجه كما يلي[1]:

1.4.6.ثقافة القوة : غالبا ما تتواجد في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي متسلط، إن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت حيث يقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، إن المركز والطاعة والرقابة من الأمور التي تحظى بقيمة عالية، مثلما هو الحال في ثقافة الدور، لكنها ليست مثل البيروقراطية الكلاسيكية، ففي ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة، ليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح.

2.4.6.ثقافة الدور: هو نموذج هرمي بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة، حيث يكون الهيكل واحدا من طبقات متعددة، تقوم كل طبقة (مستوى تنظيمي) برفع تقريرها للطبقة الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد، فالغموض من أي نوع يؤدي إلى تهديد كبير، كنتيجة للقواعد الرسمية واللوائح والإجراءات التي ينبغي الإلتزام بها.

3.4.6.الثقافة الوظيفية: تكون مصحوبة بالهيكل التنظيمي وتأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة، والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع، والإتصالات الجانبية وليس الرأسية، وتعطي الثقافة الوظيفية فرصة لإنجاز الفرد والجماعة.

4.4.6.ثقافة الفرد: ترتكز على إستقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر، لذلك فهي تكون مصحوبة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من عدم المركزية، وممارس الرقابة من خلال المحاسبة التبادلية.

تعتبر الثقافة التنظيمة من أهم المحددات (الخفية) للهيكل التنظيمي، لأنها إذا كانت ثقافة تنظيمية إيجابية ستجعل أفراد المنظمة يعملون كفريق واحد بمواجهة كل المخاطر والمهددات الخارجية دون المبالاة للمصالح الشخصية مقابل تحقيق هدف منظمتهم، بالتالي يكون هيكل تنظيمي مدعم وقوي وفعال، والعكس صحيح في حالة الثقافة التنظيمية السلبية.

[1] بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن، 2019، ص ص (156-158).
[2] عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص ص (125-126).

7-الموارد البشرية: عندما يكون المطلوب أفراد ذوي قدرات بسيطة يكون الهيكل التنظيمي بسيطا أيضا، وكلما زاد عدد العاملين في المؤسسة، وزادت الحاجة إلى التعمق في تخصصاتهم وخبراتهم، وكلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا وتفصيلا ليعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه التخصصات والقدرات المختلفة[1].

8- أسلوب القيادة: يعني الطريقة التي يؤثر فيها المدير أو القائد في تحقيق الأهداف أو تطبيق الخطط الإستراتيجية، يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل، وأسلوب إتخاذ القرارات الإدارية، ومجالات التركيز في بيئة العمل.

في سياق ماسبق يأكد الباحثين على أنه رغم الدور المهم والحيوي للصلاحيات فإن المدير يستطيع أن يفعل تأثيرها من خلال إمتلاكه لصفات وخصائص قيادية ذات طبيعة تأثيرية تؤهله أن يكون مرجعية مهمة للعاملين، يظهر لنا أن الهيكل التنظيمي يتأثر بالقيادة و قوة المدير في تحقيق توازنات مختلفة ومراعاة مصالح متنوعة يأتي في مقدمتها مصالح المالكين ومصالح العاملين ومصالح الزبائن، وهنا يكون الهيكل خيارا نهائيا وفق آلية تعتمد على تفعيل المدير لقوته من أجل تحقيق التوازنات المتنوعة وقوته في إحكام السيطرة على الصراع لتحقيق مصالح المنظمة.[2]

9-عدد المنتجات: تطرق " **A.Chandler** " إلى وجود علاقة بين عدد منتجات المؤسسة و نوع الهيكل التنظيمي، حيث أكد في دراسته على أن المؤسسة التي تمارس شيئا واحدا فقط كالتصنيع أو المبيعات أو التخزين، تكون ممارساتها التنظيمية بسيطة لا تتطلب سوى هيكل تنظيمي بسيط، وممكن أن تكون القرارات مركزة بيد مدير واحد، ويأدي ذلك إلى محدودية نطاق العمل وبساطته ورسميته، وخلص "شاندلر" أن الهيكل الكفء لمؤسسة تتعامل مع منتج واحد كإستراتيجية، تستوجب وجود هيكل تنظيمي بسيط عالي المركزية، ورسميته منخفضة، وتعقيده بسيط وبالقدر الذي تسعى المؤسسة فيه نحو النمو[3].

نشير أيضا إلى أن إعتماد المركزية في المنظمة (السلطة بيد الإدارة العليا) يقلل تعقيد الهيكل التنظيمي ويكون أكثر وضوحا، بينما وجود نظام اللامركزية يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي[4].

---

[1] عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص 125.

[2] بربي ميلود، محاضرات في مادة هياكل وتنظيم المؤسسة، المحاضرة الخامسة:محددات الهيكل التنظيمي موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، -ميلة، 2022/2021، ص ص (04،03).

[3] زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 147.

[4] عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص 126.

10.أسئلة للمناقشة:

س01: هل تبدأ المنظمة بصياغة إستراتيجية قبل الهيكل التنظيمي أم العكس، برر إجابتك؟

س02: ما أثر درجة التأكد البيئي على الهيكل التنظيمي؟

س03: هل يمكن أن تكون دورة حياة المنظمة في مرحلتين فقط؟ ما هو شكل الهيكل التنظيمي في دورة حياة؟

س04: هل تختلف التكنولوجيا من مستوى تنظيمي لآخر؟ و ما علاقتها بالهيكل التنظيمي؟

س05: وضح حسب مفهومك الشخصي العلاقة التأثيرية بين البيئة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي؟

س06: ماهي مداخل الثلاث لتأثير الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي؟

س07: هل حجم الصغير للمؤسسة لما يكون صغيرا يؤثر بنفس القدر مثل المؤسسات الكبيرة الحجم على الهيكل التنظيمي حسب **mintzberg**؟

س08: أذكر الهيكل التنظيمي المناسب المحدد ببيئة تنظيمية مستقرة و تكنولوجيا حرفية روتينية، في منظمة صغيرة؟

س09: أذكر الهيكل التنظيمي المناسب المحدد بدورة حياة منظمة في حالة تدهور ولها ثقافة تنظيمية غير إيجابية وتستخدم إستراتيجية قصيرة المدى في بيئة كثيرة التعقيد؟

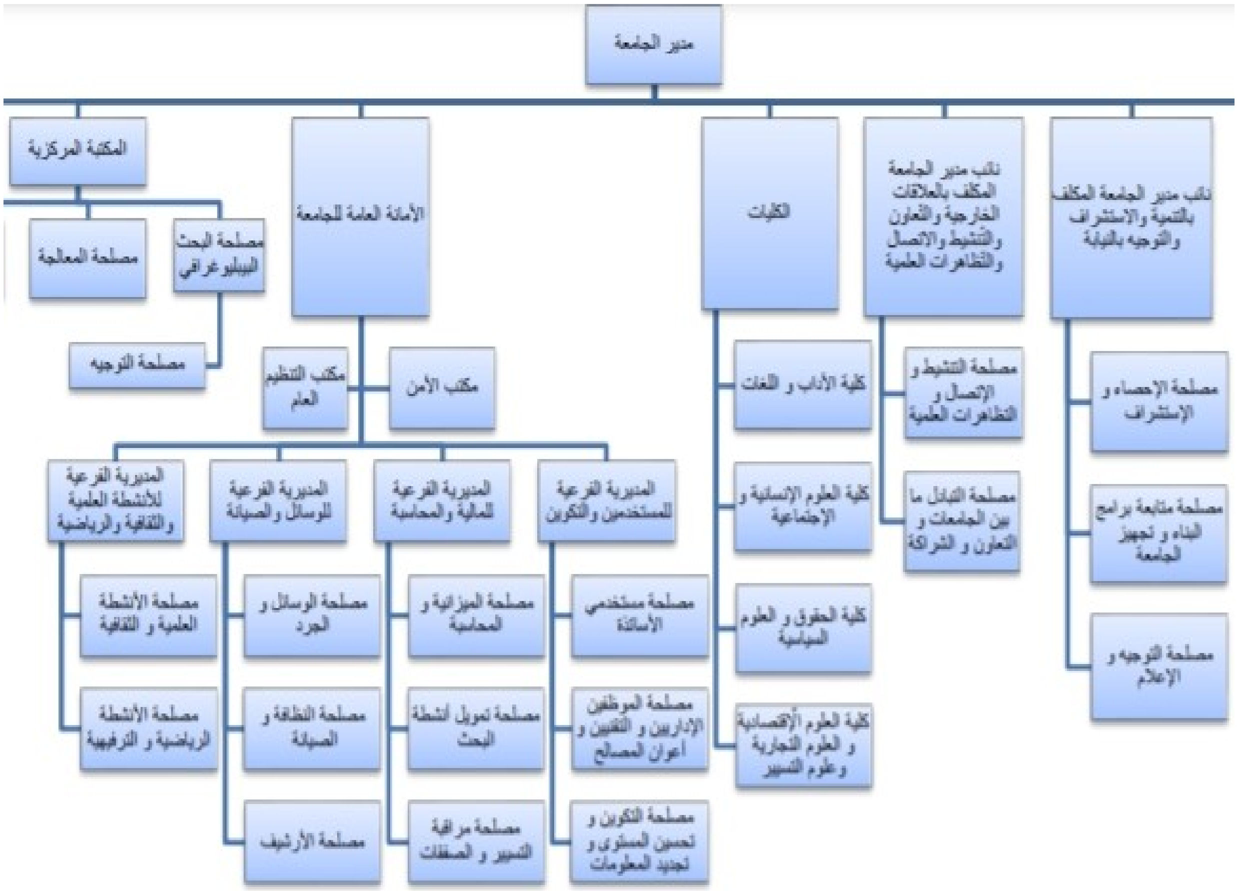
س10: **أجب بصح أو خطأ على العبارات التالية:**

- تتسم المنظمات الصغيرة العمر بهيكل تنظيمي عضوي وغير رسمي مع نزعة إلى المركزية، بينما تتسم المنظمات الكبيرة العمر بهيكل تنظيمي ميكانيكي ورسمي مع نزعة إلى اللامركزية.
- حينما تتسم البيئة بالثبات والإستقرار يميل الهيكل التنظيمي إلى الهيكل العضوي.
- تحدد البيئة التنظيمية طبيعة الهيكل التنظيمي ويكون على المنظمة الإعتماد على التنظيم العضوي كنموذج لمواجهة البيئة المتغيرة وغالبا في حالة عدم التأكد.
- ليس من الضروري الأخذ في الحسبان عملية إتخاذ القرار كمحدد لتغيير هيكل تنظيمي معين لأن إتخاذ القرار لا ينتمي إلى مجموعة المحددات الهيكل التنظيمي.
- يتميز الهيكل التنظيمي المحدد بتكنولوجيا كثيفة وغير روتينية بـ نطاق إشراف واسع لتعقد العمليات الفنية، ودرجة عالية من المركزية لشيوع تفويض السلطة.
- صنف بيرو **Perrow** التكنولوجيا إلى ثلاث أنواع محددة للهيكل التنظيمي.

الفصل السادس: دراسات حالة حول هياكل وتنظيم المؤسسة

دراسة الحالة 01

الخريطة التنظيمية لجامعة البليدة 02 علي لونيسي



المطلوب:

- ما نوع الهيكل التنظيمي لجامعة البليدة 02؟
- كم من مستوى تنظيمي في الخريطة التنظيمية للجامعة؟
- ما عدد الكليات الموجودة في الجامعة؟ ومن يترأس كلية علوم التسيير ؟

- من هو المشرف على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؟
- كم من مصلحة و مديرية ومكتب في الجامعة؟
- ما هي مهام وأنشطة مكتب التنظيم العام؟ ولمن هي تابعة؟
- إذا طلب منك القيام بالبحث الببليوغرافي عن مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة، ما هي المصلحة المخولة لذلك؟ وإذا واجهتك مشاكل في هذه المصلحة إلى أين تتجه؟
- هل للجامعة تسلسل رئاسي طويل أو قصير ولماذا؟
- ماهو المقصود بمبدأ التسلسل الرئاسي في التنظيم؟
- أذكر الوحدات الداعمة الإدارية والوحدات الداعمة الفنية للهيكل التنظيمي حسب الخريطة التنظيمية الكلية الموجودة في الموقع الإلكتروني لجامعة البليدة02.
- إبحث عن الخريطة التنظيمية لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة02.

ملاحظة: تم حذف جزء من الخريطة التنظيمية لجامعة البليدة 02 لتكون الصورة أكثر وضوحا حسب المساحة المحددة.

دراسة الحالة 02

يعقد مدير مؤسسة X التي يبلغ عدد عمالها 43 عامل،اجتماع طارئ بسبب الفوضى في تنظيم أنشطة المؤسسة، وبصفتك أحد أعضاء الاجتماع ولك دراية بطرق تنظيم المؤسسة، يطلب منك المدير المساعدة في تصنيف مجموعة من الأنشطة (المتشابهة) في وظيفة معينة ، ذلك لتحقيق هدف نهائي وهو تشكيل خريطة تنظيمية للمؤسسة متفرعة إلى أقسام ومصالح ومكاتب.(ممكن قسم يحتوي على مكاتب فقط لأن المؤسسة في بداية الإنشاء) بالتالي لتحقيق الهدف تم تصنيف هذه الأنشطة إما إلى أقسام أو مصالح أو مكاتب كما يلي:

الأقسام أو المصالح أو المكاتب	الأنشطة الإدارية
	مسؤول عن مراقبة المخزون وترتيب المنتجات
	القيام بأبحاث السوق ، عادات المستهلكين لتكييف منتجاتهم مع الاتجاهات الحالية
	الإشراف على عمليات إستلام البضائع وتوجيهها
	تنظيم حملات الإعلان والترويج
	المحاسبة والمالية
	التركيز على تقنيات التصنيع ، وتصميم أدوات جديدة أو آلات حديثة
	التسويق وإدارة المبيعات
	مسؤول عن كل ما يتعلق بالجانب المالي لنشاط الشركة (المرتبات ، دفع الموردين ، النفقات ، الإيصالات ...).
	الإستخدام الأمثل للمساحات المتاحة في المستودعات
	الإتصال بالزبائن وتدوين طلبياتهم وإرسال الطلبيات إلى قسم المخزونات لتحضيرها
	الحفاظ على أمن المخازن
	مكتب دفع المرتبات والنفقات الإدارية
	إدارة الموارد البشرية
	مسؤول البحث والتطوير والتخطيط
	مسؤول عن تحضير قاعة الإستقبال للزبائن وطالبي العمل
	اختيار الموردين لشراء المواد الخام واللوازم
	مهمة التنسيق بين الأشخاص الذين لديهم مهمة لبيع المنتج (ممثلين ، شركاء المبيعات ، الباعة في المتجر) ومتابعة المنتجات

تصنيع المنتجات في ورش العمل والتحكم في الجودة وإدارة المخزونات المنتجات النهائية	
مكتب دفع مستحقات الموردين	
متابعة عمليات دخول وخروج العمال	
مكتب التوظيف والتدريب و التكوين للموظفين.	
تطوير منتجات جديدة والحلول التقنية للأبحاث ووضع الخطط.	
تنفيذ عملية شراء المشتريات التي تطابق طلبات الشراء المعتمدة	
مصلحة تصليح و صيانة الآلات و الأجهزة	
تلقي و دفع و مراقبة الشيكات	
تنفيذ الإستراتيجيات التجارية وتطويرها وفقا لأهداف المؤسسة	
إعداد تقارير شهرية بخصوص طلبات الشراء وأوامر الشراء	
مسؤول عن أمن المؤسسة	
إعداد تقارير شهرية بخصوص طلبات الشراء وأوامر الشراء	

المطلوب:

- صنف النشاطات الإدارية في الجدول الذي أعلاه حسب إنتمائها إما للأقسام أو إلى المصالح أو إلى المكاتب.
- أنشأ الخريطة التنظيمية بالاعتماد على أسماء الأقسام والمصالح والمكاتب السابقة الذكر، علما أن المدير العام هو في أعلى الخريطة التنظيمية وهو المخول له تفويض سلطته لتنظيم المستويات الإدارية للمؤسسة.
- ما هي النقائص والأخطاء التي تراها في المؤسسة؟
- ما هو نوع الهيكل التنظيمي الذي أنشأته؟
- ما هي النصائح التي يمكن أن تقدمها لمدير المؤسسة حتى يحقق تنظيم جيد وفعال للمؤسسة؟
- حسب المعلومات المتوفرة عن المؤسسة محل الدراسة ومعلوماتك الخاصة ما هو الأنسب للمؤسسة النظام المركزي أو اللامركزي علما أن المؤسسة تنشط في بيئة مستقرة نسبيا.
- ملاحظة: ممكن أن يتم تحويل مسؤول ما إلى رئيس قسم أو يكون مسؤول مكتب أو مصلحة حسب هدف التنظيم.

دراسة حالة 03

قدم دوجلاس نظرية x ونظرية y والمطلوب من أن تتعرف على نفسك كمالك/مسيير لمؤسسة صغرى، لأن شخصيتك تأثر على طريقة تنظيم المؤسسة، بالتالي أجب على الأسئلة بنعم أو لا

العبارات	نعم	لا
- معظم العمال يحبون العمل خاصة بوجود تحفيز مادي فقط		
- من المفروض أن يخاف العمال رئيسهم ليتبعوه		
- لا يمكن ترك العمال بمفردهم بل يجب الإشراف عليهم في كل شيء		
- يجب إعطاء الحرية للعمال لتشجيع التنظيم غير الرسمي		
- أغلبية العمال لايتمتعون بالإبداع والإبتكار		
- يصعب السيطرة على العمال رغم قدرتهم على الانضباط الذاتي		
- تزيد إنتاجية العمال كلما زادت درجة الإهتمام بهم		
- العمال ليسوا سلبيين بطبعهم، بل نشطين إذا تم دفعهم للقيام بذلك		
- من المفروض أن يكون الالتزام أكبر من طرف العمال عندما يكون هناك اعتراف بإنجازاتهم		
- العامل كائن كسول يميل إلى العمل بأقل قدر ممكن ويكون دافعه الوحيد هو الحصول على المال		

المطلوب:

- ماذا نقصد بنظرية X ونظرية Y ؟
- إلى أي مدرسة تنتمي النظرية؟
- حدد انتمائك لإحدى النظريتين حسب الحالات التالية:
  - إذا حصلت على 9 درجات فأعلى فأنت مالك/مسير من نوع نظريةY .
  - إذا حصلت على 6-8 درجات فأنت أقرب إلى نظرية Y
  - إذا حصلت على 3-5 درجات فأنت أقرب إلى نظرية X
  - إذا حصلت على درجتين فأقل فأنت من نظرية X

ملاحظة: كل إجابة نموذجية عليها درجة .

دراسة الحالة 04

تقوم شركة Global industrie الناشطة في مجال صناعة الألبسة لكل الفئات (رجال، نساء، أطفال) بمحاولة إعادة تنظيم هيكلها التنظيمي معتمد في ذلك على وحدة قيادتها للفروع، والمرونة في إتخاذ القرارات وتقسيم منتوجاتها حسب المنطقة الجغرافية الموافقة لفئة معينة من العملاء، ونظرا للبيئة غير المستقرة وتعقد القرارات وكثرة الضغوط على المدير العام للمؤسسة، قرر المدير العام أن يخوض سلطته لمديري الفروع، حيث تتوزع مؤسسة GI على ثلاثة مناطق جغرافية في الجزائر، في كل منطقة أنشأ فرع يهتم بفئة معينة إما رجال أو نساء أو أطفال.

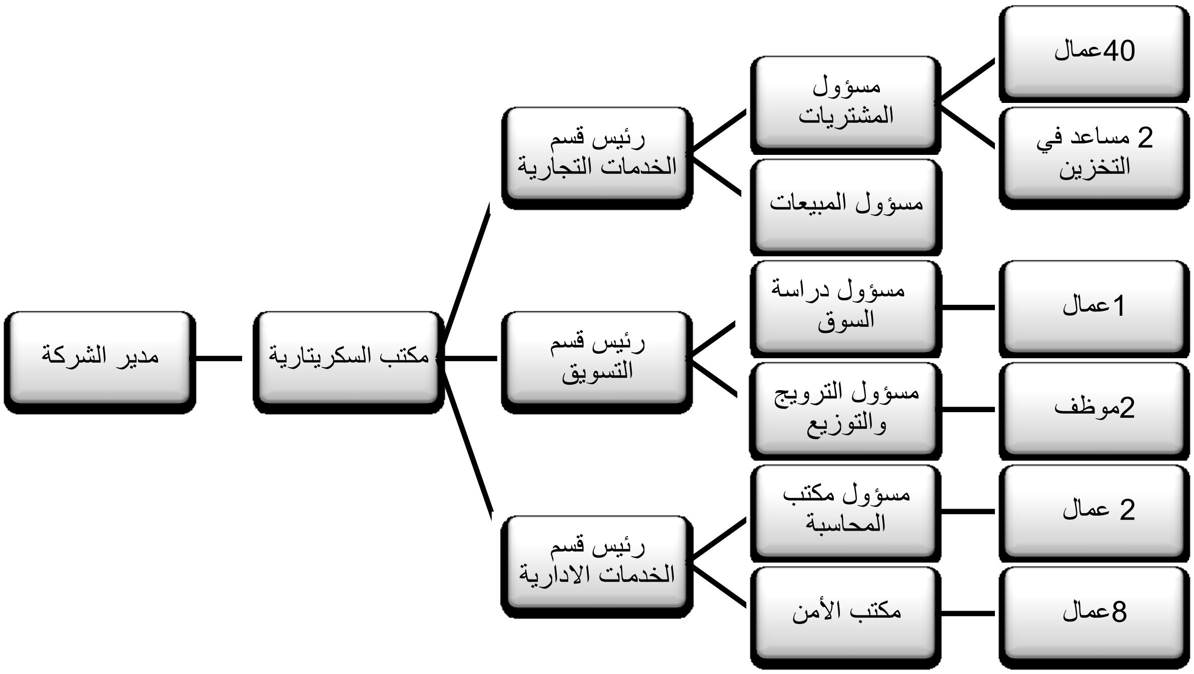
- **فرع GI الموجود في بجاية يحتوي على**:صنفين من المنتوج احدهما ملابس للرجال و الآخر ملابس للنساء، ونظرا لارتفاع رقم الأعمال المحقق في بيع ملابس النساء وملابس الرجال، قرر مدير فرع GI ببجاية بالتنسيق مع المدير العام للشركة أن يتحكم في كل صنف من المنتج مجموعة من المدراء وهم: مدير المبيعات ب10 عمال، مدير تقني بعاملين ،مدير مالي ب3عمال، مدير المشتريات والتخزين ب7عمال.
- **فرع GI الموجود في تيزي وزو يحتوي على** :صناعة الملابس الخاصة بالأطفال للذكور و الإناث، بهدف تخفيض أعباء الموظفين قرر مدير الفرع أن يتحكم في كلا الملابس مدير المبيعات ب5عمال، مدير تقني واحد ، مدير مالي واحد، مدير المشتريات والتخزين 3 عمال.
- **فرع GI الموجود في سطيف يحتوي على**: منتوج واحد يتمثل في حقائب رياضية الخاصة بالرجال والنساء، يتحكم فيه: مدير المبيعات ب6عمال، مدير تقني واحد، مدير مالي واحد، مدير المشتريات والتخزين 3.

المطلوب:

- ما هي المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها شركة GI لتنظيم هيكلها؟
- ما نوع الهيكل التنظيمي المناسب لشركة GI مع التعليل.
- أنشأ خريطة تنظيمية مناسبة شركة GI.
- استخرج نقاط القوة الممكن أن تعتمد عليها الشركة و نقاط الضعف الواجب تداركها.
- ضع مع زملائك في مجموعة عمل قائمة تتضمن العوامل الخاصة بنجاح تصميم الهيكل التنظيمي ويقوم كل زميل منفردا بترتيب هذه القائمة التي تم التوصل إليها، بحيث يكون الترتيب على أساس الأهمية، ثم قارن الترتيب بين الزملاء وتعقد مناقشة توضح وتبرر كل ترتيب حسب كل مجموعة.

دراسة الحالة 05

خريطة تنظيمية لمؤسسة خدمية



المطلوب:

- بصفتك خبير في تصميم الهياكل التنظيمية مارأيك في هذه الخريطة التنظيمية؟
- ما هو نوع الخريطة التنظيمية ؟ وما هي الأنواع الأخرى للخرائط التنظيمية التي تعرفها؟
- ما هو نوع الهيكل التنظيمي المناسب لهذه المؤسسة ربما بعد تعديلك للخريطة؟
- كم من مستوى تنظيمي موجود في المؤسسة ؟ مع ذكرهم.
- ما هي التعديلا الهيكلية التي تقوم بها بناءا على الأخطاء التي تلاحظها ؟
- ماذا تقترح لتنظيم المؤسسة إعتمادا على مبادئ التنظيم ؟
- أعد تصميم الخريطة التنظيمية حسب التعديلات والمبادئ المقترحة.

دراسة الحالة 06

بإعتبرك طالب سنة ثالثة ليسانس وطلب منك إعداد تقرير التربص، وأردت دراسة درجة التخصص الوظيفي في مؤسسة صغيرة أو دراسة حالة قسم علوم التسيير في جامعة البليدة 02، بالتالي قدم لك المقياس التالي المبني على مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول الذي أدناه .

مقياس ليكارت لتحديد درجة التخصص الوظيفي

العبارات	أوافق تماما	أوافق	متوسط الموافقة	لا أوافق	لا أوافق تماما
تتضمن وظيفتي مهاما و أنشطة قليلة و محددة بدقة	5	4	3	2	1
تحتاج وظيفتي لمهارات دقيقة و متخصصة علميا	5	4	3	2	1
تتمتع وظيفتي باستغلال و تميز عن باقي الوظائف	5	4	3	2	1
يصعب أن اكرر مهام وظيفتي في اليوم الواحد	5	4	3	2	1
يصعب الانتقال من وظيفتي الحالية لوظيفة أخرى	5	4	3	2	1

المطلوب:

- ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك في كل عبارة من العبارات الجدول الذي أعلاه.
- ماذا نقصد بدرجة التخصص الوظيفي؟ وهل يمكن إعتماده كمبدأ لتنظيم المؤسسة؟
- هل تختلف درجة التخصص الوظيفي من مؤسسة صغرى إلى مؤسسة كبرى؟ وضح ذلك.
- أحكم على درجة التخصص الوظيفي حسب إجابتك من خلال حصر الدرجات في المجالات التالية:

-إذا حصلت على 19-25 درجة فوظيفتك على درجة **عالية** من التخصص.

-إذا حصلت على 12-18 درجة فوظيفتك **متوسطة** في التخصص.

-إذا حصلت على 05-11 درجة فوظيفتك **غير متخصصة** و هي عامة.

ملاحظة: يمكن أن تكون اختلافات في الإجابة من عبارة لأخرى لكن في الأخير ستنحصر في المجال الصحيح المطلوب.

دراسة الحالة 07

بإعتبارك نائب رئيس قسم علوم التسيير وطلب منك مستوى تطبيق التسلسل الرئاسي استخدم المقياس التالي لقياس مدى استخدام منظمتك لمبدأ التسلسل الرئاسي .

مقياس ليكارت لتحديد مستوى التسلسل الرئاسي في المنظمة

العبارات	أوافق تماما	أوافق	متوسط الموافقة	لا أوافق	لا أوافق تماما
هناك احترام كامل من المرؤوسين للرؤساء	5	4	3	2	1
رئيسي لديه صلاحيات في تحديد و تغيير ما أقوم به من أنشطة	5	4	3	2	1
رئيسي يمارس إشراف تفصيلي و مباشر على عملي	5	4	3	2	1
رئيسي يحدد النتائج المطلوبة في عملي و أسلوب تنفيذها	5	4	3	2	1
رئيسي يقيم نتائج عملي حسب النتائج المطلوبة	5	4	3	2	1

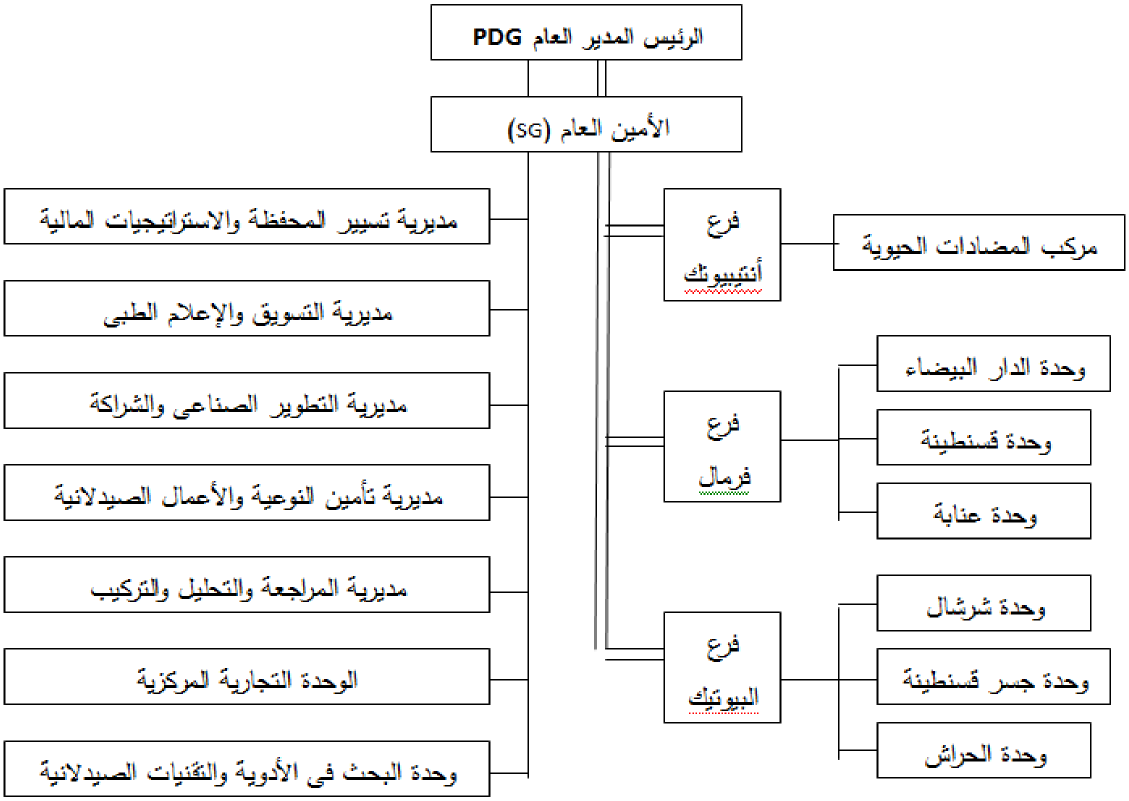
المطلوب:

- ماذا نقصد بالتسلسل الرئاسي؟
- هل يمكن للمنظمة (الجامعة) أن يكون لها تسلسل رئاسي طويل ونجد جزء منها له تسلسل رئاسي قصير؟ كيف ذلك وأعط مثال عن ذلك الجزء أو الفرع
- ماهي عيوب التسلسل الرئاسي الطويل؟
- ماهي مميزات التسلسل الرئاسي القصير؟
- ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك في كل عبارة من العبارات السابقة الذكر.
- أحكم على مستوى التسلسل الرئاسي من خلال حصر الدرجات التي عيينتها في إحدى المجالات التالية:
  - إذا حصلت على 19-25 درجة فمنظمتك لديها مستوى **جيد** من التسلسل الرئاسي.
  - إذا حصلت على 12-18 درجة فمنظمتك لديها مستوى **متوسطة** من التسلسل الرئاسي.
  - إذا حصلت على 05-11 درجة فمنظمتك لديها مستوى **منخفض** من التسلسل الرئاسي.

– هل هناك طريقة لمعرفة نوع التسلسل الرئاسي المستخدم في المنظمة مباشرة دون حساب الدرجات كما في السابق؟

دراسة حالة 08

الخريطة التنظيمية لمؤسسة صيدال



المطلوب:

- ما طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال؟
- ما هي المنظمات التي يمكن لها إتباع نفس الهيكل التنظيمي؟
- ما هي مميزات وعيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية؟
- هل تتبع مؤسسة صيدال نظام هيكلي ميكانيكي أم عضوي حديث أم مختلط؟ برر إجابتك بعد البحث في الموقع الرسمي للمؤسسة.
- حسب نظرك وبعد بحثك ماهي العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال؟

دراسة الحالة 09

لمعرفة نوع التنظيم المتبع في المنظمة (جامعة البليدة2) حسب النظام المطبق إما عضوي أو ميكانيكي، يقدم إليك مجموعة من العبارات التي تقاس بطريقة ليكارت الخماسية كما يلي:

العبارات	موافق تماما	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق تماما
لاينتظر العاملون أي أوامر من رؤسائهم لكي يتصرفوا					
يتشارك معظم العمال الرأي مع رؤسائهم					
يعبر العاملون عن آرائهم بحرية تامة					
يتم تشجيع العمال على إبداء الرأي وطرح الأفكار الإبداعية					
تطور مهارات وقدرات العمال أمر مهم جدا في المنظمة					
يلعب المرؤوسين دور كبير في إدارة المنظمة وتنميتها					
تتغير القواعد والإجراءات حسب الموقف الذي نعيشه وحسب القرارات المطلوبة					
لا يستدعي الأمر للتسلسل الرئاسي للتعامل مع حالة معينة					
وصف الوظائف يتميز بالعمومية في المنظمة					
التكيف مع الظروف والتغيير مع الموقف أمر مهم في المنظمة					
يتم تشكيل الكثير من الأفراد أو الفرق لحل مشكلة ما					

المطلوب:

- ماذا نقصد بالتنظيم الحيوي والتنظيم الآلي ؟
- ما هو الفرق بين الهيكل التنظيمي الميكانيكي و العضوي وعلاقته بالتنظيم؟
- إملاء فراغات الجدول بوضع العلامة x في المكان الذي تراه مناسبا.
- نقط كل إجابة كما يلي: موافق تماما 5، موافق 4، حيادي 3، غير موافق 2، غير موافق تماما1.
- أحكم على نوع التنظيم المتبع في المنظمة بحصر الإجابة في إحدى المجالات التالية:
    - من 1 إلى 29 تنظيم ميكانيكي.
    - من 30 إلى 38 مختلط.
    - من 39 إلى 55 نقطة تنظيم حيوي.

دراسة الحالة 10

– تفويض السلطة –

1.توجه رئيس القسم في المنظمة التي تعمل بها إلى رئيسه الأعلى، وقال له مندهشا: كيف يمكن للإدارة العليا أن تحاسبني على خطأ أحد المرؤوسين لدي؟ فرد عليه رئيسه بهدوء: إعلم أن تفويضك لجزء من عملك وسلطتك إلى أحد مرؤوسيك لايعني أنك قد فوضت المسؤولية، فما زلت تحاسب على خطأ في أداء مرؤوسك في شيء فوضت له سلطتك.

- عقب بالرأي والشرح على الواقعة المطروحة أعلاه.

2.قمت أنت بإعتبارك مشرف على قسم علوم التسيير بتفويض جزء من سلطتك إلى أحد مرؤوسيك وبعد مدة أخطأ بصورة جسيمة، بدأت أنت توجه له الإتهام والغريب أن رئيسك في العمل بدأ هو الأخر في توجيه الإتهام لك، والأغرب أن مرؤوسك بدأ هو أيضا في توجيه اللوم لك.

- من المخطئ في هذا الموقف؟ حلل وجهة نظر الأطراف المختلفة.
- حدد أين يقع الخطأ؟ والإحتمالات المختلفة للخطأ.
- قدم حلول لعدم تكرر الحالة من خلال إنشائك لتنظيم واضح ودقيق لتفويض السلطة.

3–بإعتبارك مديرا في الإدارة العليا، سألك رئيس قسم جديد يتولى العمل الإشرافي لأول مرة عن كيفية إستخدام سلطاته بطريقة جيدة ، ماهي النصائح التي توجهها له، ضع هذه النصائح في شكل قائمة بها ما يجب عمله وما يجب الانتهاء منه، والخطوات الواجب أن يمر بها في الاستخدام الأمثل للسلطة.

4– بعد عملك في عدة مناصب إدارية أصبحت خبير في تدريب العمال وتكوينهم وطلب منك تقديم برنامج عنوانه كيف تكون مفوض للسلطة بشكل فعال ، مما أستدعى بك إلى أن ترشد المديرين عند تفويضهم لجزء من سلطاتهم إلى مرؤوسيهم بعدد من المبادئ، فما هي هذه المبادئ؟

- وماهي الأخطاء الشائعة التي يقع فيها البعض عند تفويض السلطة؟
- هل التفويض الجيد ينمي ويطور قدرات ومهارات العمال؟ كيف ذلك؟
- ماهو الحل العقلاني والرسمي في حالة وقوعك تحت إشراف مدير متسلط في سلطته بقوة ؟

دراسة الحالة 11

يريد مدير مؤسسة "الخزف الذهبي" الإنتاجية إعادة تنظيم وتصميم مؤسسته خاصة وهو يريد تطوير قسم الإنتاج إلا أنه يواجه عدة مشاكل، رغم مركزية قراراته ومرونته مع عماله ، لذا إستشارك في كيفية تحقيق ذلك في ظل المعلومات التي لديه كما يلي:

- المدير العام هو المسؤول الأعلى لثلاث مدراء مما يخول له تفويض صلاحياته إلى مدير إداري، مدير إنتاج، مدير الصيانة، وللمدير العام مساعدين مباشرين وهم السكرتير، مراقب للجودة ، مراقب للتسير.
- نظرا لخبرة المدير الإدارية يريد إنجاز عدة مهام بنفسة، لأن حسب نظره مرؤوسيه ليس لهم الخبرة والكفاة لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم، بالتالي نشأ ضعط كبير على المدير الإداري بالإضافة إلى كثرة مهامه ونشاطاته الإدارية المتوزعة على الأقسام التالية: إدارة شؤون الموظفين، المالية والمحاسبة، الخدمات الإجتماعية، المبيعات، الأمن.
- أما مدير الإنتاج فكانت مهامه مجزأة على قسم الإنتاج وقسم التخزين والتوزيع، ويكون في نفس مستواه التنظيمي مدير الصيانة الذي يشرف على مهمة الكهرباء وتصليح أعطاب الآلات والمعدات الإنتاجية.

المطلوب:

- أرسم الخريطة التنظيمية للمؤسسة.
- ماهو اسم الهيكل التنظيمي الذي يناسب المؤسسة.
- ماهي مميزات وسلبيات تنظيم المؤسسة؟
- ماذا تقترح لإعادة تنظيم المؤسسة وإعادة تصميم هيكل تنظيمي جديد ؟

دراسة الحالة 12

يتطلب التوصل إلى تقسيم العمل إلى وحدات إدارية بشكل ناجح، أن يدقق مديري الإدارة العليا والمسؤولين عن الهيكل التنظيمي في كل التفاصيل، ويناقشوا الهيكل التنظيمي المقترح للوحدات التنظيمية الجديدة للتحقق من نجاح الهيكل، لذا بصفتك أحد المناقشين الإداريين إستخدم الأداة التي أدناه للحكم على نجاح الهيكل التنظيمي.

أداة قياس نسبة نجاح الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي

العبارات	نعم	لا
- هل الوحدات الجديدة قادرة على تغطية كافة الأعمال التي تحتاجها المنظمة؟		
- هل حجم العمل في كل وحدة محدد بوضوح؟		
- هل عدد العاملين في كل وحدة مناسب؟		
- هل هناك أعمال ومهام غير ضرورية في الوحدة ويمكن إلغاؤها أو تحويلها إلى طرف خارجي؟		
- هل هناك وصف دقيق يحدد ويحصر أعمال كل وحدة؟		
- هل تستطيع هذه الوحدات أن تعبر عن أهداف المنظمة وتساعد على تحقيقها؟		
- هل الوحدات الجديدة تسهل العمل وتجعله أكثر سرعة وكفاءة؟		
- هل الهيكل الجديد يضمن الإنضباط الداخلي والرقابة؟		
- هل العلاقات بين الوحدات التنظيمية محددة بوضوح؟		
- هل جدول الصلاحيات والسلطات محدد لكل وحدة تنظيمية؟		
- هل هناك أي تكرار في العمل بين الوحدات؟		
- هل هناك رضا من المديرين على هيكل الوحدات التنظيمية الجديد؟		

المطلوب:

- ماهو المقصود بالوحدات التنظيمية؟ وهل هي ضرورية لكل أحجام المؤسسات؟
- ماهي الأسس التي يتم عليها تقسيم الهيكل التنظيمي إلى وحدات إدارية تنظيمية؟
- على أي أساس تم تقسيم الهيكل التنظيمي للمنظمة التي تنتمي إليها إلى وحدات تنظيمية؟
- إستخرج نسبة نجاح الوحدات التنظيمية للمنظمة التي تدرس فيها أو التي تعمل فيها، من خلال حساب نسبة الإجابات (بنعم) إلى الإجابات بـ (لا)، وكلما كانت الإجابات (نعم) أكبر من (لا) فإنه يمثل نجاح الوحدات التنظيمية.

دراسة الحالة 13

تهدف بلدية (X) في الجزائر إلى إعادة تنظيم هيكلها التنظيمي ومعرفة نوع نطاق إشرافها، لذا تم إحصاء عدد المناصب النوعية، حيث يترأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت وصايته الأمانة العامة التي تنقسم بدورها إلى أقسام وكل قسم إلى مديرية وكل مديرية إلى مصالح وكل مصلحة إلى مكاتب كما هو موضح في الجدول التالي.

عدد المناصب النوعية حسب الخريطة التنظيمية لبلدية بسكرة

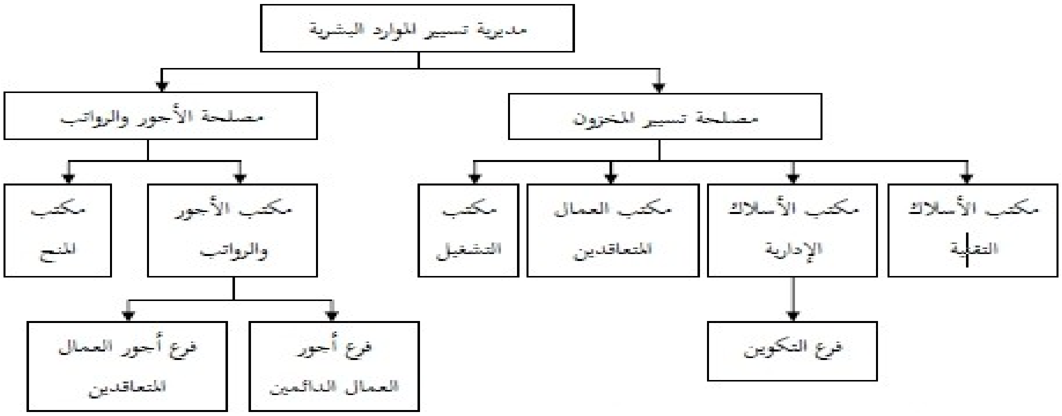
الأمانة العامة/القسم	المديريات	عدد المصالح	عدد المكاتب
الأمانة العامة	/	02	07
قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة	- مديرية المالية والممتلكات	04	08
	- مديرية الوسائل العامة	02	04
	- مديرية تسيير الموارد البشرية	02	06
قسم التعمير والبيئة	- مديرية البيئة	03	06
	- مديرية التعمير	04	12
قسم التنظيم والشؤون العامة	- مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية.	02	06
	- مديرية الشؤون العامة.	02	08
المجموع		21	55

قام رئيس المجلس الشعبي البلدي للبلدية بعقد إجتماع مع الأمانة العامة بخصوص وضعية الهيكل التنظيمي الذي أنشأ بمرسوم تنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 1992/02/02 و لم يتغير إلى غاية القرار رقم 283 المؤرخ في 2011/04/24 الذي بدوره لم يتغير إلى يومنا هذا و عليه ختم الاجتماع بتكليف الأمانة العامة بما يلي:

1. إعطاء نوع نطاق الإشراف مع ذكر مزاياه و عيوبه باعتبارها يكون:
   - ✓ ضيق إذا كان المسؤول يشرف على أربعة مرؤوسين فاقل
   - ✓ متوسط إذا كان المسؤول يشرف على خمسة و تسعة مرؤوسين
   - ✓ واسع إذا كان المسؤول يشرف على 10 مرؤوسين فأكثر
2. تمثيل المستويات التنظيمية في شكل هرمي، مع ذكر عدد كل مستوى تنظيمي .
3. إنشاء الخريطة التنظيمية للبلدية دون إدراج المكاتب.
4. دراسة مدى مرونة الهيكل التنظيمي للبلدية في ظل التغيرات التي تطرأ في محيطها الداخلي والخارجي.

دراسة الحالة 14

مواصلة لدراسة الحالة السابقة، يطلب رئيس المجلس الشعبي البلدي من مدير تسيير الموارد البشرية (بصفتك أنت المدير) أن يعد بطاقة الوصف الوظيفي لمديرية تسيير الموارد البشرية انطلاقا من الخريطة التنظيمية التالية:



-ماهي الأخطاء التي تلاحظها في الخريطة التنظيمية التي أعلاه؟

نموذج لبطاقة الوصف الوظيفي لمديرية تسيير الموارد البشرية

المجموعة الوظيفية لنفس المستوى التنظيمي		**عدد المستويات التنظيمية**	
المستوى التنظيمي للمديرية		**المسمى الوظيفي**	
المدير المباشر للمديرية		**عدد المصالح التابعة للمديرية**	

الوظيفة الرئيسية
الموظف المناسب لهذه الوظيفة يجب أن يكون ذو إطلاع ومعرفة في (اكتب القطاعات التي تتطلب أن يحظى بها هذا الموظف مثل المصارف أو علم الإدارة ..). يجب أن يكون قادر على التواصل بشكل فعال مع الأقسام الأخرى بالمنظمة. ويجب أن يكون حامل هذه الوظيفة متحلي بأخلاقيات العمل. .... الوظائف الرئيسية للموظف ستكون (اذكر باختصار الوظائف الرئيسية التي سيقوم بها الموظف •

• • •
المهام الرئيسية والمسؤوليات
• اكتب المهام والمسؤوليات بشكل تفصيلي هنا • • •
المهارات الشخصية
• اكتب المهارات الشخصية بشكل تفصيلي هنا • • • •
الخبرات المطلوبة
حامل الوظيفة يجب أن يكون على الأقل ذو خبرة عملية تتراوح ما بين سنة إلى سنوات في مجال الأمانة العامة
إخلاء مسؤولية
• إن هذا الوصف الوظيفي يعني أن المسؤوليات والمهام المذكورة أعلاه متعلقة بحامل الوظيفية، ويتعين على حامل الوظيفة تطبيقها بشكل كامل. • قد يلحق الموظف حامل الوظيفة بعض الأعمال التي لم تذمر في هذا الوصف الوظيفي، وعليه فأن الموظف ملزم بتطبيق ما يطلبه العمل بناءاً على توجيهات المشرف أو المدير المباشر لحامل الوظيفة. • سيتم مراجعة هذا الوصف الوظيفي من وقت لآخر وقد يتطلب بعض التعديلات لتلائم المهام والمسؤوليات المناطة بالموظف. • المتطلبات الوظيفية المذكورة تمثل الحد الأدنى للقيام بهذه الوظيفة. • لتطبيق هذه الوظيفة بنجاح، يتعين على الموظف امتلاك المهارات والقدرات المذكورة في هذا الوصف الوظيفي.

اسم حامل الوظيفة		**اسم المدير المباشر**	
توقيع حامل الوظيفة		**توقيع المدير المباشر**	
التاريخ:		**التاريخ:**	

الـخــاتـمة: تباينت وجهات نظر الباحثين حول تحديد مفهوم وأهمية الهياكل التنظيمية وكيفية تنظيمها، نظرا للمبادئ المعتمدة في تفسيرها، إذ نظرت المدرسة الكلاسيكية إلى الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الرسمي المحدد للعلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عموديا وأفقيا، وأن التنظيم الجيد يرتكز على مبدأ تقسيم العمل ودرجة التخصص حسب كل منظمة، باعتبار أن العامل موجود لتعظيم أرباح المنظمة فقط ولو على حسابه، بالتالي واجه الكلاسيكيون النقد من قبل السلوكيين، الذين أشاروا إلى إهمال الجانب الإنساني في تحديد مفهوم الهياكل التنظيمية التي أسست على التنظيم الرسمي فقط متناسية التنظيم غير الرسمي الذي لا يمكن إلغاءه، وفي نفس الوقت يمكن الاستفادة منه، مما أدى بالمدرسة السلوكية إلى إنشاء عدة نظريات بهدف إثبات أن المورد البشري هو الأساس ويجب دراسته وأخذ بعين الإعتبار الجانب السلوكي والنفسي عند تجسيد إجراءات التنظيم لتصميم هيكل تنظيمي جيد، وعليه توصلنا إلى أن المقصود بتصميم الهيكل التنظيمي هو في الحقيقة حسب نظرنا يعتبر فن وعلم تجميع أنشطة المنظمة وفق نموذج معين وتدوين أسس عمله ومكوناته في الدليل التنظيمي للمنظمة ثم تمثيله على شكل خريطة تنظيمية معينة، مع الأخذ بالإعتبار المحددات الخاصة بالهيكل المصمم لتحقيق أهداف المنظمة ، يشير هذا المفهوم إلى مصطلحات أساسية لها مدلول كبير في الهياكل التنظيمية نجد منها الدليل التنظيمي والخريطة التنظيمية، عنصرين أساسيين في الهيكل التنظيمي الجيد، كما تم التوصل إلى أن التنظيم الجيد يُنشأ من خلال مجموعة من القوانين والإجراءات العلاقتية العادلة الصادرة من أعلى الهرم التنظيمي للمنظمة، التي يخضع لها كل أفراد المنظمة، مما يحقق التنسيق والإشراف بين مختلف الوحدات التنظيمية من خلال إستخدام الأمثل لكل موارد المنظمة في تحقيق الأهداف بكفاءة.

من أبرز النتائج المتحصل عليها هي:

- ✓ التنظيم الجيد يتأسس على مبادئ قوية وواضحة ولا يكون فيها فجوات وثغرات، لأن تدهور التنظيم يبدأ من تلك الفراغات التي تسمح لأفراد المنظمة بتأويلها حسب المصلحة الشخصية، مما يولد الفوضى واللامبالاة والفساد الإداري ثم الاحتراق الوظيفي وبالتالي تدهور المنظمة، وهذا لا يعني القضاء على التنظيم غير الرسمي لأن فيه فوائد كبيرة على المنظمة رغم مساوئه الوخيمة.
- ✓ لابد عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة أن نأخذ بنظر الاعتبار حقيقة أساسية مفادها أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات، في كل الأوقات، لأن أي فرق في طبيعة نشاط المنظمة أو المتغيرات البيئية أو الأهداف فإنه حتما ستختلف طبيعة الهيكل التنظيمي.

- ✓ أهم وأول أمر يجب أن تحدده المنظمة عند تصميمها لهيكلها التنظيمي هو تحديد الهدف بدقة وموضوعية حسب الموارد المتاحة، لأن من شأنه أن يسهم في تحديد احتياجات المنظمة بأقل تكلفة ووقت.
- ✓ تحقيق توازن المنظمة من خلال الهيكل التنظيمي يكون بواسطة معرفة تطبيق مبدأ التوازن الوظيفي، لتتحقق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد.
- ✓ القيام بمراجعة الهيكل التنظيمي من حين لآخر حسب شدة تغير العوامل المؤثرة السابقة الذكر في الفصل الخامس، وإن تطلب الأمر يتم تعديله وفق ما يتناسب مع كافة المتغيرات والقيام بإدخال كل ما هو حديث ومناسب ليلاءم المتطلبات السريعة في الحداثة.
- ✓ ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

وفي الأخير نوصي طلبتنا الأعزاء بالتركيز على نقطة جد هامة مفادها هو اعتبار كلا من التنظيم والهيكل التنظيمي لعبة فكرية، وكلما أدركت أهمية كلا منهما، وفكرت بطريقة منظمة مبدعة، تتمكن من تحقيق أفضل النتائج، لذا فكر في تحصيل المعرفة لهذين العنصرين، وتعلم توظيف ما فكرت فيه، وصمم مع من تفكر، واعمل بجهد مع من يفكر.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال-الأساسيات والإتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، 2014.
2. أحمد عمار مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 2005.
3. أحمد ماهر، التنظيم –الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007.
4. أحمد ماهر، نظرية التنظيم- الماضي و الحاضر و المستقبل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2017.
5. الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي –دليل إرشادي وأدوات عملية، الإصدار الأول، النشر للأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة، دبي،2015.
6. بدر الدين زواقة، وظائف الإدارة وتطبيقاتها في العمل الإسلامي المعاصر، الطبعة الأولى، دار قرطبة، الجزائر، 2010.
7. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
8. بشير العلاق،أسس الإدارة الحديثة –نظريات ومفاهيم، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
9. بلال خلف السكارنه، التطور التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
10. بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن، 2019.

11. تشارليز أف كارتين، ترجمة مُحمَّد بن عبد الكريم الدحام ، التصميم والهيكلة التنظيمية التعامل مع التغيير والتطوير، دار عالم الكتب، الرياض، السعودية، 2016.
12. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
13. رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
14. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2007 .
15. زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة-الهندرة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
16. سعد علي ريحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
17. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
18. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة –التخطيط الإستراتيجي-البناء التنظيمي والقيادة الإبداعية-الرقابة والحوكمة، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
19. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2012.
20. عبد الرحمن بن أحمد هيجان وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 2010.
21. عبد الله عزت بركات، علي عباس، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم للنشر، عمان، الأردن، 2000.
22. عبد المنعم إجلال حافظ وآخرون، أصول التنظيم والإدارة "مدخل متكامل"، دار الحريري للطباعة، مصر، 2003.
23. علي شريف، منال كردي، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.

24. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
25. غزال حياة، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغيير تنظيمي،الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
26. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت ، 2000.
27. كامل محمد المغربي، الإدارة –أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الواحد والعشرين، دار الفكر، الأردن، 2007.
28. ماجد عبد المهدي المساعدة و آخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2013.
29. مجدي عبد الله شراره، مبادئ الإدارة و التنظيم، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2018.
30. محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق، دار الجامعية الجديدة للنشر، 1999.
31. محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
32. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
33. محمد درويش، علي محمد المبيض، الإدارة العامة (محليات –خدمات مدنية)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2006.
34. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
35. محمد شاكر عصفور، التنظيم والأساليب، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2006.
36. محمد عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
37. محمد علي سالم، نظرية التنظيم، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

38. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
39. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
40. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
41. مصطفى يوسف كافي، سكير أحمد حمودة، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة) ، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2013.
42. موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
43. مؤيد سعيد سالم، تصميم المنظمة وتحليلها، الطبعة الاولى، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، 2019.
44. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
45. نادر أحمد أبوشيخة ، التنظيم وأساليب العمل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011
46. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث ، الأردن،2011.
47. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013.

الأطروحات:

48. بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2016.

المقالات:

49. حسين مصيلحي سيد أحمد، عهد محمد بكر عبد الفتاح، أثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية، مؤتمر التحول الرقمي بكلية التجارة جامعة الإسكندرية ، مصر، المنعقد يوم 2020/11/10

المطبوعات:

50. محمد شويح، محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة، موجهة لطلبة ليسانس، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي-البليدة 02، 2019.

51. بربي ميلود، محاضرات في مادة هياكل وتنظيم المؤسسة، المحاضرة الخامسة:محددات الهيكل التنظيمي موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، -ميلة، 2022/2021.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. James A Sroner, Edward Freeman, Management, 5tn ed, Englewood cliff, NJ: Prentice-Hall,USA, 1999.
2. Olivier Meier, Dico du manager, Dunod,paris,2009.
3. Henry mintzberg, le management -voyage au centr des organisation,3eme édition ,France, les edition d'organisation,2004.
4. Henry Mintzberg, structure et dynamiques de l'organisation, Edition d'organisation, 18eme edition, Paris, 2005.
5. Robbins, S, Organization Theory- structure, disigns and applications, 3rd edition, New Jersey, prentice-Hall international, 1990.