



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

هياكل وتنظيم المؤسسة

الطور: ليسانس

المستوى: ثالثة

السداسي: الخامس

إعداد الأستاذة: طويل ياسمينة

السنة الجامعية: 2026/2025

تقديم المادة

السداسي: الخامس

وحدة التعليم: أساسية

المادة: هياكل وتنظيم المؤسسة

الرصيد: 5

المعامل: 2

نمط التعليم: حضوري

أهداف التعليم: تمكين الطالب من فهم وتحليل الهياكل التنظيمية للمؤسسات، فضلا عن التعرف على مختلف مراحل عملية تصميم الهياكل التنظيمية، وذلك من خلال:

1. المعرفة: وتتجسد أساسا في:

- المعرفة المتعلقة بالتنظيم والمعارف الأساسية الخاصة بمكونات المؤسسة؛
- معرفة طبيعة وتشكيلة أي مؤسسة من حيث التنظيم والوحدات التنظيمية؛
- التعرف على علاقة وظيفة التنظيم بباقي الوظائف الإدارية الأخرى؛
- التعرف على مختلف العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي؛

2. المهارة: وتتجسد في عدة مهارات، منها:

- اكتساب مهارة التصميم ومنهجية التصميم من خلال تطبيق بعض الحالات على أرض الواقع؛
- اكتساب مهارة التحليل وذلك من خلال عمليات المقارنة والإسقاط للمفهوم النظري على أرض الواقع؛
- اكتساب مهارة المشطلات من خلال التزود بمهارات التحليل والمقارنة للهياكل التنظيمية وتحليل محتواها؛

3. السلوك: من خلال هذا المقياس سيصبح الطالب قادرا على التصرف سلوكيا في عدة مناحي منها:

- سيصبح الطالب قادرا على التصرف تجاه التكيف مع أي تغيير تنظيمي سواء كان من داخل أو خارج المؤسسة؛

- سيصبح للطالب استعداد لتحليل ومناقشة أي هيكل تنظمي لأي مؤسسة؛

المعارف المسبقة المطلوبة: مكتسبات في تسيير المؤسسة، الأسس العلمية والنظرية للتنظيم

- المحور الأول: ماهية المنظمة والتنظيم
- المحور الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي
- المحور الثالث: تصميم الهيكل التنظيمي
- المحور الرابع: محددات فعالية تصميم المنظمة
- المحور الخامس: خيارات تصميم المنظمة

طريقة التقييم: تقييم مستمر + إمتحان نهائي ويقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للدروس (60%) والأعمال الموجهة (40%)

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
2-1	تقديم المادة
7-3	فهرس المحتويات
8	فهرس الأشكال
9	فهرس الجداول
11-10	مقدمة
28-12	المحور الأول: ماهية المنظمة والتنظيم
12	تمهيد
13	أولاً: مدخل عام في دراسة المنظمة
13	1. تعريف المنظمة
14	2. الخصائص العامة للمنظمة
14	3. مكونات المنظمة
15	4. مداخل دراسة المنظمات
17	ثانياً: ماهية التنظيم
17	1. مفهوم التنظيم تعريفه وأهميته
19	2. مراحل ومبادئ التنظيم
22	3. خصائص التنظيم الفعال
23	4. أنواع التنظيم
27	خلاصة المحور الأول

فهرس المحتويات

28	أسئلة المحور الأول
49-29	المحور الثاني: نظريات التنظيم والهيكل التنظيمي
29	تمهيد
30	أولاً: نظريات التنظيم
30	1. النظريات الكلاسيكية في التنظيم
35	2. مدرسة العلاقات الإنسانية
38	3. المدارس الحديثة في التنظيم
44	ثانياً: الهيكل التنظيمي
44	1. تعريف الهيكل التنظيمي
45	2. مبادئ الهيكل التنظيمي
46	3. أهمية الهيكل التنظيمي
46	4. العلاقة بين الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي
48	خلاصة المحور الثاني
49	أسئلة المحور الثاني
69-50	المحور الثالث: تصميم الهيكل التنظيمي
50	تمهيد
52	أولاً: تقسيم (تصميم) العمل والتخصص
52	1. ماهية تصميم الأعمال
53	2. أساليب تصميم الأعمال

فهرس المحتويات

57	ثانيا: تكوين الوحدات التنظيمية (تجميع الأعمال)
57	1. التجميع/ التنظيم الوظيفي
57	2. التجميع/ التنظيم على أساس المنتج
58	3. التجميع/ التنظيم على أساس جغرافي
58	4. التجميع/ التنظيم على أساس المستهلكين
58	5. التجميع حسب العمليات والمراحل
59	6. التجميع/ التنظيم المزيغ أو المركب
59	ثالثا: تحديد السلطات والمسؤوليات (نطاق الإشراف)
59	1. تعريف السلطة والمسؤولية
61	2. نطاق الإشراف
62	3. العلاقة بين نطاق الإشراف والهيكل التنظيمي
63	رابعا: علاقات السلطة وتفويض السلطة
63	1. تعريف التفويض وشروطه
65	2. علاقات السلطة
65	3. المركزية واللامركزية
68	خلاصة المحور الثالث
69	أسئلة المحور الثالث
79-70	المحور الرابع: محددات تصميم الهياكل التنظيمية
70	تمهيد

فهرس المحتويات

71	أولاً: حجم المنظمة
72	ثانياً: دورة حياة المنظمة
74	ثالثاً: بيئة المنظمة واستراتيجيتها
74	1. بيئة المنظمة
76	2. استراتيجية المنظمة
77	رابعاً: ثقافة المنظمة والتكنولوجيا
77	2. ثقافة المنظمة
78	3. التكنولوجيا
79	خلاصة المحور الرابع
80	اسئلة المحور الرابع
81	المحور الخامس: خيارات تصميم الهيكل التنظيمي
81	تمهيد
83	أولاً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب تدرج السلطة
83	1. الهيكل التنفيذي (الهيكل العمودي أو الرأسي أو السلطوي)
84	2. الهيكل التنظيمي الوظيفي
85	3. الهيكل التنفيذي الإستشاري
86	ثانياً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف
87	1. الهيكل التنظيمي الطويل (الهرمي)
87	2. الهيكل المسطح

فهرس المحتويات

88	ثالثا: أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة
88	1. الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة
89	2. الهيكل التنظيمي على أساس الزمن
90	3. الهيكل التنظيمي حسب المناطق الجغرافية
91	4. الهيكل التنظيمي حسب المنتجات (السلع أو الخدمة)
93	5. الهيكل التنظيمي على أساس العمليات
94	6. الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن او المستهلكين
95	7. الهيكل التنظيمي المختلط أو المركب (التركيبي)
96	رابعا: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم
96	1. الهيكل التنظيمي الميكانيكي
97	2. الهيكل التنظيمي العضوي
98	خامسا: الهياكل التنظيمية الحديثة
98	1. الهيكل المصفوفي
99	2. الهيكل الشبكي
101	3. الهيكل الافتراضي
102	خلاصة المحور الخامس
103	أسئلة المحور الخامس
104	خاتمة
105	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	فهرس الجداول	الرقم
38	الفروق الجوهرية بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية	01
89	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة	02
91	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية	03
92	الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية	04
93	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات	05
94	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس العمليات	06

فهرس الأشكال

الرقم	فهرس الأشكال	الصفحة
01	المنظمة كنظام	40
02	الهيكل التنفيذي	84
03	الهيكل الوظيفي	85
04	الهيكل التنفيذي الإستشاري	86
05	الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة	89
06	الهيكل التنظيمي على أساس الزمن	90
07	الهيكل التنظيمي على المنطقة الجغرافية	91
08	الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات	93
09	الهيكل التنظيمي على أساس العمليات	94
10	الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن	95
11	الهيكل التنظيمي المختلط أو المركب (التركيبي)	96
12	الهيكل التنظيمي المصفوفي	99
13	الهيكل التنظيمي الشبكي	101

مقدمة

تعد المنظمة عنصرا محوريا في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، إذ تمثل إطارا يجمع الموارد البشرية والمادية في وحدة منسقة تعمل لتحقيق أهداف محددة داخل بيئة تتسم بالتغير والتعقيد. ولأن المنظمة تعمل كنظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع محيطه، فإن نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على إدارة هذا التفاعل بطريقة فعالة.

ومن هنا تبرز أهمية عملية التنظيم التي تعد الوسيلة الأساسية لترتيب الأنشطة وتوزيع المهام وتحديد العلاقات بين مختلف الوحدات داخل المنظمة. فالتنظيم لا يقتصر على تقسيم العمل، بل يشمل أيضا تحديد مسارات السلطة والتنسيق، مما يضمن الانسجام في الأداء ويحد من الازدواجية والاضطراب. وقد ساهم تطور الفكر الإداري في تقديم مجموعة من التصورات والنظريات التي فسرت هذه العملية.

فقد ركزت النظريات الكلاسيكية على مبادئ التنظيم الرسمية القائمة على التخصص وتسلسل الأوامر، بينما جاء الاتجاه السلوكي ليبرز أهمية الفرد داخل المنظمة ودوافعه وتأثيرها على الفعالية التنظيمية. أما النظريات الحديثة فقد وسّعت دائرة التحليل بالنظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويعيد تشكيل هيكله وفق متغيراتها. هذا التطور في فهم التنظيم مهد لبلورة مفهوم أكثر وضوحا ودقة للهيكل التنظيمية.

وفي هذا السياق، يعد الهيكل التنظيمي المظهر الملموس لعملية التنظيم، إذ يجسد توزيع الأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام ويحدد خطوط الاتصال واتخاذ القرار داخل المنظمة. فاختيار الهيكل المناسب يضمن ترجمة الاستراتيجية إلى ممارسات، ويعزز التنسيق والرقابة، ويرفع من قدرة المنظمة على التكيف ومواجهة التحديات.

وقد جاءت هذه المطبوعة لتتناول مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنظيم والهيكل التنظيمية، أين تم تقسيمها إلى خمسة محاور حيث سيخصص المحور الأول لدراسة ماهي المنظمة من حيث تعريفها وخصائصها ومكوناته ومداخل دراستها بالإضافة إلى التنظيم فيما يتعلق بتعريفه وأهميته ومبادئه وخصائص التنظيم الفعال.

أما المحور الثاني سيتناول نظريات التنظيم بدءا من النظرية الكلاسيكية وصولا للمدارس الحديثة، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الهيكل التنظيمي ومبادئه وأهميته والعلاقة بين أبعاده الرئيسية.

في حين المحور الثالث خصص لدراسة خطوات تصميم الهيكل التنظيمي والتي تتمثل في تقسيم (تصميم) العمل والتخصص، وتكوين الوحدات التنظيمية (تجميع الأعمال)، بالإضافة إلى تحديد السلطات والمسؤوليات (نطاق الإشراف) فضلا عن تحديد علاقات السلطة وتفويضها.

بينما سيهتم المحور الرابع بإعطاء لمحة عن محددات تصميم الهيكل التنظيمي بدءا من حجم المنظمة ودورة حياتها مرورا إلى بيئتها وإستراتيجيتها وصولا إلى التكنولوجيا وثقافة المنظمة.

مقدمة

المحور الخامس جاء للتعرف على خيارات تصميم الهيكل التنظيمي بمعنى اختيار المنظمة الهيكل التنظيمي المناسب لها حيث سيظهر هذا المحور أنواع الهياكل التنظيمية الشائعة الإستخدام مثل الهيكل التنظيمي التنفيذي والهيكل التنظيمي الوظيفي مرورا بالهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة مثل الهيكل التنظيمي السلعي أو حتى المختلط والمركب وصولا إلى الهياكل التنظيمية حسب نوع التنظيم والتي تتمثل في الهياكل الميكانيكية والهياكل العضوية.

المحور الأول: ماهية المنظمة والتنظيم

تمهيد:

تعد المنظمة إطاراً يجمع بين الأفراد والموارد لتحقيق أهداف مشتركة بطريقة منسقة وفعالة. ومن أجل ضمان تحقيق هذه الأهداف، يظهر دور التنظيم كعملية ترتيب وتوزيع الموارد البشرية والمادية والمالية بشكل يضمن الانسيابية في العمل واتخاذ القرارات. ويشكل فهم طبيعة المنظمة ووظائفها وأنواعها أساساً لدراسة هياكلها التنظيمية وتحسين أدائها، مما يجعل هذا المحور مدخلاً لفهم النقاط التالية:

أولاً: مدخل عام في دراسة المنظمة

1. تعريف المنظمة
2. الخصائص العامة للمنظمة
3. مكونات المنظمة
4. مداخل دراسة المنظمات

ثانياً: ماهية التنظيم

1. مفهوم التنظيم تعريفه وأهميته
2. مراحل ومبادئ التنظيم
3. أنواع التنظيم
4. خصائص التنظيم الفعال

أولاً: مدخل عام في دراسة المنظمة

1. تعريف المنظمة:

تعددت التعاريف ولم تتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة، غير أنه يمكننا التطرق إلى بعض المفاهيم التالية:

يشير مفهوم المنظمة إلى: "مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة".

تعريف **barnard** يعرف برنارد المنظمة على أنها: "نسق من الأنشطة المنسقة شعورياً أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري." هذا التعريف يشير إلى عنصر التنسيق بين الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، حيث يبرز الإرتباط القوي بين التنسيق ومدى تحقيق الأهداف.

تعريف كانديالا **kandualla 1977**: "المنظمة وحدة إجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أغراض التجمع بكفاءة وفعالية، وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والإهتمام والعناية بالمجتمع".¹

كما تعرف المنظمة على أنها: "حجر الزاوية الذي يجمع عوامل الإنتاج (الأرض، العمالة، رأس المال) إذ أنها نظام إجتماعي يشمل جميع العلاقات الإنسانية الرسمية لمجموعة أفراد ضمن تنظيم معين، وهي الإطار الرسمي الذي يمارس من خلاله المدير مبادئ الإدارة أسسها ووظائفها".

وتعرف أيضاً على أنها: "مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معا بطريقة منظمة لتحقيق هدف مشترك"².

المنظمة هي: "تنظيم إجتماعي رسمي راسخ وثابت، يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به، ثم يعالجها بغرض إنتاج نوع من المخرجات"³.

بالإضافة للتعاريف السابقة يحدد هربت **herbert H** في مفهومه للمنظمات العناصر الرئيسية لمفهوم المنظمة والتي هي بصفة عامة كما يلي:⁴

¹ زهير بوجمعة شلبي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص:29.

² أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، إدارة الأعمال أساسياتها، ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، شركة العبيكان للتعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 15، 2025، ص: 34

³ أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال معاصرة الوظائف والإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص: 19.

⁴ فؤاد البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمة، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 2015، ص:77.

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- أن المنظمة تضم دائما أشخاصا عديدين؛
- أن هؤلاء الأشخاص يرتبطون ببعضهم ويتفاعلون معا باستمرار؛
- أن هذه التفاعلات تحافظ على بناء المنظمة؛
- أن لكل من في المنظمة أهدافه الشخصية؛
- أن هذه التفاعلات يمكنها أيضا أن تساعد على تحقيق أهداف مشتركة، أو مرتبطة بالأهداف الشخصية؛
- أن المنظمة تشكل جزءا من نسق وأن هذا النسق الأكبر يؤثر فيها بمثل ما يتأثر بها، وإن كانت تتفاوت درجات التأثير؛

2. الخصائص العامة للمنظمة:

- وهي عبارة عن الصفات المميزة لها، سنوجزها فيما يلي:¹
- الأهلية: ويقصد بها إجراءات التأسيس التي يحددها القانون، كما يقصد بها ألا تكون أهداف المنظمة مخالفة للقوانين والأنظمة السارية، ومبادئ الأخلاق العامة، والعادات المتعارف عليها في المجتمع.
 - النظام الداخلي أو الدليل التنظيمي: وهي الهوية التي تثبت شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، كالإسم، العنوان، والهدف والمؤسسين والعلاقات مع المنظمات الأخرى، كما يتضمن القواعد والتعليمات الواجب إتباعها من قبل العاملين فيها، والنظام التأديبي.
 - القيادة: سلطة رئاسية أو قيادية إدارية تقود المجتمع البشري في المنظمة نحو تحقيق الهدف المنشود وتوجه وتشرف على سير العمل فيها.
 - التعاون: وهو مستمد من شعار " في الإتحاد قوة" فهو وسيلة أساسية لأي مجتمع بشري يميز المنظمة الناجحة ويجنبها الفشل.

3. مكونات المنظمة:

تتكون المنظمة من عناصر متفاعلة ومتداخلة تؤثر في بعضها البعض وهي:²

- 1.3 الأهداف والقيم:** تتميز الأهداف بالتنوع والتغير على المدى القصير والطويل أما القيم والتي تستمدتها المنظمة من ثقافة المجتمع الذي توجد فيه ومن أعرافه وتقاليده، كما تؤثر قيم المنظمة في المجتمع فتضيف

¹ زهير بوجمعة شلبي، مرجع سبق ذكره، ص:31.

² فؤاد البكري، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 78-79

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

قيما جديدة أو تحل قيما محل أخرى وإذا كانت الأهداف والقيم تعد مكونا أساسيا من مكونات المنظمة فإنها تساعد على فهم البناء التنظيمي والسلوكي للمنظمة.

2.3 الجانب الفني: من مكونات المنظمة بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي الذي يضع البناء الإداري ويحدد تسلسل الوظائف والإختصاصات ويعبر الجانب الفني عن التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة.

3.3 الجانب الإنساني: وهو سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة ودافعية هؤلاء الأفراد وطبيعة الحاجات التي يريدون إشباعها والوسائل المختلفة لإشباعها والعلاقات التي تجري بينهم عند قيامهم بأداء الأدوار التي يكلفون بها وديناميكية التنظيم غير الرسمي.

4.3 الهيكل التنظيمي: وهو البناء أو الشكل الذي تتخذه المنظمة لتقوم بأعمالها وتحقيق أهدافها ويقوم الهيكل التنظيمي على التخصيص وتقسيم العمل والتميز بين الوظائف والأنشطة المختلفة وكذلك التنسيق بين هذه الوظائف في إطار فني تحدد فيه السلطات والمسئوليات وقنوات الإتصال وخطط سير العمل ويوضع الهيكل التنظيمي في شكل خرائط رئيسية وفرعية للمنظمة.

5.3 الجانب الإداري: حيث تدرج الوظائف التي تمارسها الإدارة من وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة والمتابعة وعلاقات المنظمة بالبيئة المحيطة بها.

4. مداخل دراسة المنظمات:

دراسة المنظمات يكون وفق العديد من المناهج والمداخل التي تحكمها أطر فكرية مختلفة تتباين في أسلوب تحليلها لمكونات المنظمة، إلا أن الجمع بين مختلف المداخل كما نعتقد يوفر مساحة أوسع وأشمل لفهم حقيقة المنظمات كمكونات وكأساليب عمل تعرضها واقع التفاعل مع محيطها. وفيما يلي عينة من المداخل الأكثر انتشارا واستخداما من قبل الباحثين:¹

1.4 المدخل التاريخي التعاقبي: يركز هذا المدخل على تطور المساهمات الفكرية لرواد التنظيم والإدارة في دراسة المنظمة، محاولة إيجاد نوع من التقسيم في إطار تاريخي اعتاد عليه الباحثون والدارسون، حيث كانت أهم المدارس المؤسسة لنظرية المنظمة المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) (1890-1930)، السلوكية (1930-1960) نظرية النظم (1960-1975)، النظرية الموقفية (1961-1990).

¹ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص-ص: 25-29

2.4 المدخل الإستراتيجي: يدرس هذا المدخل المنظمة كمنظومة استراتيجية، حيث الإهتمام بالدور الإستراتيجي لفريق الإدارة العليا وكذلك دراسة فاعلية المنظمة بإطار إستراتيجي. كما يهتم المدخل الإستراتيجي بدراسة محيط المنظمة وعوامله وكذلك دراسة أهداف المنظمة ذات الطابع الشمولي، ويمكن أن يعرض في إطار هذا المدخل بناء منظومة رصد للعوامل الإستراتيجية ذات التأثير في مستوى الأداء المنظمي. إن أبرز المرتكزات النظرية تدعو المهتمين لدراسة تأثير العديد من العوامل الإستراتيجية على تصميم وهيكل وأساليب عمل وقيادة المنظمة. ومن تلك العوامل مثلا الخيار الإستراتيجي والقوة الإستراتيجية، التحالفات الإستراتيجية والمقاصد الإستراتيجية مثلا. وهذه العوامل اخضعها رواد هذا المدخل للدراسة والفحص بعلاقتها وتأثيرها على التصميم والهيكل وأداء المنظمة.

3.4 المدخل البيئي: يختص هذا المدخل بدراسة مفردات نظرية المنظمة بعلاقتها مع المعطيات البيئية العامة والخاصة، ويندرج في هذا الإطار أثر البيئة وحركتها وتعقيدها على أطر التصميم التنظيمي وأبعاد الهيكل وخصائصه. ومستوى التغيير والتطور التنظيمي فيهما.

كما أن هذا المدخل يتسع ليشمل دراسات تختص بأساليب تكيف المنظمة ومرونتها من ناحية التصميم والهيكل وأساليب العمل مع التغييرات التي تحصل في البيئة على كافة المستويات.

4.4 المدخل التكالمي: ويتم في إطار هذا المدخل فحص مكونات المنظمة، ونظرياتها ونماذجها من منظور شمولي بقصد تحقيق التكامل المعرفي في دراسة تلك المكونات. ويندرج ضمن هذا المدخل اهتمام علماء المنظمة المتنوع التوجه في بناء المنظمة وتفسير أسباب نجاحها. ويدخل ضمن هذا التوجه نوافذ تفكير معاصر منها على سبيل المثال:

- المنحنى الثقافي الذي يهتم بالبناء الثقافي ومكوناته؛
- المنحنى الأخلاقي الذي يهتم بالبناء القيمي والمبادئ المحددة لسلوك المنظمة وعملياتها؛
- المنحنى السياسي الذي يهتم بالصراع والحوار والقوة والتفاوض والإئتلافات الداخلية؛
- منحنى ذوي المصالح المشتركة والذي يركز على دراسة الفئات ذات المصلحة وتأثير ذلك على فلسفة المنظمة وقراراتها؛
- منحنى التطوير وتنمية المنظمات. ويندرج في إطاره القدرة الإبداعية والريادية وتبني الأفكار الجديدة في دراسة منظمات الأعمال؛

ومن المدخل التكاملي مدخلا شموليا يغطي مناحي مختلفة. حيث الإهتمام بدراسة نظرية المنظمة وفق هذا المدخل يعني التركيز في تحليل مفردات كثيرة مهمة مثل البيئة، وأصحاب المصالح والأخلاق والحجم والتكنولوجيا، والإستراتيجية، والقوة والصراع، والثقافة، والمعرفة، والاتصالات، والأخلاقيات، والتغيير بعلاقتها وتأثيراتها المختلفة على تصميم المنظمة وتركيبها وقراراتها وما ينتج من هذا التفاعل الدال من نتائج متوقعة.

ثانيا: ماهية التنظيم

يعد التنظيم من أبرز وظائف الإدارة التي تهدف إلى ترتيب وتقسيم الموارد البشرية، وكذلك الموارد المالية الأخرى بكفاءة لتنفيذ خطط المنظمة بنجاح ومن خلال التنظيم يتم بناء وإنشاء وإدارة علاقات العمل وتخطيط المهام واختيار الطرق المتنوعة لإنجاز المهام.

1. مفهوم التنظيم تعريفه وأهميته:

1.1 تعريف التنظيم:

كلمة تنظيم تستخدم في كثير من الكتابات الإدارية بمعنى منظمة والمنظمة قد تكون تجارية، صناعية، تعليمية، سياسية، رياضية... الخ، وبناء عليه فإن استخدام كلمة تنظيم تعني جماعة من الناس تربطهم علاقات رسمية، لتحقيق الأهداف التي من أجلها نشأت المنظمة، ولكن هناك تعريفات كثيرة للتنظيم اختلقت من حيث اللفظ باختلاف نظرة ورؤية المعرف للتنظيم ولكن جميع التعريفات تؤدي نفس المعنى، وفيما يلي عدة تعريفات للتنظيم لعدة باحثين في مجال الإدارة:

- كما يقول ليندال ايرويك أنّ التنظيم هو: " تحديد أوجه النشاط اللازمة، لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص".
- ويقول شيبستر برنارد: " التنظيم نظام من النشاطات المتعاونة عن قصد ووعي بشخص أو أكثر، وهو يتطلب نظام الاتصال بين هذه النشاطات ويبرز دور الفرد في المساهمة الفعلية في العمل".
- وعرف سايمون التنظيم بأنه: " أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني".¹
- كما يعرف لويس آلن التنظيم هو: " عملية تحديد وتجميع العمل الذي يتعين القيام به وتفويض المسؤولية والسلطة وترتيب العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل معا بشكل أكثر فعالية في تحقيق الأهداف"

¹ محمد القادومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015،

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- يعرفه كونتز وأودونيل التنظيم هو: "إنشاء علاقات رسمية مع توفير التنسيق بينهما رأسيا وأفقيا في هيكل المنظمة".
- كما يعرفه أوليفر شيلدون على أنه: "العملية التي تجمع بين العمل الذي يتعين على الأفراد أو المجموعات أدائه مع التسهيلات اللازمة لتنفيذه، بحيث توفر الواجبات التي يتم أدائها أفضل القنوات للتطبيق الفعال والمنهجي والإيجابي والمنسق".
- ويعرفه ماسون كاربنتر وآخرون على أنه: "تنسيق عقلائي لأنشطة مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف مشترك من خلال تقسيم العمل والوظيفة، ومن خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية"¹.
من التعاريف السابقة نستطيع القول أنّ التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب، وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذين يؤدون هذه الخدمات.
- كما نستطيع القول أنّ التنظيم هو عملية إدارية تهتم بجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام. من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.

2.1 أهمية التنظيم:

- لا أحد يستطيع أن ينكر أن التنظيم له أهمية كبيرة في نجاح المشروع بالوصول إلى تحقيق الأهداف بفعالية. ونستطيع أن نوضح تلك الأهمية من خلال النقاط التالية:²
- ✓ يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه، وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الموظف على ذلك العمل دون غيره؛
- ✓ يوضح التنظيم الإجراءات التي يجب اتباعها داخل كل قسم، مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل؛

¹ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سبق ذكره، ص: 123

² نفس المرجع، ص: 96

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- ✓ يهيء التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة، وذلك من خلال إيصاله لهذه القرارات إلى كافة المستويات الإدارية السفلى والعليا. وتزويد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال؛
- ✓ يكفل التنظيم تهيئة سبل الإتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوجوه الإدارية، مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات؛
- ✓ يهيء التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمنظمة؛

2. مراحل ومبادئ التنظيم:

1.2 مراحل التنظيم:

- تعتبر عملية التنظيم إنعكاس لخطط وأهداف المؤسسة وتتم هذه العملية وفق المراحل التالية:
- ✓ **تحديد ومعرفة الهدف:** يعتبر الهدف هو الأساس الذي يحدد طبيعة التنظيم ومكوناته من وظائف وأفراد وعوامل مادية يؤدي الإهتمام بها وتحقيق التوازن بينها إلى تحقيق الهدف.
 - ✓ **تحديد الأنشطة:** تحديد الأنشطة التي سيتم في ضوءها تقسيم الأعمال الواجب القيام بها وهذه العملية تسمى "تقسيم أوجه النشاط"، ويشمل هذا قيام الإدارة العليا بتقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام.
 - ✓ **تقسيم العمل:** بحيث يجب تقسيم النشاطات كل على حدى إلى أجزاء حسب أهميتها وتتابعها على أن توضع قائمة تفصيلية حتى تسهل فيما إسنادها إلى الأفراد الذين سيتولون تنفيذها، مما يساعد على سرعة الأداء وزيادة التخصص.
 - ✓ **إسناد الأنشطة إلى العاملين:** وذلك وفقا لمبدأ التخصص وما يتناسب وقدرات الأفراد وخبراتهم ومؤهلاتهم مما يؤدي إلى الإرتقاء بالأداء وزيادة الفاعلية في تحقيق الأهداف.
 - ✓ **تحديد السلطة وتفويضها:** يمنح العاملين السلطات اللازمة والتي تمكنهم من تولي مهامهم في حدود المسؤوليات الملقاة على عاتقهم حيث يؤدي ذلك إلى معرفة كل فرد الوضع الذي يشغله في التنظيم وعلاقته بالآخرين وهو ما يعكس زيادة التعاون والتنسيق بين الجهود والتي تجتمع في النهاية على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.¹

¹ ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول علوم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2022، ص-ص: 140-141

2.2 مبادئ التنظيم:

- لقد قام العديد من المختصين والباحثين والمؤلفين الأجانب بوضع مبادئ عامة للتنظيم، ومن أشهر هؤلاء فريدريك تايلر وكذلك العرب ومنهم (كمال درويش وحسن أبو عبده) إلا أنّ الجميع اتفقوا على المبادئ التالية:
- ✓ **وضوح الهدف:** إنّ من مسببات نجاح أي عمل هو وضوح الهدف المراد تحقيقه، لذا يجب أن يكون التنظيم أو أي جزء منه معبرا عن الهدف المراد تحقيقه على أن تكون الغايات منطقية للوصول إلى هذا الهدف، وأن يكون واضحا عند الأفراد الذين يمارسون الأنشطة المختلفة، فإذا لم يكن الهدف واضحا انعدم التعاون فيما بينهم وتبعثرت جهودهم. وبالعكس من ذلك فإن وضوح الأهداف عامل مساعد في رفع المعنويات والإحساس بالإنتماء إلى الجماعة.
 - ✓ **مبدأ الشرعية:** ويعني أن كل الأهداف التي يسعى إليها التنظيم مشروعة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات.
 - ✓ **تقسيم العمل:** إن الغرض الرئيسي للتنظيم هو الوصول للكفاءة العالية في الأداء ومن أجل تحقيق ذلك يجب علينا القيام بتقسيم العمل وذلك بتوزيع المهام على الأشخاص كل حسب اختصاصه وإمكاناته ومؤهلاته على أن يكون هناك تنسيق وترابط بين مهامهم لأجل عدم حدوث ازدواجية أو تقاطع في العمل.
 - ✓ **تنسيق الجهود والمهام:** يعتبر التنسيق عنصرا أساسيا لتكامل العمل وتلافي التقاطع والإزدواجية في أداء المهام، فالإداري الناجح هو الذي يستطيع تحديد البرنامج وتوضيح أسلوب العمل مع توزيع المهام والمسؤوليات وفق الإختصاصات التي توكل لكل وحدة من وحدات المؤسسة، مع ايجاد خطوط اتصال فيما بينها وكذلك مع الجهات العليا المسؤولة عنها، وهذا مما يساعد على وضوح الرؤية أثناء العمل وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المرسومة.
 - ✓ **السلطة والمسؤولية:** إن السلطة تعني الحق الذي يخوله المجتمع إلى المنظمة عن طريق الدولة ثم تخوله المنظمة للعاملين عندها كل حسب نطاق مسؤولياته والمعروف أن أي وظيفة من الوظائف هي مجموعة من الواجبات والمهام التي تلزم العاملين بتحمل مسؤولية ما يترتب عليهم من أعمال وما يتخذ من قرارات لتحقيق أهداف هذه الوظيفة. ومن الأفضل إعطاؤهم المسؤولية اللازمة ومساءلتهم عند كل ما يؤثر في حسن أدائهم.

✓ **المركزية واللامركزية:** إن المركزية هي منح السلطة لمركز واحد أو شخص واحد والرجوع إليها في اتخاذ كافة القرارات وعدم فسح المجال للآخرين باتخاذ اي قرار أو إجراء من دونهما وهذا مما يزيد التسلط والديكتاتورية عند البعض منهم. ولكن للمركزية فوائد أيضا حيث إن القرارات تصدر من جهة واحدة فقط مما تضمن وحدة التوجيه والتنسيق والإطمئنان إلى سلامة الإجراءات.

أما اللامركزية فهي منح السلطات لأكثر من مركز واحد وعدم الرجوع إلى السلطة المركزية عند اتخاذ القرار أو التنفيذ. ومن سلبياتها زيادة التسبب في حالة عدم تحديد ضوابط مركزية تكون دليل عمل للعاملين أو الرؤساء، إلا أن لها إيجابيات أيضا حيث تفسح المجال للإبداع والتصرف والسرعة في إنجاز الأعمال وحسن الأداء.

ومما تقدم فإنّ المركزية هي (اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي)، أما اللامركزية فهي (إعطاء حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى في التنظيم بموجب قواعد تشريعية).

✓ **تفويض السلطة (المسؤولية):** وهو نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين الأدنى وذلك عن طريق توزيع السلطات على مختلف المستويات وعد حصرها بيد شخص معين، حيث يكون للإداري سلطات معينة موكلة إليه بصيغة أصلية بموجب النظام الأساسي للمنظمة على أن تتفق هذه السلطات مع إمكاناته، وتحت إشراف مرؤوسيه. والتفويض وسيلة وأسلوب لتنفيذ وإنجاز العمل، لهذا فهو لا يعني تخلي المدير عن سلطاته ومسؤولياته، بل يبقى المدير المسؤول الأول عن المنظمة وإدارتها بالرغم من قيامه بتفويض صلاحياته، والتفويض يمكن إلغائه وتعديله من قبل مدير المؤسسة متى ما وجد ذلك ضروريا.

✓ **التدرج في السلطة:** مبدأ التدرج في السلطة هو تخويلها من القمة إلى القاعدة والذي يعتبر من مقومات نجاح العمل الإداري وذلك من خلال السيطرة الفعّالة على المهام والمسؤوليات وإنجازها بشكل جيد.

✓ **نطاق الإشراف:** إن تحديد نطاق الإشراف يتعلق دائما بإمكانية الرئيس وقدراته الشخصية وخبراته.

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

✓ **المرونة:** المرونة في التنظيم يجب أن تبنى على التنبؤ بما سيقع في المستقبل من تطورات وعليه فمن الممكن إضافة اختصاصات جديدة أو الإستغناء عن بعضها دون إحداث أو ارباك أو قصور في أداء المنظمة.¹

✓ **مبدأ وحدة الأمر:** التنظيم الجيد يؤدي بكل عامل أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط وأن لا يكون الشخص مرؤوساً لأكثر من شخص واحد.

✓ **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** إنّ التنظيم الجيد يؤدي إلى توازن السلطة والمسؤولية بين كل وحدة من وحدات العمل بالمنظمة، وأن تكون سلطة الشخص بقدر مسؤولياته.²

3. خصائص التنظيم الفعال:

تتمثل خصائص التنظيم الفعال في النقاط التالية:³

- **الإستفادة من التخصص:** إن للتخصص فوائد جمة فهو يسعى للزيادة في الإنتاج وإتقان العمل الإضافي لتخفيض التكاليف، لذلك لا بد من أن يكون لكل تخصص أفراد يتقنون العمل المناط لهم مما سيجعله أكثر سرعة وأقل تكاليف.
- **التنسيق بين أعمال المؤسسة:** وهو ضروري ليتم من خلال تكامل الأعمال والنشاطات التي تعتمد على بعضها في العمل والتنسيق الهام بين أجزاء العمل بأكبر فعالية ليتم في وقت واحد.
- **الإهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة:** لكل مؤسسة نشاطات تختلف بدرجة الأهمية وعلى المؤسسة القيام بالتنظيم والتمييز في النشاطات وأن تعطي النشاطات الرئيسية أهمية كبيرة. وان توضع في مستوى إداري يتناسب مع درجة أهميتها.
- **تحقيق الرقابة التلقائية:** أن يتم وضع العمال تحت المراقبة والإشراف والتأكد من أنه لا يتم تعريض المؤسسة للضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو سوء استخدام للسلطة.
- **عدم الإسراف:** أن يتم تقدير التكاليف المطلوبة، وعمل دراسة لمعرفة الإيرادات المتوقعة من إنشاء مراكز أو وحدات تنظيمية جديدة؛ ليسهل عمليات التقسيمات التي سوف تحقق عوائد وفوائد كبيرة.

¹ محمود داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية بيروت لبنان، 2012، ص-ص: 66-71.

² ضرار العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

³ جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2013، ص-ص: 20-21.

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- **التعاون والتنسيق بين العاملين:** التنظيم الجيد يؤدي إلى تحقيق التعاون بين الأفراد العاملين في المنشأة في مناخ إيجابي، مما يشجع الأفراد على التعاون والتضامن، وتوحيد الجهود للوصول للأهداف المنشودة.
- **مراعاة الظروف المحيطة:** يهتم التنظيم الجيد بمراعاة الظروف المحيطة بالمنشأة مما يمكنها من مواجهة الظروف، وحساب المتغيرات الإستراتيجية التي تطرأ؛ مما يجعل عملية التغيير سهلة، تتوافق مع التغيرات الناتجة عن التغير في البيئة المحيطة بها.

4. أنواع التنظيم:

نتعرض لأنواع التنظيم من خلال التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي كما يلي:

1.4 التنظيم الرسمي: تصميم الهياكل التنظيمية وتحديد المستويات الإدارية ووحداتها التنظيمية المختلفة وفقا لمجالاتها النشاطية والوظيفية التي تباشر مهامها وأدوارها، وخطوط السلطة والمسئولية المحددة لكافة الإدارات وقيادتها، فضلا عن قنوات الإتصال الرسمية ومراكز إصدار الأوامر والتعليمات وتوجيه المرءوسين إنما يمثل تنظيما رسميا ملزما لجميع القطاعات الوظيفية والمستويات الإدارية، وتنفيذ السياسات والنظم الحاكمة لمستويات الأداء ومعدلات الإنجاز.

وللتنظيم الرسمي ملامح تتمثل في:¹

- التنظيم الرسمي يستمد مقوماته ووجوده من خلال هيكل الوظائف وما يصاحبها من سلطات ومسئوليات؛
- السلطة في التنظيم الرسمي تأتي في إطار وظيفي يشغله الشخص ويستمد سلطته من وظيفته التي يتحمل مسئوليات أداء مهامها
- تتاح السلطة في التنظيم الرسمي من خلال المستويات التنظيمية العليا وتتصف بالإستقرار المرتبط بالإستمرارية في شغل الوظيفة والوفاء بمسئولياتها؛
- تحدد قيادات التنظيم الرسمي من خلال هيكله الوظائف وتحديد الإدارات والوحدات التنظيمية ومسئوليتها من القيادات لتوجيه مرءوسيه والإشراف عليهم؛

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013،

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

والتنظيم الرسمي يأخذ شكلين فرعيين، هما التنظيم الرسمي الرأسي والتنظيم الرسمي الوظيفي، كما يوجد نمط ثالث يجمع بين هذين الإثنين، بالإضافة إلى نمط رابع يقوم على أساس الإستعانة باللجان الإستشارية. ونفضيل واحد منها على الآخر يتأثر بعوامل متعددة في مقدمتها طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وحجمها ودرجة انتشارها الجغرافي والمتعاملين معها.

1.1.4 التنظيم الرأسي: وهو أبسط أنواع التنظيم وأقدمها ويطلق عليها أحيانا التنظيم المباشر أو العمودي أو الخطي أو العسكري لإستخدامه في الجيوش منذ القدم، وفيه يقوم الرئيس التنفيذي بالإشراف وإصدار الأوامر إلى مرؤوسيه أي انه المصدر الوحيد للسلطة.

يمتاز هذا النمط من التنظيم بالسرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات لبساطة تشكيله وقدرة الرئيس المباشر على الإتصال بأي فرد من المرؤوسين بصورة انسيابية للسلطة من أعلى إلى أسفل في خطوط مستقيمة وسرعة اتخاذه للقرارات وسهولة الضبط والإلتزام والمتابعة.¹

2.1.4 التنظيم الوظيفي: يركز هذا النمط على تخصص المهمة أو الوظيفة بداخل المؤسسة، ولذلك فهو يبنى على أساس التخصص الوظيفي للوحدات الأساسية المكونة له، فتكون كل عملية أساسية أو نشاط رئيس وحدة إدارية مستقلة.

ويمتاز هذا النمط من التنظيم بتقسيم العمل وإتاحة الفرصة للنمو الشخصي والمشاركة وتفويض السلطة والمرونة، إلا أن عيوبه تذكر في الخلط بين العمل التنفيذي والعمل الإستشاري والحاجة إلى قدر كبير من التنسيق والضبط.²

كما أن السلطة والمسئولية لا تكون واضحة تماما بسبب تداخل الإشراف بواسطة الفنيين والإداريين.³

3.1.4 التنظيم الرأسي الوظيفي: ويطلق عليه البعض التنظيم الرأسي الإستشاري من حيث السمة المميزة في هذا النوع هي الوظيفة الإستشارية، والتنظيم الإستشاري من الناحية النظرية البحتة، وهو بهذا الوضع يكون مكملا للتنظيم الرأسي الذي هو جهاز التنفيذ وبالتالي يجمع بين النوعين السابقين محققا مزاياها مجتمعة ومتفادية أهم عيوب كل منهما، وهكذا نجد أنه بينما يحتكر الرؤساء في مراكز التنظيم الرأسي السلطة كاملة. بينما يبقى

¹ زكرياء الدوري، بلال السكارنة وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص-ص 136-137

² نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إستراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018، ص-ص: 57-58

³ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص: 196

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

المستشارون والمتخصصون من دون اي سلطة على هذا التنظيم، ولهذا يطلق عليهم المفكرون وعلى الرؤساء " الإدارة التنفيذية" وفي بعض الأحيان تقوم الأقسام الإستشارية ببعض الأعمال التنفيذية بينما تقوم الإدارة التنفيذية بالتوجيه.¹

أهم مزايا هذا النوع من التنظيم هو تحديد السلطة والمسئولية ويوضح سهولة وتوفير وحصول المعلومات المتخصصة والحقائق العلمية والفنية والقانونية إلى جميع الوحدات.

أما عيوبه فيتمثل بعدم وضوح خط السلطة بسبب ظهور الوحدات الإستشارية في إطار البناء التنظيمي، والصراع بين المنفذين والإستشاريين نتيجة الإختلاف في الآراء.²

4.1.4 التنظيم مع استخدام اللجان الفنية: هذا النمط من التنظيم يشبه إلى حد كبير التنظيم الرأسي الوظيفي، بيد أن المشورة لا تقدم بواسطة اشخاص (مستشارين أو خبراء) منفردين، بل من لجان فنية متخصصة، تضم عددا من الأعضاء المختارين المتخصصين في موضوع مشترك أو الذين يمثلون اتجاهات ذات علاقة بالموضوع الذي تختص به اللجنة.³

2.4 التنظيم غير الرسمي: هو تنظيم ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل. ففي كل منظمة رسمية يوجد أكثر من منظمة غير رسمية، تتكون تلقائيا بناء على ما يربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليس بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل. بل إنه في بعض الحالات يسبق التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي في نشأته، حيث يجب لإقامة التنظيم الرسمي من إتفاق على هدف أو الإشتراك في رغبات أو ميول أو تطلعات، أي لابد من وجود تنظيم غير رسمي أولا يتكون من مجموعة من الناس على اتصال وفهم متبادل. والتنظيم غير الرسمي غير محدد الشكل، ونطاقه يتسع أو يضيق وفقا للأحوال.⁴

وتأتي ملامح التنظيم غير الرسمي في الإشارات التالية:⁵

- التنظيم غير الرسمي يتأكد من خلال العلاقات الترابطية بين جماعات العمل ومفرداتها من العاملين؛

¹ زكرياء الدوري، بلال السكارنة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 138-139

² نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 59

³ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 196-197

⁴ نفس المرجع، ص-ص: 198-199

⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 17-18

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- السلطة في التنظيم غير الرسمي تعد سلطة شخصية مكتسبة ومرتبطة بأفراد يمنحونها إلى فرد من بينهم يقودهم ويوجه تصرفاتهم؛
 - يحاط التنظيم غير الرسمي بالتغير في ظروف الجماعات وانتماءاتهم وتعاطفهم لدى الأشخاص، وبالتبعية تهتز مراكز السلطة وتصبح غير مستقرة وتابعة لتوجهات أفراد الجماعات غير الرسمية؛
 - يحكم تحديد القادة والمسؤولين عن التنظيم غير الرسمي عوامل السن، والقدرات الفنية، والأقدمية، والمهارات القيادية لإدارة الآخرين، والتعبير عن آراء المجموعة وبأسلوب أكثر إقناعاً؛
 - التنظيم غير الرسمي رغم أنه لا يستمد سلطته من هيكل المؤسسة التنظيمي الرسمي، إلا أنه يمثل قناة جيدة لإفراز قيادات ومهارات وطاقات بشرية تتمتع بصلاحيات شغل المراكز الوظيفية القيادية في التنظيم الرسمي للمنشأة.
- إيجابيات التنظيم غير الرسمي تتمثل فيما يلي:¹
- يتفق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي في إيجاد تنظيم عملي يحقق الإنجاز المنشود
 - التخفيف من أعباء المدير الرسمي ويشجعه على تخويل الصلاحيات؛
 - تدارك ما قد يكون هناك من قصور في قدرات المدير عن طريق مساعدته بصفة غير رسمية في التخطيط ويساعده في تقديم الإقتراحات؛
 - إضفاء الرضا والإستقرار على الجماعات العاملة نظراً لما يخلفه التنظيم غير الرسمي من شعور بالإنتماء والأمان نتيجة قيام الصداقات الشخصية.
 - يمثل التنظيم غير الرسمي قناة جديدة لإتصال السريع بين العاملين؛
- أظهرت الدراسات أن التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى أداء أعلى، بينما وجدت دراسات أخرى أن التنظيم الرسمي يزيد الأداء في البيئات المستقرة، لكنه يقل الأداء في البيئات الديناميكية. لذلك يستنتج أن تأثير التنظيم على فعالية المنظمة يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً حسب الموقف ونوع المنظمة.²

¹ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، مرجع سبق ذكره، ص: 61

² Quangyen Tran, Yezhuang Tian, Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm, American Journal of Industrial and Business Management , Vol.3 No.2, April 2013

خلاصة:

من خلال هذا المحور يمكن القول أنّ المنظمة تمثل الإطار الذي يجمع بين الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف محددة بطريقة منسقة وفعّالة. وتبرز أهمية التنظيم كآلية أساسية لترتيب هذه الموارد وتوزيع المسؤوليات، بما يضمن الانسيابية في العمل، وضمان فعالية اتخاذ القرارات، وتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والمؤسسية.

كما يظهر هذا المحور أن فهم طبيعة المنظمة مكوناتها وخصائصها يشكل الأساس لتصميم هياكل تنظيمية مناسبة تساعد المؤسسات على الاستجابة لتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، وتعزز قدرتها على الابتكار وتحسين الأداء. ومن هذا المنطلق، يعد التنظيم أداة استراتيجية تدعم المؤسسات في تحقيق أهدافها ونجاحها على المدى الطويل، فهو عبارة عن وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة.

أسئلة المحور الأول:

1. ما أهمية التنظيم داخل أي مؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة؟
2. كيف يساهم التنظيم في توزيع الموارد والمسؤوليات داخل المنظمة؟
3. ما الفرق بين المنظمة الرسمية وغير الرسمية؟
4. ما أثر التنظيم الرسمي مقابل التنظيم غير الرسمي على بيئة العمل والأداء؟
5. كيف يمكن قياس كفاءة التنظيم داخل المؤسسة؟
6. لماذا يعتبر التنظيم عنصرا أساسيا لنجاح أي مؤسسة؟
7. كيف يمكن للمنظمة أن تتكيف مع التغيرات البيئية أو التكنولوجية للحفاظ على كفاءتها؟
8. كيف يمكن أن يدعم التنظيم الفعال الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي؟

المحور الثاني: نظريات التنظيم والهيكل التنظيمي

تمهيد:

تشكل نظريات التنظيم والهيكل التنظيمي أساساً لفهم كيفية عمل المؤسسات وكيفية توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهدافها بكفاءة. فقد تطورت هذه النظريات على مر الزمن لتقدم نماذج مختلفة لفهم العلاقات بين الأفراد والوظائف والسلطات داخل المنظمة، بدءاً من النهج الكلاسيكي الذي يركز على التنظيم الرسمي والانضباط، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تركز على المرونة والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة. وتبرز هذه النظريات دور الهيكل التنظيمي كأداة أساسية لترتيب العلاقات بين الأفراد والوظائف وتوزيع المسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة. والهيكل التنظيمي يساعد في توضيح خطوط الاتصال، تنسيق الجهود، وضمان الانسيابية في العمليات، كما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات ومراقبة الأداء. من هذا المنطلق تم تقسيم هذا المحور إلى ما يلي:

أولاً: نظريات التنظيم

1. النظريات الكلاسيكية في التنظيم
2. مدرسة العلاقات الإنسانية
3. المدارس الحديثة للتنظيم

ثانياً: الهيكل التنظيمي

1. تعريف الهيكل التنظيمي
2. مبادئ الهيكل التنظيمي
3. أهمية الهيكل التنظيمي
4. العلاقة بين الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي

أولاً: نظريات التنظيم

تعرف نظرية التنظيم بأنها دراسة المنظمات وهيكلها التنظيمية، ودراسة علاقات المنظمات ببيئاتها الخارجية، بالإضافة إلى دراسة سلوك المديرين ومرؤوسيهم داخل المنظمات. وتقدم نظرية التنظيم فهماً عميقاً للديناميكيات الجماعية والفردية التي تحدث داخل المنظمات، كما تساعد على فهم ونمذجة العوامل التي تنتجها هذه الديناميكيات، من أجل صياغة نظريات يمكن أن توجه المجتمع عامة والمنظمات خاصة.

إن من يستعرض نظريات التنظيم يجد تيارات واتجاهات فكرية إدارية متباينة في تفسير مفهوم التنظيم وتوضيح أبعاده، حيث أن كل نظرية تمثل وجهة نظر معينة، وتركز على جانب محدد وتقوم بشرحه وتفسيره. جرى تصنيف نظريات التنظيم في عدة مجموعات رئيسية احتوت المجموعة الواحدة على عدة نظريات فرعية تشابهت في الإتجاه الفكري وفي تفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

1. النظريات الكلاسيكية في التنظيم:

إن الإتجاه الكلاسيكي في التنظيم مثله مجموعة من الرواد منهم: فريدريك تايلور الذي قدم نظرية الإدارة العلمية، وهنري فايول صاحب نظرية العملية الإدارية أو المبادئ الإدارية وماكس فيبر والذي قدم النظرية البيروقراطية، ويمكن أن نحدد أبرز إسهامات النظريات الكلاسيكية فيما يلي:

1.1 نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) Fredrick Taylor: يعد المهندس الأمريكي فريدريك

تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1915)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن تايلور بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الإقتصادي، هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل.¹

وانصرف اهتمام تايلور إلى محاولة تحقيق كفاية أداء العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاجية ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة، وتقرير الحركات الضرورية

¹ محمد القدومي، محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 34

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكولة إليه في أقصر وقت بأقل جهد ممكن. ثم يدرب باقي العمال على هذه الحركات نفسها حتى يتقنوها.¹

فحركة الإدارة العلمية ركزت في دائرة اهتماماتها الأولى على زيادة الإنتاجية باستخدام الأساليب الحديثة بينما لم تعر الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد أية اهتمام انطلاقاً من تصورهما أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك أداء الفرد. بعبارة أخرى نظرت الإدارة العلمية إلى الفرد كعنصر من عناصر الإنتاج المادية، ويمكن الحصول منه على أكبر إنتاجية لقاء عوائد مادية، كان اهتمام الإدارة في عهد حركة الإدارة العلمية وبالإنسان ينصب على الجانب الفسيولوجي فهي تهتم به كطاقة إنتاجية تركزت على قدرته من حيث الطاقة وسرعة الأداء واستمراريته ولم تنظر إليه كأدمي يحب ويكره يحس ويتألم، أي أن هناك دوافع نفسية واجتماعية وذاتية تكمن وراء خلق سلوكه وتصرفاته وليس العائد المادي هو الدافع الوحيد لسلوكه.²

ترتكز نظرية الإدارة العلمية على المبادئ التالية:³

- التقسيم المنظم للعمل والمسئوليات، بين العمال والمسيرين وذلك في حدود ضيقة من الإستقلالية؛
- الإختيار العلمي والدقيق للعمال، حتى يصبح كل عامل ممتاز وكفاء، على الأقل في عمل واحد؛
- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة وضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة؛
- إن الفرد العامل مخلوق رشيد وإقتصادي. بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد؛ التي يمكن دفعه للأداء من خلالها، ولكي يصل إلى أقصى إنتاجيته، يجب على الإدارة ان تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته؛
- إن الفرد يحتاج إلى التكوين لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته. ويحتاج إلى الإشراف الدقيق المباشر؛ حتى لا يتهرب من العمل و يبطن فيه؛
- يجب إعطاء العامل وصفا دقيقا لما يطلب منه عند القيام بهذه الأعمال وتنفيذها، ويجب وضع الأعمال مسبقا وذلك بصورة مكتوبة؛
- يقاس العمل الفردي في العمل، من خلال الطموح الشخصي للفرد ذاته. وحينما يوضع العامل داخل جماعة، يفقد بالتدرج حماسه الفردي، خاصة وأن تأثير الجماعة سيكون سلبيا على العمل وإنتاج؛

¹ السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الإدارة الحديثة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2014، ص:31

² مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله نيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019 ص-ص: 38-39

³ آمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص:18

الانتقادات الموجهة للمدرسة العلمية: من أهم الانتقادات التي تعرضت لها نظرية الإدارة العلمية ما يلي:¹

- تنظر إلى العامل على أساس انه آلة بيولوجية يمكن تحفيزه عن طريق فقط زيادة الأجر؛
- إهمال النواحي الإنسانية حيث اقترحت نظاما للحوافز والأجور يؤدي تطبيقه إلى استغلال العامل وطاقاته وبالتالي إرهاقه دون الإهتمام بحاجاته ورغباته؛
- اقتصرت دراسات الإدارة العلمية على المصنع الصغير؛
- إهمالها للعلاقات غير الرسمية واعتبرت التنظيمات غير الرسمية أنها تعمل ضد التنظيم؛
- ليس هناك طريقة مثلى للعمل بمعزل عن طبيعة العمل، وتباين الأفراد، إذ أنّ الطريقة الأسهل والأحسن للفرد بمثابة الطريقة المثلى والتي توافق قدراته؛
- إن الإجهاد البدني ليس هو المحدد لإنتاجية الفرد لوحده، بل هنالك الإجهاد النفسي الذي غاب عن رواد هذه النظرية؛
- تقسيم العمل لا يمكن تجاهل فوائده. ولكن قد يؤدي إلى عدم الإبداع والسأم عند الإمعان في التخصص الدقيق؛

2.1 نظرية العملية الإدارية أو المبادئ الإدارية لهنري فايول: Henry Fayol 1841-1925 هو

من أشهر علماء المدرسة العلمية والأدب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة، وبينما انصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج) فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا، وقد قام بتقسيم نشاطات المؤسسة إلى ست مجموعات:

1. نشاطات فنية: الإنتاج والتصنيع؛
2. نشاطات تجارية: الشراء والبيع والمبادلة؛
3. نشاطات مالية: البحث والإستخدام الأمثل لرأس المال؛
4. نشاطات الوقاية والضمان: حماية الممتلكات والأشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة؛
5. نشاطات محاسبية: وتشمل تسجيل الحسابات وإعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وعمل الإحصائيات؛
6. نشاطات إدارية: التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة؛²

¹ ضرار العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 71-72

² محمود داود الربيعي مرجع سبق ذكره، ص-ص: 24-25

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- من أهم النشاطات التي قام بها هنري فايول تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي بحيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال مفيدة للإستخدام في الإدارة الحديثة وهي كالتالي:¹
1. تقسيم العمل: هو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصول على قدر اكبر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل؛
 2. السلطة والمسؤولية: ويجد فايول ان السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تتبع السلطة وتمتبق منها، والسلطة في نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الأخلاقية؛
 3. النظام والتأديب: يعني ضرورة إحترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء؛
 4. وحدة الأمر: أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط؛
 5. وحدة التوجيه: ويعني أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بالمشروع ككل، في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط؛
 6. تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد؛
 7. تعويض ومكافأة الأفراد عن عملهم بصورة عادلة؛
 8. المركزية يعني تركيز السلطة في شخص تم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع؛
 9. تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي، ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة؛
 10. المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل؛
 11. الترتيب: يقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والترتيب المادي للأشياء؛
 12. ثبات الموظفين في العمل: لأن تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة؛
 13. المبادرة: أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والإبتكار؛

¹ محمد القدومي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 35-36

14. روح الجماعة: وهي تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي؛

3.1 النظرية البيروقراطية ماكس فيبر: Max Weber

التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي عاش في الفترة ما بين 1864-1920م، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau) وتعني المكتب. والثانية Cracy وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب.¹

ويعد عالم الاجتماع الشهير ماكس فيبر من أشهر مؤسسي المدرسة الاجتماعية في الإدارة، وقد كان إهتمامه منصبا على المنظمات كبيرة الحجم باعتبارها كيانات إجتماعية.

ويرى فيبر ضرورة وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسات، وضرورة وجود هيكل إداري يحدد المسؤوليات والسلطات للوظائف، ويحدد سبل التنسيق والتكامل بينهما للحيلولة دون التداخل والإزدواجية في المهام أو الصلاحيات أما عن مبادئ النموذج الإداري البيروقراطي لدى فيبر فهي كما يلي:²

1. تصميم رشيد للوظائف: يكون ذلك بتقسيم العمل على نحو عقلائي ومنطقي، وبأن السلطة مكافئة للمسؤولية؛

2. الهرمية: من القمة حيث تصنع القرارات وفي تدرج متتابع يقود إلى القاعدة حيث التنفيذ وكذلك وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة تتسلسل فيه الوظائف والسلطات؛

3. فصل الإدارة عن الملكية: ذلك بالتفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية؛

4. اللوائح: تعني وجود أنظمة وتعليمات ولوائح مكتوبة لتحديد واجبات العاملين، ولتحديد الطريقة التي يمكن بها التصرف في ظروف العمل المختلفة؛

5. الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها: أي أن الوظيفة ليس حقا شخصا للموظف، وإنما يمكن نقله منها أو تغيير موقعه فيها؛

6. التدوين الكتابي: يكون ذلك بأن توثق كافة إجراءات العمل وتحفظ في سجلات خاصة يرجع إليها عند الحاجة؛

¹ نفس المرجع، ص:36

² محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 ص: 48-49

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

7. اختيار العاملين على أساس من الكفاية والجدارة: يكون ذلك بحسن إنتقاء العاملين بالإحتكام إلى معايير مرتبطة بالوظيفة تضمن أهليتهم للقيام بمسؤولياتهم، وهذا يعني وجود نظام موضوعي للإختيار والتعيين؛
8. التدريب والإعداد: يكون ذلك باخضاع العاملين للتدريب المستمر بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

عيوب النظرية البيروقراطية: تتمثل في: ¹

- تضخم الأعباء الروتينية؛
 - عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة، وإنما ينصب اهتمامهم على استيفاء الإجراءات؛
 - شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات وانتقال الشعور نفسه لمن يتعامل معهم؛
 - تؤدي الإجراءات والقواعد إلى تشابه في السلوك وتوحده ثم إلى تحجره، مما يزيد الأداء صعوبة؛
 - الإعتقاد الصارم على القواعد والإجراءات، يقضي على روح المبادرة، الإبتكار والنمو الشخصي؛
- رغم هذه العيوب لا يمكن إنكار بعض الأفكار الهامة التي قدمها نموذج فيبر للبيروقراطية في مجال القيادة الإدارية، فمبدأ التسلسل الإداري له دور في المحافظة على تماسك المنظمة ويجعلها تعمل كجسد واحد عن طريق العلاقات الترابطية المتينة بين القائد الرسمي ومروؤوسيه إضافة إلى أن مبدأ التخصص يؤدي إلى معرفة القادة بأنواع التخصصات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها مما يهيئ الفرصة لإختيار المرؤوسين المختصين في ناحية معينة للإستفادة منهم.²

وبالتالي تفسيرات فيبر للتنظيم البيروقراطي سواء في المنظمات الصناعية أو الحكومية أثبتت نجاعتها لعقود وفي العالم بأسره.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين، كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصا بعد فشل الأخيرة في تحقيق تطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت إستراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من إستراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان كآلة، فإن مدرسة

¹ آمال بن سمشة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 20-21

² شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2019 ص: 46

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أنّ للفرد قيما ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية.¹

إن الأفكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قد استندت على التجارب التي أجراها التون مايو Hilton Mayo وفريقه في مصانع الهاورثون Hawthorne التابعة لشركة ويسترن الكترنك الأمريكية، وذلك للتأكد من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية للعمل وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية، حيث تم إجراء تجارب عديدة في الفترة (1924-1932) تناولت مواضيع كثيرة مثل الأجور، ظروف العمل، العلاقات الإنسانية الإتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وقد جاءت كثير من النتائج التي توصل إليها مايو مخالفة لطروحات المدرسة الكلاسيكية، حيث أظهرت متغيرا جديدا في الحالة النفسية للعاملين، ولهذا نادى مدرسة العلاقات الإنسانية إلى التركيز على البعد الإنساني في العلاقة القائمة بين أرباب العمل والإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى.²

وضع مايو مجموعة من الفروض التي من أبرزها:³

- كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعا لطاقته الفزيولوجية فقط وإنما كذلك تبعا لطاقته الاجتماعية؛
- المكفآت والحوافز غير الإقتصادية (المعنوية) تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الإرادة وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي، وهذا لأنّ للأفراد حاجات غير فردية يسعون لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية؛
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنع الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين؛
- العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات وأهداف جماعية؛
- ويقوم مدخل مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ التي استمدتها من تجارب مصانع هاورثون وهي كالتالي:⁴

¹ محمد القدومي، مرجع سبق ذكره، ص: 37

² شهدان عادل الغريايوي، مرجع سبق ذكره، ص: 47

³ نفس المرجع، ص: 48

⁴ آمال بن سمشة، مرجع سبق ذكره، ص: 22

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

1. إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية، التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد. وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين، غير المترابطين فيما بينهم؛
2. إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم، الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط إجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد، التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أفرادها؛
3. إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا، في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها، بما يتناسب مع أهداف التنظيم فتعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون، بين التنظيمين الرسمي واللا رسمي؛
4. لتحقيق هذا التقارب لابد من إدماج التنظيم اللا رسمي في التنظيم الرسمي، وذلك عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل، على تحقيق أهداف التنظيم؛
5. إن الإتصالات بين أجزاء التنظيم، وليست قاصرة على شبكة الإتصالات الرسمية، بل هناك شبكة الإتصالات لارسمية. والتي يجب أن تولي العناية بها. وقد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين؛

الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:¹

- التركيز على الدوافع الإجتماعية وتجاهل الدوافع الإقتصادية التي تلعب دورا مهما في زيادة الإنتاجية، حيث أن الفرد له حاجات مادية يسعى لإشباعها والتي يمكن إهمالها؛
- الإهتمام بالتنظيمات غير الرسمية وإهمال التنظيمات الرسمية رغم أهمية هذه الأخيرة في مجالات التخطيط، والتنظيم، الرقابة والتوجيه؛
- الإهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الإهتمام بالإنسان نفسه، حيث أثبتت تجارب أخرى أن قدرة القائد الإداري او الجماعة في إحداث التأثير المطلوب على سلوك الفرد لا يتحقق إلا برغبة هذا الأخير للانتماء إلى الجماعة أو لا، وهذا ما أولت له المدرسة السلوكية اهتماما، أي افهتتم بالفرد ذاته وليس بعلاقته فقط مع الآخرين، وبذلك تعتبر المدرسة السلوكية امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية ومكملة لأفكارها.

الجدول التالي يبين الفروق الجوهرية بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية:

¹ شهدان عادل الغريباوي، مرجع سبق ذكره، ص: 51

الجدول رقم 01: الفروق الجوهرية بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية

مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة الكلاسيكية
الإهتمام بالحوافز المعنوية	الإهتمام بالحوافز المادية
الإهتمام بالتنظيم غير الرسمي	الإهتمام بالتنظيم الرسمي
توسيع قاعدة المشاركة	اتخاذ القرارات مسؤولية الإدارة فقط
دكج التخطيط والتنفيذ	الفصل بين التخطيط والتنفيذ
الكفاية الإنتاجية تلتببط بالطاقة الإنتاجية	الكفاية الإنتاجية ترتببط بالطاقة الفسيولوجية (البدنية)
النظرة للإنسان نظرة تفاؤلية	النظرة للإنسان نظرة تشاؤمية

المصدر: محمد القادومي، محمد هاني محمد، زيد العبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015 ص:37

3. المدارس الحديثة للتنظيم:

ظهرت هذه المدرسة كنتيجة للنقد الذي وجه لكل من النظريات التقليدية الكلاسيكية (العلمية)، ومدرسة العلاقات الإنسانية، وكانت تهدف إلى إيجاد نظرية تنحى منحى متوسطا بينهما، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:

1.3 النظرية السلوكية: لقد ظهرت المدرسة السلوكية في بداية الخمسينات وامتدت حتى نهاية الستينات من القرن الماضي، حيث تعتبر امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية إذ انتقلت من الإهتمام بدراسة العلاقات بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معا، وقد ظهرت عدة نظريات ودراسات لعدد من الباحثين أشهرهم شستر برنارد، كريس أرجريس، ابرهام ماسلو، فريدريك هرزبرغ وغيرهم. وأن الدراسات التي جاءت بها المدرسة السلوكية صارت تحلل السلوك على مستوى الفرد لمعرفة دوافعه وتحليل بواعثه قصد إيجاد الطرق والأساليب لتحفيز هذا السلوك بواسطة حوافز متنوعة يمكن أن تلبى حاجاته وتحقق رغباته، كما أن المدرسة السلوكية ليس لها افتراضات معينة حول طبيعة الإنسان فلا هو بالإقتصادي كما أكد

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

تايور ولا هو بالإجماعي كما أكد مايو، بل أنها تأخذ باتجاهين معا، كما أنها لم تقدم تصورا قاطعا عن شكل وهيكل التنظيم وإن عمدت إلى ترجيح اللامركزية ونمط القيادة بالمشاركة.¹

2.3 نظرية النظم: النظام هو وحدة منظمة تتألف من مجموعة من العناصر الضرورية التي يرتبط أحدها بالعناصر الأخرى بطريقة معينة (قسم التمويل، قسم المحاسبة، قسم الإنتاج...) وتعمل هذه العناصر بطريقة متوازنة ومنسجمة. وهي تتوجه جميعا نحو غاية معينة هي الأهداف. وقد اعتبر العديد من الباحثين أمثال: بير، فوريستير، لوموان، وميليز (Beer, Forester, Le Moigne, Melese) المؤسسة نظاما، وإن حل مشاكل التسيير، لا بد أن يمس الهياكل التنظيمية واعتبار المؤسسة بمثابة نظام، موجها نحو أهداف، وهي بذلك تتكون من عناصر تعمل بعضها مع بعض.

وتعتبر نظرية النظم من أحدث النظريات في عالم الإدارة وقد استمدت من كتابات علم الاجتماع. وهي تتميز بتأكيداتها على إعتبار النظام أدق وحدة، يمكن أن تكون إطارا علميا للدراسة الموضوعية، فالمجتمع وفق هذه النظرية هو وحدة أو نظام عام، يتكون من وحدات أصغر، تكون كل وحدة نظاما بذاتها.²

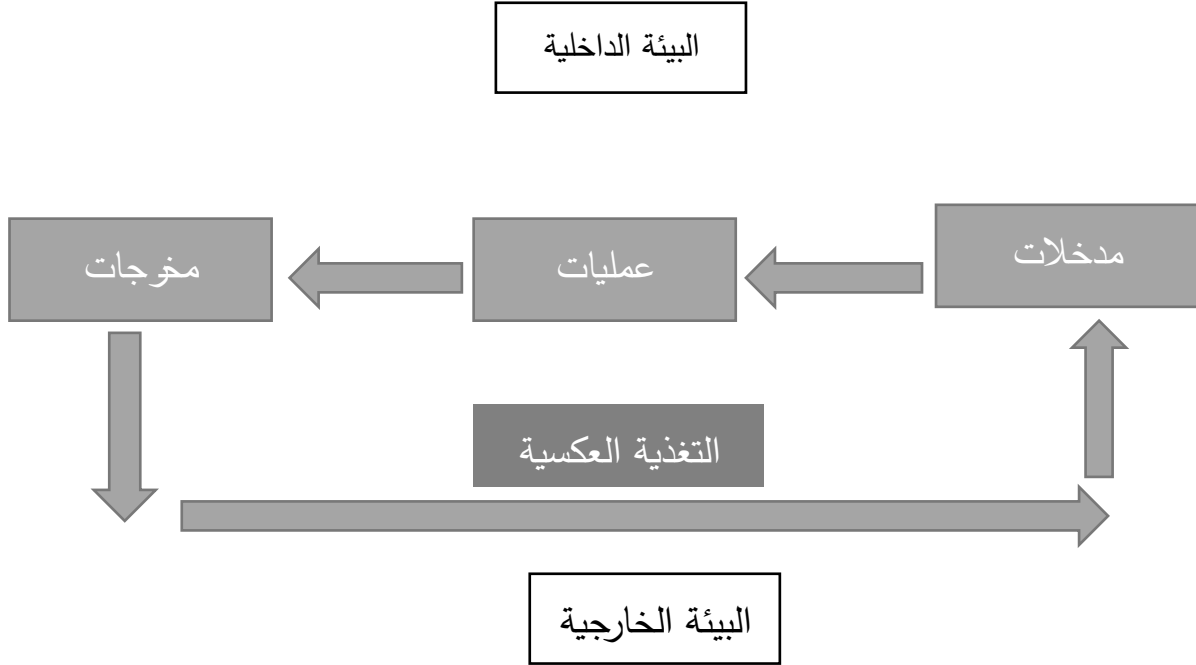
تقوم فكرة النظام على تأكيد العلاقة بين التنظيم وبين البيئة المحيطة به وهي فكرة النظام المفتوح. وأما النظام المغلق فهو النظام الذي بإمكانه العمل بمعزل عن البيئة ولا يتأثر بأي عوامل خارجية. ويمكن وصف أفكار المدرسة الكلاسيكية بأنها نظرت للمؤسسة كنظام مغلق. من هنا يمكن القول بأن نظرية النظم تعني كيفية تعاون المنظمات مع البيئة المحيطة ومع المنظمات الأخرى بحيث أن المنظمة يجب أن تتأثر في البيئة وتعتمد عليها في الحصول على مواردها، وتقوم المنظمة بدمج عوامل الإنتاج المختلفة عن طريق العملية الإنتاجية وتزود المجتمع بالخدمات. فمدخلات النظام هنا هي عناصر الإنتاج من مواد أولية وأيدي عاملة ورأس المال والمعلومات ثم يتم مزج هذه العوامل مع بعضها البعض من خلال عملية المعالجة ليكن عندنا في النهاية مخرجات والتي ما هي إلا السلع والخدمات. إذن المنظمة هي أشبه بالكائن الحي الذي يحصل على غذائه من البيئة ولا يستطيع العيش بشكل مستقل دون الإعتماد على هذه البيئة. من ذلك يمكن القول أن مدرسة النظم تهتم بدراسة المفهوم الكلي للمؤسسة وتفاعل أجزاء المؤسسة بعضها مع بعض وعلاقات المؤسسة بالبيئة المحيطة.

الشكل الموالي يضح المنظمة كنظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية:

¹ شهدان عادل الغرابوي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 51-52.

² آمال بن سمشة، مرجع سبق ذكره، ص: 23-24

الشكل رقم 01: المنظمة كنظام



المصدر: ضرار العتيبي، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص:79

3.3 النظرية الموقفية للتنظيم: ابتداء من عام 1955، بدأ العديد من الباحثين في مجال التنظيم دراسة العلاقة بين هيكل المؤسسة والظروف الخاصة التي تمر بها. هؤلاء الباحثون يعارضون الفكرة القائلة بوجود هيكل تنظيمي واحد يظل أفضل من جميع الهياكل الأخرى، وهو ما تدعمه النظرية التقليدية. بدلا من ذلك، يسعى هؤلاء الباحثون لاكتشاف الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة بناء على الظروف الخاصة بكل مؤسسة. وفقا لهذا المنظور، لا يمكن الحديث عن "أفضل طريقة واحدة للإدارة والتنظيم". إذ أن "أفضل طريقة" تعتمد على الوضع الحالي للمؤسسة.

تطلق على هذه الفكرة مصطلح "الموقفية contingency أو نظرية الطوارئ عند البعض الآخر عند وضع خطة لإعادة الهيكلة، يجب أخذ العديد من العوامل في الحسبان. ويحاول الباحثون في مدرسة النظرية الموقفية توضيح هذه العوامل بطرق مختلفة.

من بين أبرز رواد المدرسة الموقفية الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية، نجد Burns, Mintzberg, Woodward, Lawrence et Lorsch, و Stalker هؤلاء الباحثون قدموا مفاهيم متنوعة حول كيفية تأثير العوامل

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

الخارجية والداخلية على هيكلية المؤسسات. على سبيل المثال، عمل Burns و Stalker على تمييز نوعين من الهيكل التنظيمي: الهيكل الميكانيكي والذي يتناسب مع بيئات مستقرة، والهيكل العضوي الذي يتناسب مع البيئات المتغيرة. كما درس Lawrence و Lorsch العلاقة بين هيكل المؤسسة وبيئتها، مشيرين إلى أهمية التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية أما Mintzberg فقد قدم نماذج هيكلية متعددة، مع التركيز على الدور الذي تلعبه التفاعلات بين الفرق والمهام المختلفة داخل المؤسسة¹.

ومن مبادئ النظرية الموقفية:²

- لا شك أن هناك اختلافات كثيرة بين مختلف الأفراد والأزمنة والظروف البيئية ولهذا يجذب على المديرين أخذ ذلك في الاعتبار؛
- ليس هناك طريقة مثلى وفريدة يمكن اتباعها في الإدارة لمختلف المواقف والظروف؛
- إن مدى فاعلية وملاءمة الأساليب اإدارية تتوقف على الظروف، ولا تستطيع النظرية الموقفية أو اية نظرية أن تحدد لنا مسبقا الأساليب المناسبة؛
- تؤكد النظرية الموقفية على دراسة كافة المتغيرات عند حدوث أي مشكلة إدارية؛
- تعتبر النظرية الموقفية أن المنظمة نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة؛

4.3 النظرية الكمية: ترى هذه النظرية المنظمة على أنها مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها

هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة، وتسعى لوضع أنماط رياضية محددة تساعد في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار القرارات والحصول على نتائج أكثر عقلانية، حيث أن الإداري لديه قدرات محدودة ومع إتساع المنظمات وسرعة التغيير في ظروف العمل يكون هامش الوقت المتاح له لإتخاذ القرارات غير كاف مما يستلزم إيجاد مجموعة من النماذج والعمليات الرياضية كوسيلة لترشيد القرارات.

والسمات العامة لهذه النظرية:

- تطبيق التحليل العلمي على مشاكل الإدارة؛

¹ صفاء دلول، تحليل استخدام الهياكل التنظيمية كأداة إدارية في المؤسسة -دراسة نوعية- سونلغاز، أطروحة دكتوراه، إدارة مؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2025/2024، ص-ص: 17-18

² هنري انطوان سميث، تعريب أحمد سمور، تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص-ص: 79-80

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- إعطاء أهمية كبيرة لمعيار الفاعلية الإقتصادية؛
- اعتماد النماذج الرياضية للتوصل إلى القرار السليم؛
- استخدام الحاسوب لأن قدرته على تخزين المعلومات والمفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق القدرات البشرية الإعتيادية؛¹

5.3 النظرية الإجتماعية: هذه المدرسة وثيقة الصلة بمدرسة السلوك الإنساني، وكثيرا ما يخطئ البعض بينهما وبين المدرسة التي تتضمن جميع الباحثين الذين ينظرون إلى الإدارة كنظام من العلاقات المتداخلة، ومن دعاة هذه النظرية سيمون Herbert A. Simon ومارش James G. March وهم يعتبرون أن النظام يحدد في إطار من التنظيم الرسمي.

ويلاحظ أن هذا المدخل يعتمد على أساليب الدراسة في علم الإجتماع لأنه يحدد طبيعة العلاقات للجماعات الإجتماعية المختلفة ويحاول ربط هذه العلاقات، ويتم ذلك عن طريق تكاملها في نظام معين.²

6.3 نظرية الإدارة اليابانية: هي نظرية إدارية متميزة أدت إلى تطور كبير للإقتصاد الياباني وقامت على مجموعة من الأسس إلا أن ظروف تطبيق هذه النظرية قد لا تتوفر في أغلب البلدان حيث أن للمجتمع الياباني طابع خاص وتطبيق هذه النظرية في مجتمعات أخرى بحاجة إلى تعديل لتواءم مع ظروف المجتمع الجديد.

أهم الخصائص الإدارية للمنظمة كما تقدمها النظرية اليابانية:

- تطبق المنظمة اليابانية أسلوب العمل الجماعي التعاوني القائم على أساس الثقة والتآلف السائدان في أوساط العاملين؛
- يتم التركيز على جماعات العمل ولكل جماعة مهمة معينة تسعى لإنجازها؛
- تتم عملية اتخاذ القرارات على أساس المشاركة الجماعية وفق طريقة تدوير وثيقة أو موضوع القرار من مدير لبيدي رأيه فيه بشكل رسمي وفي النهاية يتم الإتفاق على صيغة القرار من قبل جميع المديرين ذوي العلاقة؛
- المسؤولية الجماعية ونتيجة طبيعية للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار؛

¹ رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، آلياته، إستراتيجياته، وسائله، تطبيقاته، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص: 30

² ياسف حسيبة، أثر التنظيم على الأداء في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي B.E.A أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013/2014، ص: 27

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- إعطاء أهمية كبيرة لدور المشرف المباشر باعتباره على احتكاك مباشر مع المرؤوسين ويمكن له من خلال معرفته لشخصياتهم أن يبث روح التعاون والمحبة والثقة في صفوفهم؛
- لا تسمح للجانب التقني والأدوات الكمية أن تحل مكان الفكر والذكاء الإنساني بل هي تشجع المحاكمة العقلية للأدوات الكمية أداة مساعدة.¹

7.3 نظرية Z: وهي نظرية وضعها العالم الياباني أوتشي لتطبيق طريقة الإدارة اليابانية في خارج اليابان.

واحتفظت نظرية Z بالعديد من سمات نظرية الإدارة اليابانية وبحسب أحد الباحثين فإن أهم هذه السمات: نهج التوظيف الدائم للعاملين، بطء عملية التقييم والترقية، تنقل العامل في العديد من الوظائف والأعمال ضمن نفس المستوى الإداري أو الفني، اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية والرقابة الجماعية، اتخاذ القرارات بالمشاركة مع بقاء المسؤولية النهائية فردية.

وقد حدد أوتشي واضع نظرية Z ثلاثة أعمدة لنظريته:

- الثقة .
- الحذق (المهارة).
- المودة (الألفة).

الثقة: لأن الثقة والإنتاجية تسيران يدا بيد وهناك العديد من الأمثلة من الشركات اليابانية والأمريكية والمطبقة لنظرية Z والتي حققت نجاحا كبيرا بسبب الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

المهارة: وهي السمة الضرورية للمشرفين حيث أن المشرف الذي عرف عماله جيدا يستطيع أن يستكشف شخصيات العمال ويكون فريق عمل متجانس يعمل بأقصى إنتاجية ممكنة وحيث أن الإدارة البيروقراطية والتي قد لا تدرك هذه الفوارق سوف تسيء إلى الإنتاجية.

المودة: إن الإهتمام والدعم والعطف والتأييد الذي يتم من خلال تكوين علاقات إجتماعية وثيقة يجعل الحياة سهلة ومريحة والعمل بإنتاجية أفضل.²

¹ رسلان علاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 27-28

² نفس المرجع، ص-ص: 28-29

ثانياً: الهياكل التنظيمية

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو أشبه ما يكون بالهيكل العظمي للإنسان تتضح فيه علاقة كل إدارة في المنظمة بالإدارات الأخرى وروابط الإتصال بينهما. ويبين الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية في المنظمة ونوعية النشاط الذي يمارسه كل مستوى ونطاق الإشراف الذي يغطيه، والعلاقات بين الوحدات الإدارية، ومن خلال الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والإتصالات الرسمية في المنظمة، فيبين من له سلطة على من؟ ومن مسؤول أمام من؟ ومن يشرف على من؟ ومن يرتبط إدارياً بمن؟ وبموجبه يعرف الموظفين موقعهم في السلم الإداري للمنظمة.

1. تعريف الهيكل التنظيمي:

كما عرف ينتزبرغ (1972) الهيكل التنظيمي على أنه: "الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف، والأنظمة، وعمليات التشغيل، والأفراد والمجموعات التي تبذل الجهود لتحقيق الأهداف. فالهيكل التنظيمي هو مجموعة من الأساليب التي تقسم المهام إلى واجبات محددة وتنسق بينها".

في حين عرف هولند وأنتوني (1991) الهيكل على أنه: "ليس مجرد آلية للتنسيق، بل يؤثر على جميع العمليات التنظيمية. يشير الهيكل التنظيمي إلى نماذج العلاقات الداخلية في المنظمة، بما في ذلك السلطة والعلاقات والتقارير، وقنوات الاتصال الرسمية، وتوضيح المسؤوليات وتفويض اتخاذ القرار".

أما آرنولد وفيلدمان 1986 عرف الهيكل التنظيمي على أنه: "الهيكل الذي يوفر للمنظمة مجموعة من الخدمات حيث يسهل اتخاذ القرار، والتفاعل المناسب مع البيئة، وحل النزاعات بين الوحدات. والتنسيق بين أنشطة المنظمة والعلاقات الداخلية من حيث تقديم واستلام التقارير".¹

الهيكل التنظيمي هو: "الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، ومن خلاله تحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، ويبين الهيكل الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة".

ويعرف Stoner الهيكل التنظيمي بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة، عبر تحديد خطوط السلطة والإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى وفق هذا التصور فإنه بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الأعمال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات

¹ Gholam Ali Ahmady, Maryam Mehrpour, Aghdas Nikooravesh, Organizational Structure, Procedia social and Behaviiral Sciences, Volume 230 (2016) p-p 455 – 462, P: 456

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

الإدارية والتنظيمية، ومن خلاله تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى الفرد الذي يمارس وظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي".¹

من التعاريف السابقة نستنتج أن الهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة أو أداة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي أنشأت المنظمة من أجلها، فكلما كانت هذه الوسيلة جيدة كلما كانت أداة فعالة تساهم بشكل أساسي في تحقيق تلك الأهداف وبالتالي نجاح المنظمة وتطورها.

وحسب جون شيلد (John Child) فإنّ الهيكل التنظيمي يشمل على الوظائف أو النشاطات الرئيسية

التالية:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات؛
- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية (نطاق الإشراف)؛
- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا؛
- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد له؛
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الإتصال الداخلي الفعّال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات؛
- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين؛

فحسب جون شيلد فإنّ الهيكل التنظيمي عبارة عن مخطط بياني يحتوي على مجموعة من الوظائف والنشاطات تضبطها قواعد إدارية رسمية مع فتح بعض المجال لتمكين الأفراد في صنع القرارات وتحديد الأهداف المتعلقة بالمنظمة.²

2. مبادئ الهيكل التنظيمي:

لكي يكون الهيكل التنظيمي جيداً وفعالاً لا بد أن تحكمه المبادئ التالية:³

¹ سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية النظر إلى الحاضر بعين المستقبل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص: 152

² بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة حالة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2018/2017، ص-ص: 34-35

³ زكرياء الدوري، بلال السكارنة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 150

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- **التوازن:** التوازن بين المسؤوليات والسلطات الممنوحة للشخص والتوازن بين نطاق الإشراف وخطوط الإتصال والتوازن بين مزايا وعيوب أسس التقسيمات المختلفة للهيكل التنظيمي وهكذا.
- **المرونة:** وتعني قابلية الهيكل التنظيمي على استيعاب التعديلات المختلفة من دون إحداث تغييرات أساسية وبما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة عالية.
- **الإستمرار:** يعني بقاء الملامح الأساسية للتنظيم مستمرة بعد وضعه.

3. أهمية الهيكل التنظيمي:

- يعتبر وسيلة أساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل أهميته فيما يلي:¹
 - توجيه أداء الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
 - يساعد على ممارسة السلطة واتخاذ القرارات؛
 - يضبط المستويات الإدارية وفروعها، والعلاقات داخل المنظمة؛
 - يساهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة؛
 - يساعد على التنسيق بين المستويات والوظائف في المنظمة؛
 - الهيكل التنظيمي يحدد الفروقات بين المنظمات، من خلال تحديد أسس التمييز بين المنظمات شكلا ومضمونا؛
 - يساعد في توضيح أدوار ومسؤوليات العاملين داخل المنظمة، مما يسهل التنسيق والتعاون بينهم؛

4. العلاقة بين الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة، ولكن العديد من الكتاب افترضوا ثلاث أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي وهي:

- **التعقيد:** ويقصد به التمايز الأفقي، والتمايز الرأسي، والتمايز الجغرافي، حيث يشير التمايز الأفقي الى تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة، والتخصصات المتنوعة فيها.

أما التمايز الرأسي فيشير الى عمق الهيكل التنظيمي، ويقاس بعدد المستويات التنظيمية.

¹ قلال عبد القادر، مقدود وهيبية، دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 09، العدد 02، 2024، ص-ص: 169-186، ص: 177

- أما التمايز الجغرافي فيشير الى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المنظمة وأنشطتها.¹
- **المركزية:** تشير المركزية إلى الدرجة التي يتركز فيها اتخاذ القرار في نقطة واحدة داخل المنظمة. بمعنى كثافة السلطة عند نقطة معينة، بينما تشير انخفاض الكثافة أو غيابها إلى اللامركزية. ويشير التركيز إلى معدل توزيع السلطات واتخاذ القرار دون أي فصل جغرافي داخل المنظمة. التركيز يتعلق بالهيكل التنظيمي الرسمي وليس بالهيكل غير الرسمي، ويستخدم السلطة الرسمية فقط.
- **الرسمية:** هي الدرجة التي يتم فيها توحيد القواعد والإجراءات واستخدامها. وتعني مدى توحيد الوظائف داخل المنظمة أو مدى رسميتها. وتعرف الرسمية على أنها مدى الإجراءات المكتوبة، التعليمات، القوانين، ووسائل الاتصال. يمكن تطبيق الرسمية داخل الوظيفة نفسها أو أن تفرض من الخارج.²

العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي:

- بالنسبة للعلاقة بين التعقيد والرسمية هناك تأكيد على أنها قوية، أما نوع هذه العلاقة فهناك من يرى بأنه مع ازدياد درجة التعقيد تزداد الحاجة للرسمية، فممارسة مهام متخصصة محددة ومتكررة يجب أن تحكمهم عدد كبير من القواعد والإجراءات الرسمية. ورأي آخر يرى أنه مع تزايد درجة التعقيد قد تقل درجة الرسمية، فالشخص المتخصص لا يحتاج إلى إجراءات وقواعد كثيرة لممارسة عمله بشكل جيد.
- أما العلاقة بين التعقيد والمركزية فهي علاقة عكسية ، فكلما مالت الإدارة إلى المركزية قلت الحاجة للتدريب المتخصص للمرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا، كون أن تزايد حاجة المرؤوسين للتدريب المتخصص تقود بالضرورة إلى زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. فهناك دلائل قوية تدل وتشير إلى أن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد.
- أما بالنسبة للعلاقة بين الرسمية والمركزية فالدراسات متضاربة فمنها ما يشير إلى وجود علاقة طردية بين المركزية والرسمية. والبعض يشير إلى علاقة عكسية تربط بينهما، فالرسمية العالية يمكن ملاحظتها سواء في الهيكل التنظيمي المركزي أو الهيكل التنظيمي اللامركزي، بحيث يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى الإكثار من الإجراءات والقواعد لتوجيه سلوك المرؤوسين بالشكل الذي تريده حسب طبيعة السلطة

¹ علاقة زهير، دور الهيكل التنظيمي في تنمية سلوك الأفراد في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية مناجم حديد الشرق، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري، المجلد 08 ، العدد 02 ، جوان 2022 ، ص- ص:

² Sunday C. Eze, Adenike O. Bello and Anthony T. Adekola, THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON THE PERFORMANCE OF ORGANIZATIONS, European Journal of Business and Innovation Research, Vol.5, No.6, pp.46-62, December 2017 , p-p:50-51

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

القائمة مركزية أو لامركزية. فالمؤسسة التي تتميز باللامركزية وقلّة الرسمية، فإن القرارات ذات الطابع الإستراتيجي عادة ما تتخذ على مستوى مركزي. لذا فالعلاقة بين الرسمية والمركزية نتائجها متضاربة وعلاقة طردية وعكسية أحياناً.¹

خلاصة:

توصلنا من خلال هذا المحور إلى أن دراسة نظريات التنظيم والهيكل التنظيمي تظهر أن لكل مجموعة من النظريات مساهمتها في فهم آليات عمل المؤسسات وتحسين أدائها. فقد ركزت النظريات الكلاسيكية، مثل النظرية العلمية للإدارة لتايلور ونظرية البيروقراطية لماكس فيبر، على تحقيق الكفاءة من خلال تقسيم العمل، تحديد المسؤوليات، وضبط السلطة، مع التركيز على التنظيم الرسمي والانضباط الوظيفي. هذه النظريات ساعدت على وضع قواعد أساسية لتصميم الهياكل التنظيمية الهرمية والوظيفية، وضمان وضوح العلاقات بين الموظفين والمديرين.

أما النظريات الحديثة، مثل النظرية السلوكية ونظرية النظم والنظرية الموقفية، فقد اهتمت بعوامل المرونة والتكيف مع البيئة وتطوير قدرات الموظفين على الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار. إذ أن هذه النظريات ترى المنظمة كنظام ديناميكي متفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، حيث يصبح التواصل، التعاون، والقدرة على التكيف من أهم عناصر النجاح المؤسسي.

كما تظهر دراسة النظريات التنظيمية أن الهيكل التنظيمي يمثل الإطار الذي ينظم العلاقات بين الأفراد والوظائف داخل المؤسسة، ويحدد كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات، وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. ويعد هذا الهيكل أداة أساسية لضمان الانسيابية في العمليات، وضبط الإجراءات، وتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية.

¹ قوراية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة دراسة حالة نموذجي E.MORIN & ASAVOIE 7'S McKinsey بالمؤسسة الوطنية بتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفتال-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة-، 2014/2013، ص: 66

أسئلة المحور الثاني:

1. كيف تفسر النظريات الكلاسيكية مثل نظرية تايلور وماكس فيبر أهمية التنظيم والهيكل داخل المؤسسة؟
2. ما دور النظريات السلوكية والبشرية في فهم تأثير العاملين على تصميم الهيكل التنظيمي وأداء المؤسسة؟
3. كيف تسلط النظريات الحديثة مثل نظرية النظم والنظرية الموقفية الضوء على العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتصميم الهيكل؟
4. ما أهمية الهيكل التنظيمي في توضيح خطوط السلطة وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسة؟
5. كيف تساعد دراسة النظريات التنظيمية المختلفة في فهم أبعاد الهيكل التنظيمي مثل وضوح الوظائف ومستويات الإدارة؟
6. ما أثر الهيكل التنظيمي على فعالية اتخاذ القرار والتواصل بين المستويات الإدارية؟
7. ما العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وفعالية الأداء المؤسسي وفق النظريات التنظيمية؟
8. كيف يمكن للمنظمات الاستفادة من النظريات التنظيمية لتصميم هيكل يوازن بين الانضباط والمرونة؟
9. في رأيك، أي من النظريات التنظيمية تقدم أفضل إطار لفهم العلاقة بين الهيكل التنظيمي ورضا العاملين؟

المحور الثالث: تصميم الهيكل التنظيمي

تمهيد:

عملية تصميم الهيكل التنظيمي عملية صعبة ومعقدة لما يتضمنه من مكونات ومتغيرات عديدة تتفاعل مع بعضها البعض لنتيح لنا مجموعة من الخيارات والبدائل يصعب المفاضلة بينها عند تصميم الهيكل التنظيمي.

ويمثل تصميم الهيكل التنظيمي عملية حيوية لتحديد كيفية ترتيب وتنظيم الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة بطريقة تحقق الكفاءة والفعالية. ولتصميم هيكل تنظيمي ينبغي الإجابة على الأسئلة التالية:

1. إلى أي مدى ينبغي تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص؟
2. هل سيتم اعتماد سلم إداري طويل في التنظيم (هيكل طويلا) أم السلم المسطح؟
3. على أي أساس سيتم تجميع الأنشطة؟
4. ما هي الوسائل المتاحة لدى المؤسسة لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوحدات والمجموعات التنظيمية المختلفة؟

تصميم الهيكل التنظيمي يتمثل في اتخاذ عدة قرارات رئيسية تخص أبعاد الهيكل التنظيمي، وهي:

1. قرار يتعلق بتقسيم العمل ودرجة التخصص.
 2. قرار يتعلق بالأساس الذي يتم عليه تجميع الوظائف والأنشطة.
 3. قرار يتعلق بنطاق الإشراف (ضيق أم واسع).
 4. قرار يتعلق بتوزيع السلطات بين الوظائف.
- ولتوضيح خطوات تصميم الهيكل التنظيمي تم تقسيم هذا المحور إلى الأقسام التالية:

أولاً: تقسيم (تصميم) العمل والتخصص

1. ماهية تصميم الأعمال

2. أساليب تصميم العمل

ثانياً: تكوين الوحدات التنظيمية (تجميع الأعمال)

1. التجميع/ التنظيم الوظيفي

1. التجميع/ التنظيم على أساس المنتج

2. التجميع/ التنظيم على أساس جغرافي

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

3. التجميع/ التنظيم على أساس المستهلكين

4. التجميع حسب العمليات والمراحل

5. التجميع/ التنظيم المزيج أو المركب

ثالثا: تحديد السلطات والمسؤوليات (نطاق الإشراف)

1. تعريف السلطة والمسؤولية

2. نطاق الإشراف

3. العلاقة بين نطاق الإشراف والهيكل التنظيمي

رابعا: علاقات السلطة وتفويض السلطة

1. تعريف التفويض وشروطه

2. علاقات السلطة

3. المركزية واللامركزية

أولاً: تقسيم (تصميم) العمل والتخصص

1. ماهية تصميم الأعمال:

يشكل العمل الذي يقوم به الفرد في المؤسسة حجر الزاوية في بناء الهياكل التنظيمية. بحيث تقسيم العمل وتشكيل الوحدات التنظيمية وتحديد السلطات اللازمة يتأثر كثيرا بطريقة تصميم العمل، هذا ما يؤكد على أن تصميم العمل يعتبر محدد أساسيا للفعالية التنظيمية.¹

يعرف تصميم العمل بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته، فعن طريق التصميم يتم التركيز على الوظيفة بإعتبارها الخلية الرئيسية في المنظمة وبجميع الوظائف يظهر ما يسمى بهيكل الأعمال أو الوظائف، كما يعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) من جهة والمؤهلات المطلوبة المهارات والمعارف والقدرات لكل وظيفة من جهة أخرى.²

وتتم عملية تصميم الأعمال في المؤسسة وفق المراحل التالية:

- **محتوى العمل:** يشير إلى مجموعة الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل. ويتضمن جانبين أو بعدين رئيسيين هما:
 - ✓ مدى أو نطاق العمل: يشير إلى تنوع الواجبات التي يتطلبها العمل.
 - ✓ عمق العمل: يعني مدى الحرية والتصرف التي يتمتع بها شاغل الوظيفة لتقرير واجبات العمل ونتائجه.³
- **متطلبات العمل:** ويتضمن التحصيل العلمي والخبرة والقدرات أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد المكلف بالعمل.
- **ظروف العمل:** هي مجموعة العناصر المحيطة بالوظيفة، منها المادية كالإنارة والتهوية وغير المادية مثل درجة المسؤولية التي يتحملها شاغل الوظيفة.⁴

¹ داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2020، ص:135

² خديجة عبادو، علاقة تصميم العمل بالعبء الذهني للأطباء -دراسة ميدانية بمستشفيات مدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه، علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- 2017/2018، ص:29

³ داودي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

⁴ جليد ياسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية دراسة حالة -مؤسسة العجائن الصناعية- رسالة ماجستير،

إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص: 14

• **علاقات العمل:** تشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد التي يمكن تحقيقها أثناء العمل.¹

2. أساليب تصميم العمل:

من خلال ما سبق، يمكن طرح السؤال التالي: إلى أي مدى ينبغي تطبيق مبدأ التخصص في العمل (ضيق جدا) إلى تخصص عام. فهناك استراتيجيات أو أساليب عديدة لتصميم الأعمال تتمثل فيما يلي:

1.2 التقسيم (التصميم) الأول:

1.1.2 التصميم الآلي (العملي):

يقوم هذا الأسلوب على تطبيق مبدأ التخصص الضيق، والتركيز على الجوانب الفنية للعمل، بمعنى أن يتضمن العمل مهام محددة بدقة يتم إنجازها وفق إجراءات ومعايير محددة. وقد افترض انصار هذا الأسلوب في تصميم الأعمال أنه يحقق مزايا عديدة من أهمها: ارتفاع مستوى الإنتاجية، إتقان العمل، وسهولة اختيار وتدريب العاملين وغيرها، إلا أن الدراسات والأبحاث الميدانية كشفت عن آثار ونتائج سلبية عديدة لهذا النوع من تصميم الأعمال من أهمها:²

- شعور العامل بالملل بسبب روتينية العمل.
- ارتفاع نسبة الغياب والإصابات في العمل.
- بروز نزاعات بين الأفراد ذوي الإتجاهات المتضاربة نتيجة للنظرة الآلية للفرد التي تعتمدها المؤسسة.

2.1.2 تدوير العمل (الدوران الوظيفي):

يقصد بدوير العمل أو الوظيفة، تحريك الموظف من الوظيفة إلى أخرى بشكل منظمة. أي نقل الموظف أفقيا بين الوظائف أو الأعمال بالمستوى الإداري نفسه في ذات القسم أو في أقسام أخرى، بغية توسيع معارفه ومهاراته وخبرته والحد من الملل أو السأم الذي يشعر به الموظف في حالة بقاءه يمارس عملا أو وظيفة واحدة لمدة طويلة. هذا الأسلوب يؤدي عند اتباعه إلى زيادة عدد المهارات التي يمتلكها العامل أو الموظف مما ينتج عنه زيادة في قدرة المنظمة على إحلال بعضهم محل البعض الآخر عند غياب أحدهم أو تركه العمل لأي سبب كان، مما يجعلها أكثر مرونة من المنظمات الأخرى التي لا تتبع هذا الأسلوب.³

¹ خديجة عبادو، مرجع سبق ذكره، ص: 29

² جليل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 15

³ نجم العزوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازورسي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص: 45

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

هذا الأسلوب لم يحقق النتائج كما كان متوقعا من حيث تحسن مستوى أداء الفرد وزيادة رضاه عن العمال وحافزته والسبب في ذلك هو أن التدوير الوظيفي لا يعدو أكثر من كونه جعل العامل يؤدي أعمالا روتينية ومملة ومتنوعة بدلا من عمل واحد.¹

3.1.2 توسيع (تكبير العمل): توسيع العمل يعني زيادة عدد المهام التي يقوم الموظف بتنفيذها أو أدائها، من خلال تنوع الواجبات والمسئوليات التي يكلف بها ضمن تخصصه العام، وهذا الأسلوب يساهم بشكل واضح في ابعاد العاملين عن حالات الملل والضجر وكسر الروتين والرتابة في العمل إضافة إلى تقليل كلفة العمل وزيادة مرونته في الشركة.² ولكن بالرغم من أنه حقق بعض المكاسب على مستوى الرضا عن العمل، إلا أنه لم يحقق الكثير على مستوى حافز الشعور بالمسئولية والإستقلالية والإنجاز.³

تقوم هذه السياسة بتصميم الوظيفة الواحدة بأكبر عدد ممكن من المهام، مما يجعل قائمة مهام الوظيفة الواحدة طويلة تتميز بالثراء الوظيفي وعدد الوظائف في المنظمة قليل، وهو ما يعطي الفرد الفرصة لإستخدام مهاراته وتطويرها، وتأهيله لوظائف أخرى، وزيادة التحكم بعمله.⁴

باختصار يمكن تقديم سياسة إثراء العمل في شكل معادلة ترتبط (بتحسين العمل + العمق)⁵. بمعنى زيادة تنوع الواجبات وزيادة عمق العمل معا في آن واحد.

ولزيادة فعالية أسلوب إثراء العمل وضمان تحقيق الفوائد المرجوة منه، قام الباحثون بتحديد مجموعة من الخصائص سميت " بالخصائص الذاتية للعمل" والتي لها أثر كبير في تحفيز العنصر البشري ومن بين هذه الخصائص نجد:⁶

- ✓ تنوع المهارات: تشير هذه الخاصية إلى مجموعة المهارات والقدرات التي يتطلبها العمل؛
- ✓ هوية التحقق من العمل: ويشير إلى أي مدى يتضمن العمل إنجاز اجزاء منه أو وحدات كاملة يمكن التحقق منها والتعرف عليها؛

¹ جليلد ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 15

² سعد علي حمود العنزي، إدارة الخدمة المدنية والوظيفية العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص: 191.

³ داودي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

⁴ خديجة عبادو، مرجع سبق ذكره، ص: 33

⁵ داودي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

⁶ جليلد ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 16

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

✓ معرفة النتائج: وتشير إلى قدرة العامل على التقييم الذاتي لفعالية جهوده؛

✓ الإستقلالية: وتعني مدى ما يوفره العمل للعامل من حرية التصرف في جدولة العمل وتحديد الإجراءات وغيرها؛

وقد أوضح الباحثون أنه كلما تضمن العمل درجة أعلى من كل خاصية من هذه الخصائص زاد احتمال تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة من حيث شعور العامل بالمسؤولية وتقدير قيمة العمل وتقليل نسبة التغيب والدوران الوظيفي.

2.2 التقسيم (التصميم) الثاني (التقسيمات الحديثة): من بين الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال ما يلي:

1.2.2 تقسيم العمل على أساس فريق العمل: إن العمل ضمن فريق هو أحد أساليب وأنماط العمل العصري الحديث الذي يقوم على أساس تقسيم المهام والوظائف على مجموعة من الأشخاص الذين يعملون في نفس المنظمة، والتي يجمعها هدف واحد ومصصلحة عامة، بحيث يتم استغلال واستثمار كافة مهارات الفريق على اختلافها وتعددتها في سبيل خدمة المنظمة، ولضمان تحقيق نتائج أفضل ومخرجات أعمال أكثر جودة، علما أن نجاح فريق العمل يتطلب العديد من المتطلبات والمجهودات الفردية والجماعية التي تضمن تحقيق ذلك.

ومن عوامل نجاح فريق العمل مايلي:

- امتلاك فريق العمل لمهارات الإدارة الأساسية التي تتمثل بشكل مباشر في كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة؛
- امتلاك القدرة على التخطيط والذي يعد مفتاحا أساسيا نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛
- إدراك المفاهيم الرئيسية للإدارة الإستراتيجية؛
- العمل بروح الفريق الواحد الذي تجمعه مصلحة مشتركة، وعدم الإهتمام بالجانب الشخصي بصورة تفوق الإهتمام بالمصلحة العامة للمنظمة، وذلك عن طريق وجود احترام وتآخ ضمن أعضاء الفريق، واتباع أساليب المنافسة الشريفة والإبتعاد عن المنافسة الأخلاقية التي تضر مصلحة العمل بشكل مباشر؛¹

¹إيمان احمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تميمتها، دار ابن النفيس للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2019، ص: 97-98

2.2.2 التمكين: التمكين هو العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية... للقيام بوظائفهم، بمعنى العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على إكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لإتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم. ويعني أيضا أن يقوم المسؤول بإشراك الموظفين (فرديا أو ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة، والتمكين يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وإنجازها والشعور بالإنتماء إليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي. والتمكين يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق. والتمكين يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة لكونه يساهم في تطوير قابلية العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.¹

3.2.2 تطبيق جدولة لبدائل العمل: من بين هذه البدائل:

- ومن بين هذه البدائل:
- الأسبوع المضغوط: كأن تكون أيام العمل أربعة أيام فقط.
- ساعات عمل مرنة: بمعنى أن يعمل الفرد لمدة معينة لعدد من الساعات خلال يوم العمل (نظام الدوامين).
- مكان عمل مرن: كأن يؤدي عمله وهو في بيته وليس بالضرورة أن يتواجد أو يكون موجود في منظمة أو مؤسسة، مثلا بالنسبة للقضاة، أو أداء بعض العمال في البيت معينة في زمن وباء كورونا.
- تقسيم العمل: فهو يتمثل في تقسيم زميلين للعمل الأسبوعي، بحيث يداوم أحدهما أيام معينة والآخر باقي أيام الأسبوع بالتراضي وبرضى صاحب العمل.
- الانقطاع المؤقت عن العمل: والمقصود من ذلك أن ينقطع الفرد عن عمله فترة معينة ثم يعود لعمله إن لكل من الأساليب السابقة مزاياه وسلبياته، ومن المهم تحقيق توازن بين كفاءة المنظمة وفعاليتها من ناحية، وتحقيق حاجات ورغبات الفرد وتطلعاته نحو المزيد من الاستقلالية والحرية والاجتهاد والتحدي والنم و والتطور من ناحية أخرى. إن كل هذه التقسيمات الغرض منها للوصول للراحة العامل ورضاه عما يقوم به، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

¹ أحمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2020، ص-ص: 27-29

ثانياً: تكوين الوحدات التنظيمية (تجميع الأعمال)

نتيجة لتجزئة وتقسيم أنشطة المنظمة، يصبح لدينا عدد كبير من الوظائف أو الأعمال المتخصصة التفصيلية، والتي لا بد من دمجها وتجميعها في مجموعات أو وحدات، وتعيين شخص للإشراف على كل مجموعة أو وحدة. وعليه يمكن أن تتم عملية تجميع الأعمال وإنشاء الوحدات التنظيمية وفقاً لمعايير أو أسس عديدة، لكل منها مزاياه وعيوبه فلا يوجد أساس واحد مثالي يصلح لجميع المنظمات وفي كل الظروف، إذ أن لكل منظمة أهدافها وأنشطتها وظروفها المتغيرة التي تستدعي تطبيق الأسلوب الأكثر ملاءمة. وفيما يلي أهم أسس التنظيم أو التجميع للأعمال والمتمثلة في:

1. التجميع/ التنظيم الوظيفي:

بناءً على هذه الطريقة يتم تجميع الوظائف في مجموعات طبقاً للغرض أو الخدمة التي تؤديها هذه المجموعات. فعلى مستوى المنشأة تنظم الإدارات والأقسام على أساس الغرض أو الخدمة التي يؤديها كل قسم مثل الإنتاج والتسويق وخدمة العملاء وإدارة الموارد البشرية، ومن مميزات هذه الطريقة هو تجميع الأنشطة المتشابهة التي يمكن تقسيمها بحسب التخصص، وأنه يحتاج إلى مجهود أقل في التنسيق بين الوحدات.¹ من مزايا هذا الأسلوب الاستفادة من مبدأ التخصص في العمل والتخصص في المعرفة والخبرة، والإشراف على كل نوع من أنواع الأنشطة، أما عيوبه فتتحدد في صعوبة التنسيق في حالة تعدد أنواع السلع التي تتعامل بها المنشأة، كما أنه لا يتيح الفرصة لتدريب وتنمية المهارات الإدارية وإعدادها.²

2. التجميع/ التنظيم على أساس المنتج:

في هذا النوع من التنظيم، يتم تجميع جميع الأعمال المتصلة اتصالاً مباشراً بإنتاج سلعة أو خدمة معينة في مجموعة واحدة تسند مسؤولية أدارتها لرئيس أو مسؤول واحد، يشرف على جميع الأعمال اللازمة لإنتاج وتسويق كل سلعة أو خدمة. ويصلح هذا النوع من التنظيم حينما يكون المشروع كبيراً ومنتجاته (المستهلكين، الأسواق، قنوات التوزيع، المنتج) متنوعة بشكل كبير، وفي المواقف والحالات غير المستقرة التي تتطلب درجة عالية من الحساسية والاستجابة للاحتياجات والمتطلبات الفردية للمنتجات والأسواق والمستهلكين.

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مرجع سبق ذكره، ص: 139

² نجم عزوي، محمد عبد القادر وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص: 124

3. التجميع/ التنظيم على أساس جغرافي:

هذا الأسلوب من الأساليب الشائع استخدامها بالنسبة للمنشآت التي تكون عملياتها موزعة على مواقع مختلفة، ووفقاً لهذا الأساس (الجغرافي) يتم تجميع الأنشطة على تزاوُل في منطقة جغرافية معينة أو موقع جغرافي معين في إدارة واحدة أو وحدة إدارية واحدة. مزايا هذا الأسلوب جعل الخدمة قريبة من سكان المنطقة الجغرافية المعنية وفي ذلك توفير للوقت والجهد والتكاليف بالنسبة لهم، كما يتيح لمدير الفرع في تلك المنطقة حرية الحركة وحسن التصرف في اتخاذ القرارات. بمعنى يساعد على اتخاذ القرارات من دون الرجوع إلى إدارة المركز الرئيسي للمنشأة.

إلا أن من عيوب هذا السلوب صعوبة التنسيق بين الوحدات الإدارية المنتشرة في منتطق متفرقة. والخوف من تبني سياسات في تلك المواقع تخالف سياسات المركز الرئيسي.¹

4. التجميع/ التنظيم على أساس المستهلكين:

تميل المنظمات إلى تجميع الأعمال على هذا الأساس عندما تكون محور اهتمامها هو خدمة جمهور المستهلكين من سلعها وخدماتها وتلبية رغباتهم على نحو أفضل. ويمكن استخدامها أكثر من تجميع ضمن هذا النوع من التنظيم كنوع الصناعة التي تتعامل معها المنظمة ونوع المستهلكين وقنوات التوزيع، وهنا يتم تجميع مختلف الأعمال التي توجه كخدمة فئة معينة أو سوق معين أو قناة توزيعية معينة في وحدة تنظيمية واحدة.

5. التجميع حسب العمليات والمراحل:

وفقاً لهذا الأساس يتم التجميع حسب نوع العملية أو حسب تسلسل مراحل العملية الإنتاجية فمثلاً في منشأة الغزل والنسيج تجمع الأنشطة الخاصة بعمليات الغزل مع بعضها في قسم أو وحدة ثابتة، وتجمع الأنشطة الخاصة بعمليات النسيج مع بعضها في قسم أو وحدة وهكذا.

ومن مزايا هذا الأسلوب الحصول على الخبرة الناجمة عن التركيز على عملية واحدة، ويسهل عملية الإشراف، ولكن يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين العمليات المختلفة فعند حدوث خطأ في إحدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل في العمليات اللاحقة.²

¹ نفس المرجع، ص: 125

² نفس المرجع، ص: 126

6. التجميع/ التنظيم المزيج أو المركب:

إن تجميع الأعمال والمهام في وظائف ووحدات تنظيمية لا يعتبر هدفا لذاته بل وسيلة لتسهيل تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها. وغالبا ما تستخدم المنظمات أكثر من أساس واحد. فيتم اختيار أساس معين على مستوى المنظمة، ويتم اختيار أساس أو أكثر للتنظيم في المستويات الأدنى، بحيث من الممكن اعتماد أساس معين لتنظيم الوحدات الرئيسية وتطبيق أسس أخرى للتنظيم ضمن هذه الوحدات، إذ ليس من الضروري المحافظة على التوحيد والتماثل عند اختيار أسس التنظيم.

ثالثا: تحديد السلطات والمسؤوليات (نطاق الإشراف)

هناك ترابط وثيق بين السلطة والمسؤولية، وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال تعريف كل منهما وإيضاح العلاقة التي تجمعهما.

1. تعريف السلطة والمسؤولية:

1.1 السلطة: عرف هنري فايول السلطة بأنها: "الحق في إصدار الأوامر والقوة في الحصول على الطاعة"،

أما سايمون H.Simon فيعرفها بأنها: "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود تصرفات الآخرين".¹

يمكن تعريف السلطة أيضا على أنها: "الحق الرسمي والقانوني الذي يستطيع الموظف من خلاله اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات وتوجيه سلوك الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة". هذه السلطة الرسمية ترتبط بالوظيفة وليس بالفرد الشاغل لها، ومن خلال هذه السلطة يتوقع الموظف أن يحصل على الإستجابة والطاعة والإمتثال من مرؤوسيه.²

يمكن تلخيص مضمون السلطة فيما يلي:³

- السلطة هي قوة رسمية يستمدّها صاحبها من خلال شغله لمنصب إداري؛
- السلطة تخول صاحبها اتخاذ قرارات وإصدار التعليمات ومتابعة تنفيذها والمساءلة عليها؛
- السلطة علاقة وظيفية رسمية تربط المرؤوسين بالرؤساء؛
- السلطة تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته من خلال خط يدعى "خط السلطة الرسمية" الذي تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والقرارات ملزمة بالتنفيذ؛

¹ زكريا الدوري، بلال السكارنة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:152

² أحمد بن عبد الرحمان الشميري، مرجع سبق ذكره، ص: 132

³ جليل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص:27

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- يحق لصاحب السلطة أن يفوض سلطته لشخص آخر يعمل تحت رئاسته وإشرافه غير أن هذا التفويض لا يعفيه من المسؤولية؛
يمكن القول بصفة عامة أن السلطة هي أيضا القدرة على جعل الأفراد مطيعين حتى يتسنى إنهاء الأعمال بالصورة المطلوبة. ومن خلال التوفيق ما بين السلطة الرسمية المكتسبة من خلال التنظيم، والسلطة الشخصية التي تتكون من خلال الخصائص الفردية مثل الذكاء والخبرة والقدرة على القيادة.
أنواع السلطات: لكي يصمم الهيكل التنظيم على أكمل وجه يجب مراعاة إعطاء أو منح السلطة الملائمة، وهناك ثلاث سلطات مهمة في التنظيم هي:

• **السلطة التنفيذية:** وتسمى كذلك بالسلطة الرأسية أو سلطة الخط المباشر وتعرف بأنها السلطة المبتدئة من أعلى الهيكل التنظيمي ومنحدرة في خط متسلسل إلى أسفله ومقسمة بإنحدارها إلى علاقات رأسية بين الرئيس والمرؤوسين. أصحاب السلطة التنفيذية هم المديرون الذين يملكون حق التصرف أو اتخاذ القرارات، وتظهر علاقات السلطة بينهم بشكل متدرج أو متسلسل وهو ما يشار إليه التدرج الهرمي في التنظيم.¹

• **السلطة الإستشارية:** وتعني الحق في تقديم النصح والمساعدة والإستشارة، غير أن صاحبها لا يكون له الحق في اتخاذ القرار، ويتمثل دور الإستشاريين في المؤسسة كما يلي:

- تقديم النصيحة للتنفيذيين؛
- تقديم المعلومات وتحليلها؛
- اقتراح الحلول؛

وغالبا ما يكون تدفق السلطة الإستشارية من الأسفل إلى أعلى أي من المرؤوس إلى الرئيس.²

• **السلطة الوظيفية:** إنها القوة التي يتمتع بها مدير على عمل معين يقوم به الأفراد في أقسام أخرى وهي السلطة التي يستمدّها من الخدمات التي يقدمها للأقسام الأخرى وليس بحكم كونه رئيسا عليها، كما هو الحال في السلطة التنفيذية.³

¹ زكريا الدوري، بلال السكارنة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 161-162

² جليلد ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 28

³ زكريا الدوري، بلال السكارنة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 163

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

2.1 المسؤولية: يعرف كونتز أودونيل Koontz and O,Donnel المسؤولية بأنها: التزام المرؤوس الذي عهد

إليه بواجب معين بأداء هذا الواجب".

ويعرفها رالف دافيز Davis بأنها: التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة له بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته وطبقاً لتوجيهات رئيسته الذي يحاسبه".

وتنشأ المسؤولية من واقع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، أي من حقيقة مفادها أن شخصا " هو المدير" له صلاحية أو سلطة الحصول على خدمات محددة من شخص آخر " المرؤوس".

والمسؤولية قد تكون مستمرة، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد ومعين، ولا تظهر مرة أخرى، كما أن

المسؤولية لا يمكن تفويضها بعكس السلطة التي تفوض إلى مختلف المستويات أو الأفراد المرؤوسين.¹

لابد من الإشارة إلى نجاح توزيع المسؤوليات وأداء المنظمة يقترن بالنجاح في إيجاد معادلة بين السلطة

والمسؤولية، حيث يجب إيجاد مساواة بينهما بمقدار ما يحمل الفرد في المؤسسة من المسؤولية، يجب أن تفوض

له السلطة المناسبة حتى يتمكن من اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة، لأن المسؤولية بلا سلطة تعني بأن

الفرد أمام عائق أو عوائق أو حواجز كبيرة وعجز عن التصرف المناسب. ومنه لا يمكن عمليا أو منطقيا

مساءلته عن نقص أدائه. بينما في حالة كون السلطة أكبر من المسؤولية فقد يؤدي ذلك إلى إساءة استخدامها.

وفي الأخير نصل إلى نتيجة وهي: أنه إذا كانت السلطة قد نفوض، فإن المسؤولية لا تفوض، إذ يبقى

المسؤول مسؤولا عن أعمال مرؤوسيه أيا كان قدر ما فوضه إليهم من سلطة (السلطة تكون أكبر من المسؤولية).

2. نطاق الإشراف:

يرتكز نطاق الإشراف على أن للشخص قدرة محدودة في الإشراف على عدد المرؤوسين، فلكل رئيس

ينبغي أن يكون له عدد محدد من المرؤوسين يستطيع متابعتهم ومراقبتهم والإشراف على أعمالهم، وبطبيعة

الحال فإن أنواع الوظائف مختلفة ومتنوعة ما يجعل نطاق الإشراف لنوع من الوظائف يختلف عن وظيفة

أخرى، فهناك وظائف معقدة يكون عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد محدود، في حين هناك

وظائف يمكن من خلالها زيادة نطاق الإشراف ليشمل عددا كبيرا من المرؤوسين.²

المحددات الواجب مراعاتها عند تحديد نطاق الإشراف:³

¹ نفس المرجع، ص-ص: 154-155

² أحمد بن عبد الرحمان الشميري، مرجع سبق ذكره، ص: 132

³ جليل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 30

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- قدرات الرئيس الفنية والإدارية والسلوكية وقدرته على الإتصال مع المرؤوسين، فتوفره على قدرات عالية يشجع على توسيع نطاق الإشراف؛
- طبيعة الأعمال التي يؤديها المرؤوس: فكلما ازدادت درجة تعقيد وتنوع الأعمال كانت الحاجة أكبر لتضييق نطاق الإشراف والعكس صحيح؛
- زيادة حجم الأعمال التي يتوجب على الرئيس القيام بها تستوجب نطاق إشراف ضيق؛
- مدى تفويض السلطات: فكلما كان هناك تفويض أوسع للسلطة كلما كانت الحاجة أكبر لنطاق إشراف واسع؛
- تزايد حجم المؤسسة وعدد العاملين بها يشجع على توسيع نطاق الإشراف وذلك لتقليص عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي؛

3. العلاقة بين نطاق الإشراف والهيكل التنظيمي:

علاقة نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي تكمن في أن نطاق الإشراف يلعب دورا هاما في تقرير شكل الهيكل التنظيمي، وبالتحديد في تقرير عدد المستويات التنظيمية والإدارية. فهناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد هذه المستويات (في الهيكل التنظيمي). فكلما تقلص نطاق الإشراف، زاد عدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، وكلما زاد عدد المستويات التنظيمية أصبح السلم الهرمي طويلا. في حين توسيع نطاق الإشراف يؤدي إلى هيكل تنظيمي مبسط. وعليه ينشأ عن وجود سلم هرمي طويل، نتيجة تطبيق نطاق إشراف ضيق جدا، والذي ينتج عنه النتائج السلبية التالية:

- تزايد نفقات أو مصاريف المنظمة؛

- صعوبة الإتصال وصعوبة التخطيط والمراقبة؛

كما ان نطاق الإشراف الضيق يشجع المدير على ممارسة إشراف مكثف مع مرؤوسيه.

أما نطاق الإشراف الواسع فهو يسمح للموظفين باتخاذهم قراراتهم بانفسهم ويتيح لهم مزيدا من الحرية والإجتهد والتصرف، ويعمل بصورة غير مباشرة على رفع معنويات العاملين واهتمامهم بعملهم وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

رابعاً: علاقات السلطة وتفويض السلطة

1. تعريف التفويض وشروطه:

1.1 تعريف التفويض: التفويض هو منح الصلاحيات لشخص آخر من أجل تنفيذ مهام ما فمن خلال التفويض يقوم المدير بتفويض بعض سلطاته وصلاحياته إلى أحد مرؤوسيه من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه، ويخول التفويض المرؤوس باتخاذ القرارات اللازمة نيابة عن المدير، بما يعني أنه انتقال لسلطة صنع القرار من مستوى إداري إلى مستوى أقل منه. ويلجأ المديرين إلى التفويض بوصفه إجراءً طبيعياً يتلاءم مع تقسيم العمل وزيادة الأعباء الإدارية على المستويات الإدارية ما يستدعي تقليل هذه الأعباء بتفويض بعض الصلاحيات لمستويات أدنى في المنظمة. إذ لا يستطيع المدير وحده القيام بجميع أعباء الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة دون الإستعانة بآخرين يمكنهم تقاسم هذه الأعباء والإحتفاظ بالمهم من تلك الصلاحيات والسلطات.

وتجدر الإشارة إلى تفويض السلطات لا يعني تفويض المسؤوليات، إذ أن تفويض السلطة لا يعني تنازلاً على المسؤولية، فإن المسؤولية تبقى على عاتق المدير الذي فوض السلطة للمرؤوس، وسيظل المدير مساءلاً عن القرارات والنتائج التي تحصل من جراء تفويض السلطة للغير، وفي الوقت نفسه فإن المسؤولية باقية على المدير المفوض للسلطة، فإن المرؤوس الذي تم تفويض السلطة له لا يصح له تفويض السلطة للغير دون تصريح وموافقة المدير بتفويض السلطة للغير في قرار التفويض.¹

2.1 فوائد التفويض: للتفويض فوائد تتمثل فيما يلي:²

- يمكن من إنجاز المزيد من الأعمال وتلبية مواعيد الإنجاز بسهولة أكثر؛
- مشاركة الموظفين والتزامهم بالعمل؛
- يزيد من السيطرة على الموظفين بفضل تفويضهم المسؤوليات والسلطة؛
- يساعد على نمو وتطور الموظفين؛
- إستغلال الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن؛
- يساعد على إدارة المجموعات وفرق العمل؛
- يزيد من رضا وتقدير الموظفين؛

¹ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سبق ذكره، ص: 134

² عاطف عبد الله الكاوي، العلوم الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص: 61

- يعطي المزيد من الوقت لأداء الأعمال التي لا يمكن تفويضها؛

3.1 شروط تفويض السلطة: من أهم الشروط التي يجب توفرها لكي تتم عملية تفويض السلطة بصورة

صحيحة وتحقيق أهدافها بنجاح وعلى أكمل وجه هي ما يلي:¹

1. التفويض لا يكون إلا جزئياً بمعنى التفويض يشمل كل اختصاصات المفوض وإنما لبعض سلطات الرئيس الإداري لا جميعها؛

2. لا تفويض في المسؤولية: أي ان التفويض ينصب على السلطة فقط من دون المسؤولية لأن المسؤولية لا يمكن تفويضها؛

3. عدم تفويض الإختصاصات المفوضة: وبموجب هذا الشرط لا يجوز للمرؤوس المفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي؛

4. التفويض لا يمكن إلا من أعلى إلى أسفل وهذا الشرط طبيعي لأنه لا يمكن أن يحدث العكس أي أنه من غير المعقول أن يتم الفويض من المرؤوس إلى رئيسه؛

5. وضوح حدود التفويض: وهذا يعني أنه تعيين حدود التفويض بدقة ووضوح حسب القانون، وذلك من أجل ألا يقع أي نزاع وسوء فهم أثناء ممارسة السلطات المفوضة بين المرؤوسين الذين انتقلت إليهم تلك السلطات.

6. حق الرئيس في تعديل السلطات المفوضة أو استرجاعها: حيث يجب قيام الرئيس بمراقبة ومتابعة مرؤوسيه وتوجيهه وإرشاده إلى كيفية ممارسته تلك السلطات. ومن حق الرئيس بناء على هذه المراقبة أن يعدل من السلطات المفوضة لمرؤوسيه بل وحتى استرجاعها وإلغاء التفويض إذا اقتضت الضرورة لذلك.

يمكن القول ان عملية تفويض السلطة تتضمن ثلاث خطوات وهي:

1. تحديد المسؤولية: ونعني بذلك شرح المفوض أي المدير أو الرئيس جوانب العمل والمهام والتوقعات

المطلوبة من قبل المفوض إليه، وهو ما يعني إسناد مجموعة من الواجبات لأحد الأفراد.

2. منح السلطة المناسبة للمفوض إليه: وذلك حتى يتمكن من إنجاز المهام والمسؤوليات التي حددت في

الخطوة الأولى، وهو ما يعني إعطاؤه حق أخذ المبادرة والتصرف.

¹ زكريا الدوري، بلال السكارنة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 160-161

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

3. المساءلة: ويقصد من ذلك قبول المرؤوس تحمل تبعات ما أسند إليه رئيسه من مهام وواجبات. وهذا الإلتزام يطلق عليه مصطلح المساءلة، بمعنى أن المرؤوس يسأل ويحاسب أما رئيسه عن الإستخدام الملائم للسلطة المفوضه إليه. وعن إنجاز المسؤوليات أو الواجبات المحددة له (أي تقييم الأداء).

2. علاقات السلطة:

بناء على كل ما سبق يمكن القول أن علاقات السلطة هي تحديد العلاقات فيما بين الوحدات التنظيمية المختلفة، لتعمل معا بفعالية نحو تحقيق أهداف محددة للمنظمة. ويشمل ذلك تحديد العلاقات الرئيسية بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقات الأفقية فيما بين الرؤساء في الوحدات التنظيمية المختلفة. إن إنشاء علاقات سلمية خالية إلى حد كبير من حالات النزاع والتضارب والإحتكاك، يتطلب بناء نظام متين ومتماسك من الروابط بين السلطات والمسؤوليات في المنظمة، ويقتضي ذلك توزيع وتحديد السلطات والمسؤوليات بمنتهى البراعة والدقة والوضوح.

من العوامل التي يجب مراعاتها في تحديد السلطات هي:

- وحدة الأمر أو القيادة؛
- تكافؤ السلطة والمسؤولية؛
- تفويض السلطة بشكل مناسب وفعال؛
- تحقيق درجة مناسبة من اللامركزية أو توازن مناسب بين المركزية واللامركزية على ضوء ظروف ومتطلبات المنظمة؛

3. المركزية واللامركزية:

أحد المداخل المهمة في التنظيم الإداري هو مدى أو درجة تركيز السلطة أو عدم تركيزها في الهيكل التنظيمي.

1.3 المركزية: تعني تركيز السلطة أو الصلاحية بيد شخص واحد أو مستوى إداري عال.

وهي أيضا حصر سلطة البت النهائي للقرارات المتخذة في المنظمة بيد شخص واحد أو هيئة واحدة.¹

1.1.3 مزايا المركزية: كثير من المنظمات تتخذ المركزية كأسلوب ونظام عمل لتنفيذ أعمالها ونشاطاتها

المختلفة ناتجة عن رؤية أو تفسير الإدارة بكيفية إنجاز الأعمال المختلفة للمنظمة.

¹ نفس المرجع، ص: 164

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

فالمنظمات تتجه لهذا الأسلوب سعياً منها للوصول إلى عدد المزايا منها:¹

- ✓ تشعر الإدارة العليا بالقوة والمكانة الوظيفية؛
- ✓ تمكن الإدارة العليا من وضع التخطيط من خلال السياسات والبرامج؛
- ✓ الاستفادة من الخبرات والقدرات لدى المديرين بالإدارة العليا في المنظمة؛
- ✓ تخفيف إجراءات الرقابة على الوحدات الإدارية نظراً لحرية اتخاذ القرار بالإدارة العليا؛
- ✓ التقليل من الحد الأدنى من ازدواج الوظائف؛

2.1.3 عيوب المركزية: من بين أهم العيوب أو المآخذ الأساسية التي توجه لأسلوب المركزية ما يلي:²

- تضعف من عملية القرارات الصغيرة والكبيرة في آن واحد لدى الإدارة المركزية؛
- انشغال القيادات الإدارية العليا بالمهام الثانوية وعدم ممارستها للمهام الأساسية كالتخطيط مثلاً؛
- تمركز الواجبات والمسؤوليات على عاتق شخص أو أشخاص محددين مما يؤدي إلى تكديس الواجبات وعدم قدرتهم على أدائها بالشكل المطلوب مهما بذلوا من جهد؛
- الحد من نشاط وطموح المرؤوسين في التسلسل الإداري، وقتل روح المبادرة والخلق والإبداع في العمل؛

2.3 اللامركزية: هي أسلوب إداري يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه حيث يفوض الرئيس إليهم

بعضاً من سلطاته في التصرف واتخاذ القرارات بما يمكنهم من النهوض بالأعباء الموكولة إليهم، وهناك تكون سلطة إصدار القرارات مخولة كلما أمكن ذلك إلى المستويات الدنيا القريبة من مستويات التنفيذ الفعلي للأعمال.³

1.2.3 مزايا اللامركزية: يمكن لتطبيق هذا الأسلوب تحقيق العديد من المزايا:⁴

- يعطي فرصة أكبر للوحدات التنظيمية للتجربة والمرونة لمواجهة الظروف المتغيرة؛
- يساهم تطبيق اللامركزية في تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العاملين، وذلك لإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات؛
- الاستقرار السياسي والاجتماعي وتعميق الديمقراطية؛

¹ امباركة زايد الغاير، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في الشركة الأهلية المساهمة للإسمنت-

الخمس، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا، 2023، ص: 23

² زكريا الدوري، بلال السكارنة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 166

³ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 241

⁴ امباركة زايد الغاير، مرجع سبق ذكره، ص: 25

- استفادة فروع المنظمة في مناطق متعددة من الفرص الإيجابية التي تسنح لها في بيئتها المحلية؛

2.2.3 عيوب اللامركزية: من بين أهم السلبيات والمآخذ الموجهة لللامركزية ما يأتي:

1. فقدان السيطرة اللازمة من قبل المركز الإداري على المستويات المختلفة
 2. منح المستويات الإدارية المختلفة سلطات واسعة في اتخاذ قرارات أساسية قد يوقع في تناقضات عدة من شأنها أن تؤدي إلى إرباك العمل الإداري فيها؛¹
- وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية كاملة في المنظمات أو المنشآت متوسطة أو كبيرة الحجم. ولكن يوجد تنظيم يمكن اعتباره أقرب إلى المركزية، أو آخر أقرب إلى اللامركزية. فإذا كان التفويض كاملاً اتخذ التنظيم هيئة اللامركزية، بينما لو كان جزئياً فإن درجة المركزية تتوقف على مقدار الجزء الذي تم تفويضه من السلطة.

ومع ذلك فإن هناك ما يميز بين تفويض السلطة ودرجة المركزية، حيث أن التفويض عملية شخصية لأنها رهن بمشيئة صاحب السلطة الرسمي. كما يتوقف التفويض ودرجة على ثقة صاحب تلك السلطة في الشخص الذي فوض بها. أما اللامركزية فهي قاعدة تنظيمية لا علاقة لها بالأشخاص ولكنها ترتبط بالكيان المادي والتنظيمي للمنظمة أو المنشأة.²

انطلاقاً مما سبق نستطيع القول أن كل من المركزية واللامركزية تعتبر أسلوبين متناقضين من التنظيم الإداري، ولكنهما متلازمان في إدارة المؤسسة. فمركز السلطة في اتخاذ القرارات وحصرها في القمة الإدارية (المركزية)، هو بحد ذاته مناقض تمام لمبدأ توزيع السلطة بين جميع المستويات الإدارية (اللامركزية)، كما تقاس مركزية أو اللامركزية السلطة بمدى ودرجة تفويض السلطة. كما أنهما يعودان إلى القرار التفضيلي من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

إن عملية الاعتماد على المركزية واللامركزية يتوقف على حجم المؤسسة ونوعية النشاط الممارس من قبل هذه الأخيرة، وكذلك الحاجة التي تراها مناسبة لذلك.

وعلى العموم فإن المركزية يأخذ بها في بعض الحالات هي:

- لما يكون حجم المؤسسة صغيراً؛

¹ زكريا الدوري، بلال السكارنة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 196

² بشير العلق، مرجع سبق ذكره، 2019، ص: 241

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- لما تكون البيئة مستقرة أو شبه مستقرة؛
- لما تكون المؤسسة تعاني من مشاكل؛
- أما اللامركزية فيفضل العمل بها في المؤسسات في بعض الحالات والمتمثلة في:
- لما يكون حجم المؤسسة كبير وتكون لديها فروع في مناطق عديدة؛
- لما تزداد المتغيرات البيئية وتتعدد؛
- لما تكون القرارات أقل أهمية بالنسبة للقرارات الهامة؛
- لما تكون المستويات الإدارية الأدنى في مستوى المسؤولية وترغب المشاركة في ذلك؛

خلاصة:

من خلال هذا المحور يمكن القول أن تصميم الهيكل التنظيمي يتبع عدة خطوات بدءاً من التصميم والتخصص في العمل، مروراً بتجميع الأنشطة في وحدات، وتوزيع المسؤوليات والسلطة لضمان فعالية العمليات.

وتساعد عملية التصميم الفعالة على تحديد نطاق الإشراف لكل مدير، وتطبيق مبدأ تفويض السلطة بما يدعم سرعة اتخاذ القرار وكفاءة الأداء. كما أن اختيار مستوى المركزية أو اللامركزية يؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحفيز الابتكار لدى العاملين.

من هذا المنطلق، يمثل تصميم الهيكل التنظيمي أداة استراتيجية لتحقيق التوازن بين الانضباط الداخلي والمرونة، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

أسئلة المحور الثالث:

1. ما المقصود بتخصص العمل، وكيف يؤثر على فعالية الأداء داخل المؤسسة؟
2. كيف يتم تصميم العمل وطرق تنفيذه لضمان وضوح الوظائف وتنسيق الأنشطة؟
3. ما أهمية تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية؟
4. كيف توزع السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة بطريقة متوازنة؟
5. ما المقصود بنطاق الإشراف، وكيف يتم تحديده لضمان فعالية المراقبة والرقابة؟
6. كيف يساهم تفويض السلطة في تحسين سرعة اتخاذ القرار وتحفيز العاملين؟
7. ما الفرق بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار، ومتى يفضل كل منهما؟
8. كيف يؤثر تصميم الهيكل التنظيمي على القدرة المؤسسية على التكيف مع التغيرات البيئية؟
9. ما هي العلاقة بين توزيع المسؤوليات، السلطة، ونطاق الإشراف من جهة، ومرونة وفعالية المؤسسة من جهة أخرى.

المحور الرابع: محددات تصميم الهيكل التنظيمي

شكل تصميم الهيكل التنظيمي خطوة استراتيجية أساسية لضمان تنظيم الموارد والوظائف بطريقة فعّالة. ويتأثر هذا التصميم بعدة محددات رئيسية تشمل حجم المؤسسة، دورة حياتها، بيئتها، استراتيجيتها، الثقافة السائدة، والتكنولوجيا المستخدمة. تهدف هذه المحددات إلى توجيه توزيع السلطة والمسؤوليات، تحديد نطاق الإشراف، وضمان مرونة الهيكل وكفاءته في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية.

وقد تم تقسيم هذا المحور إلى الأقسام التالية:

أولاً: حجم المنظمة

ثانياً: دورة حياة المنظمة

ثالثاً: بيئة المنظمة واستراتيجيتها

1. بيئة المنظمة

2. استراتيجية المنظمة

رابعاً: ثقافة المنظمة والتكنولوجيا

1. ثقافة المنظمة

2. التكنولوجيا في المنظمة

أولاً: حجم المنظمة

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة تأثير الحجم على الهيكل التنظيمي منها دراسة balau et mayea عام 1987 و Badey عام 1991، والتي أشارت معظمها إلى أن المنظمات الأكبر حجماً تميل إلى استخدام هيكل عضوي. حيث كلما زاد الحجم زاد التعقيد، تزيد الرسمية وتخفض المركزية وبالتالي تزيد الحاجة إلى التنسيق أكثر وإلى الرقابة والعكس صحيح.¹

يتفق الباحثون في موضوع الحجم على اعتماد مؤشر عدد العاملين لوصف حجم المنظمة، على اعتبار أن عدد العاملين له علاقة بباقي المؤشرات الأخرى لقياس الحجم مثل رأس المال، والأصول والمبيعات مثلاً. ومع ذلك فإن قياس الحجم من خلال عدد العاملين يظهر فيه إشكالات ينبغي تجاوزها، مثل العدد الكلي للعاملين والذي يفصل بين منظمة صغيرة وأخرى كبيرة، كما أن المؤشرات الإحصائية لقياس الحجم تختلف من دولة إلى أخرى، بل إن قياس الحجم قد يختلف عليه مؤسسات في نفس البلد الواحد.

ولقد أكد ماكس فيبر في دراسته لعناصر النظرية البيروقراطية أن النظام البيروقراطي سمة من سمات المنظمات كبيرة الحجم. وكذلك بيتر بلاو Peter Blau على علاقة حجم التنظيم وتأثيره على درجة التخصص والتعقيد التنظيمي. حيث يمكن للمنظمات كبيرة الحجم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل بشكل أكبر من المنظمات صغيرة الحجم، وهي أساليب يؤدي تطبيقها إلى زيادة كمية الإنتاج وتحسن نوعيته.

كذلك زيادة الحجم تستدعي إلى اللجوء إلى اللامركزية حتى وإن لم يكن هذا الأسلوب مرغوباً. ولا يقتصر اتباع المركزية على المنظمات صغيرة الحجم، بل قد تمارسها المنظمات كبيرة الحجم كما أن اللامركزية قد يكون النمط الإداري المتبع في المنظمات صغيرة الحجم.

بصورة عامة يمكن القول أن هناك علاقة متبادلة بين الحجم والهيكل التنظيمي. إذ أن حجم التنظيم يستلزم نمطاً تنظيمياً معيناً.²

علاقة حجم التنظيم بأبعاد الهيكل التنظيمي:³

1. **علاقة الحجم بالتعقيد:** تعتبر العلاقة طردية وقوية بين الحجم ودرجة التعقيد، حيث أن الحجم الكبير يتطلب وحدات ومستويات إدارية أكثر، وهذا لحاجة المؤسسات الكبيرة لدرجة كبيرة من التخصص

¹ بن عمر عواج، دليلة بن محمد، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، كمطلب للتغيير التنظيمي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص-ص: 09-28، ص: 22

² ياسف حسيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 66

³ قوراية بلشير، مرجع سبق ذكره، ص: 81

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

وتقسيم العمل، فكلما ازداد الحجم ازداد التعقيد. وينبغي أن لا تأخذ هذه العلاقة في اتجاه واحد وإنما يمكن أن يكون التأثير متبادلاً.

2. **علاقة الحجم بالرسمية:** تعتبر العلاقة طردية بين الحجم ودرجة الرسمية، فكلما زاد حجم المؤسسة زادت درجة الرسمية من خلال الاعتماد على القواعد والإجراءات لمحاولة ضبط سلوك العاملين والرقابة عليهم أثناء أدائهم لعملهم. أما بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم فالسيطرة والإشراف على العمال يتم عن طريق العلاقات المباشرة.

3. **علاقة الحجم بالمركزية:** تعتبر العلاقة عكسية بين الحجم والمركزية، فكلما زاد حجم المؤسسة قلت درجة المركزية وازدادت اللامركزية أي اتجاه الإدارة العليا إلى تحويل جزءاً من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرارات على المستويات الإدارية الدنيا مع احتفاظها بسلطة اتخاذ القرارات ذات البعد الإستراتيجي فلا مفر من اللامركزية بزيادة حجم المؤسسة.

تعتمد المنظمات الصغيرة الحجم على هيكل تنظيمي بسيط، مرن وعضوي، أما المنظمات كبيرة الحجم فهي تحتاج إلى هيكل تنظيمي معقد يتميز بالرسمية وتعدد المستويات الإدارية والتخصصات والهرمية، والتوسع في آليات التنسيق والميل نحو الإستقرار في تقاليد العمل.¹

ثانياً: دورة حياة المنظمة

تعرف دورة حياة المنظمة على أنها: "المراحل الزمنية المتعاقبة التي تمر بها المنظمة أثناء تطورها، وتتمثل في مرحلة الميلاد، الشباب، منتصف الحياة، مرحلة النضج".² ونتطرق إلى هذه المراحل فيما يلي:³

- **مرحلة التأسيس:** وهي المرحلة التي يتم فيها تكوين وإنبثاق المؤسسة لأول مرة، تملك أهداف طموحة وتستغل طاقاتها الإبداعية. حيث تتميز هذه المرحلة بصغر حجم المؤسسة، غياب الهيكلة الرسمية، أسلوب اتصال مباشر وفي أكثر الحالات غير رسمي.

¹ ياسف حسيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 69

² عامر الحاج ، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية بسكرة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017، ص: 79

³ قوراية بلشير، مرجع سبق، ص: 83

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- **مرحلة النمو:** في حالة تخطي المؤسسة لعتبة نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة فإنها تتجه نحو بلورة أهداف أكثر وضوح لتحقيق المزيد من الإستقرار. وتتميز هذه المرحلة بهيكل أكثر ثبات ووضع مجموعة إجراءات وقواعد رسمية، الإهتمام بالتفكير الإستراتيجي ووضع أهداف طويلة الأجل، ظهور نظم رقابة واتصال رسمي، بروز الملامح الأساسية للهيكل التنظيمي في شكل وحدات تنظيمية ومستويات إدارية وخطوط السلطة.
- **مرحلة النضج:** هي المرحلة التي يزيد فيها حجم المؤسسة وترتفع فيها حصتها في السوق، وتتميز هذه المرحلة بسيطرة الأسلوب البيروقراطي في عملية التسيير بالإعتماد على الإجراءات والقواعد والإتصالات بأساليب رسمية نظرا لتزايد عدد العمال، اعتماد أساليب رقابة وتحفيز ونظم خاصة بالتسيير لمختلف الوظائف، الإهتمام أكثر بالتخطيط الإستراتيجي في رسم السياسات على مستوى الإدارة العليا وتفويض صلاحيات الأعمال اليومية للإدارة الوسطى في المؤسسة.
- **مرحلة التوسع:** تعتمد المؤسسة في هذه المرحلة على إستراتيجية التنوع من خلال تقديم تشكيلة منتجات واسعة. كما تحاول المؤسسة التحرر من القيود الرسمية والنمطية وتتجه إلى تبني أساليب تنظيمية أكثر ديناميكية لمواجهة ما يحدث من تغيرات على مستوى البيئة الخارجية.
- **مرحلة التدهور:** نظرا لشدة المنافسة التي تواجه المؤسسة تؤدي بانخفاض مبيعاتها، تعمل المؤسسة جاهدة على بناء استراتيجيات دفاعية، وتتميز هذه المرحلة بارتفاع معدل دوران اليد العاملة، زيادة حدة الصراع بين العاملين، وكذلك بروز قيادة إدارية جديدة تعمل جاهدة على اعتماد المركزية في التسيير.

علاقة دورة حياة المؤسسة بأبعاد الهيكل التنظيمي:¹

1. **مرحلة التأسيس:** يكون الهيكل التنظيمي مفلطحا وبسيطا ومركزيا، بحيث تتمركز السلطة بأيدي المالك أو المدير الذي يفوض إلا القليل من سلطته. كما انه لا يستخدم إلا القليل من الإستشاريين.
2. **مرحلة النمو:** يصبح الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة أكثر تعقيدا وأقل مركزية لتزايد الأعمال الإدارية وازدياد حجم المؤسسة وتنوع أسواقها ومنتجاتها، وتبني المؤسسة هيكل تنظيميا مقسما لوحدات على أساس وظيفي ويقل دور المدير وتميل الإدارة للمركزية والإهتمام بالجانب غير الرسمي ويبدأ بروز الإجراءات الرسمية المنظمة للعمل.

¹ نفس المرجع، ص: 84

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

3. **مرحلة النضج:** تأخذ الهيكل الطابع الرسمي الكلاسيكي، والقرارات مركزية أكثر وتحديات النمو،

ويتمثل الهدف في هذه المرحلة في الإستقرار على مستوى البيئة الداخلية والتوسع على مستوى البيئة الخارجية.

4. **مرحلة التوسع:** زيادة حجم المؤسسة يؤدي إلى زيادة التعقيد في الهيكل التنظيمي بحيث تضم المؤسسة

العديد من الوحدات الإدارية المتخصصة. بروز اتجاه نحو تبني هيكل عضوية أكثر مرونة وتعزيز اللامركزية.

5. **مرحلة التدهور:** زيادة حدة الصراعات التنظيمية وبرز قيادة إدارية جديدة واتجاه الهيكل نحو

المركزية.

ثالثاً: بيئة واستراتيجية المنظمة

1. بيئة المؤسسة:

تلعب البيئة دوراً أساسياً في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالإستقرار يختلف هيكلها عن المنظمة التي تعمل في بيئة غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجة الإستقرار وعدمه على الهيكل التنظيمي إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيط وغير معقد، وفي الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.

هناك العديد من العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر في التصميم التنظيمي ولعل أهم الدراسات التي أوضحت العلاقة بين البيئة والتصميم التنظيمي هي تلك الدراسة التي قام بها كل من بيرنز وستولكار Burnes et Stalker وقد كانت نقطة البداية لهذين الباحثين هو تقسيم البيئة إلى نوعين وهما البيئة المستقرة وهي التي تستمر مستقرة عبر الزمن، والبيئة غير المستقرة وهي البيئة موضع عدم التأكد وسريعة التغير ثم قام الباحثان بعد ذلك بدراسة التصميمات التنظيمية في ظل النوعية من البيئة، ولقد وجد الباحثان أنّ المنظمات التي تعمل في ظل البيئة المستقرة يكون لها تصميم تنظيمي مختلف عن تلك التي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة، وقد أطلق الباحثان على التصميم التنظيمي الذي يعمل في بيئة مستقرة اسم التنظيم الآلي، وعلى التالي الذي يعمل في بيئة غير مستقرة اسم التنظيم العضوي.

ويتماثل التنظيم الآلي مع التنظيم البيروقراطي فهو تنظيم خال من درجة عدم التأكد وأن هذه المنظمات تعد هيكلها الخاص بأنشطتها بصورة متوقعة عن طريق استخدام القواعد والتخصص والوظيفة ومركزية السلطة،

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

وعلى الوجه الآخر فإن التنظيم العضوي والذي يوجد في البيئة غير المستقرة يتطلب قدرا كبيرا من المرونة في الهيكل التنظيمي.

والواقع أن فكرة وجود تأثير البيئة على التصميم التنظيمي قد وجدت صداها في الولايات المتحدة حيث تم التوسع فيها عن طريق تلك الدراسات التي قام بها كل من لورانس ولارش Lawrence et Lorsch فهذان الباحثان يوافقان على أن للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة تأثيرا على التصميم التنظيمي، ولكنهما في نفس الوقت يعتقدان أن مثل هذا التأثير يختلف بين الوحدات المختلفة داخل نفس المنظمة، بل الأكثر من ذلك يرى الباحثان أن لكل وحدة تنظيمية بيئة مختلفة تؤثر فيها وأن هذه الوحدات تستجيب من خلال تنمية الملامح والخصائص الفريدة لها كالتمايز والتكامل.¹ وقد خرجا هذان الباحثان من خلال هذه الدراسة أن الهيكل العضوي والغير المعقد يتلاءم مع البيئات الأكثر تغييرا، بينما يتناسب الهيكل الميكانيكي مع المنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة وعليه فكلما زادت درجة التعقيد مال الهيكل التنظيمي إلى العضوية.

دراسة إمري وترست Emery et Trust بالنسبة لهذين الباحثين فقد قاما، على غرار الدراسة السابقة، بتصنيف البيئات التنظيمية إلى أربع أنواع والمتمثلة في² :

أ- **البيئة الهادئة العشوائية:** هذه الأخيرة تعتبر قليلة التعقيد وتهديداتها قليلة والتغيير الحاصل فيها بطيء وغالبا ما يكون متنبأ بما سيحدث. وبالتالي فعلية عدم التأكد تكون منخفضة جدا، وعليه فإن المدير لا يأخذ البيئة بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات الإدارية.

ب- **البيئة الهادئة مع تقلبات متوقعة:** هذا النوع من البيئة يتميز بعدم التغيير السريع، وأن التغيرات تكون متوقعة والتهديدات قائمة، والتي تكون على شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات. وبالتالي على المنظمة مواجهة مثل هذه البيئة بأن تقوم بالتخطيط بأساليب استراتيجية، وتفضل أن تميل إلى المركزية.

ج- **البيئة القلقة:** وهي بيئة معقدة أكثر من سابقتها، على أساس أن المنظمة أو المؤسسة تعمل في جو تنافسي مع المؤسسات المشابهة أو التي تعمل في نفس القطاع. وعليه يجب على المؤسسة أن تكون مرنة في عملها، وتأخذ بأسلوب اللامركزية كوسيلة للبقاء وذلك بتبادل الأفكار الجديدة من المجتمع للتعامل مع هذه الظروف.

¹ إسماعيل محمود الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور إقتصادي، 2016، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:

² قوراية بلبشير، مرجع سبق ذكره، ص: 73

د- البيئة الهائجة: يعتبر هذا النوع من البيئة بالبيئة الأكثر حركة وتغييرا، وعليه فإن عملية عدم التأكد تكون عالية جدا أيضا، لأن التغيير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة يصعب التنبؤ بها. النوع الأول والثاني من البيئات يمكن استخدام ما يسمى بالهيكل الميكانيكي، أما بخصوص البيئة القلقة والهائجة فإن الهيكل العضوي يكون أفضل.

بصفة عامة يمكن تقديم علاقة بيئة المؤسسة بالهيكل التنظيمي في النقاط التالية:¹

- **علاقة البيئة بالتعقيد:** دلت الدراسات على وجود علاقة عكسية بين عدم التأكد البيئي والتعقيد، وقد وجد بعض الباحثين أن المؤسسات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة؛
- **علاقة البيئة بالرسمية:** كلما كانت البيئة مستقرة كلما كانت درجة الرسمية مرتفعة بمعنى علاقة طردية بينهما، والعكس في البيئة الديناميكية فالمؤسسات بحاجة إلى درجة مرونة عالية في تحديد الوظائف للإستجابة السريعة لما يحدث على مستوى البيئة؛
- **علاقة البيئة بالمركزية:** كلما كانت البيئة معقدة كلما كانت الهيكلية لامركزية، فالمواجهة الفعالة لعدم التأكد يكون من خلال تبني أسلوب اللامركزية والذي يجعل المؤسسة أكثر قرب من البيئة الخارجية. والوظائف الحدودية تتفاعل بشكل مباشر وسريع مع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.

2. استراتيجية المنظمة:

تصف الإستراتيجية أفكار المنظمة وفلسفتها ورؤيتها المستقبلية والتي ترغب في إيجادها في أذهان زبائننا. ويشكل الهيكل التنظيمي ترجمة حقيقية لهذه الفلسفة والأفكار والرؤية. وإن درجة المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي تمثل درجة الواقعية في ترجمة الإستراتيجية التي ترسم الخطوط الأساسية لتشكيل الهيكل التنظيمي وتصميمه.²

ويعتبر ألفرد شاندلر Alfred Chandler أول من تكلم عن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية عام 1960 حيث يعرف الإستراتيجية على أنها تقوم بتحديد الغايات والأهداف الطويلة الأجل للمنظمة واختيار الإمكانيات والنشاطات وتخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المطلوبة.³

¹ نفس المرجع، ص74

² إلهام منصوري، كمال منصوري، دور المواءمة بين افستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء الإستراتيجي - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية،، مجلد 10، عدد 03، سبتمبر 2018، ص-ص: 707-724، ص: 712

³ بن عمر عواج، دليلة بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 09-28، ص: 22

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

والهيكل التنظيمي وسيلة لمساعدة الإدارة على تحقيق اهدافها، وما دامت الأهداف مستمدة من الإستراتيجية العامة للمنظمة فمن المنطقي أن يكون هناك علاقة وثيقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي. فإذا كانت إستراتيجية المنظمة موجهة نحو الإستقرار فإن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون محددًا ويجب التنبؤ به، وفي هذه الحالة تتجه المنظمة نحو الهيكل التنظيمي البيروقراطي، أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة موجهة نحو النمو فعند ذلك تصبح الحالة أكثر تعقيدًا وأقل تأكيدًا، وتحتاج الأهداف التشغيلية إلى المبادرة والإبداع والإستجابة المرنة والسريعة إلى عنصر المنافسة في البيئة وهذا يتطلب لامركزية في اتخاذ القرارات مما يجعل الهيكل التنظيمي العضوي والمرن أفضل للمنظمة وبالتالي فإن تغيير الإستراتيجية يؤدي إلى تغيير الهيكل التنظيمي.¹

رابعاً: التكنولوجيا وثقافة المنظمة

1. التكنولوجيا:

تعرف التكنولوجيا بأنها: "مدى المعرفة والأساليب والأدوات الأنشطة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات من المنتجات، فهي المزيج من المعرفة المتاحة والأجهزة وأساليب العمل المستخدمة في تحويل موارد المنظمة إلى خدمات لإشباع حاجات عملائها".² لقد اهتمت العديد من الدراسات بتحديد العلاقة بين الأساليب التكنولوجية المستخدمة في التنظيم والخصائص الهيكلية به، وقد ذهبت بعض الكتابات إلى الإشارة بأن المنظمات ذات الأساليب التكنولوجية المتمثلة عادة ما تكون لها نفس الخصائص الهيكلية مثل المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، المركزية، اللامركزية.

وفي دراسة أجراها تشيلد ومانيفلد على 72 منظمة صناعية، ويهدف إلى تحديد مدى صحة الإعتقاد بحتمية التأثير التكنولوجي على الخصائص الهيكلية للتنظيم. وقد انتهت الدراسات إلى العديد من النتائج أهمها:

- تعتبر التكنولوجيا أكثر تأثيراً في تحديد الخصائص الهيكلية في التنظيمات صغيرة الحجم بحيث يكون الحجم هو المؤثر الأفضل للتنبؤ بالخصائص الهيكلية في التنظيمات كبيرة الحجم؛
- تزايد درجة التعقيد بالتنظيم مع تزايد المستوى التكنولوجي خاصة وتعدد العلاقات على المصادر الخارجية عامة؛

¹ عامر الحاج مرجع سبق ذكره، ص: 79

² نفس المرجع، ص: 78.

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- تزايد درجة الرسمية بالتنظيم مع تزايد درجة التعقيد به؛

- يوجد ارتباط بين الرسمية اللامركزية ويعزز كل منهما الآخر؛¹

علاقة التكنولوجيا بأبعاد الهيكل التنظيمي:

علاقة التكنولوجيا بالتعقيد: هي علاقة طردية، فالتكنولوجيا الروتينية تتطلب درجة تعقيد ضعيفة، والتكنولوجيا غير الروتينية تتطلب درجة تعقيد مرتفعة كونها تحتاج مهارات عالية ومتخصصة.

علاقة التكنولوجيا بالرسمية: هي علاقة طردية بين التكنولوجيا الروتينية ودرجة الرسمية، حيث تكون المؤسسة بحاجة إلى قواعد وإجراءات ووصف للأعمال تمكن الإدارة من تنفيذ الأعمال على أسس معروفة مسبقاً. أما في حالة التكنولوجيا غير الروتينية أي المعقدة فنقل درجة الرسمية وتعتمد أنظمة رقابة مرنة تسمح بحرية التصرف.

علاقة التكنولوجيا بالمركزية: هي علاقة غير واضحة نظراً لإرتباط المركزية بمتغيرات سيكولوجية عديدة إلى جانب المتغيرات الهيكلية الأخرى. فالقول أن التكنولوجيا الروتينية ترتبط بهيكلية مركزية، بينما التكنولوجيا غير الروتينية تعتمد على المعرفة المتخصصة والهيكلية اللامركزية، ويمكن الإشارة إلى أنه كلما إزدادت التكنولوجيا إزدادت مركزية اتخاذ القرار.²

2. ثقافة المنظمة:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "إطار يشتمل على القيم والأنماط والمعتقدات والسلوك والتي تكون مقبولة وتتم ممارستها من قبل أعضاء منظمة محددة".

إن الغرض الأساسي من الثقافة التنظيمية هو تمكين المنظمة من التكيف والإستجابة للتغيرات البيئية وزيادة قدرتها التنسيقية وبحث تحقيق التكامل مع عملياتها الداخلية.³

الثقافة التنظيمية هي التي تتحكم في سلوك الأفراد وتصرفاتهم وبالتالي يجب مراعاة هذه الثقافة عند تصميم الهيكل التنظيمي حتى لا يكون هناك تعارض بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي المصمم.

¹ إسماعيل محمود الشراوي، إدارة الأعمال من منظور إقتصادي، 2016، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ص:

² قوراية بلبشير، مرجع سبق ذكره، ص: 79

³ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص: 268

خلاصة:

من خلال هذا المحور نستنتج أن تصميم الهيكل التنظيمي لا يمكن فصله عن المحددات الأساسية للمؤسسة، إذ يشكل حجم المؤسسة، دورة حياتها، بيئتها، استراتيجيتها، الثقافة السائدة، والتكنولوجيا عوامل رئيسية تؤثر على شكل الهيكل وفعاليتها. فحجم المؤسسة يؤثر على درجة التعقيد والتخصص في الوظائف، حيث تتطلب المؤسسات الكبيرة هياكل أكثر تفصيلاً وتنسيقاً؛ ودورة حياة المؤسسة تحدد الهيكل المناسب لكل مرحلة، فمرحلة التأسيس تحتاج مرونة أعلى، بينما مراحل النمو والنضج تتطلب هياكل أكثر رسمية؛ في حين بيئة المؤسسة تتحكم في قدرة الهيكل على التكيف مع التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية. أما استراتيجية المؤسسة فتوجه توزيع السلطة والمسؤوليات، فاستراتيجيات التوسع أو التميز تحتاج هياكل تدعم أهدافها. فيما يتعلق بالثقافة السائدة فهي تحدد درجة المركزية أو اللامركزية وطبيعة العلاقات بين الموظفين. والتكنولوجيا تؤثر على تنظيم العمليات وتوزيع الأنشطة، وتزيد من مرونة وكفاءة الهيكل. من هذا المنطلق، يمثل فهم هذه المحددات أساساً لتصميم هيكل تنظيمي متكامل يوازن بين الانضباط والمرونة، ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

أسئلة المحور الرابع:

1. كيف يؤثر حجم المؤسسة على درجة التعقيد والتخصص في الهيكل التنظيمي؟
2. ما العلاقة بين دورة حياة المؤسسة وتصميم الهيكل الأنسب لكل مرحلة؟
3. كيف تحدد بيئة المؤسسة شكل الهيكل ومرونته في مواجهة التغيرات؟
4. كيف تؤثر استراتيجية المؤسسة على توزيع المسؤوليات والسلطة داخل الهيكل؟
5. ما دور الثقافة السائدة في تحديد مستوى المركزية أو اللامركزية؟
6. كيف يمكن التكنولوجيا أن تزيد من كفاءة ومرونة الهيكل التنظيمي؟
7. اشرح كيفية دمج هذه المحددات المختلفة عند تصميم هيكل تنظيمي متكامل.
8. ما التحديات التي قد تواجه المؤسسة إذا لم يراع أحد هذه المحددات في تصميم الهيكل؟

المحور الخامس: خيارات تصميم الهيكل التنظيمي

تمهيد:

رغم كون الهيكل التنظيمي يتبع حجم المؤسسة، فالهياكل التنظيمية، حتى ولو كانت بنفس التسمية، تختلف من مؤسسة لأخرى. كما أن تطور الهيكل التنظيمي كان مع بداية ما يسمى بالمرحلة التقليدية أو المدرسة العلمية، حيث كانت تعتمد على السلطة المركزية وبالتالي تكون الأوامر في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل. إلا أنه ومع ظهور المدارس الأخرى، غيرت رؤيتها في الهيكل التنظيمي حيث أرادت أن تحد من تلك السلطة على أن تصبح سلطة ديمقراطية.

لا يوجد شكل تنظيمي أمثل يمكن تطبيقه على كل المؤسسات، ولكن الهيكل الأمثل يعتمد على عوامل منها طبيعة نشاط المؤسسة، حجمها، إستراتيجيتها، عمرها بيئتها، التكنولوجيا المستخدمة، أسلوب الإدارة المستخدمة. وعليه تم تقسيم هذا المحور وفق تصنيفات الهياكل التنظيمية الشائعة الاستخدام كما يلي:

أولاً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب تدرج السلطة

1. الهيكل التنفيذي (الهيكل العمودي أو الرأسي أو السلطوي)
2. الهيكل التنظيمي الوظيفي
3. الهيكل التنفيذي الإستشاري

ثانياً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف

1. الهيكل التنظيمي الطويل (الهرمي)
2. الهيكل المسطح

ثالثاً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة

1. الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة
2. الهيكل التنظيمي على أساس الزمن
3. الهيكل التنظيمي حسب المناطق الجغرافية
4. الهيكل التنظيمي على أساس العمليات
5. الهيكل التنظيمي حسب المنتجات (السلع أو الخدمة)
6. الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن او المستهلكين
7. الهيكل التنظيمي المختلط أو المركب (التركيبي)

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

رابعاً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم

1. الهيكل التنظيمي الميكانيكي

2. الهيكل التنظيمي العضوي

خامساً: الهياكل التنظيمية الحديثة

1. الهيكل التنظيمي المصفوفي

2. الهيكل التنظيمي الشبكي

3. الهيكل التنظيمي الافتراضي

أولاً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب تدرج السلطة

تحت هذه التسمية يمكن أن نجد ثلاثة أنواع من الهياكل التنظيمية وهي:

1. الهيكل التنفيذي (الهيكل العمودي أو الرأسي أو السلطوي):

وهو ذلك الهيكل المكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر، فغالبا ما يكون المالك هو المدير والعاملون يمثلون المستوى الأدنى، وهذا النوع شائع الإستخدام وذلك لتبعية الإدارة والأقسام لسلطة واحدة متمثلة بالرئيس المباشر (المدير العام).¹

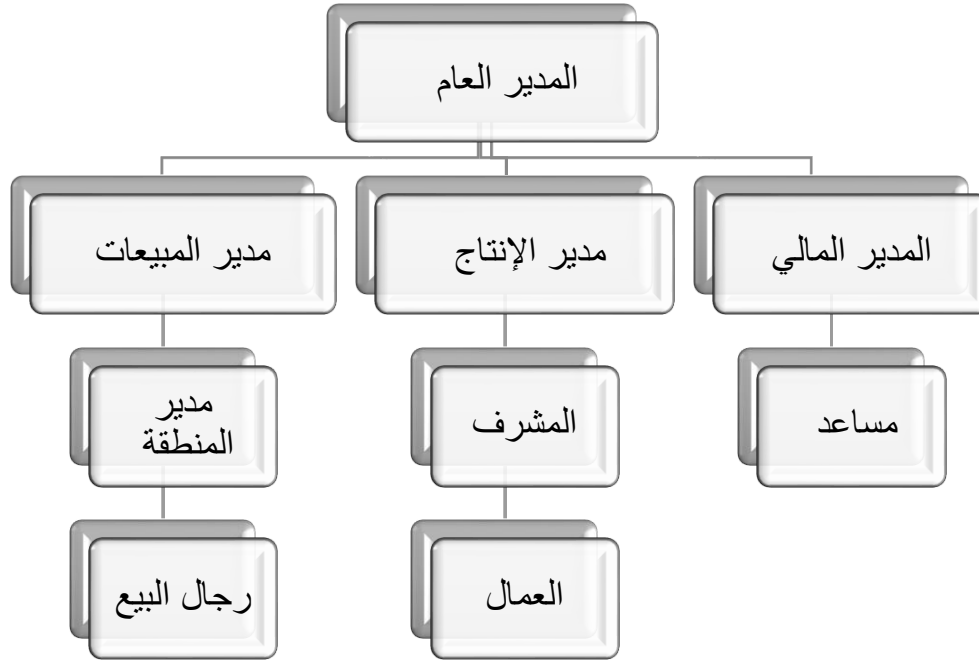
ومن بين مزاياه: أنه يناسب المؤسسات صغيرة الحجم ومتخصصة بإنتاج منتج وحيد، ويتم التنسيق بواسطة الإشراف المباشر، وبساطة التنظيم التقني، وكذلك سهولة إتخاذ القرار ومركزية السلطة. أما ما يؤخذ عليه: خضوعه لإدارة فرد واحد، وصعوبة تغييره.²

هذا الهيكل هو من أقدم الهياكل حيث بني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة وقد استخدم هذا النوع من قبل التنظيم الكلاسيكي عند رواد المدرسة العلمية. والشكل التالي يبين هذا النوع من الهياكل التنظيمية:

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020 ص: 103

² بوزيان راضية، مذكور رشيدة، مجلة التراث، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بشكيدة أنموذجا الأهمية والأبعاد- ، Vol:8 N°01 / 2018 ص-ص: 122-135، ص: 130.

الشكل رقم 02: الهيكل التنفيذي



المصدر: محمد الفاتح المغربي ، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر،

2018، ص: 115

2. الهيكل التنظيمي الوظيفي: وهو ذلك الهيكل المكون من أكثر من مستوى تنظيمي وتتحدد المستويات

التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المنظمة كالإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية، والبحوث والتطوير... إلخ،

وينسجم هذا الهيكل مع المنظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.¹

ويمتاز بأنه قائم على مبدأ التخصص في العمل من حيث نوعيته وطبيعته وبالتالي زيادة الكفاءة والفعالية

وتحسين التنسيق في أداء الأنشطة المختلفة. ولكن ما يؤخذ عليه: صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات

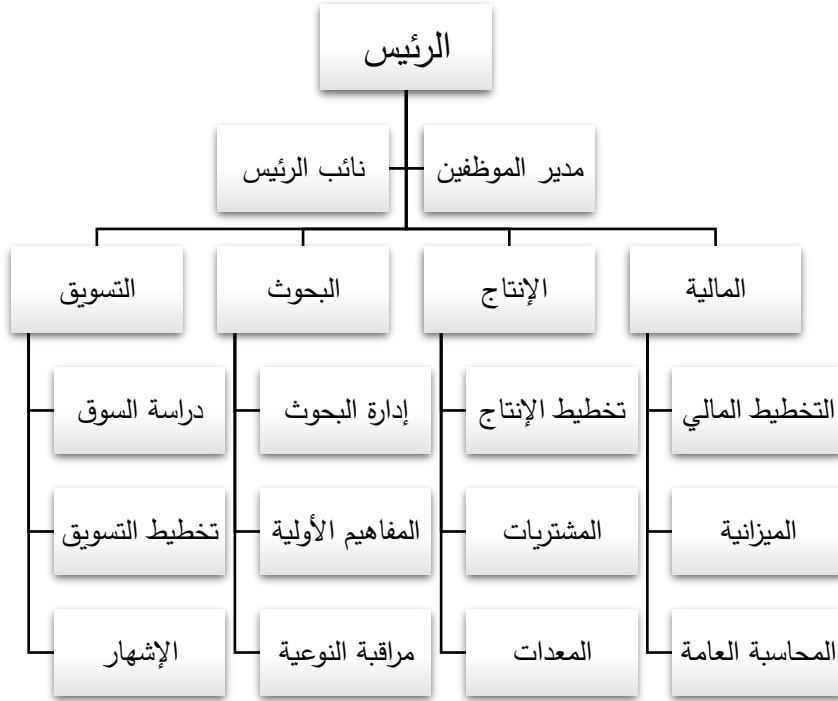
والمناطق الجغرافية للمؤسسة.²

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي:

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 103

² بوزيان راضية، مذكور رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

الشكل رقم 03: الهيكل الوظيفي



المصدر: عامر الحاج مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص:59

3. الهيكل التنفيذي الإستشاري:

حسب هذا النوع تقوم الإدارات الإستشارية بمساعدة الإدارات التنفيذية في العمل الذي تطلب خبرة فنية واهتماما تفصيليا. كما أن رجال المشورة وهم خبراء في مجال معين يعتمد عليهم المديرون في هذا المجال المتخصص فحسب.¹ مما يساعد على أداء أحسن وهذا النوع من التنظيم يعتبر الأكثر شيوعا في المنظمات أو المؤسسات. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹بشير علاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص:237

الشكل رقم 04: الهيكل التنفيذي الإستشاري



المصدر: بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019، ص: 237

ثانياً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف

يمكن أن نميز هنا بين نوعين من الهياكل التنظيمية وهما الهيكل التنظيمي الطويل والهيكل التنظيمي

المسطح على النحو التالي:¹

¹ Maria Teresa Matriano, Organizational Structure, Its Drawbacks and Shortcomings and Overall Impact to Organizational Behavior, Global Scientific Journals, Volume 12, Issue 11, November 2024, p-p: 1873-1882, p: 1875-1876

1. الهيكل التنظيمي الطويل (الهرمي):

تتبنى المنظمات التقليدية الهيكل الهرمي لأنه يسمح لأعضاء المنظمة بالعمل وفق معايير اتخاذ القرار المحددة لكل وحدة من وحداتها.

الهيكل الهرمي يتضمن سلسلة قيادة تنحدر من الأعلى إلى الأسفل، حيث تحدد حدود السلطة بناء على الموقع داخل التسلسل الهرمي. يسمح هذا الهيكل للشركات بإدارة قوتها العاملة المتنوعة، خصوصا في نموذج أعمال يمتد إلى أسواق واسعة.

وتتبنى العديد من الشركات الكبرى مثل Apple و Amazon و General Electric هذا النوع لتمكينها من العمل على نطاق عالمي.

تعاني الهياكل التنظيمية الطويلة الهرمية على الرغم من فعاليتها في التحكم والتنسيق من عدة عيوب في بيئات الأعمال المعقدة والمتسارعة. إذ يؤدي مرور المعلومات عبر مستويات متعددة إلى إبطاء الاستجابة للتحديات الخارجية كما أن انخفاض مستوى الاستقلالية داخل هذه الهياكل يحد من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل مستقل، مما يؤدي غالبا إلى خنق الابتكار وضعف القدرة على التكيف.

وتتأثر التعاون كذلك بشكل سلبي، لأن سلاسل القيادة الصارمة قد تضعف الشبكات غير الرسمية الضرورية للعمل الجماعي الفعال وتبادل المعرفة) إضافة إلى ذلك، فإن تركّز السلطة في قمة الهرم يؤدي غالبا إلى أنماط قيادة استبدادية، والتي ارتبطت بنتائج أضعف في بعض القطاعات مثل الرعاية الصحية.

2. الهيكل المسطح:

يكون أكثر ديناميكية من حيث الأدوار وانتقال السلطة لأنه يتبع مسارا أفقيا.

في هذا الهيكل يمكن لأعضاء المنظمة التحرك صعودا أو هبوطا حسب الحاجة، مما يسمح بـ:

• اتخاذ قرارات أسرع.

• تحسين تدفق المعلومات.

اعتماد الهيكل المسطح يعزز القيادة التحويلية، حيث يتعرض كل عضو لأدوار متغيرة ومسؤوليات

متعددة الوظائف، مما يساعد في تطوير التزام أقوى.

هذا النوع من الهياكل شائع في:

• الشركات الناشئة.

• المنظمات الصغيرة.

- المؤسسات التعليمية والبحثية.

على الرغم من أن الهياكل التنظيمية المسطحة تعزز اللامركزية في اتخاذ القرار وتمنح الموظفين قدرًا أكبر من الاستقلالية، إلا أنها غالبًا ما تحدث غموضًا في تحديد الأدوار وسلطات اتخاذ القرار. فغياب التسلسل الهرمي الواضح يجعل من الصعب تحديد الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات الحاسمة، لاسيما في المواقف عالية الضغط مثل الاستجابة للكوارث، حيث يجب اتخاذ إجراءات سريعة بناء على معلومات محدودة.

ثالثًا: أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة

تختلف الهياكل فيما بينها حسب تقسيم وتجميع الأنشطة فالهيكل التنظيمي حسب هذا الأساس يأخذ إحدى الأنواع التالية:

1. الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:

يسمى أحيانًا هيكل الإختصاصات الوظيفية وهو أشهر الهياكل المطبقة في المنظمات، ويقصد بالوظيفة الغرض الرئيس المطلوب تحقيقه أو الخدمة الواجب تأديتها، وبناء على هذه الطريقة يتم تجميع الوظائف في مجموعات طبقًا للغرض أو الخدمة التي تؤديها هذه المجموعات، فعلى مستوى المنشأة تنظم الإدارات والأقسام على أساس الغرض أو الخدمة التي يؤديها كل قسم مثل الإنتاج والتسويق وخدمة العملاء وإدارة الموارد البشرية.¹

ويمكن توضيح مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفية في الجدول التالي:

¹ أحمد عبد بن عبد الرحمن الشميري، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

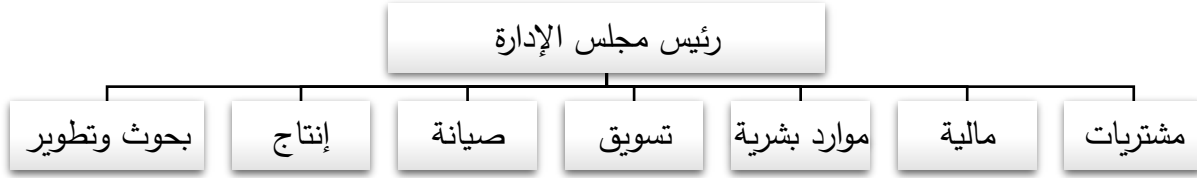
محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

الجدول رقم 02: مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة

المزايا	العيوب
يضمن الإشراف الكامل	يحتاج إلى تنسيق كبير
يتبع مبدأ التخصص الوظيفي	لا يتناسب مع السلع المختلفة
يمنع الإزدواجية	مسؤولية الأداء تكون على المدير التنفيذي فقط
طريقة عملية ومنطقية لتجميع الأنشطة	نقل فرص التدريب للعاملين وذلك لوجود مطالب التخصص
سهولة تنسيق عمل كل إدارة أعمال	سبب الصراعات التنظيمية

المصدر: علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 ص: 231
والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفية:

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة



المصدر: محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، c-Kutub Ltd، لندن، بريطانيا، الطبعة الأولى، 2019، ص: 17

2. الهيكل التنظيمي على أساس الزمن:

يمثل هذا النوع من التنظيم أقدم أنواع التقسيمات الإدارية المعروفة اليوم، وهو وسيلة تستخدم لتحقيق عدة أهداف في آن واحد وهي:

- الوفاء بتعهدات المنظمة بتسليم المنتجات في وقت محدد.
- استغلال الإمكانيات المادية والتسهيلات المتوفرة العامة للمنظمة.
- تقديم خدمة مباشرة للمجتمع من خلال تشغيل أكبر عدد من العمال والتخفيف من حدة البطالة.

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

ويقوم مفهوم التنظيم كما نلاحظ من هذه الأهداف على أساس تقسيم العمل إلى وريديات تقوم كل وريدية بممارسة الإنتاج أو تقديم الخدمة في وقت محدد طوال الليل أو النهار. وهذا التنظيم شائع الإستخدام في المستويات الإدارية الدنيا من المنظمات الصناعية. فمثلا قد يكون التنظيم الموجود في المنظمة في المستويات العليا على أساس وظيفي، أو جغرافي، أو على أساس المنتج، وحين نأتي على مستوى الإدارة الدنيا فقد يقوم المشرف على العمال، ورئيس خط الإنتاج بتوزيع أعباء العمل على ثلاث دفعات تقوم كل دفعة بإنتاج الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد.¹

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي على أساس الزمن:

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي على أساس الزمن



المصدر: أمجد عبد القادر، إدارة المؤسسات الإعلامية وتأثيرات التقنيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2025، ص:40

3. الهيكل التنظيمي حسب المناطق الجغرافية:

يستخدم هذا النوع عندما تزاوّل المؤسسة نشاطها في مناطق جغرافية مختلفة، بحيث تخصص لكل منطقة وحدة تنظيمية تعهد بإدارتها وتسييرها إلى مدير خاص يديرها حسب الظروف المحلية التي تميز تلك المنطقة. ولكن بما يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة.²

ويمكن توضيح مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية في الجدول التالي:

¹ بشري العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص: 152.

² جليل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 19

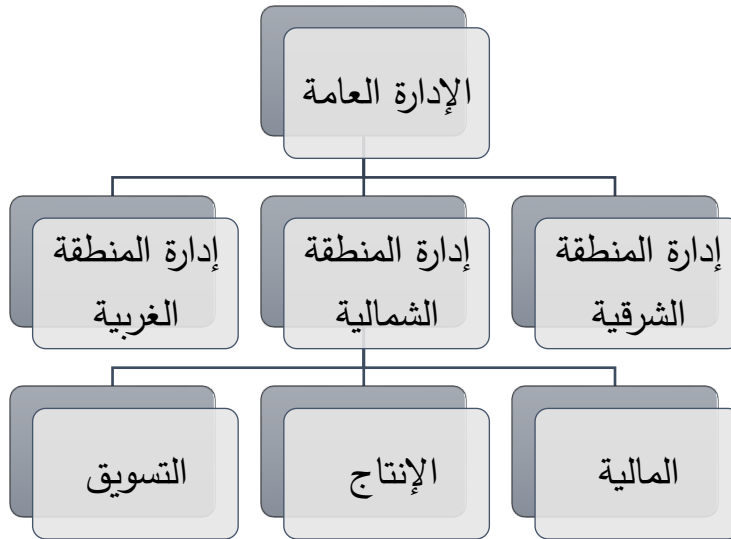
الجدول رقم 03: مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية

المزايا	العيوب
سرعة اتخاذ القرارات	صعوبة التنسيق بين المناطق
المعلومات الدقيقة عن المناطق	اساءت استخدام السلطة
سهولة تنسيق الأنشطة في كل منطقة	اتباع سياسات تسويقية مخالفة عن الشركة
الشهرة والسمعة	الحاجة للتخصص في المنطقة مع عدم توفرها
تكاليف منخفضة	
الخبرة والتجربة	

المصدر: علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص: 232

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي حسب المناطق الجغرافية:

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية



المصدر: جليد ياسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية دراسة حالة -مؤسسة العجائن

الصناعية- رسالة ماجستير، قسم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص: 20

4. الهيكل التنظيمي حسب المنتجات (السلع أو الخدمة):

إن هذا النوع من الهياكل يكتسب أهمية متزايدة بالنسبة للمنشأة الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة.

وحسب هذه الطريقة يتم تجميع كل الأنشطة المتصلة اتصالا مباشرا بالسلعة في مجموعة واحدة، أي في إدارة

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

واحدة أو وحدة تنظيمية واحدة. وعادة نجد أن المؤسسة التي تتبنى هذا الهيكل كانت في الأصل منظمة على أساس الوظائف. ولكن بنمو المؤسسة فإن مديري الإدارات الرئيسية مثل الإنتاج والمبيعات والخدمة والهندسة يواجهون الكثير من الصعوبات الناجمة عن التزايد في عدم المرونة. ومن ثم يصبح العمل الإداري على جانب كبير من التعقيد، مما يستدعي إعادة التنظيم والتحول إلى الأساس السلعي.¹

يتم استخدام هذا النوع الهياكل أيضا في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات. ويمكن توضيح مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات (السلع أو الخدمة) في الجدول

التالي:

الجدول رقم 04: مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات

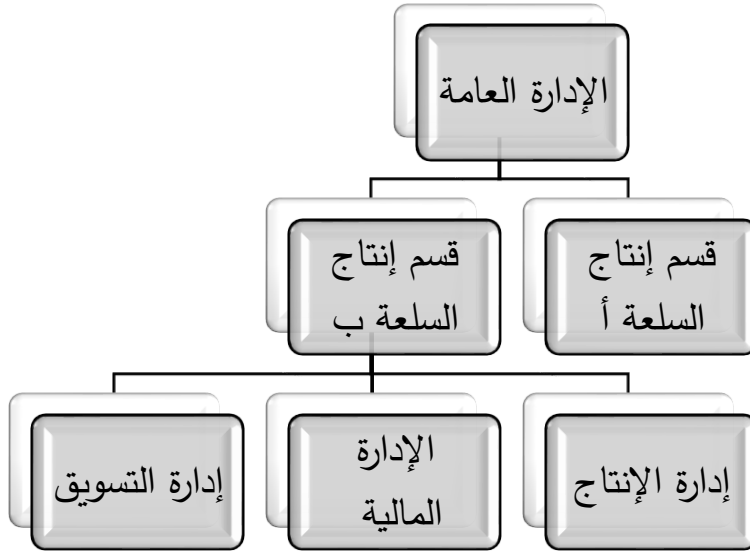
المزايا	العيوب
توجيه الجهود والاهتمام نحو المنتجات	يعطي مزايا للأشخاص الذين لديهم تكوين عام في الإدارة
تحمل مسؤولية الأرباح على المستوى الأقسام	تعقيد تواجد المصالح المالية
تحسين التنسيق بين النشاطات الوظيفية	يزيد من صعوبات المراقبة لدى المستويات الإدارية العليا
تمكن المسيرين من تكوين شامل من التسيير	
تشجيع التطور وتنوع المنتجات والخدمات	

المصدر: عامر الحاج، مرجع سبق ذكره، ص: 62-63

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:

¹ محمد الفاتح المغربي ، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018 ص: 113

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



المصدر: جليل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 19

5. الهيكل التنظيمي على أساس العمليات:

بموجب هذا الهيكل تقسم المنظمة إلى وحدات إدارية وفقاً للعمليات الرئيسية اللازمة لتنفيذ عمل معين ثم نجمع أوجه النشاط المتعلقة مباشرة بكل هذه العمليات في وحدة تنظيمية واحدة وتقوم هذه الوحدات بالإشراف على كل الأنشطة اللازمة لإتمام العمل مثل الإنتاج والتمويل والشراء والتخزين.... إلخ.¹

الجدول رقم 05: مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس العمليات

العيوب	المزايا
تتمثل العيوب في صعوبة التنسيق بين الإدارات المسؤولة عن العمليات المختلفة في المجالات المختلفة وأي خطأ يحدث في إحدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل في المراحل التي تليها.	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 السابقة

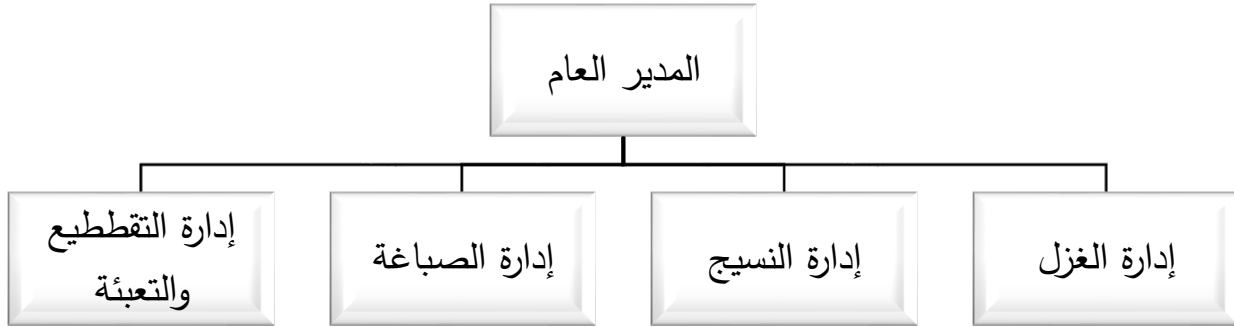
¹ عامر الحاج، مرجع سبق ذكره، ص: 63

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

تمكن من استخدام الآلات والتجهيزات الفنية المتخصصة بأعمال محددة وهي تتميز عادة بقدرات عالية ودقة كبيرة في العمل
--

المصدر: عامر الحاج، مرجع سبق ذكره، ص: 63-64

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي على أساس العمليات



المصدر: سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة - الأصول والتطبيقات-، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 154

6. الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن او المستهلكين:

يتم هذا النوع من التنظيم على أساس الفئة أو المجموعة المستفيدة من الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المنظمة. على سبيل المثال تنظيم العمل في إدارة معينة لتخدم فئتي الرجال والنساء كل على حده. أو أن تقوم شركة مقاولات بتقسيم عملائها إلى ثلاث فئات هي: الأفراد، الأجهزة الحكومية، والمؤسسات الخاصة.¹ والجدول الموالي يبين عيوب ومزايا هذا النوع من الهياكل:

الجدول رقم 06: مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن

المزايا	العيوب
ضمان تحقيق الخدمة لكل نوع من العملاء وفقا لرغباته وأذواقه وظروفه الخاصة وبأحسن الطرق الممكنة	صعوبة تحقيق درجة كبيرة من التنسيق بين الإدارات وارتفاع تكاليف التسويق

¹أحمد الشميري، عبد الرحمان هيجان، بشرى المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والإتجاهات الحديثة- دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2019 ص: 145

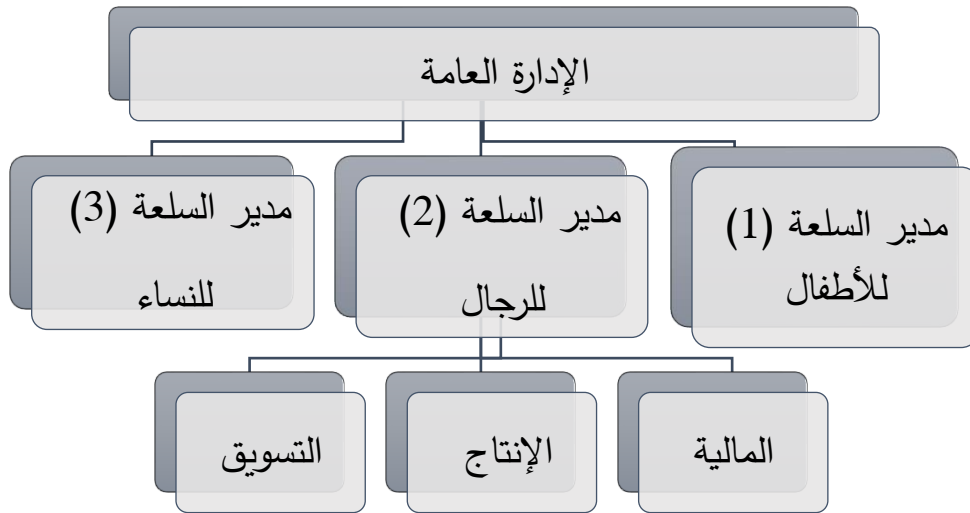
محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

تمكن هذه الطريقة من اختيار الأشخاص سواء أكان إداريين أو منفذين وتدريبهم	احتمال وجود طاقة إنتاجية عاطلة على فترات تقلب نشاط المنظمة نظرا لإحتمال تعامل نوع معين من العملاء مع المنظمة
سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعملاء	

المصدر: عامر الحاج، مرجع سبق ذكره، ص: 60

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن:

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن



المصدر: جليل ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 21

7. الهيكل التنظيمي المختلط أو المركب (التركيبي):

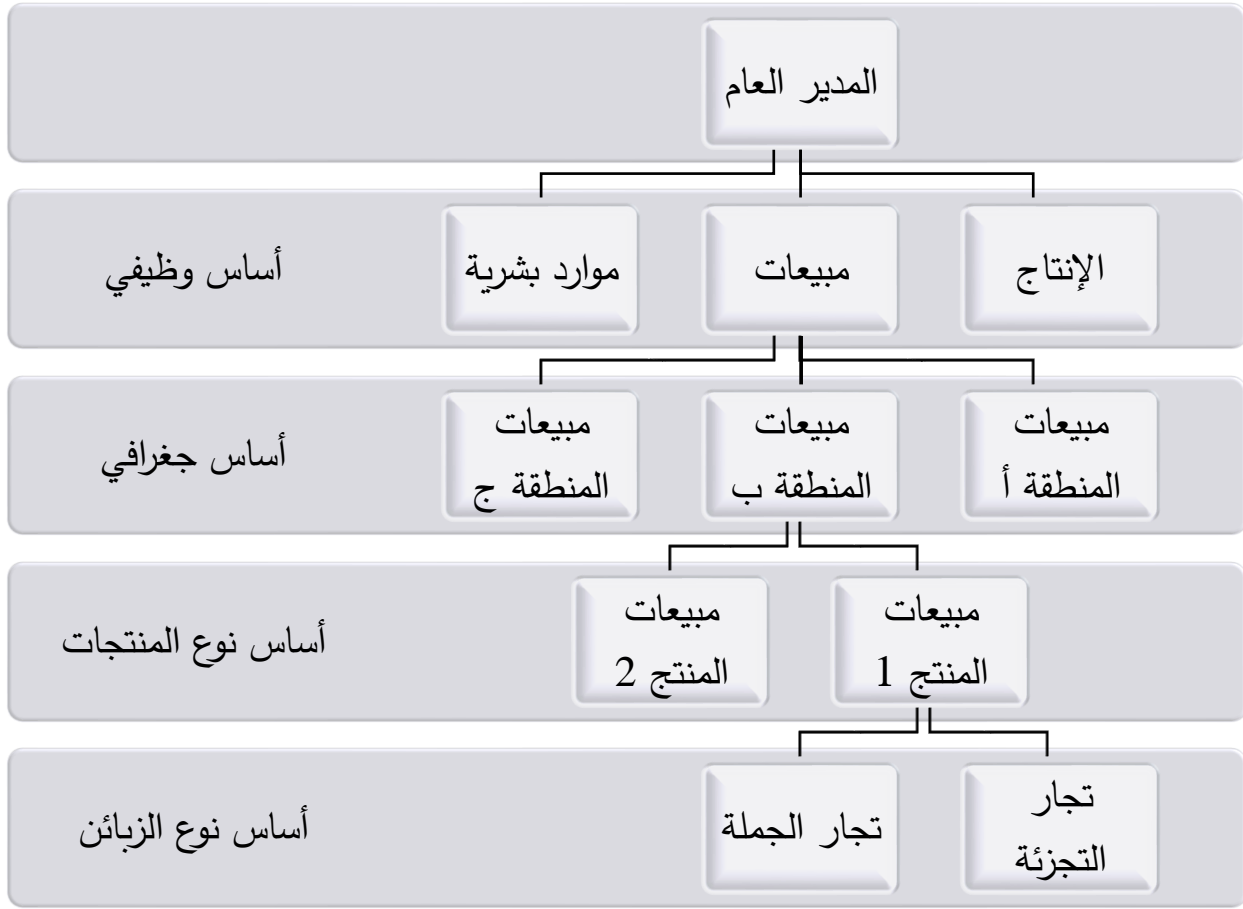
هذا النوع من الهياكل يتناسب مع المنظمات كبيرة الحجم، وذات خطوط إنتاجية متنوعة وفي صناعات متعددة.¹ وهو مزيج مكون من أكثر من نوع من أنواع الهياكل السابقة ليجمع بين الخصائص الأخرى، ويسمح للمنظمة بتكييف الهيكل التنظيمي بحسب ما تحتاج إليه من مراحل عملها، ويتيح للمنظمات أن تجمع في هيكل واحد بين التنظيم على أساس الخدمة والتنظيم على أساس المنتج والتنظيم على أساس العملاء والتنظيم على أساس الموقع الجغرافي.²

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي المختلط:

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 104

² أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مرجع سبق ذكره، ص: 141

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي المختلط أو المركب (التركيبي)



المصدر: جليد ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 22

رابعاً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم

باعتبار أن هناك نموذجان من التنظيم فإنه يوجد نوعان من الهياكل في هذا السياق والتي تتمثل في الهياكل الميكانيكية (الآلية) والهياكل العضوية. يمكن توضيحها فيما يلي:¹

1. الهيكل التنظيمي الميكانيكي:

هو نوع من الهياكل التنظيمية تميزه الرسمية العالية في تقسيم العمل وإدارة الموارد المتاحة، يناسب هذا النوع من الهياكل البيئة المستقرة، حيث أنه لا يدعم التكيف والمرونة. تتمثل الخصائص الرئيسية للهيكل الميكانيكي في النقاط التالية:

¹ دلول صفاء، حدادو نبيلة، الهيكل التنظيمي - من ميكانيكي إلى عضوي-، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 07 العدد 02 - ديسمبر 2024، ص-ص: 381-406، ص-ص: 388-389

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- **التقسيم الواضح للمهام:** تحديد المسؤوليات والأدوار بدقة، مما يسمح لكل فرد بمعرفة المهام والصلاحيات الموكلة حسب تخصصه وخبراته
- **الروتين والإجراءات الرسمية:** يعتمد الهيكل التنظيمي على القوانين وكذا الإجراءات المدروسة والمفصلة لضمان تنفيذ المهام بشكل موحد ومتكرر وروتيني
- **المركزية في اتخاذ القرار:** تتخذ القرارات على مستوى الإدارة العليا، حيث تتركز السلطة بشكل عمودي من الأعلى نحو الأسفل.
- **الاتصال الرسمي:** التواصل من خلال قنوات رسمية ومنظمة بين الأفراد وفرق العمل، حيث تغلب عليه الشفافية والانسجام في المعلومات.
- **التسلسل الهرمي الصارم:** تعتمد المؤسسة على التسلسل الهرمي، مع وجود مستويات إدارية تضمن التحكم والرقابة الفعالة.

2. الهيكل التنظيمي العضوي:

هو نوع من الهياكل التنظيمية يتميز بالتكيف مع التغيرات البيئية المرنة العالية، اللامركزية، يتيح هذا الهيكل للأفراد التفاعل والتواصل بطرق غير رسمية، مما يعزز الابتكار وتخطي التحديات. وهو نوع من الهياكل التنظيمية الذي يتميز بالمرونة، يتصف هذا الهيكل بوجود شبكات اتصالات غير رسمية، وتوزيع واسع للسلطة، وتشجيع الابتكار والتعاون بين الموظفين.

خصائص الهيكل العضوي تتمثل فيما يلي:

- **المرونة في تقسيم المهام:** المهام والمسؤوليات غير محددة، مما يسمح للأفراد بتبني المهام المتنوعة، حيث تتماشى أدوارهم وفقا لمتطلبات المؤسسة.
- **التواصل الأفقي:** يتم التواصل بشكل أفقي غير رسمي، مما يدعم التفاعل والتعاون بين الأفراد وفرق العمل
- **اللامركزية في اتخاذ القرار:** يسمح للأقسام باتخاذ القرارات بأريحية وقدرة كبير من الاستقلالية، مما يساهم في الاستجابة للتغيرات.
- **القدرة على التكيف:** الهيكل العضوي معزز بألية المرونة والقدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والتحديات وكذا التطور المتسارع.
- **التعاون والابتكار:** يدعم الهيكل العضوي بيئة العمل التشاركية يشجع على الابتكار وتبادل الأفكار.

خامسا: الهياكل التنظيمية الحديثة

1. هيكل المصفوفي:

أدى التعقيد المتزايد في البيئة وخاصة في الأسواق، والتكنولوجيا، إلى تطوير شكل خاص وجديد من الهياكل التنظيمية. فقد نشأ التنظيم المصفوفي تاريخيا، في صناعات الفضاء منذ الخمسينات، حيث يستند تنظيم هذه الصناعات إلى أساس المشروع. غير أن التنظيم الجديد هذا يستخدم حاليا في قطاعات عديدة مثل التشييد والبناء (منظمات المقاولات)، والبحث العلمي، ودوائر الدولة، والصيرفة، والتأمين، والمستشفيات وغيرها. يعتبر تنظيم المصفوفة من بين أنواع التنظيم العضوي الأكثر إنتشارا وقبولاً، وقد حظي، ولا يزال يحظى، بإهتمام متزايد. وهو أساسا مزيج من تنظيم المشروع والتنظيم الوظيفي أو مزيج من التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المنتج، في المنظمة الواحدة. ويسعى لتعزيز إيجابيات كل من التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المنتج، وتقليص سلبياتها إلى أدنى حد ممكن، في آن معا، وينظر إليه بغض النظر عن التباين في المعنى الدقيق له، على أنه توازن بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب المنتج، توازن بين التجميع على أساس الوظيفة وعلى أساس المنتج.

ويمثل هذا الهيكل تطورا رئيسيا من الهيكل البيروقراطي التقليدي، وذلك من خلال دمج هيكل إضافي فيه. إن الهيكل التنفيذي الفعلي في تنظيم المصفوفة هو الهيكل الجانبي أو الأفقي، وتظهر فيه وبوضوح كافة العلاقات التنفيذية. أما الهيكل الرأسي فإن غالبية علاقاته هي علاقات وظيفية وإستشارية.

يشير هذا المفهوم إلى تنظيمات إدارية تقوم على الإستعانة بمجموعة من الخبراء من العاملين في الوحدات التنظيمية الأساسية في التنظيم الرئيسي ليعملوا معا تحت قيادة رؤساء مجموعات، بحيث يتولى رئيس كل مجموعة إدارة مشروع جديد. هذا جنبا إلى جنب مع وجود التنظيم الرئيسي. وتتمثل الميزة الأساسية لنمط المصفوفة بتوفير المرونة التي يفترق إليها النموذج البيروقراطي.

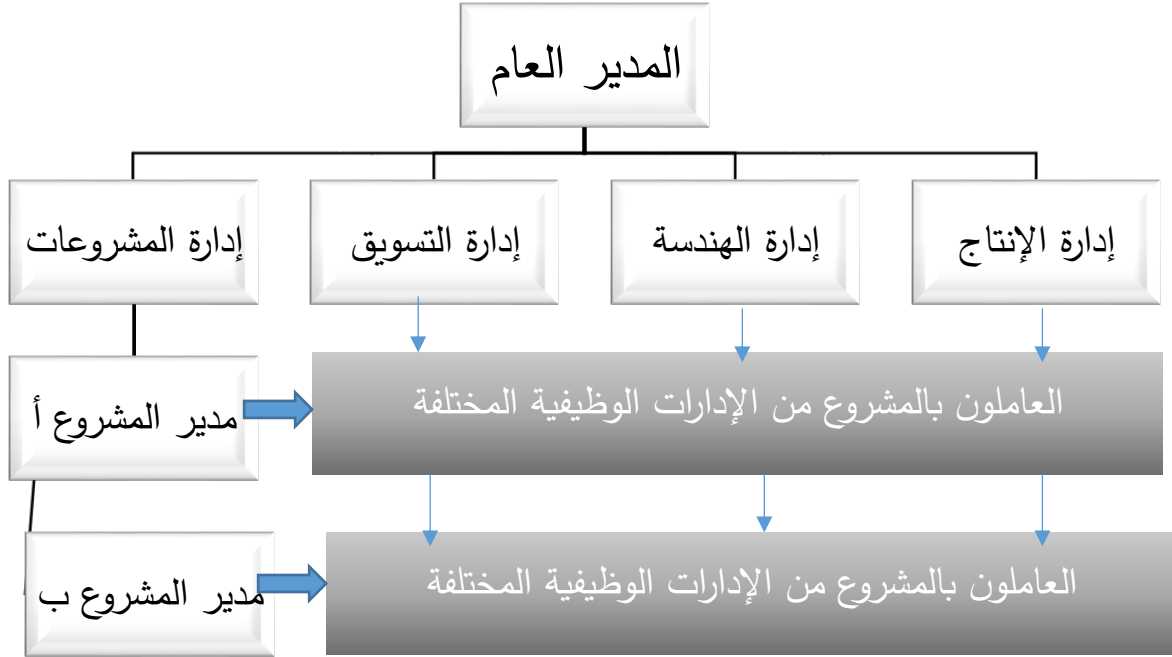
ويلاحظ على الهياكل المصفوفية أنها تتصف بوجود خط أوامر مزدوج بدلا من خط واحد، بمعنى خضوع المرؤوس لسلطتين في نفس الوقت. وهي الظاهرة التي تعرف بالسلطة المزدوجة.

ذلك أن كل مدير من المديرين للمشاريع الثلاثة والذي يتولى إدارة مشروع جديد يكون له سلطة رئاسية على الذين يختارهم للعمل معه، ولكنهم في الوقت ذاته يبقون على إتصال مع الوحدات الأساسية التي جاءوا منها. وبالتالي يخضع الموظف في أي من هذه المشاريع لسلطة إشرافية رئاسية من مدير المشروع الجديد ومن رئيس

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

الوحدة التي جاء منها. إذ يبقى مثل هؤلاء الموظفين تابعين من ناحية إدارية للوحدات الأصلية التي كانوا يعملون فيها فيما يتعلق بقضايا الرواتب والترقيات، والتقارير السنوية، والإجازات¹.
والشكل التالي يوضح الهيكل المصفوفي:

الشكل رقم 12: الخهيك التنظيمي المصفوفي



المصدر: عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة ابداعية - الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص: 133

2. الهيكل الشبكي:

تقوم المؤسسة في هذا النوع من التنظيم بإسناد وظائف رئيسية منها إلى مؤسسات أخرى مستقلة، وتتميز بمسؤوليات وإستقلالية قوية، والتي يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.
وعوضاً من أن يتم وضع وحدات التصنيع والهندسة والمبيعات والمحاسبة في المؤسسة فإن خدمات هذه الوحدات تقدم من قبل مؤسسات أخرى مستقلة تعمل بموجب عقود وترتبط بالمكتب الرئيسي للمؤسسة، والشكل التالي يوضح هذا النوع من التنظيم.

يعتمد تصميم الهيكل الشبكي على إمتلاك المنظمة لمركز قيادة رئيس يتولى مهام التنسيق بين مختلف مكونات المنظمة (فروع، ووحدات، وأقسام كبيرة) من خلال إمتلاك المنظمة لشبكة تكنولوجيا معلومات متطورة

¹ ياسف حسيبة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 145-147.

محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

تساعد في تحقيق ربط بين مكوناتها ومع الأطراف الخارجية المؤثرة على عمل المنظمة ومنها الموردين ومتعهدى مختلف الخدمات. وقد يظهر الربط بصيغة تعاقد مع شركة أخرى تقدم خدمات للمنظمة من خلال عقود مبرمة بين الطرفين.

ويتناسب هذا النمط التنظيمي مع التطورات التكنولوجية السريعة بما تتيحه من قدرة فائقة على الإشراف والإتصال عن بعد.

ساعد على إنتشار هذا النمط من التنظيم وسهولة الإتصالات، تطوير منظومة المعلومات والعولمة ومنظمة التجارة العالمية والإنترنت وغيرها.

ويخدم الهيكل الشبكي المنظمات كبيرة الحجم التي تتخذ أنشطتها الطابع العالمي، بمعنى أن مجالات وأنشطة أعمال تلك المنظمات متعددة وتمتد في أكثر من دولة من دول العالم.

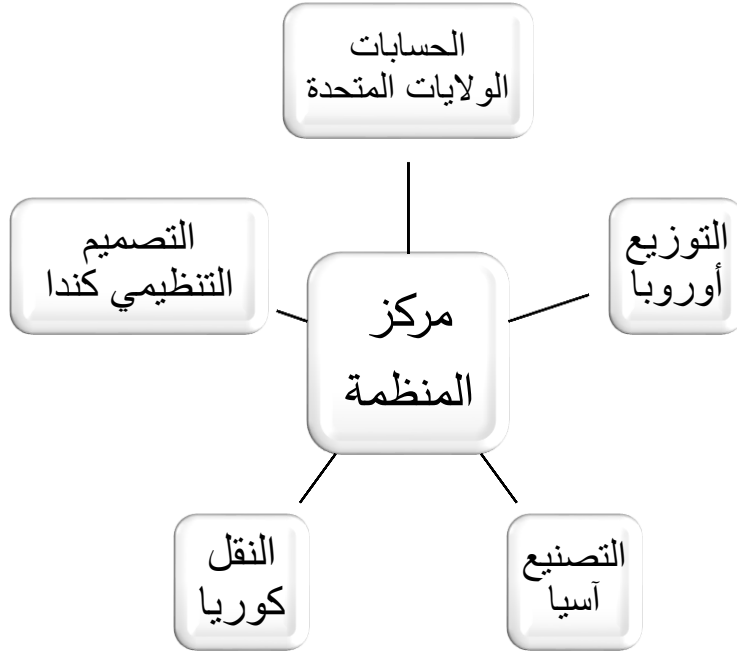
ويزداد هذا النموذج إنتشارا وإستعمالا لكونه يتيح للإدارة درجة عالية من المرونة للإستجابة للتقنيات الجديدة، والموضة والأذواق، والمنافسة الأجنبية ذات التكلفة المنخفضة، كما أنه يسهم في تركيز جهود المنظمة على إنجاز ما تستطيع إنجازه بأفضل طريقة ممكنة.

ومثل هذا النموذج لا يصلح لجميع الأنشطة، بل يصلح للمنظمات الصناعية التي تتطلب درجة عالية من المرونة لكي تستطيع الإستجابة للتغيرات، وتلك المنظمات التي تتطلب عملياتها التشغيلية عمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد، ويمكن الإستفادة القصوى منها على أساس التعاقد مع موردين أجنبى.¹

والشكل التالي يوضح الهيكل الشبكي:

¹ نفس المرجع، ص-ص: 151-153

الشكل رقم 13: الهيكل الشبكي



المصدر: ياسف حسبية، مرجع سبق ذكره، ص: 152

3. الهياكل الافتراضية:

هي نوع من أنواع النظم التي تأخذ شكل خاص من أشكال التنظيم، ولا يفترض ان يكون النظام الافتراضي قائما بشكل مادي ولكنه يصبح ممكنا باستعمال برامج حاسوبية. وتعمل النظم الافتراضية ضمن شبكة التحالفات والتي تتوصل باستخدام شبكة الإنترنت.¹

¹ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، التخطيط الإستراتيجي- البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية- الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص: 134

خلاصة:

من خلال هذا المحور نجد أن أصناف الهياكل التنظيمية تتعدد بحسب طريقة توزيع السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد والوظائف داخل المؤسسة. تهدف هذه الأصناف إلى تحقيق تنسيق فعال بين مختلف الأقسام وتحسين الأداء المؤسسي، مع مراعاة طبيعة العمل وحجم المؤسسة ومتطلبات بيئتها. يمكن القول إن كل هيكل تنظيمي يتميز بمزايا وقيود، ويؤثر بشكل مباشر على سرعة اتخاذ القرار، وضوح الاتصال، ومرونة التكيف مع التغيرات. فهم أصناف الهياكل التنظيمية يساعد المؤسسات على اختيار أو تصميم الهيكل الأنسب الذي يوازن بين الانضباط والمرونة، ويحقق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. كما أن دراسة هذه الأصناف تمكن الباحثين والطلبة من استيعاب العلاقة بين شكل الهيكل وفعالية الإدارة الداخلية.

أسئلة المحور:

1. ما الخصائص الأساسية للهيكل الهرمي، وكيف يوزع السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة؟
2. ما التحديات التي تواجه المؤسسات عند اعتماد الهيكل المسطح، خصوصا فيما يتعلق بتوزيع المسؤوليات؟
3. في أي الحالات أو أنواع المؤسسات ينصح باستخدام الهيكل المسطح بدلا من الهيكل الهرمي؟
4. ما المميزات الأساسية للهيكل الوظيفي، وما أثره على تنسيق الأعمال وكفاءة الأداء؟
5. كيف يساعد الهيكل على أساس الزمن (الجدولة الزمنية) في تحسين أداء المشاريع والعمليات؟
6. ما الفروق الجوهرية بين الهياكل الآلية والهياكل العضوية من حيث المرونة والتكيف مع التغيرات البيئية؟
7. ما أثر نوع الهيكل على فعالية التواصل بين الإدارات المختلفة واتخاذ القرار؟

خاتمة

يتضح مما سبق أن فهم المنظمة كمنظومة مفتوحة ومتفاعلة مع بيئتها يستوجب إدراك أهمية عملية التنظيم في ضبط الأنشطة، وتنسيق الجهود، وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف. وقد أسهم تطور نظريات التنظيم، من الكلاسيكية إلى السلوكية فال حديثة، في بناء تصور شامل لكيفية عمل المنظمات، الأمر الذي مهد لفهم أعمق للهيكل التنظيمي باعتباره المظهر العملي لعملية التنظيم.

وفي هذا الإطار، يعد تصميم الهيكل التنظيمي خطوة جوهرية تحدد الطريقة التي تنظم بها المؤسسة مواردها وعلاقاتها الداخلية. فهو يشمل تحديد أسس تقسيم العمل، ومستويات السلطة، وخطوط الاتصال، وطرق التنسيق والرقابة بما يضمن انسجاما في الأداء. ويخضع تصميم الهيكل إلى مجموعة من المحددات التي تؤثر بشكل مباشر على شكله وفعاليته، ومن أهمها حجم المؤسسة، دورة حياتها، طبيعة التكنولوجيا المستخدمة، استراتيجيتها، ثقافتها التنظيمية، إضافة إلى البيئة التي تعمل فيها. وكل محدد من هذه المحددات قد يدفع المؤسسة نحو تبني نمط معين من الهياكل لضمان المرونة أو الاستقرار بحسب حاجتها.

ولذلك، تعد أنواع الهياكل التنظيمية امتدادا طبيعيا لهذه المحددات، حيث تتنوع بين الهيكل التنظيمي التنفيذي والهيكل التنظيمي الوظيفي الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة مثل الهيكل التنظيمي السلعي أو حتى المختلط والمركب وصولا إلى الهياكل التنظيمية حسب نوع التنظيم والتي تتمثل في الهياكل الميكانيكية والهياكل العضوية.

ويعد اختيار النوع المناسب قرارا استراتيجيا يساهم في رفع الكفاءة وتسهيل التنسيق وتعزيز القدرة على الابتكار.

وعليه، فإن الإلمام بمفاهيم تصميم الهياكل التنظيمية، وفهم محدداتها، ومعرفة أنواعها، لا يشكل أساسا نظريا فحسب، بل يعد شرطا ضروريا لوضع تصور عملي يساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات وتحسين أدائها. وهذا ما يجعل دراسة مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة أداة معرفية مهمة لكل باحث أو طالب يسعى إلى بناء منظمات أكثر توازنا وفعالية وقدرة على التكيف.

المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1. أحمد الشميمري، عبد الرحمان هيجان، بشرى المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والإتجاهات الحديثة-، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2019.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، إدارة الأعمال أساسياتها، ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، شركة العبيكان للتعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 15، 2025.
3. أحمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2020.
4. أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال معاصرة الوظائف والإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
5. السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة الحديثة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2014.
6. إسماعيل محمود الشراوي، إدارة الأعمال من منظور إقتصادي، 2016، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن
7. أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2018.
8. أمجد عبد القادر، إدارة المؤسسات الإعلامية وتأثيرات التقنيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2025.
9. إيمان احمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2019.
10. بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
11. بشير العلق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

قائمة المراجع

12. جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2013.
13. زكرياء الدوري، بلال السكارنة وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
14. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
15. زهير بوجمعة شلبي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
16. سعد علي حمود العنزي، إدارة الخدمة المدنية والوظيفية العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.
17. سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية النظر إلى الحاضر بعين المستقبل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.
18. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة -الأصول والتطبيقات-، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2004.
19. شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
20. ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول علوم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2022.
21. عاطف عبد الله المكاوي، العلوم الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
22. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
23. علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 ص: 231
24. فؤاد البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمة، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 2015.

قائمة المراجع

25. رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، آلياته، إستراتيجياته، وسائله، تطبيقاته، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012.
26. مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
27. محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، c-Kutub Ltd، لندن، بريطانيا، الطبعة الأولى، 2019.
28. محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018.
29. محمد القادومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
30. محمود داود الربيعي، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية بيروت لبنان، 2012.
- محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
31. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
32. نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إستراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.
33. نجم العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازورسي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
34. نجم عزاوي، محمد عبد القادر وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

قائمة المراجع

35. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

36. هنري انطوان سميث، تعريب أحمد سمور، تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2013.

2. الأطروحات والرسائل:

1. امباركة زايد الغاير، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في الشركة الأهلية المساهمة للإسمنت- الخمس، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا، 2023.

2. بوخروبة أسماء، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، دراسة حالة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي واداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2017/2018.

3. جليد ياسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية دراسة حالة -مؤسسة العجائن الصناعية- رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2011.

4. خديجة عبادو، علاقة تصميم العمل بالعبء الذهني للأطباء -دراسة ميدانية بمستشفيات مدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه، علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- 2017/2018.

5. صفاء دلول، تحليل استخدام الهياكل التنظيمية كأداة إدارية في المؤسسة -دراسة نوعية- سونلغاز، أطروحة دكتوراه، إدارة مؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2024/2025.

6. عامر الحاج ، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية بسكرة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018.

7. ياسف حسيبة، أثر التنظيم على الأداء في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي B.E.A أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013/2014.

