



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مطبوعة بعنوان

تنظيم وهياكل المؤسسة

تنظيم وهياكل المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

من إعداد الدكتورة: حنان دريد

السنة الجامعية: 2021-2022



فهرس
المحتويات

الفهرس العام

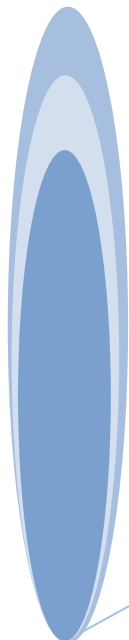
الفهرس العام

الصفحة	الموضوع
1	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
2	الفصل الأول: مدخل عام لدراسة المنظمات والتنظيم
3	أولاً: مدخل عام في دراسة المنظمة
15	ثانياً: مفاهيم أساسية عن التنظيم
34	الفصل الثاني: نظريات التنظيم والهياكل التنظيمية
35	أولاً: مدخل لنظريات التنظيم
55	ثانياً: مفاهيم أساسية عن الهيكل التنظيمي
63	الفصل الثالث: تصنيفات وأنواع الهياكل التنظيمية
64	أولاً: الهيكل البسيط
65	ثانياً: الهيكل البيروقراطي
70	ثالثاً: الهيكل القطاعي
76	رابعاً: الهيكل الغرضي
88	خامساً: أنماط أخرى لهياكل التنظيم
95	الفصل الرابع: تصميم الهيكل التنظيمي
96	أولاً: طرق ومداخل تصميم الهيكل التنظيمي
103	ثانياً: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي
126	ثالثاً: رسم الخريطة التنظيمية
133	رابعاً: الدليل التنظيمي
137	الفصل الخامس: محددات تصميم الهيكل التنظيمي
138	أولاً: حجم المنظمة
141	ثانياً: دورة حياة المنظمة
143	ثالثاً: بيئة المنظمة
145	رابعاً: إستراتيجية المنظمة
147	خامساً: التكنولوجيا
150	سادساً: ثقافة المنظمة
155	قائمة المراجع



فهرس
المحتويات

فهرس الجداول



فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع
10	أصحاب المصالح ومساهماتهم والمكافأة المتوقعة من قبلهم
88	أنواع الهياكل القطاعية
119	نتائج الإثراء الوظيفي
140	المستويات التنظيمية وألقاب شاغليها
140	أنواع خطوط السلطة
151	مقارنة بين خصائص المنظمات الكبير والمنظمات الصغيرة
154	الخصائص الهيكلية حسب مراحل حياة المنظمة
162	علاقة التكنولوجيا بخصائص الهيكل التنظيمي

فهرس
المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع
6	كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة
15	وظائف المنظمة والوظائف الإدارية
17	مكونات مفهوم الإدارة
55	صفات المدير حسب المقاربة الفايولية
77	الهيكل التنظيمي البسيط
79	الهيكل التنظيمي البيروقراطي الميكانيكي
81	لهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني
83	الهيكل التنظيمي القطاعي
83	الهيكل التنظيمي القطاعي لإحدى الشركات القابضة
84	الهيكل التنظيمي القطاعي على أساس السوق
85	الهيكل التنظيمي القطاعي على الأساس الجغرافي
86	الهيكل التنظيمي القطاعي السلعي التقليدي (الأساسي)
87	الهيكل التنظيمي القطاعي السلعي المتكرر
87	الهيكل التنظيمي القطاعي السلعي ذو فرق العمل
90	الهيكل المصفوفي
92	هيكل الوحدات الإضافية المستقلة
93	الهيكل الشبكي
95	هيكل بفرق العمل
97	الهيكل بلا حدود
98	هيكل اللجان والمجالس
99	الهيكل الجماعي
104	أنواع الهياكل التنظيمية
109	مدخل تحليل الأهداف
113	مدخل تجميع الأنشطة
117	مدخل متكامل لتصميم العمل
123	تجميع الوظائف على الأساس الوظيفي

125	تجميع الوظائف على أساس المنتج
126	تجميع الوظائف على أساس العملاء
127	تجميع الوظائف على الأساس الجغرافي
128	تجميع الوظائف على أساس العمليات
129	تجميع الوظائف على الأساس الزمني
129	التجميع المركب أو المختلط
133	العلاقة بين نطاق الإشراف والهيكل التنظيمي
141	الطريقة الهرمية لرسم الهيكل التنظيمي
142	الطريقة الفرنسية لرسم الهيكل التنظيمي
143	طريقة الدائرية لرسم الهيكل التنظيمي
144	الطريقة العمودية لرسم الهيكل التنظيمي
144	الطريقة العمودية المعدلة لرسم الهيكل التنظيمي
145	طريقة الشجرة لرسم الهيكل التنظيمي
151	العلاقة بين الحجم والهيكلية

مقدمة

تنظيم وهياكل المؤسسة

مقدمة

تطلب التطور الذي شهدته العقود الأخيرة في المجالات الصناعية والخدمية وما رافقه من تقدم خصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية، وزيادة المخاطر، حالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الأعمال تطوراً مماثلاً في الفكر الإداري. وفي ضوء ذلك ازدادت التوجهات لاستثمار تطبيقات ومضامين الفكر لوضع منهج إداري مناسب يسهم في نجاح المنظمات بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بما تمثله من فرص وتهديدات وانسجاماً مع واقع المنظمة وظروفها بما تمتلك نقاط قوة، وما تعانيه من نقاط ضعف وفي إطار تلك التطورات، وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية، وظهور مفاهيم وفلسفات إدارية جديدة، تطلب الأمر تبني المدخل الاستراتيجي لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والانهيار.

لذا فقد تغيرت النظرة إلى الإدارة من النموذج البيروقراطي نحو نماذج جديدة للقيادة تدعو إلى سلوكيات وأنماط أداء جديدة، خصوصاً بعد أن تزايدت الأعباء الإدارية في ظل تسارع التغيير وثورة المعلومات. ويعتبر التنظيم الإداري من أهم المداخل الحديثة والتطبيقات الرئيسة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقعة حدوثها في مستقبل المنظمة. ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم مخرجات عملية التنظيم التي لا بد من معرفة كيفية تصميمه، أنواعه.

وبهدف تكوين طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة عامة وطلبة السنة الثالثة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال باعتبارهم إطارات المستقبل، جاءت هذه المطبوعة لتكون مرجعاً لاستيعاب مقياس تنظيم وهياكل المؤسسة، وذلك وفق البرنامج الوزاري المسطر لهم. لذا فقد تم تناول هذا المقياس من خلال خمسة فصول أساسية، جاء الفصل الأول بعنوان **مداخل دراسة المنظمات والتنظيم** بهدف تسليط الضوء على أساسيات إدارة أعمال المنظمات وإعطاء مفاهيم أساسية عن التنظيم. أما الفصل الثاني فهو بعنوان **نظريات التنظيم والهياكل التنظيمية** والذي ركز فيه على تطور الفكر الإداري (مدخل لنظريات التنظيم) وإعطاء مفاهيم أساسية عن الهيكل التنظيمي. ليتم التركيز في الفصل الثالث على **تصنيفات وأنواع الهياكل التنظيمية** والمتمثلة في الآتي: الهيكل البسيط، الهيكل البيروقراطي، الهيكل القطاعي، الهيكل الغرضي، أنماط أخرى لهياكل التنظيم. أما الفصل الرابع فقد جاء بعنوان **تصميم الهيكل التنظيمي**، ليتم فيه تناول طرق ومداخل تصميم الهيكل التنظيمي، خطوات تصميم الهيكل التنظيمي، رسم الخريطة التنظيمية، الدليل التنظيمي. وفي الأخير الفصل الخامس فقد كان بعنوان **محددات تصميم الهيكل التنظيمي**.

الفصل الأول

مدخل عام لدراسة المنظمات والتنظيم

- مدخل عام في دراسة المنظمة؛
- مفاهيم أساسية عن التنظيم.

الفصل الأول: مدخل عام لدراسة المنظمات والتنظيم

استحوذ مفهوم المنظمة وتطبيقاتها النظرية والعملية على جانب كبير من المعرفة البشرية، حيث اقتصت تلك المعارف بدراسة الظاهرة التنظيمية بوصفها حقلا علميا متخصصا يكشف عناصرها ويجدد مكوناتها ومتغيراتها ليتشكل علم خاص بالمنظمة.

فالمنظمات بدأت عندما وحد الأفراد جهودهم لتحقيق غرض محدد، وقد قامت المنظمات على قاعدة إيجاد علاقات تنظيمية بين الأفراد للعمل معا لتحقيق أهداف معينة، وبذلك فإن المنظمات توجد عندما تعمل مجموعة مختارة من الأفراد بشكل تناسقي لإنجاز هدف محدد. وبسبب ذلك فالمنظمات هي أدوات اجتماعية مستمرة يتمكن المجتمع من خلالها الحصول على أشياء لإشباع الحاجات.

فقد أدى تطور المجتمعات الإنسانية إلى تراجع دور الفرد مقابل دور المجموعات فيه، كما أن المجموعات تطورت من حالة التجمع العفوي اللإداري إلى التجمع المنظم القانوني. ويطلق اسم المنظمة على هذه المجموعات، التي سيطرت على مختلف أوجه النشاط الإنساني. لذا وجب تسليط الضوء على هذا المفهوم من خلال الآتي:

- مدخل عام في دراسة المنظمة؛
- مفاهيم أساسية عن التنظيم.

أولاً: مدخل عام في دراسة المنظمة

اتسع مجال دراسة المنظمات من قبل الباحثين بصورة عامة ومتخصصي إدارة الأعمال بصورة خاصة، باعتبار المنظمات أدوات يستخدمها الأفراد لتنسيق تصرفاتهم وأفعالهم للحصول على قيم مرغوبة متنوعة. وكذلك اتسعت قدرة المنظمات للاستجابة لتحديات بيئة الأعمال وفرصها.

1. تعريف المنظمة

على غرار الكثير من المفاهيم السلوكية التنظيمية، لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض، وعليه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة، غير أنه ومن خلال الدراسات العديدة فقد تم تحديد أهم التعاريف ومن أهمها الآتي:

لغة يعود مصطلح منظمة إلى الفعل نظم ويعني الترتيب والتنسيق ويشير قاموس أكسفورد إلى أن التنظيم يعني العضوية أو إعطاء الشيء هيكلًا عضويًا وجعله ذا بنية حية، وبذلك يعني مصدر الفعل التنظيم الهيئة أو المنظمة أو النظام. ولا تختلف المعاجم العربية في إعطائها المعاني لمفهوم التنظيم فهي تعربه فعلا ينظم، كما تعربه مصدرًا للتنظيم.¹ وفي هذا الصدد فقد تعددت تعريفات المنظمة تبعًا للمدارس الفكرية المختلفة، والمهتمين بدراسة منظمات الأعمال بصورة عامة، أو نتيجة الخلط في دلالة اللفظ. فهناك من يستخدم هذه الكلمة للتعريف ببيئة ذات نشاط سلطوي في مؤسسة معينة، وهناك من يتعامل معها على أنها إطار لجمع الأنشطة في وحدات وربطها بعلاقات السلطة وغيرها.

وتعرف المنظمة بأنها: " المحصلة النهائية للعلاقات البشرية في أي نشاط اجتماعي، ويظهر أنهم راغبون في التعامل معها بوصفها بناء اجتماعيًا منظمًا". وهي أيضا " تجمع بشري يعمل متضامًا تجاه تحقيق هدف معين ومحدد، وذلك وفقا لدور كل واحد من هذا التجمع، ووفقا للمهام المناطة بهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم". وتعرف أيضا بأنها: " مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تردي إلى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفًا". وهي أيضا: " نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري". ومن وجهة نظر أخرى تعرف بأنها: " كيان اجتماعي منسق بشكل معتمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة". وقد عرفت المنظمة أيضا بأنها: " مجموعة من الناس الذين ينسقون نشاطاتهم بوعي وإدراك من أجل بلوغ الأهداف عامة كانت أو خاصة"، أما من حيث نظر المدارس الإدارية فقد عرفت من قبل المدرسة الكلاسيكية بأنها: " التكوين أو البناء أو الهيكل الذي ينشأ عن تحديد العمل، وتجميعه، وتعيين المسؤوليات والسلطات، وتأسيس العلاقات، وعرفتها المديرية السلوكية بأنها: " مجموعة من الأفراد

¹ - حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 26.

يعملون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة"، أما مدرسة النظم فعرفتها بأنها: " نظام أو أحداث اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة".¹
ومن التعاريف أيضا الآتي:²

المنظمة عبارة عن " هيكل متعمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة"، وهي أيضا " هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين"، وهي " وحدة اجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية، وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها باهتمام والعناية بالمجتمع"، وتعرف أيضا بأنها: " الإدارة الوظيفية، وتعنى بإدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة".

من خلال سبق فقد تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعاريف المنظمة وهي الآتية:³

- الاتجاه الهيكلي الذي يعتبر المنظمة تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها.

- الاتجاه الاجتماعي الذي يعتبر المنظمة بأنها تكوين أو تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات، ما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف.

- الاتجاه السلوكي الذي يعتبر المنظمة بأنها مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها، وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها، من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها.

- الاتجاه الوظيفي الذي يعتبر المنظمة بأنها جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية. ومهما اختلفت التعاريف للمنظمة يمكن القول أنها تشتمل كلها على الآتي:⁴

-إنها وحدة اجتماعية تتكون من الأفراد والجماعات.

- السعي نحو تحقيق أهداف محددة نسبيا ومشتركة.

- التنسيق والترتيب والاستمرار هي من صفات المنظمة.

- وجود التفاعل بين الأفراد لتحقيق الأهداف

- وجود المنظمة دائما في بيئة خاصة بها.

فالمنظمة من منظور قانوني وعملي هي شخص اعتباري يتكون من أكثر من شخصين طبيعيين كحد أدنى ويعمل ضمن نظام متفق عليه بشكل تعاوني وفق ما يحدده النظام من أدوار لهم ضمن سلطات ومسؤوليات واضحة وذلك لتحقيق هدف مشترك مسبقا.

ومن أجل إطلاق مصطلح المنظمة على أي مجموعة ينبغي توافر عدد من المتطلبات أهمها

الآتي:

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص: 23-24.

² - نور الدين بشير تاوريريت، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص: 63-65.

³ - نفس المرجع السابق، ص ص: 63-64.

⁴ - حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، مرجع سابق، ص: 27.

- توفر الحد الأدنى بشخصين يعدان نفسيهما أعضاء مكونين لهذه المجموعة، ولو أنه مع التطور الكبير الحاصل في بيئة الأعمال أجاز مثلا المشرع الجزائري تكوين منظمة من فرد واحد EURL.
- توفر الحد الأدنى بهدف واحد يتخذ كهدف عام لأفراد هذه المجموعة.
- وجود تعاون بين أعضاء المنظمة للعمل معا من أجل تحقيق غاياتهم وأهدافهم.

II. أهمية المنظمات ودورها في بيئة الأعمال

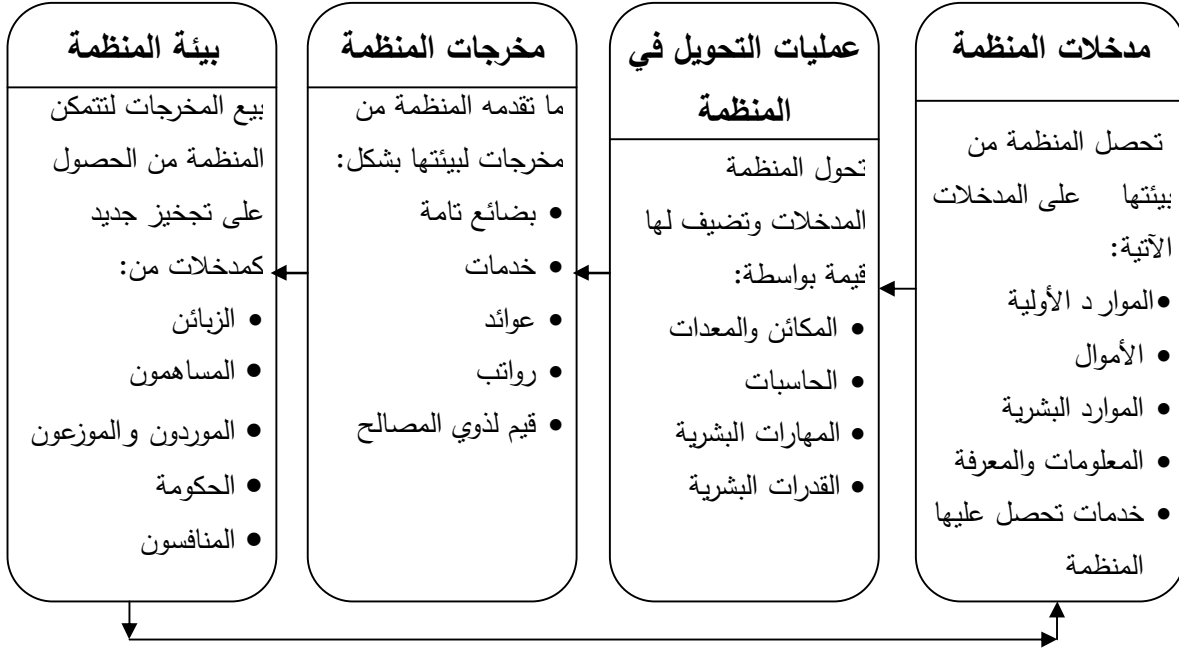
للمنظمات تأثير كبير وواسع في حياتنا سواء كان ذلك بإرادتنا أو للضرورة الاجتماعية والحياتية، فالمنظمات هي التي توفر الظروف والأجواء والقواعد والأسس التي نعيش ضمنها ونعمل من خلالها. فالمنظمات هي القواعد التي يستند إليها في تطوير المجتمع اقتصاديا واجتماعيا، كونها تلعب دورا هاما في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي بما يضمن استمرارية الحياة بمختلف أشكالها، وعليه تكمن أهمية المنظمات في الآتي:¹

- هي الحجر الأساس، كونها تمثل عنصر التطوير والتحديث في المجتمع باعتبار أن المنظمات هي الوحدات القاعدية في بناء الحضارة العصرية وتقدمها.
- تلك الوحدات التطويرية الأساسية في إثراء وتقدم البشرية كونها المستخدم والموزع للمصادر والموارد والاختراعات بشكل يؤدي إلى إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية بشكل واسع ومتطور.
- القاعدة لعمليات التغيير والرائدة فيها لأنها تقود عمليات التغيير المجتمعي والحياتي.
- تمثل وحدات ومراكز صنع واتخاذ القرارات المستقبلية والتطويرية وتحديد أنماط واتجاهات الحياة القادمة.
- تمثل الوعاء الرئيسي للعديد من العمليات والفعاليات الاجتماعية الأساسية مثل التحضر، الاتصال، التدرج الاجتماعي، تكوين المفاهيم والعادات، ممارسة السلطة، تحقيق أهداف المجتمع وغيرها.
- لها قوة كبيرة وواسعة في المجتمع كونها ذات سلطة تأثيرية فاعلة وقوية في المجتمع من خلال قوتها الإنتاجية في إشباع الحاجات.
- هي الأداة والوسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية والفردية بمختلف مجالاتها.
- تمتلك تأثيرا واسعا، في سلوكيات المجتمع والأفراد كونها تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم تخطيط وترشيد وتعديل وتطوير مختلف جوانب الحياة.
- الوسائط التي من خلالها يمارس لأفراد أعمالهم في المجتمع ذلك لأنه توفر وتضمن الوظيفة للعاملين باعتبارها مصدر الدخل والمعيشة.
- هي المكان المناسب لتدريب القادة وتأهيلهم.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 25.

مما سبق يتحلى الدور الأساسي للمنظمة في بيئة الأعمال بخلق القيمة بأبعادها المرتبطة بمدخلات المنظمة المختلفة، وعمليات التحويل فيها، وما ينتج عنها من مخرجات مستهدفة متوقعة تصب في خدمة ذوي المصالح المتعددين في بيئة الأعمال، ويوضح الشكل أدناه كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة:

الشكل رقم (1): كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 17.

III. سمات المنظمة

تمتاز المنظمة بمجموعة من السمات أهمها الآتي:¹

1. المنظمة تكوين اجتماعي

المنظمة تكوين اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم، وفي تفاعل فيما بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال سد الجزء الأعظم من الاحتياجات الفريدة (الطعام، الملابس، الأجهزة وغيرها)، والاجتماعية (تحقيق الذات، الأمان، الانتماء)، والإنسانية.

2. المنظمة تكوين إنساني

تمثل المنظمة تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين معها، ذلك أنها تضمن لهم العمل وتسد حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية وتوفر الدعم الاجتماعي، والحاجة إلى النمو وتحقيق الذات، وتتمثل سمات المنظمة كتكوين إنساني في الآتي:

- المنظمة مكونة من أفراد يمثلون العوامل الإنسانية من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- المنظمة وجدت لخدمة الأفراد فهم وسيلتها وغايتها ولذلك فهي كيان إنساني.
- المنظمة عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية في كثير من المجالات للأفراد والمجتمع.

¹ - نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سابق، ص: 72-75.

3. المنظمة تكوين مقصود

- المنظمة تعبر عن كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية، وتمثل هذه السمة بالمشورات الآتية:
- تقام المنظمة بشكل مقصود بتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون، وتستمر بشكل دائم، وتنتهي المنظمة أصلاً بانتهاء الأهداف المحددة لها.
 - المنظمة تقام عن وعي مؤسسيها، أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة أنشأت لتحقيق غايات وأهداف محددة ومقصودة.

4. المنظمة كيان ضروري

- المنظمات ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها دون وجود المنظمات، فهي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للأفراد، وهي أيضاً الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج، وتمثل هذه السمة بالمشورات الآتية:
- المنظمة هي الأسلوب الكفء والفعال في استخدام عناصر الإنتاج لأداء الأعمال.
 - هي الأسلوب الأساسي والأمثل في تحقيق الإشباع لحاجات الأفراد والمجتمع.
 - المنظمة هي الأقدر على تغطية وتوفير حجم كبير من الاحتياجات الإنسانية وكذلك من خلال استخدامها للطرق والأساليب والوسائل الحديثة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات.

5. المنظمة كيان تطوري

- المنظمات هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج، لأنها تلعب دوراً أساسياً في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير بشكل أكثر فاعلية من الأفراد، فالمنظمات هي التي تستخدم التكنولوجيا الممكنة وتطورها وتطور المجتمعات بجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها. وتمثل هذه السمة بالمشورات الآتية:
- كل منظمة تسعى بشكل مستمر لتطوير فعاليتها والتكنولوجيا والمعارف التي تستخدمها في نشاطاتها لتحقيق أهدافها.
 - كي تنمو المنظمة لابد أن تواكب عمليات التطوير المختلفة وتخلقها وتطبقها بما يجعلها أقدر على المنافسة وأكفأ في إشباع الحاجات.
 - مواكبة المنظمة لمتطلبات وحاجات المجتمع، فليها مسؤولية تجاه المجتمع من خلال تطوير بيئته.

IV. خصائص المنظمات

تتمثل أهم خصائص المنظمات في الآتي:¹

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 26.

1. الأهلية

يقصد 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.

2. النظام الداخلي أو الدليل التنظيمي

وهو عبارة عن هوية المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، ويتضمن هذا الدليل كافة المعلومات التي تميز هوية المنظمة عن غيرها كالاسم والعنوان ونوعية النشاط القواعد والتعليمات الواجب إتباعها والنظام التأديبي وغيرها.

3. القيادة

وهي السلطة الرئاسية أو القيادة الإدارية للتجمع البشري في المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة. بحيث توجه وتشرف على سير العمل فيها.

4. التعاون

يعتبر التعاون وسيلة أساسية لأي تجمع بشري من أجل تحقيق الأهداف، والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة.

5. خدمة المجتمع

خدمة المجتمع هي مسؤولية اجتماعية تحملها الإدارة، لأنه من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط، بل لابد من أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل فيه.

6. الشكل العام أو الهيكل التنظيمي

ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يتناسب مع ظروف العمل، والذي يتم من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة، وتسلسل السلطة وخطوط الاتصال.

7. مسؤوليات وأهداف المنظمة

تسعى المنظمات باستمرار لأن تكون أداة فاعلة في مجتمعها كونها خلية أساسية للأداء وإشباع الحاجات، ولذلك فعليها مسؤوليات عامة تجاه البيئة والأفراد والمجتمع الذي تعمل فيه، وتصب هذه المسؤوليات في الآتي:¹

1. المسؤولية الاقتصادية

إن أساس وجود المنظمة هو أساس اقتصادي لبناء وإدامة المجتمع من خلال إنتاج توفير احتياجاته الخدمية والسلعية والمادية، واستخدامها بأسلوب عقلاني لتأمين العيش، وكذلك الحفاظ على البيئة ونظافتها من التلوث حفاظا على طبيعة الموارد البشرية والابتعاد عن الاحتكار والالتزام بمبادئ المنافسة المشروعة.

¹ - نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سابق، ص ص: 98-101.

2. المسؤولية الاجتماعية

وهي التزام المنظمة بتحقيق أهداف المجتمع إضافة إلى تحقيق أهدافها بشكل متوازن بشكل دائم، والعمل على تأمين الاحتياجات الاجتماعية للأفراد والمجتمع بشكل فعال وكفاء.

3. المسؤولية القانونية

والأساس فيها هو حصول المنظمة على الاعتراف الشرعي بتواجدها وممارسة نشاطها والالتزام بالقوانين أثناء أدائها (قوانين دولية وعالمية) بما يؤمن سيادة الحق والعدالة في التعامل والالتزام مع الآخرين مما يكفل تأمين المسيرة النظامية للمجتمع، والمسؤولية القانونية هنا تحمي الطرفين، المنظمة من جهة كونها كسبت رضا وموافقة المجتمع على قيامها، ومن جهة أخرى قبول المجتمع لهذه المنظمة لممارسة نشاطها وفعاليتها.

4. المسؤولية الأخلاقية

الأخلاق جزء مهم من سلوكيات المجتمع، وأخلاقيات المنظمة يجب أن تنطلق وان تدعم وتسير وفق أخلاقيات المجتمع الإيجابية، وعليه فالمسؤولية الأخلاقية للمنظمة تأخذ بعدين: الأول هو التزام المنظمة بأخلاقيات المجتمع واعتمادها في أدائها. أما البعد الثاني فهو التزام المنظمة بأخلاقيات المهنة ولا بد أن يكون توافق دائم بين الأخلاق المهنية وأخلاق المجتمع.

أي التزام بمبادئ الشرف العامة والمهنية للمجتمع، وعدم تجاوز حقوق الأفراد والمجتمع لصالح المنظمة، والعمل على إحداث التوازن بينهما (حقوق الأفراد والمجتمع من جهة وحقوق المنظمة من جهة أخرى) بما يؤمن أخلاق وقيم العدالة والحق وصحة المجتمع، وتطوير الأفراد كجزء من المسؤوليات الأخلاقية للمنظمة في الحفاظ على الإنسان ورفع كفاءته وزيادة إنتاجيته لخدمة المنظمة والمجتمع على حد سواء.

5. المسؤولية الذاتية

تعتبر المنظمات جزء من المجتمع وأن عدم قبولها أو اعتمادها من قبل المجتمع يعني نهايتها، وضمن هذا الإطار ترتب على نفسها مسؤوليات ذاتية تتمثل أهمها في الآتي:

- تقديم الخدمات الطوعية لتنمية وتطوير المجتمع، وتقديم التبرعات والمساعدات والاهتمام بالظروف الإنسانية والمساهمة في مواجهة الكوارث والأحداث الطارئة.
 - تقديم الدعم المادي والاقتصادي والمعنوي للمجتمع وأفراده، وتطوير قدراته التقنية في الإنتاج.
- وتعتبر هذه المسؤوليات عامة بالنسبة للمنظمة، وتوجد مسؤوليات أخرى تجاه أصحاب المصالح، الذين يمثلون قوة أساسية، لا يمكن تجاهلها في بيئة الأعمال.

حيث ينظر إلى أصحاب المصالح بأنها مجموعة القوى (أفراد أو مؤسسات محلية أو دولية)، والتي تمتلك مصالح، ومطالب وحصص مختلفة في منظمة الأعمال وتساهم بأشكال مختلفة في خدمة المنظمة

متوقعة الحصول على عوائد ومكافئة مقابل تلك المساهمات. ويشكل عام فإن أصحاب المصالح يتوزعون ضمن مجموعتين هما:

- المجموعة الأولى: يتواجد فيها أطراف عديدة داخل المنظمة مثل المساهمون والمديرون والموارد البشرية.

- المجموعة الثانية: تضم مزيج من الأطراف والفئات المتواجدة في بيئة الأعمال الخارجية مثل الزبائن والموردون والحكومات والمنافسون والمجتمع والجمهور العام.

والجدول الآتي يوضح أصحاب المصالح ومساهماتهم والمكافأة المتوقعة من قبلهم.

الجدول رقم (1): أصحاب المصالح ومساهماتهم والمكافأة المتوقعة من قبلهم

أصحاب المصالح	ما يساهمون به	ما يتوقعون الحصول عليه
داخل المنظمة		
المساهمون	- النقود ورأس المال	- مقسوم الأرباح والارتقاء بقيمة الأسهم والحصص
المديرون	- لمهارات والخبرات والمعارف	- الرواتب والامتيازات الأخرى، والمكانة والقوة والنفوذ
الموارد البشرية	- لمهارات والخبرات والمعارف	- الأجور والامتيازات الأخرى، واستمرارية العمل والترقية والأمن الوظيفي
خارج المنظمة		
الزبائن	- لإيرادات من شراء البضائع والخدمات	- الجودة والأسعار للبضائع والخدمات المتاحة والميسورة،
الموردون	- مدخلات ذات جودة عالية وبأسعار وتوقيتات معقولة	- إيرادات من تزويد المنظمة بالمدخلات، واستمرارية التجهيز وضمان الدفع وتطوير استخدام المواد
الحكومة	- وضع قواعد تحكم ممارسات منظمات الأعمال بصورة جيدة	- منافسة عادلة ونزاهة وبأجواء شفافة
المجتمع	- تهيئة البنى التحتية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية	- تهيئة فرص العمل والالتزام بتسديد الضرائب والإفصاح عن نتائج منظمات الأعمال
الجمهور العام	- بناء وتشكيل السمعة والصورة الحسنة وتعزيز ولاء الزبائن وبناء رأي عام إيجابي	- الفخر والاعتزاز بالمنظمات المجسدة لروح المواطنة الصالحة

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص: 57.

وينبغي الإشارة هنا إلى أن أصحاب المصالح كفاءات وأطراف لا تحكمهم قاعدة واحدة وأسلوب محدد في تعاملهم مع منظمة الأعمال، فهم يتفاوتون في مدى اقتربهم وابتعادهم عن المنظمة بمقدار ما يعتقدون به من توقعات وما يتولد لديهم من قناعات بتوفر الإمكانيات والرغبة عند إدارة المنظمة بتلبية مطالبهم المشروعة. إلا أن اختلاف وتنوع أطراف أصحاب المصالح لا يعني بالضرورة أن الإدارة تعاملهم بنفس الأسلوب والمستوى، إنما تفكر الإدارة وتدرك مسافة تأثير ونفوذ كل فئة على المنظمة لترسم من خلالها أولوية العلاقات والتعامل معهم، وذلك اعتماد الطرق والأساليب المناسبة لكل فئة.

مما سبق كما يمكن النظر إلى المنظمة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة وهم:

- الملاك : لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة الصالح العام و تحسين الظروف المعيشية للعمال.
- الزبائن : من بين المجموعات التي تهتم بها المنظمة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المنظمة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية : النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، و الخدمات ما بعد البيع.
- السلطات العمومية: ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المنظمة ليبقى تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المنظمة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية و احترام حقوق العمال.
- العمال : إن مستقبل المنظمة و بلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المنظمة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأس المال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المنظمة ولا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدان فأي تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام آجال التسليم، وتحسين النوعية، و ذلك بجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة.
- الموردون: يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المنظمة سواء كانت موارد مادية أو بشرية.

VI. أشكال المنظمات الاقتصادية

تصنف المنظمات الاقتصادية حسب معايير مختلفة من بينها قطاع النشاط، الحجم، الشكل القانوني، طبيعة الملكية وحسب الطابع الاقتصادي، والمتمثل أهمها في الآتي:¹

¹ - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري، الأردن، 2008، ص ص: 35-38.

1. حسب القطاع

هذا التصنيف مفيد على المستوى المحلي أو الاقتصادي الكلي، وفي هذا النوع من التصنيف يمكن التمييز بين القطاع والفروع حيث تصنف إلى ثلاث قطاعات أساسية وهي:

- القطاع الأولي: ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية المتمثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.
- القطاع الثانوي: ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.
- القطاع الثالث: ويشمل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل: النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

2. حسب الحجم

حسب هذا المعيار هناك عدة تصنيفات وعادة تصنف المؤسسات حسب عدد العمال وهي:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان.
- المؤسسات الصغيرة جدا T. P. E : تشغل ما بين 1-9 عمال.
- المؤسسات الصغيرة P. E : تشغل ما بين 10-49 عامل.
- المؤسسات المتوسطة M. E : تشغل ما بين 50 و499 عامل.
- المؤسسات كبيرة الحجم: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.

وحسب هذا المعيار وضعت كل دزلة حدود معينة للعمال ليتم على أساسها تقسيم وتصنيف المنظمات.

3. حسب الشكل القانوني

تصنف حسب هذا الشكل تبعا لعدد من الأشخاص الذين يوظفون أموالهم فيها وعادة تصنف المؤسسات إلى الآتي:

- 1.3 شركات الأشخاص: مثل المؤسسات الفردية - شركات التضامن - و شركة التوصية البسيطة.
- 2.3 شركة الأموال: مثل الشركات ذات مسؤولية محدودة (SARL) و شركة الأسهم والتوصية بالأسهم وشركة المساهمة.

4. حسب طبيعة الملكية

- تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى من تعود له الملكية وهي:
- 1.4 المنظمة الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص أي هم الذين يتحكمون فيها دون تدخل الدولة.
 - 2.4 المنظمة العامة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو الجهات المحلية.
 - 3.4 المؤسسات المختلطة: وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص

5. حسب طبيعة النشاط الاقتصادي

تصنف المنظمة الاقتصادية وفق هذا المعيار إلى عدة أنواع أهمها الآتي:

- 1.5. **المنظمة الصناعية:** وهي ذات طابع إنتاجي حيث تختص في صناعة السلع المختلفة سواء تلك التي تندرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد والصلب أو في الصناعات الخفيفة كالغزل والنسيج.
- 2.5. **المنظمة التجارية:** وتهتم بالنشاط التجاري الذي يتم بعملياتي الشراء والبيع دون أدنى تحويل.
- 3.5. **المؤسسات الفلاحية:** وتهتم بالنشاط الزراعي وتربية الحيوانات والصيد البحري.
- 4.5. **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمة مالية كالبنوك.

VII. وظائف المنظمة

تمارس المنظمات العديد من الفعاليات والأعمال والتي يكون لها الدور الأساسي في استمرار بقائها ونموها وازدهارها، وهذه الأنشطة تتناسب وطبيعة عملها والهدف الذي تأسست من أجله. ففي المنظمة الصناعية تتوجه الجهود نحو المكائن والآلات وخطوط الإنتاج وتدفق المواد ومراقبة الجودة والسيطرة النوعية وكيفية إيصال المنتج / الخدمة إلى المستهلك.

وعليه فإن هذه الأعمال تتفرع في شكل وظائف أساسية والتي بدورها تتفرع إلى وظائف ثانوية، وتزداد هذه الوظائف تفرعا كلما كبر حجم المنظمة، ومن هذه الوظائف الآتي:¹

1. وظيفة الإنتاج والعمليات (الوظيفة التقنية)

تهتم بتحديد أساليب الإنتاج وتقنياته بهدف صنع المنتجات وتوجيهها للبيع. وتهتم هذه الوظيفة بضرورة استمرار وبقاء المنظمة.

2. الوظيفة المالية

تعتبر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية، والتكلفة اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة وكذلك تلخيص المعاملات المالية والتجارية على مختلف أنواعها. وعليه فهذا النشاط يسعى إلى تدبير مصادر الحصول على الأموال وتعظيمها من خلال الاستثمار، وتحديد أوجه الإنفاق بشكل متوازن.

3. الوظيفة التجارية

ينصرف دورها إلى العمل على تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين، والسهر على تصريف المنتجات بواسطة الوظيفة التسويقية.

4. الوظيفة التسويقية

المعنية بشؤون الوقت والسياسات التسويقية المناسبة وبفضل هذه الوظيفة تتمكن المنظمة من تكييف منتجاتها حسب رغبات الزبائن وتحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين أساسيتين (شراء، بيع) وهدفها هو اكتشاف حاجيات المستهلكين بغية إشباعها. وتجدر الإشارة إلى الاختلاف بين تسويق السلع

¹ - نبيل ذنون الصانع، الإدارة: مبادئ وأساسيات، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص ص: 17 - 19.

والخدمات نظرا لخصوصية كل منهما، فالخدمة أساسا غير ملموسة وهذا ما يجعلها مختلفة عن السلعة، إلا أن عناصر المزيج التسويقي والتي تعد الأنشطة الرئيسية لوظيفة التسويق تبقى مشتركة بينهم.

5. الوظيفة المحاسبية

وهي المنطوية على مجموعة العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المنظمة إلى أرقام مقومة بعملة البلد، كما تقوم بملاحظة وتسجيل التدفقات التي تنشأ نتيجة نشاط المنظمة وقياس أثرها.

6. وظيفة الموارد البشرية

تتضمن هذه الوظيفة كل ما يتعلق بالبحث عن القوى العاملة وتعيينها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وصيانتها وتوافر البيئة أو المناخ المناسب للحصول على أفضل أداء.

7. وظيفة العلاقات العامة

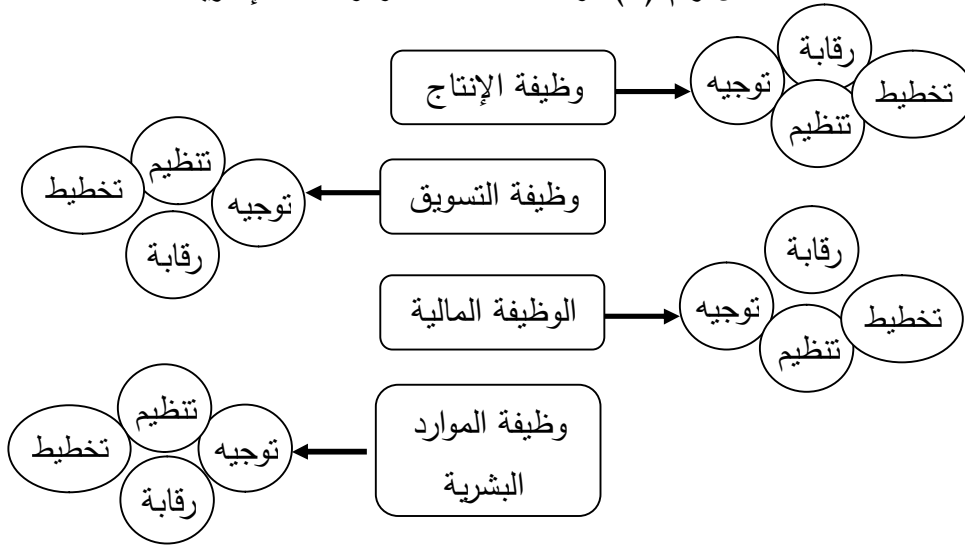
تتضمن هذه الوظيفة مسارين أساسيين، الأول ينصرف إلى العلاقات الداخلية التي تهتم بالعلاقة بين المنظمة ومنتسبيها (الجمهور الداخلي) وتنمية تلك العلاقة وتطويرها، والثاني بين المنظمة وبين محيطها الخارجي والمتمثل بالرأي العام والحكومة والمنظمات المنافسة. وتختلف الوظائف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها والبيئة التي تنشط فيها.

8. الوظيفة الإدارية

وتشمل مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المنظمة من تخطيط، تنظيم وتوجيه ومراقبة.

ولابد أن نشير إلى أن هناك علاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة، وهذه العلاقة تكون تكاملية ومتداخلة، بمعنى أن النوعين من الوظائف إنما تؤدي في النهاية إلى تنفيذ الأنشطة الإدارية والفنية بغية تحقيق الأهداف. وتتمثل هذه العلاقة في أن كل وظيفة من وظائف المنظمة تعد حقا أو مجالا لممارسة الوظائف الإدارية. فوظيفة الإنتاج مثلا تستخدم التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لغرض تحقيق هدفها بكفاءة، وكذلك بالنسبة للوظائف الأخرى، والشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2): وظائف المنظمة والوظائف الإدارية



المصدر: نبيل ذنون الصائغ، الإدارة: مبادئ وأساسيات، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص: 20.

ثانيا: مفاهيم أساسية عن التنظيم

يحتل التنظيم بصفة عامة أهمية قصوى في المجتمعات حيث أن الحياة المعاصرة تخضع في كل جوانبها سيطرة تنظيم أو آخر، كما أنه يؤثر على مختلف مجالات المعرفة مثل علم الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس، وعلم الهندسة.

وبكبر حجم المنظمات وتعدد أعمالها، وتطور الفكر الإداري خاصة في ما يتعلق بصور التعاون بين المنظمة والعاملين بها، فإن معظم منظمات الأعمال أصبحت لها أهدافا جديدة ومتنوعة، وتحتاج إلى أشكال تنظيمية مختلفة للاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية. فالتنظيم هو وظيفة أساسية من وظائف المدير وتتبع عملية التخطيط، حيث أنه بعد وضع الخطة الفنية والاقتصادية لتطوير أي مشروع أو لتحقيق هدف ما بشكل عام، فإنه يجب تحديد طريقة وأسلوب سير العمل بما يكفل تحقيق وتنفيذ الخطة المقررة وتأمين كافة المستلزمات المطلوبة وضمان التنسيق والتفاعل فيما بين الدوائر المختلفة التي تمارس النشاطات المتباينة والمكملة لبعضها البعض، كل هذه الأعمال تعود إلى التنظيم الإداري. لذا وجب تسليط الضوء على هذا المفهوم.

1. تعريف التنظيم

تعددت المدارس والنظريات التي تناولت مفهوم التنظيم، متأثرة بالزمن وبالفترة التاريخية التي تكون قد ظهرت فيها، ذلك أنها لم تتطور في شكل خطي، ولكنها تطورت في شكل إضافات متواترة أي أن مدراس ونظريات التنظيم قد تطورت الواحدة تلو الأخرى محاولة تجاوز بعضها البعض، لذا فإنه من الصعوبة تحديد مفهوم التنظيم الذي يرد في الغالب إلى المعاني التي يمكن أن ترتبط بهذا المفهوم ومنها الآتي:

1. تعريف التنظيم كوظيفة من وظائف التسيير

يمكن تعريف التنظيم بأنه: " عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم لإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم ومعروفة لدى الجميع"¹.

وهو: " عملية تصميم هيكل أو مرحلة تقسيم عمل إلى أجزاء بحيث يكون من السهل إسنادها إلى أشخاص وتجميع هذه الأجزاء في مجموعات أو وظائف بحيث يمكن الإشراف عليها بفاعلية وتحديد سلطات ومسؤوليات هذه الأجزاء والعلاقات بينها لتحقيق هدف مشترك"².

ويعرفه هنري فايول بأنه: " إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية، والعدد ورأس المال، والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضهم ببعض"³.

أما بيتر دراكر فعرفه بأنه: " عملية تحليل النشاط، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات، من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيراً اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف"⁴.

ويعرفه أيضاً ريشارد هودجنتس: " توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة"⁵.

لقد اختلف العلماء في تعريفهم للتنظيم حسب منطلقاتهم النظرية، فالعلماء الذين تأثروا بالتوجه النظري الكلاسيكي، يركزون في مقاربتهم للتنظيم على البعد الرسمي، وما يتعلق به من أبعاد بنائية تتعلق بتدرج السلطة، توزيع المسؤوليات، الرقابة والإشراف وغيرها من العمليات. أما جمهور العلماء وفريق الباحثين الذين تأثروا بالمقاربة الحديثة لمدخل العلاقات الإنسانية، فركزوا في تعريفهم للتنظيم على البعد الاجتماعي العلائقي، وما يتضمنه من علاقات اجتماعية تربط أدوار مختلف الفاعلين الاجتماعيين، لإشباع حاجاتهم كأفراد مشتركين فيه.⁶

¹ - عمار بوحوش، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، ص: 3.

² - H. Koontz, C.O Donnell, **Management principes et méthodes des gestion**, New York, Mc Grow-Hill editions, P :195.

³ - ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزبيدين، حسين عليان الهرامشة، علي فلاح المناصير، مرجع سابق، ص: 138.

⁴ - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 1993، ص ص: 11-12.

⁵ - ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، الأردن، الطبعة، ص: 69.

⁶ - ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1954، قامة،

2016/2015، ص ص: 22-23.

2. تعريف التنظيم بمعنى منظمة أو نظام

يمكن تعريف التنظيم باعتباره منظمة بأنه: " تجمع من الناس يتزاملون ويحلون المشاكل معا على فترة من الزمن، وهم في حالة تفاعل وتعاون متبادل سواء كأفراد أو كجماعات عمل، ويستخدمون موارد أساسية مادية وطبيعية معنية لتحقيق كل من النتائج الفردية والجماعية نحو البقاء والتقدم الشخصي والتنظيمي والجماعي، عن طريق السلوك المنظم بالطرق التي يكشف عنها ويدعمها ميثاق المنظمة، وذلك في بيئة طبيعية واجتماعية توفر لها فرص المحافظة على المنظمة وتحقيق نتائجها المنشودة التي يسعى إليها الأعضاء العاملون"¹.

ويعرف أيضا بأنه: " وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تتبنى ويعاد بناؤها بقصد تحقيق أهداف معينة"².

ويعرف أيضا بأنه: " يقصد به البناء أو الهيكل العام للإدارة الذي يحدد العلاقات الرسمية المختلفة في الإدارة ويوزع المهام والمسؤوليات على الأفراد فيها ومن حيث اتخاذ القرارات وحجم المنظمة وتفويض السلطة"³.

مما سبق يتضح أن أغلب التعاريف التي تفسر التنظيم تتمحور حول التركيز على أنه عملية إدارية تتضمن قيام مجموعة من الأفراد يعملون كفريق، بتنفيذ أنشطة حددت سلفا (تشكيل وحدات تنظيمية) وتحميلهم مسؤولية، وإعطاء البعض منهم صلاحية وخلق التنسيق بينهم لتحقيق الهدف مع توفير المستلزمات المادية للتنفيذ. ضمن هيكل إداري يجمع بداخله العلاقات المترابطة والمتداخلة والمتكاملة للمنظمة من خلال وجود المستويات الإدارية ووحداتها التنظيمية الرئيسية والنوعية، حيث يتحرك ضمن الصلاحيات والمسؤوليات واتخاذ القرارات وتنفيذ العمل كما محدد⁴.

وعليه يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية المكتملة للتخطيط وهو عبارة عن عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإشياء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة منهم من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف. والهيكل التنظيمي هو الذي يترجم عملية التنظيم الإدارية. ويقصد به أيضا كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/ وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها كإدارة المالية وإدارة التسويق، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، التفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

¹ - سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة، مكتبة عين شمس، الطبعة الرابعة، 1988، ص: 9.

² - محمود كفاوين، إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص: 8.

³ - دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء التنمية المستدامة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، الجزء الرابع، 2016، ص: 322.

⁴ - نبيل ذنون الصائغ، مرجع سابق، ص: 120-121.

حيث تتضمن عملية التنظيم توزيع مهمة وسلطة تنفيذ هذه الأنشطة على العناصر الإنسانية المناسبة التي تحت رئاسة المدير ضمن هيكل تنظيمي منسق ومحدد. وبالتالي فإن وضع الهيكل التنظيمي هي المهمة الأساسية لعملية التنظيم حيث يتم من خلالها تحديد الوظائف وإدارتها وأقسامها ومجالسها ولجانها للمنظمة، وأيضا تحديد المهام والصلاحيات والمسؤوليات ونطاق الإشراف والمستويات الإدارية والهرم التنظيمي والمركزية واللامركزية في الإدارة أي باختصار بناء الهيكل التنظيمي.

كما يمكن تعريفه بأنه المكان أو الكيان الاجتماعي الذي يعمل وفقا لهيكل وأنشطة وظيفية محددة ومتميزة لتحقيق الأهداف.

II. عناصر التنظيم

يعد التنظيم من أهم العمليات الإدارية الأساسية في المنظمة، وكي تضمن المنظمة فاعلية مسيرتها لا بد من توفر مجموعة من العناصر الأساسية وهي تلك انفتحت وتضمنتها تعاريف التنظيم، وتتمثل أهمها في الآتي:¹

- الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها، كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها والتي تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة.
- الأفراد أو العاملون في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية.
- الإمكانيات أو الموارد المتاحة للمنظمة وهي تشمل: المواد، والطاقة، والمال والمعلومات، والتكنولوجيا.
- النظم، والإجراءات، والطرق، والخطوات، والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة.
- الهيكل أو الأسلوب الذي يتم بموجبه توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

III. أهمية التنظيم

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة واعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف، وعليه فإن للتنظيم فوائد عديدة منها أهمها الآتي:²

- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات وصلاحيات كل عضو من أعضاء المنظمة.
- التنظيم يحقق أفضل استخدام للموارد البشرية، حيث يساعد على التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال أو وظائف لأفراد بناء على عوامل شخصية.
- التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويعرف كل فرد علاقته برؤسائه ومروؤسيه.

¹ - ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزبيديين، حسين عليان الهرامشة، علي فلاح المناصير، مرجع سابق، ص ص: 139 - 140.

² - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئ وأساسياته، دار أسامة ودار المشرق الثقافي، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص: 21-21.

- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين جهود الأفراد في المنظمة، بما يقلل من احتمال التعارض في الأعمال.
- التنظيم يحقق الفهم التام للأهداف والخطوات البرامج والسياسات من قبل الأفراد مما ينعكس إيجاباً على العمل، مما يسهل المحاسبة والمتابعة إذا يحدد التنظيم معايير الأداء وبذلك تسهيل مهمة الرقابة وتشخيص الانحراف والتصحيح.

IV. أهداف التنظيم

- يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق عدة أهداف أهمها الآتي:¹
- وضع الإطار لتنفيذ الخطط و البرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تحديد الأنشطة و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- تصنيف هذه الأنشطة و تجميعها حسب أسس محددة، و تحديد الصلاحيات و الواجبات المرتبطة.
- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم.
- توفير العمال للمؤسسة و تقسيم العمل بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم.
- تنسيق جهود العمال و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة.
- إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

V. خطوات عملية التنظيم

- هناك عدة خطوات لا بد من مراعاتها عند إعداد التنظيم الإداري تتمثل الآتي:²
- تحديد وتعريف الهدف، حيث أنه لا يوجد تنظيم نموذجي يمكن وضعه لأية منظمة، وإنما التنظيم يوضع في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة وأهدافها، حيث أن أهداف المنظمة تحدد ملامح التنظيم وإطاره الذي سوف يسعى لتحقيقه لأفضل الوسائل وأقل التكاليف.
- تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها من قبل المنظمة، لتحقيق أهدافها، ولا شك أن بعض هذه الواجبات وأوجه النشاط، سوف تكون رئيسية وبعضها ثانوي، لكن يجب تحديد كل منها.
- تجميع أعمال ووظائف المنظمة المتشابهة في وحدة واحدة حسب طبيعة تخصصها لتجنب الازدواج والتداخل في العمل والمهام وأوجه النشاط التي تؤديها وحدات مختلفة، فكثيراً ما يسبب الازدواج في العمل والواجبات نوعاً من الالتباس، ويبدد الجهود والأموال، ويؤرخ اتخاذ القرارات في العديد من الأمور.

¹- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة العبيكان، 2004، ص: 147.

²- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص: 23-24.

- تحديد اختصاصات الأقسام والوحدات التابعة للمنظمة وتحديد الشخص الذي يشرف على كل منها ويتحمل أعبائها، وكما يجب أن يقترن تحديد الاختصاص تحديدا للسلطات التي تساعد تنفيذ هذه الاختصاصات بشكل أفضل.

- تعيين أفراد مؤهلين من ذوي الكفاءة في مجال اختصاص نشاط، لمزاولة وتنفيذ المهام والأعمال التي ستناط بهم داخل القسم أو الوحدة.

- تعريف كل فرد من الأفراد العاملين بالمنطقة بواجباته واختصاصاته وعلاقته بالآخرين في التنظيم الداخلي للمنظمة أو لأحد أقسامها ويجب أن يتم ذلك بوضوح تام، لما لذلك من أثر على نجاح عمل المنظمة.

VI. مبادئ التنظيم

تشكل مبادئ التنظيم الأسس والقواعد التي يجب مراعاتها عند وضع التنظيم، ومن أهم هذه المبادئ التي تساعد المدير الإداري عند قيامه بمهام بناء المنظمات الآتي:¹

1. مبدأ تحديد الهدف

إن تحديد أهداف المنظمة هي نقطة البدء وأساس انجاز أي وظيفة. فتحديد الهدف ضرورة يفرضها ليس فقط واقع الممارسة الجيدة للوظائف الإدارية بل أيضا توحيد كافة الجهود وحشد الموارد بالمنظمة نحو بلوغ هذه الأهداف. ويجب الإشارة هنا إلى أن فاعلية التنظيم تقاس أيضا بمدى نجاحه في بلوغ الهدف الأهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها.

2. مبدأ تقسيم العمل أو التخصص

يعني مبدأ تقسيم العمل أو التخصص، تقسيم أنشطة المنظمة ووضعها في مجموعات كي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، وقد أعطى تايلور لهذا المبدأ وجعل التخصص في العمل وتقسيمه أحد الأسس التي يعتمد عليها في تحقيق الكفاية الإنتاجية. إن تقسيم العمل والتخصص يمثل ضرورة لعدد من الأسباب من بينها الآتي:

- تعدد وتشعب مجالات المعرفة مما يصعب على فرد واحد الإلمام بها.
- أن الطاقة الذهنية والبدنية للفرد محدودة، ومن ثم لا يستطيع فرد واحد الاضطلاع بكافة الأنشطة.
- ضيق الوقت المتاح أمام الفرد الواحد لانجاز الأنشطة والمهام التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- كلما زادت درجة تقسيم العمل والتخصص كلما أدى هذا إلى ارتفاع درجة الدقة في العمل، وكذلك السرعة في إنجازه مما يترتب عليه ارتفاع الإنتاجية.

ومن أجل تقسيم العمل وتخصيص لابد من الأخذ بعين الاعتبار الآتي:

- تقسيم العمل يتطلب القيام بدراسته ودراسة وسائل انجازه وتدقيقه.

¹ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص: 350-371.

- أن المغالاة في التخصص وتقسيم العمل قد يؤدي إلى الملل وانخفاض الروح المعنوية، ومن ثم التأثير على إنتاجية الأفراد، والمنظمة ككل.

- للتغلب على المشكلة السابقة لابد من القيام بالآتي:

➤ استناد بعض المهام الإضافية للفرد لتحقيق ما يسمى بالتكبير أو بالإثراء الوظيفي حتى يشعر الفرد بأهميته وقيمه في المنظمة.

➤ تمرير الفرد على أكثر من وظيفة على فترات متباعدة نسبياً، فمن ناحية يساعد هذا على التغلب على الشعور بالملل وكسر روتينية العمل، ومن ناحية أخرى تنمية مهارات جديدة لدى العاملين حول مختلف الوظائف التي تمارس داخل المنظمة.

➤ لا يمكن تحقيق المزايا الناجمة عن التخصص وتقسيم العمل في حالة المغالاة في تطبيق التخصص وتقسيم العمل.

➤ ليس كل الأعمال من الممكن تقسيمها. فالأعمال التي تتطلب الاستمرارية قد يصعب تقسيمها أو قد يؤدي تقسيمها إلى أعمال فرعية إما إلى التأخير في الانجاز أو انخفاض الكفاءة

➤ أن التخصص وتقسيم العمل يمكن أن يتم على مستويين أساسيين هما: مستوى المنظمة، مستوى الأفراد، ويمكن التفرقة بين معيارين أساسيين هما: درجة التخصص الأفقي ودرجة التخصص الرأسي، وهو ما يعرف بالتمايز التنظيمي.

3. مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر

يعني هذا المبدأ أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط، أي ألا يكون مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد حتى يمكن تجنب الآثار السلبية المحتملة الآتية:

- تضارب الأوامر أو التعليمات الصادرة من الرؤساء للمرؤوس.

- صعوبة تحديد المسؤولية أو شيوعها.

- حيرة المرؤوس بين أي من الأوامر يقوم بتنفيذه الأمر الذي قد يؤدي إلى التأخير في انجاز الأنشطة.

وبالرغم من أن بعض التجارب والممارسات العملية أظهرت إمكانية الخروج عن هذا المبدأ إلا أن هذا الخروج لا يمكن أن يتم بنجاح إلا في حالة تطبيق نظام الإدارة بالإجماع ومن ثم فإن وجوب التمسك بمبدأ وحدة التوجيه يمثل ضرورة يفرضها واقع تطبيق أي نظام إداري آخر (كنظام الإدارة والإجراءات، ونظام الإدارة بالأزمات، الإدارة بالأهداف وغيرها).

وفي تطبيق هذا المبدأ أحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج، هذا بالإضافة إلى أن تعدد الرؤساء بالنسبة إلى المرؤوس الواحد من شأنه أن يؤدي إلى ارتباك العمل، ولا يعني ذلك تركيز السلطات في يد فرد واحد، ولكن يعني توحيد الرئاسة منعا للتضارب والاحتكاك. إلا أنه يمكن في ظروف استثنائية يمكن خرق هذا المبدأ، ومن أهم هذه الظروف الآتي:¹

¹ - أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 99.

- دواعي السرعة التي قد تؤدي بالرئيس أن يتخطى مرؤوسه حتى يصل إلى الفرد المعني بالأمر.
- دواعي الظروف الطارئة والخطيرة، والتي يأمر فيه الرئيس أي مرؤوس لديه، بصرف النظر ما إذا كان يتبعه مباشرة أم لا.
- دواعي استخدام السلطة الوظيفية، والتي تتطلب من المدير أن ينفذ أعمال قس جهات أخرى لا تتبعه مباشرة.

ولمواجهة هذا الأمر يمكن إتباع الآتي:¹

- يجب أن يتم خرق مبدأ وحدة الأمر في أضيق الحدود.
- يفضل على من يخرق وحدة الأمر أن يستأذن من الرئيس المباشر في ممارسة ذلك.
- على من تم تخطيه وشعر بعدم الرضا بسلبه سلطته، أن يعطي علماً لرئيسه أن هذا الأخير قد تخطاه.
- على أن يتم ذلك بكل لطف.

4. مبدأ ديناميكية التنظيم

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة سواء في البناء التنظيمي وتكوين الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارات) أو الهيكل التنظيمي، وتقسيم العمل وغيرها من العمليات والأنشطة المرتبطة بوظيفة التنظيم. والمرونة هنا ضرورة يفرضها واقع التغير المستمر والتداخل، وبين العوامل البيئية المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية. فاستمرار التنظيم وبقائه يتوقف إلى حد كبير على كثير من العوامل ومن أهمها مدى قدرته على التكيف مع ظروف البيئة والتغير في أهداف ونشاطات المنظمة. ومن ثم يجب أن يكون مرناً بالقدر الذي يستوعب ويواكب هذه التغيرات من وقت لآخر.

5. مبدأ التدرج أو التسلسل في السلطات أو التسلسل الرئاسي

يقصد بهذا المبدأ أن يتم ترتيب السلطات الإدارية من أعلى إلى أسفل في شكل هرمي، وكلما كان السلطة الذي يربط بين قمة التنظيم وبين كل مرؤوس في التنظيم واضحاً، كلما كان اتخاذ القرارات فعالاً وكلما كان الاتصال وثيقاً.²

6. مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص

يجب أن يتم التنظيم الإداري لأي منظمة على أساس الوظائف وليس حول الأشخاص أو الموظفين. فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، ولذلك الوظيفة لا تتأثر بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن الوظائف تنشأ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد.³

¹ - نفس المرجع السابق، ص : 99.

² - محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1999، ص: 221.

³ - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص: 29.

ومن أهم مبادئ التنظيم والتي سيتم التفصيل فيها الآتي:¹

7. مبدأ نطاق الإشراف

نطاق الإشراف هو عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد، وأن يتعامل معهم بكفاءة، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى هرمية التنظيم، ويخضع تحديد عدد المرؤوسين الذين سيشراف عليهم مدير واحد إلى مجموعة من العوامل منها الآتي: طبيعة المرؤوسين أنفسهم فإذا كانوا مؤهلين فنيا وسلوكيا تأهيلا جيدا يصبح من الممكن أن يشرف المدير على عدد كبير من المرؤوسين وبالعكس، وفسلفة وتوجهات الإدارة العليا، هل هي تفضل نطاق الإشراف الواسع أو نطاق الإشراف الضيق، وطبيعة المدير ذاتها وعدد العلاقات الشخصية الناتجة عن نطاق الإشراف، وقدرته على التغلب على مشكلات المرؤوسين الذين يواجههم ويشرف عليهم، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الموقفية والتي من أهمها الآتي:

- تعقد العمل: كلما تعقد العمل أدى هذا إلى تضيق نطاق الإشراف، حتى يستطيع المدير احتواء تعقد العمل ومشاكله.

- درجة التشابه في العمل: كلما كان هناك تشابها في العمل أمكن توسيع نطاق الإشراف.
- كفاءة المدير: كلما زادت كفاءة المدير وخبراته الإنسانية أمكنه أن يشرف على عدد أكبر من المرؤوسين، وبالتالي يمكن توسيع نطاق الإشراف.
- كفاءة المرؤوسين: كلما زادت كفاءة المرؤوسين سهل ذلك على رئيسهم الإشراف على عدد كبير وبالتالي يمكن توسيع نطاق الإشراف.
- درجة روتينية العمل: كلما كان العمل روتينيا ومكررا أمكن توسيع نطاق الإشراف.
- نوع العمل: استشاري أم تنفيذي، يتسم العمل الاستشاري بشيء من التركيب والتنوع والخبرة أكثر من العمل التنفيذي، وبالتالي يمكن القول بأن العمل الاستشاري يحتاج إلى نطاق إشراف أضيق من العمل التنفيذي.
- التعليم: في المنظمات والأعمال التي يتسم العاملون فيها بأنهم ذوي تعليم عال يضيق نطاق الإشراف.
- المستوى التنظيمي: كلما ارتفعنا لأعلى في المستوى التنظيمي كلما ضاق نطاق الإشراف لاعتبارات التعقد في العمل والتعليم وغيرها.

وتجدر الإشارة إلى أن شكل التنظيم يتأثر بنطاق الإشراف، فضيق أو اتساع نطاق الإشراف يؤدي إلى التأثير في شكل هيكل التنظيم ومع ثبات عدد الأفراد داخل المنظمة، فكلما اتسع نطاق الإشراف كلما قلت المستويات التنظيمية، وأخذ التنظيم شكلا منبسطا (أي مسطحا) بمعنى هيكل تنظيمي قصير. وكلما ضاق نطاق الإشراف كلما زاد عدد المستويات التنظيمية، وأخذ التنظيم شكلا طويلا.

- عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه: حيث تنشأ بين الرئيس والمجموعة الأفراد الذين يشرف عليهم والتي لها تأثير في تحديد عدد المرؤوسين، وقد حاول جريكوناس (Graicunas) تحليل العلاقات

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص ص : 57 - 101.

بين الرئيس والمرؤوسين على أساس رياضي، بهدف الوصول إلى الحجم المناسب لنطاق الإشراف، فحدد ثلاثة أنواع من العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس وهي الآتية:¹

- علاقة فردية مباشرة تتم بين الرئيس والمرؤوس.

- علاقات جماعية مباشرة وهي التي تتم بين الرئيس وأكثر من مرؤوس واحد في وقت واحد.

- علاقات متبادلة وهي التي تتم بين المرؤوسين مع بعضهم بعضا. وتم التوصل إلى أن زيادة عدد المرؤوسين تؤدي إلى زيادة عدد العلاقات الفردية بين الرئيس وبينهم بنسبة أكبر، فإذا زاد عدد المرؤوسين بشكل متوالية حسابية فإن عدد العلاقات بين الأفراد يزداد بزيادة متوالية هندسية كما يتضح من المعادلة التالية:

$$R = n (2^n / 2 + n - 1)$$

حيث: R: عدد العلاقات المحتملة.

n: عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد.

وبالرغم من أن معادلة جريكوناس قد أهملت العلاقات الخارجية للمدير، كما أنها تركز فقط على العلاقات المتوقعة المحتملة وليس العلاقات الفعلية، إلا أنها تفيد في تحديد مدى تناسب عدد المرؤوسين التابعين للمدير، في ضوء ما هو محتمل من العلاقات والمتغيرات الموقفية الأخرى المحددة لهذا العدد، كما أنها تساعد جزئيا في حساب اقتصاديات بناء الهياكل التنظيمية.²

8. التمايز التنظيمي

هو القوة التي تميز أنشطة عن بعضها في شكل وحدات تنظيمية مختلفة ومتمايزة في طبيعة الأداء، والتمايز ثلاثة أنواع تتمثل في الآتي:

1.8 التمايز الأفقي: يكون هذا التمايز معبرا عن استقلالية مهنية ووظيفية في شكل وحدات متجاورة. ويساعد مبدأ التخصص وتقسيم العمل والتقسيم إلى إدارات في إبرازه (يتم استخدام منطقتي التشابه والتكامل والتتابع أثناء التقسيم إلى إدارات، وهناك عدة طرق يتم على أساسها التقسيم إلى إدارات من أهمها الآتي: التقسيم الوظيفي، الجغرافي، السلعي، حسب العملاء، حسب الآلات أو العمليات، التقسيم الأبجدي والعددي، حسب الوقت، المركب، وتنظيم المصفوفة. وحتى يتم فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة عن بعضها أفقيا وعلى نفس المستوى التنظيمي لابد من توفر الشروط الآتية:

- ظهور حاجة لمجال جديد يعبر عن أنشطة مستقلة أو حرفة أو مهنة محددة،
- حجم عبء العمل فيها من الكبر بحيث يبرز وجود وحدة مستقلة،
- العاملون في هذا المجال الجديد أو المهنة لهم تعليم وتدريب متعارف عليه،
- هذا المجال أو المهنة له ثقافة وعادات وتقاليدها متعارف عليها،

¹ - ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزبيديين، حسين عليان الهرامشة، علي فلاح المناصير، مرجع سابق، ص: 154 - 155.

² - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 364.

- يمكن منح هذه الوحدة الجديدة صلاحيات وسلطات مستقلة عن غيرها من الوحدات،
- يمكن منح هذه الوحدة الجديدة مسمى تنظيم (أي إعطائها أسم) يعبر بموضوعية عن هذا المجال.

2.8. التمايز الرأسي: يكون هذا التمايز معبرا عن اختلاف في التعليم والتدريب والخبرة والأقدمية في المستويات التنظيمية، ويشير إلى مدى العمق الرأسي في الهيكل التنظيمي وإلى عدد المستويات التنظيمية في إحدى المنظمات أو في جزء منها. ومبدأ نطاق الإشراف يبرز هذا التمايز.

3.8. التمايز الجغرافي: يكون هذا التمايز معبرا عن التباعد الجغرافي للوحدات، حيث يتم فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة ومختلفة عن بعضها جغرافيا.

ويمنح مبدأ التمايز فرصة العمل بحرية للتغلب على مختلف المشاكل، إلا أن تمادي المديرين قد يؤدي إلى الاستقلال والانعزال بين الوحدات وفقدان الاتصال والتنسيق بينها، وهنا تظهر أهمية التكامل وضرورة إحداث التوازن، والذي يمكن تحقيقه من خلال اللجان وفرق العمل، ضبط الاتصال، أنظمة حل النزاع، نظم المعلومات، السياسات والإجراءات المنظمة للعمل، توضيح علاقات السلطة (تنفيذية، استشارية، وظيفية)، وغيرها.

ويمكن قياس التمايز التنظيمي كالاتي:

- يقاس التمايز الأفقي بعدد الوحدات التنظيمية الموجودة في كل مستوى تنظيمي على حدة ودرجة الاستقلالية والحرية المعطاة لكل وحدة، فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية على مستوى تنظيمي محدد وكلما زادت استقلالية وحرية كل وحدة كان هذا يؤثر على التمايز التنظيمي الأفقي.

- يمكن قياس التمايز التنظيمي الراسي من خلال عدد المستويات التنظيمية داخل إدارة أو قسم معين، وما يعكسه كل مستوى تنظيمي من اختلاف في التعليم والتدريب والخبرة والأقدمية. فكلما زاد عدد المستويات التنظيمية، وكانت هناك مواصفات مختلفة لشغل المناصب في هذه المستويات بحيث تعكس اختلافات واضحة في التعليم والتدريب والخبرة والأقدمية كلما أشار هذا إلى وجود تمايز تنظيمي.

- يمكن قياس التمايز التنظيمي الجغرافي من خلال وجود عدد من الوحدات الجغرافية يعكس الحاجة إلى أداء الأنشطة جغرافيا. ومن أمثلة ذلك مخازن في أماكن عديدة، أو مصانع جغرافية للإنتاج أو فروع مختلفة للبيع أو أداء الخدمة. وكلما تعددت هذه الفروع والأماكن الجغرافية لأداء النشاط كان هذا دليلا على التمايز التنظيمي الجغرافي.

9. المركزية واللامركزية

تعني المركزية درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد جهة أو وحدة أو شخص معين (عادة في الإدارة العليا)، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الأدنى التصرف أو اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المركز القيادي الأعلى. وتقاس المركزية بالمؤشرات الآتية: درجة المساهمة في القرارات، درجة تفويض السلطة، درجة صنع القرار بمشاركة المرؤوسين، درجة استخدام اللجان والاجتماعات، فكلما أنخفض

مستوى هذه المؤشرات كان ذلك مؤشرا على درجة عالية من المركزية في السلطة واتخاذ القرار، والعكس صحيح.

أما اللامركزية فتعني منح مزيدا من السلطات والحق في اتخاذ القرار إلى مستويات أدنى تنظيميا، ومن أدوات تحقيقها الآتي: إعادة توزيع السلطات والصلاحيات، التفويض، استخدام اللجان وفرق العمل، الاجتماعات، تمكين العاملين.

ولابد على الإدارة العليا الموازنة بين المركزية واللامركزية، الذي يعتمد على قدرة الإدارة العليا فحص ودراسة العوامل المؤثرة على درجة اللامركزية. وفيما يلي العناصر المحددة لدرجة المركزية:

- كفاءة والتزام المرؤوسين، كلما ارتفعت كفاءة المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى والتزامهم بأداء العمل أمكن إذن الوثوق في أن تفويض السلطات واللامركزية يمكنها أن تؤدي إلى نتائج إيجابية.

- حجم المنظمة، كلما كبر حجم المنظمة كان ذلك سببا يدفع إلى تفويض السلطة ومنح مزيد من الحرية إلى المستويات الأدنى، لأنه من المستحيل أن يتحمل المديرون في الإدارة العليا تلك الحجم الهائل من المسؤوليات.

- التشتت الجغرافي، كلما كان هناك تشتت جغرافي في أداء أنشطة المنظمة من خلال فروع منتشرة ومصانع في عدد من الأماكن، يجب أن تنثق الإدارة العليا في من يعمل في هذه الفروع، ويولي الأمر إلى مزيد من اللامركزية.

- التنوع في المنتجات والخدمات، يؤدي تنوع المنتجات والخدمات إلى استخدام أنشطة وموارد ومهارات مختلفة، ويصعب في هذه الحالة استخدام المركزية، ويجب منح مزيد من الحرية والسلطات للمديرين عبر المنتجات والخدمات المختلفة.

- أهمية الابتكار، كلما رغبت المنظمة في مزيد من الإبداع والابتكار والأفكار في العمل فعليها أن تشجع الديمقراطية في العمل، ومنح مزيد من الحرية، وجماعات العمل، والاجتماعات، واللجان وفرق العمل، وكلها أدوات لتحقيق اللامركزية.

- السرعة في اتخاذ القرار، كلما احتاجت المنظمة إلى السرعة في اتخاذ القرار، فعليها إذا أن تمنح كل مسؤول يواجه مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرار مزيدا من السلطة، حتى يتمكن من الحركة السريعة واتخاذ القرار.

10. مبدأ الرسمية والنمطية

تعني الرسمية أو النمطية تأدية الأعمال في شكل محدد ومعروف مسبقا وفي شكل أنظمة مكتوبة ومتعارف عليها. ويشير الأمر إلى وضع الأعمال في شكل سياسات وقواعد وإجراءات. فوضع الأعمال في شكل محدد يجب الالتزام به عند تأديته في كل مرة يسمى التتميط، واعداد ذلك في شكل مكتوب ومعتمد بواسطة الجهات الإدارية يسمى الرسمية.

وتأخذ الرسمية أشكال عدة، تتمثل في الآتي:

- السياسات: وهي المعايير والأطر التي تحدد طريقة تصرف العاملين في أعمالهم وفي كيفية اتخاذهم للقرارات، فالمنظمة التي تضع في لائحة العاملين لديها سياسة واضحة لترقية العاملين من خلال تشجيعها الترقية من الداخل، فإنها ترسم طريقة عمل العامل والمديرين، وبشكل يعطي الأولوية للعاملين في المنظمة عن تعيين عاملين من خارج المنظمة في الوظائف الشاغرة، ومن أمثلة السياسات ما يلي: نحن نبيع بسعر محدد لكل العملاء. على كل قسم أن يجتمع دوريا مرة في الشهر على الأقل.
- القواعد: وهي التي تحدد ما هو مسموح به من سلوك وما هو ممنوع داخل العمل.
- الإجراءات: وهي التي تشير إلى خطوات تنفيذ العمل خطوة بخطوة، وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة، وتوقيعات، وأختام، بحيث يتم العمل بشكل نظامي ومرتب. وتظهر الإجراءات عادة في شكل لوائح العمل أو أنظمة العمل. وتبدأ الإجراءات وأنظمة العمل بإقرار السياسات المرشدة في اتخاذ القرار والتصرف، وتحت كل سياسة يتم سرد إجراءات تنفيذ السياسة وخطوات العمل خطوة بخطوة. وفيما يلي أمثلة من المجالات التي يمكن أن تعطىها الإجراءات. إجراءات الحصول على تصريح عمل، إجراءات صرف علاوة استثنائية، إجراءات إصدار رخصة قيادة، إجراءات تسجيل مواد دراسية بإحدى الكليات، إجراءات صرف مواد خام من المخازن، إجراءات تعيين موظف جديد.
- ويمكن تحقيق النمطية والرسمية من خلال عدة أشكال، وعدة مستويات تنظيمية، وأفضلها اتباع نظرية النظم والتي تركز على المدخلات والعمليات والمخرجات.
- إلا أنه لا بد من الموازنة بين النمطية والرسمية، فالمدير والمنظم الناجح هو الذي يسعى إلى تحقيق الحجم الملائم لنظمته من الرسمية والنمطية، وذلك وفقا للظروف التي تحيط بالمنظمة. ومن أهم الظروف المرتبطة باستخدام النمطية والرسمية الآتي:
- عمر المنظمة وحجمها، فكلما كبر الحجم يحتاج الأمر إلى تقنين بعض الأنشطة والعمليات ووضعها في شكل قواعد وإجراءات ولوائح رسمية يلتزم بها العاملون والمديرون.
- طبيعة العمل، فكلما كانت الأعمال روتينية فنية بسيطة أمكن تميمطها وإخضاعها رسميا في شكل سياسات وقواعد وإجراءات.
- هدف المنظمة ورغبتها في إخضاع أنشطة معينة للنمطية والرسمية.
- ولتحقيق المرونة والتكيف فيما يلي بعض الوسائل التي تشجع المنظمات على إظهار درجات عالية من المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف، وذلك في ظل وجود درجات عالية من الرسمية والنمطية: الاجتماعات بين الأقسام والتي تشجع التعاون والأفكار الجلييلة، تشجيع نظم الاقتراحات، استخدام مراكز للابتكار، استخدام أقسام للبحوث والتطوير، استخدام لجان تطوير العمل، تدريب العاملين على تقبل التغيير ومواكبته، تكوين فرق عمل لعلاج المشاكل، وغيرها.

ومن أهم عناصر قياس الرسمية والنمطية الآتي: وجود وصف للوظائف. وجود جدول للصلاحيات والسلطات لكل مستوى وظيفي أنظمة متكاملة لأداء عمليات المنظمة. وجود أنظمة متكاملة للموارد البشرية. وجود أنظمة متكاملة للأنشطة المحاسبية والمالية. وجود أنظمة متكاملة للاتصال الرسمي بين كافة الوحدات التنظيمية. هناك سياسات وقواعد وإجراءات في كافة مجالات العمل. هناك عقاب لمن يخالف أو يكسر السياسات والقواعد والإجراءات.

11. مبدأ تعدد السلطات

تعني السلطة الحق في التصرف واتخاذ القرار، ويأتي هذا الحق من اعتراف المنظمة صراحة بالحق الذي يمارسه شاغل إحدى الوظائف، وهي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين، وهي أيضا: الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم كي تحكم الأعمال التي يسهم بها، وهي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات. وعليه فالكل يجمع على أنها القوة أو الحق في التصرف أو إعطاء الأوامر أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين.¹

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السلطات وهي الآتية:²

- السلطة التنفيذية: وهي السلطة الممنوحة لمدير ما على مرؤوسين في التصرف واتخاذ القرار، وهي سلطة تتحدد في الدليل التنظيمي الذي يصف السلطات والصلاحيات الخاصة بالمراكز الإدارية والمستويات التنظيمية، كما تتحدد أحيانا في بطاقات وصف الوظيفة.
- السلطة الاستشارية: وهي تعني الحق في تقديم العون والخدمة للوحدات التنفيذية، في شكل تقديم النصح والمشورة، تقديم خدمات معاونة، تقديم المعلومات والتحليلات للمشاكل، اقتراح الحلول. ومن هذه الوحدات الآتي: إدارة الموارد البشرية، إدارة التخطيط، إدارة نظم المعلومات، إدارة المشتريات.
- السلطة الوظيفية: وهي سلطة واجبة التنفيذ والتي يحق بموجبها للمختص اتخاذ القرار وإصدار التعليمات والأوامر الملزمة التنفيذ، وهي السلطة التي تعمل بصورة مباشرة على تنفيذ الأعمال اليومية وتحقيق الإنجاز ويتحمل المسؤول فيها مسؤولية تنفيذها.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن تفويض السلطة. حيث يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية للتنظيم فدون التفويض فإن الرئيس الأعلى للمنشأة يصبح العضو الإداري الوحيد فيها. وتفويض السلطة يعني نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن الاختصاصات المفوضة. وغالبا ما يقوم الرئيس الإداري بتفويض سلطاته الأقل أهمية كالأعمال الإدارية اليومية لكي يتفرغ لمباشرة اختصاصاته الهامة التي تؤثر تأثير مباشر على سير العمل في المنظمة الإدارية. والتفويض هنا يحمل في جوهره مسؤولية ثنائية فالشخص المفوض يصبح مؤولا

¹ - ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزبيدي، حسين عليان الهرامشة، علي فلاح المناصير، مرجع سابق، ص: 142-143.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 92-94.

أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي فوض فيه ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه. وتشمل عملية تفويض السلطة الخطوات الآتية: تحديد واجبات المرؤوس، تفويض السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات، جعله مسؤولاً أمامه عن تحقيق هذه الواجبات.¹

ويتم التفويض لأسباب مختلفة منها: تمكين المدير من الانصراف إلى الأمور الإدارية المهمة وإعفاء نفسه من التفاصيل التي يستطيع الآخرين القيام بها، مما يساعده على إدارة وقته بشكل فعال، منح الثقة للمرؤوسين وتعزيز درجة رضاهم ويزيد من انتماءهم. العمل على إيجاد كادر إداري، فالتفويض أداة عملية للتدريب وتنمية قدرات المرؤوسين. تحقيق عامل السرعة في اتخاذ القرارات، إن خير من يعرف مشاكل المرؤوسين وحاجاتهم هم رؤسائهم المباشرين، مما يبرر تفويض السلطات للأدنى لغرض التعامل مع المرؤوسين مباشرة.²

ولهذا السبب على الرئيس عند قيامه بتفويض جزء من سلطاته إلى بعض أو كل مرؤوسيه أن يلتزم بالمبادئ أو الشروط التالية:³

- أن يقوم باختيار من يتم تفويض السلطة أو الصلاحية إليه بأعلى درجات الدقة والموضوعية، وأن يكون هذا الاختيار وفقاً لمعيار القدرة والكفاءة وليس وفقاً لمعيار الوساطة والمحسوبية.
- أن يكون التفويض كتابياً وواضحاً وليس شفوياً وغامضاً، وأن تحدد فيه حجم وحدود ومدة السلطات أو الصلاحيات الممنوحة بمنتهى الدقة والشفافية.
- أن يقوم المرؤوس بالتنسيق المستمر مع الرئيس الذي قام بتفويضه للسلطة أو الصلاحية، لاسيما وأن المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه والرئيس مسؤولاً أمام رئيسه الأعلى وهكذا.
- أن يكون نطاق التفويض بحدود حجم المهام والواجبات المطلوب تنفيذها، وإلا فإن ذلك سوف يعكس سلبيات على العمل المطلوب إنجازه.

12. مبدأ الموازنة بين السلطة والمسؤولية

تعرف المسؤولية على أنها الواجب الذي يلقي على عاتق شخص يتطلب منه النهوض به بالشكل الصحيح، وعليه فإن أساس المسؤولية أو مضمونها الفعلي هو الالتزام، بمعنى أن يلتزم المرؤوس أمام الرئيس بأداء المهام الموكلة إليه، ويبدو أن منبع هذا الالتزام هو الأجر أو الراتب الذي يتقاضاه المرؤوس. إضافة إلى درجة انتماء أو ولاء المرؤوس للمنظمة، والتي تتمثل بشكل التزام أدبي أو معنوي تجاهها.

وعادة ما تحدد نوع المسؤولية من خلال تحديد طبيعة الوظيفة أو العمل الذي يسند إلى الشخص. وجدير بالإشارة أن السلطة والمسؤولية لا تتفصلان عن بعضهما، حيث أن من يمتلك سلطة تترتب عليه مسؤولية، وبالتالي فإن التوازن بينهما يعتبر من الأمور التي تساعد الإداري على أداء مهامه بالشكل

¹ - محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص ص: 230-231.

² - نبيل ذنون الصانع، مرجع سابق، ص: 145.

³ - فيصل محمود الشواربة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 155.

- السليم . إلا أن هناك اختلافا واضحا بين السلطة والمسؤولية فالسلطة يمكن تحويلها إلى شخص آخر أما المسؤولية فلا يمكن تفويضها، وحتى الشخص الذي يخول سلطة إلى المستوى الأدنى سيبقى مسؤولا مسؤولية مزدوجة: الأولى عن أداء من فوض إليه السلطة والثانية عن أداءه هو عن عمله.¹
- لذا يجب أن يكون هناك تعادل بين السلطة والمسؤولية وذلك من خلال القيام بالآتي:²
- يجب التأكد من أن الأعباء والمهام الموجودة في وصف الوظيفة، والتي سيحاسب ويساءل الفرد على أدائها، فقد تم تعزيزها بسلطات وصلاحيات كافية.
 - يجب مراجعة ومتابعة الرؤساء والتحقق من عدم سلب رؤوسهم لحقوقهم، أي يجب التحقق من عدم سوء استخدام الرؤساء لسلطاتهم على رؤوسهم.
 - يجب التأكد من عدم تعرض الوظائف للسلب والنهب بواسطة الآخرين، والذين يسطون على صلاحيات الوظائف.
 - قد يضطر الأمر إلى تقنين ذلك السلب للسلطات، وذلك من خلال إعادة تصميم الوظيفة وأن يحدث ذلك بالاتفاق مع إدارة المنظمة التي تقوم بتغيير وصف وظيفة أحد العاملين، ربما لعدم قدرته على الاضطلاع بها، وهنا يتحول السلب إلى تغيير مشروع ومطلوب حتى يتم التوافق بمرونة مع الظروف المحيطة.

أنواع التنظيم

يوجد في المنظمة نوعين من التنظيم، وهما الآتي:³

1. التنظيم الرسمي

هو التنظيم الذي تقره الأنظمة والتعليمات الداخلية كالإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، والذي ينشئ بقرار من الهيئة العامة ممثلا بمجلس الإدارة، وهو الذي بدوره لا يمكن تشي وظائف المرارة الأخرى.

2. التنظيم غير الرسمي

هو التنظيم الذي لا تقره الأنظمة والتعليمات الداخلية لكنه ينشئ تحت مظلة التنظيم الرسمي كجماعات المصالح الذين تجمعهم أهداف مشتركة أو جماعات الصداقة الذين يتشكون نتيجة لعوامل جذب شخصية (الشلة أو اللوبي).

ووجود التنظيم غير الرسمي في المؤسسة أو المنظمة له فوائد جمة من أهمها خلق اتجاهات ومفاهيم إيجابية وجديدة في العمل، بالإضافة لكبح جماح التنظيم الرسمي ومنعه اللجوء إلى البطش والتعسف، لا بل ويدفعه لممارسة أعماله بمنتهى الدقة والموضوعية.

¹ - نبيل ذنون الصانع، مرجع سابق، ص: 144.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 101.

³ - فيصل محمود الشاورة، مرجع سابق، ص ص: 140-141.

VII. خصائص التنظيم الفعال

- للتنظيم الجيد خصائص عديدة تميزه عن الوظائف الإدارية الأخرى داخل المنظمة ، وكذلك تميزه عن التنظيم غير الفعال في تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة، ولا بد من الإشارة إلى أن هذه الخصائص تتغير بتغير زمان ومكان وظروف المنظمة، و المتمثلة في الآتي:¹
- المرونة : فالتنظيم الجيد يجب أن لا يكون جامدا، فلا بد من توفر عنصر المرونة لمواجهة التغيرات والظروف الطارئة.
 - تخفيض التكاليف: إن التنظيم الجيد هو الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة.
 - التعاون بين العاملين: فالتنظيم الجيد هو الذي يوفر المناخ المشجع لتفاعل وتضافر جهود العاملين بما يحقق الأهداف المرسومة.
 - تحقيق الرقابة التلقائية: إن التنظيم الجيد هو الذي يسهل عملية الرقابة من خلال تحديد أهداف الوحدات الإدارية وارتباط كل وحدة إدارية وبيان مهامها، وهذا التحديد سيبين مسؤولية كل إدارة ويجعلها مسؤولة أمام الإدارات الأخرى، مما يؤدي إلى تنمية الرقابة التلقائية لدى هذه الوحدات والعاملين فيها.
 - أولوية النشاطات: فالتنظيم الجيد يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماما خاصا، فيجب القيام بالنشاط الأهم أولا ثم المهم.

VIII. الأخطاء الشائعة في التنظيم

- يوجد العديد من الأخطاء التنظيمية التي تؤدي إلى إعاقة الإنجاز الإداري الجيد في المنظمات، أهمها الآتي:²
- عدم توفر خطة للقيام بعملية التنظيم.
 - عدم مواكبة التغيرات في البيئة التي تفرض إعادة التنظيم وضرورة التغيير.
 - الفشل في تحديد وتوضيح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والوحدات داخل المنظمة.
 - الفشل في تفويض السلطة.
 - الفشل في تحقيق التوازن بين المسؤوليات والسلطات (إعطاء سلطات أكبر من المسؤوليات أو العكس).
 - عدم وضوح العلاقة بين السلطات الثلاثة، السلطة التنفيذية، السلطة الوظيفية والسلطة الاستشارية بالإضافة إلى سوء استغلال أي نوع من هذه السلطات.

¹ - ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع سابق، ص: 71.

² - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 388 - 389.

- عدم تطبيق مبدأ وحدة التوجيه بفعالية الأمر الذي يؤدي إلى تعدد الرئاسات ومن ثم تضارب الأوامر والتعليمات.
- المغالاة في التخصص وتقسيم العمل أو الميل إلى المزيد من العمومية بدلا من التخصص، حيث يترتب مثلا على المغالاة في تقسيم العمل: تعدد المستويات الإدارية، زيادة وتعقد الإجراءات والعلاقات التنظيمية، وتعدد اللجان التنظيمية، والمغالاة في توصيف الوظائف وغيرها.

أسئلة تقييمية للفصل الأول

- بعد الإطلاع على الفصل الأول يمكن تقييم مدى إدراك المحتوى بالإجابة على الأسئلة الآتية:
- ما هو مفهوم المنظمة وما هي خصائصها وسماتها، وما هو دورها في بيئة الأعمال؟
 - كيف يمكن خلق القيمة من قبل المنظمة؟
 - من هم أصحاب المصالح، وبماذا يساهمون في المنظمة، وما الذي يتوقعونه مقابل ذلك؟
 - ما هي الوظيفة الأساسية في المنظمة والتي لا تبرز، وما هي علاقتها ببقية الوظائف الأخرى؟
 - ما هي أسباب ظهور الإدارة، وما هي عناصرها، وما هي مستويات الإدارة، وما هي مؤشرات نجاح العمل الإداري؟
 - من هو المدير؟ و لا بد من توفر مهارات معينة في المديرين حتى يتمكنوا من إدارة منظماتهم بنجاح، فيماذا تتمثل هذه المهارات؟
 - يقول كارنيجي (carnegie) " خذ منا كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا وأترك لنا التنظيم، وخلال أربع سنوات سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا" بناء على ما تقدم أذكر أهم مبادئ التنظيم الفعال في المنظمة الاقتصادية، وأهميته.

الفصل الثاني

نظريات التنظيم والمبادئ التنظيمية

- تطور الفكر الإداري (مدخل لنظريات التنظيم)؛
- مفاهيم أساسية عن الهيكل التنظيمي.

الفصل الثاني: نظريات التنظيم والهياكل التنظيمية

أسهمت النهضة الصناعية في أوروبا في تطوير أساليب الإنتاج وأنماطها، وتطوير مفاهيم وتقاليدي إدارية لاستخدامها كوسيلة للتغلب على المشكلات الإنتاجية كالهدر في الموارد المادية والبشرية، ومشاكل زيادة إنتاجية الفرد وإدارة العنصر البشري وغيرها من المشاكل الأخرى، فالمفاهيم الإدارية التي كانت سائدة لم تكن كافية لمنع حدوث تلك المشكلات أو القدرة على حلها، خاصة وأنها تعاملت مع العنصر البشري على أنه آلة وهو ما كنت تعمل به المدرسة الكلاسيكية. ونتيجة للعديد من الجهود ظهرت عدة مدارس فكرية إدارية تضع الأسس السليمة لعملية التنظيم وهو ما يعرف بنظريات التنظيم أو الفكر الإداري للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة في كل منظمة.

حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها المسطرة من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة تتضافر فيها جهود مختلف العناصر البشرية المكونة لها، ولتحقيق تلك الأهداف يتم مناقشة الكيفية التي يتم بها تقسيم العمل والتنسيق فيما بينها وتوزيع السلطة بين القائمين على هذه الأنشطة. كل ذلك يمكن التعبير عنه من خلال تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة. هذا الأخير الذي يعتبر من مخرجات عملية التنظيم باعتباره من الوظائف الأساسية للعملية الإدارية.

لذا وجب تسليط الضوء على هذه النظريات ومفهوم الهيكل التنظيمي من خلال الآتي:

➤ **مدخل لنظريات التنظيم؛**

➤ **مفاهيم أساسية عن الهيكل التنظيمي.**

أولاً: مدخل لنظريات التنظيم

في بداية القرن التاسع عشر، ونتيجة لانتشار النهضة الصناعية واستخدام الآلات البخارية على نطاق واسع، ونشوء المصنع بوصفه وحدة إنتاجية تتجمع فيها الطاقات البشرية، وزيادة الطلب على تشغيل القوى العاملة لدى أصحاب الأعمال الرأسماليين لتحقيق المزيد من الأرباح، في ظل هذه الظروف والمتغيرات، تركزت الأنظار حول أهمية تطوير مفاهيم وتقاليدها لإدارية لاستخدامها بوصفها وسيلة للتغلب على المشكلات الإنتاجية كالهدر في الموارد المادية والبشرية، ومشكلات زيادة إنتاجية الأفراد، وإدارة العنصر البشري، وغيرها من المشكلات الأخرى.

تعد دراسة مداخل تطور الفكر الإداري عاملاً مهماً في تكوين تصورات شاملة عن مساهمات رواد المدارس الفكرية الذين كانت لجهودهم العملية النظرية والتطبيقية أثر واضح في تشكيل أسس الإدارة، إذ أدى التراكم المعرفي لمحاولات كل منهم إلى اعتماد مبادئ ومفاهيم لا يزال الكثير منها يشكل جزءاً حيوياً في الدراسات والممارسات الإدارية لمنظمتنا المعاصرة، وبالرغم من التباعد المكاني والزمني لكل من هؤلاء الرواد، حيث أعدوا أبحاثهم ودراساتهم في دول ومنظمات مختلفة (في أوروبا وأمريكا) منذ بدايات القرن التاسع عشر، وتجاوزت منتصف القرن العشرين، إلا أن جهودهم أبرزت الحاجة إلى التفكير والعمل بطريقة منظمة ومدروسة باتجاه تحقيق الأهداف وقد تكاملت آراؤهم وأفكارهم بالشكل الذي جعل بالإمكان تصنيفهم في إطار مداخل ومدارس فكرية للإدارة. وعليه سيتم عرض وتحليل الأفكار والنظريات البارزة التي ساهمت في تطور علم الإدارة والتنظيم في الآتي:¹

1. المداخل المختلفة لدراسة نظرية التنظيم

تعرف نظرية التنظيم على أساس أنها: " الإطار الفكري النظري الذي يحكم ويوجه العمل الإداري داخل التنظيمات المختلفة لتحقيق هدف أو أهداف معينة"، وقد تعددت نظريات التنظيم وذلك للأسباب الآتية:

- اختلاف المنظرين في مداخلهم إلى نظرية التنظيم، وتناولهم الموضوع بافتراضات متباينة ووصفهم التنظيمات بطرق مختلفة.

- كبر وتعقد ظاهرة التنظيم لاحتوائها هياكل مختلفة، وعناصر متعددة تؤثر على السلوك التنظيمي.

- تعتبر ظاهرة التنظيم من الظواهر التي تخضع للتغيرات المختلفة والآراء المتعددة.

لهذه الأسباب يوجد عدة تصنيفات لنظريات التنظيم يمكن استعراضها من خلال التطرق لمختلف مداخل دراسة نظرية التنظيم التي اختلفت وتعددت كما يلي:

1. مدخل "الدو" لتصنيف نظريات التنظيم

يصنف "الدو" نظريات التنظيم على أساس درجة الرشد ويقسمها إلى ثلاثة اتجاهات كما يلي:

¹ - عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية: دراسة حالة بلدية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017، ص ص: 6-43.

1.1. النموذج الرشيد للتنظيم

اعتبر دعاة هذا النموذج التنظيم وسيلة أو آلة يبنها الإنسان لتحقيق أهداف محددة مستخدما في ذلك وسائل رشيدة وينطوي ضمن هذا النموذج النظرية الكلاسيكية.

2.1. نموذج النظام الطبيعي

يعتبر هذا النموذج التنظيم وحدة قائمة بذاتها لها حياتها الخاصة التي تحاول من خلالها تحقيق التوازن داخليا وخارجيا، وتحاول البقاء والتطور وينطوي تحت هذا النموذج النظريات الكلاسيكية الحديثة.

3.1. النموذج الذهني الرشيد للتنظيم

يعتبر هذا النموذج للتنظيم نظام متكامل يتكون من عدة عناصر أو متغيرات تنظيمية يؤثر بعضها على بعض تأثيرا متبادلا، ويركز على بعض العناصر التنظيمية مثل الفرد، التكنولوجيا، التنظيم غير الرسمي والبنية الاجتماعية، وينطوي هذا النموذج على عدة نظريات مثل نموذج اتخاذ القرارات، نموذج التنظيم كنظام اجتماعي، نموذج التنظيم كنظام، نموذج التكنولوجيا والبيئة.

2. مدخل " هول" لتصنيف نظريات التنظيم

يصنف هول نظريات التنظيم حسب علاقة التنظيم بالبيئة المحيطة به وتأثيراتها عليه إلى اتجاهين هما:

1.2. النموذج المغلق للتنظيم

يرى هذا النموذج أن التنظيم نظاما مغلقا أي أنه منعزل عن البيئة الخارجية التي يمارس نشاطه فيها، وأن أي تطور أو تغيير في التنظيم يتم بسبب العناصر الداخلية وليس العوامل الخارجية، وينطوي تحت هذا النموذج النظريات الكلاسيكية.

2.2. النموذج المفتوح للتنظيم

يرى هذا النموذج أن التنظيم هو نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتأثر بها، وأن أدائه وفاعليته يتوقفان على قدرته على الحصول على الموارد أو المدخلات من البيئة المحيطة به ثم يقوم بتحويلها من خلال عدة أنشطة أو عمليات إلى مخرجات يقدمها مرة ثانية للبيئة أو المجتمع. يندرج تحت هذا النموذج النظريات الحديثة للتنظيم.

3. مدخل " سكوت" لتصنيف نظريات التنظيم

يصنف هذا المدخل نظريات التنظيم إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: النظرية الكلاسيكية للتنظيم، النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم، النظرية الحديثة للتنظيم.

4. مدخل " ستورم وجون" لتصنيف نظريات التنظيم

يرى هذان الباحثان أن نظريات التنظيم مرت في تطورها بمرحلتين رئيسيتين هما المستوى الجزئي، والمستوى الكلي في دراسة التنظيم.

1.4. المنهج الجزئي

يهتم هذا المنهج بأحد العناصر الرئيسية التي يتكون منها التنظيم وهو القرارات الإنسانية والسلوك الإنساني، ويركز على الفرد العامل ومعرفة سلوكه ودوافعه وردود أفعاله اتجاه ما يقابله من مشكلات تنظيمية، ومن ضمن نظريات هذا المنهج نظرية الدوافع.

2.4. المنهج الكلي

يعطي هذا التوجه الأهمية لمجموع النظام ولأجزائه الرئيسية، وتتدخل ضمن هذا المنهج نظرية اتخاذ القرارات ونظرية النظم.

بالإضافة لهذه المداخل الأربعة لتصنيف نظريات التنظيم يوجد تصنيفات حديثة أخرى منها تصنيف "سيد الهواري" الذي قسم نظريات التنظيم إلى خمسة هي النظرية الكلاسيكية، النظرية البيروقراطية، النظرية الكلاسيكية الحديثة، النظرية الموقفية أو نظرية الظروف البيئية ونظرية التنظيم، ويصنف "هنري توسي" نظريات التنظيم في ستة مجموعات هي النظرية الكلاسيكية، نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية النظم الهيكلية، نظرية النظم التكنولوجية، نظرية النظم المكيفة، ونظرية التنظيم المتكاملة.

II. النظرية الكلاسيكية للتنظيم

لقد ساهمت المدرسة الكلاسيكية إلى حد كبير في إرساء قواعد التنظيم ومبادئه، وذلك لاستبدالها الحسب وأسلوب المحاولة والخطأ بأساليب علمية، وقد ارتبط اسم هذه المدرسة بعدد من الباحثين الذين شكلوا فريق الرواد الأوائل أو المؤسسين لنظرية التنظيم من أمثال ماكس فيبر ونموذجه المثالي عن التنظيم البيروقراطي وتأكيده على الرسمية باعتبارها الشكل الأول المقترح لأي تنظيم، تايلور ومساهمته في ابتكار الإدارة العلمية، وفايول الذي تخصص في مبادئ الإدارة العامة، وقد انفقوا على ان تطبيق درجة عالية من الرسمية تقود إلى تنظيم مثالي ونموذجي يؤدي وظائفه بأكثر الطرق فعالية مما يحقق الرشد والكفاءة.

وقد ساهم في بناء الإطار الفكري للتنظيم وفق هذه النظرية عدة رواد، ليقدم كل واحد منهم نظريته للإدارة والتنظيم، وأهمها الآتي:¹

1. الاتجاه التايلوري ومقاربة الإدارة العلمية

تعد نظرية الإدارة العلمية من أقدم النظريات وربما من أكثرها شيوعاً، ظهرت في الثمانينات من القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي مرتبطة بجهود أئدها فريدريك تايلور² Frederick

¹ - ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1954، قائمة، 2016/2015، ص ص: 47-64.

² - يعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) رائد الإدارة العلمية، تعلم الهندسة وتدرج من كاتب بسيط في شركة ميدفال الأمريكية لصناعة المعادن، وأصبح فيها رئيساً للمهندسين. لاحظ تايلور خلال فترة عمله وتدرجه في تلك الشركات أن العمال يعملون بطاقة إنتاجية أقل من قدراتهم ويتظاهرون أنهم يعملون بكامل طاقتهم، مما يطرح إشكالية عدم التوازن بين الإنتاج والأجور، وعلى هذا الأساس ركز تايلور على وضع طرق وأساليب علمية لتحسين مردودية العمال أساسها تقسيم العمل.

Taylor (1856 - 1915)، الذي يطلق عليه " أبو الإدارة العلمية، حيث نشر سنة 1911 كتابا بعنوان مبادئ الإدارة العلمية وضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقرونا بالرفاهية للعامل، حيث قام فردريك تايلور بدراسة الزمن والحركة للعمليات الإنتاجية للتوصل للوقت القياسي لأداء كل عملية من هذه العمليات، ومن ثم إمكانية إلغاء النشاطات غير اللازمة للعمليات. وقد تزامنت دراسات فرنك جيلبرت وزوجته ليليان مع أبحاث تايلور حيث توسعا في دراسة الزمن والحركة التي تناولتها دراسات تايلور، حيث قاما بتقسيم كل عمل إلى نشاطات وكل نشاط إلى حركات لازمة لتأدية النشاط، كما تمكنا من تحديد الزمن المعياري لأداء كل نشاط. كما أكدنا على أن تدريب العاملين وتحفيزهم له أثر كبير على الكفاءة الإنتاجية، في نفس الوقت ساهم هنري جانت في وضع الخرائط التي تستخدم في جدولة الإنتاج والرقابة علي، حيث في هذه الخرائط الزمن المتوقع لبداية ونهاية كل نشاط أو مشروع تقارنه بالوقت الفعلي لبداية ونهاية النشاط أو المشروع، ولا تزال هذه الخرائط باسمه " خرائط جانت " إلى حد الآن.

وتمثل الإدارة العلمية إحدى المداخل التحليلية الهامة في معالجتها للتنظيمات، لأنها قامت على أسس علمية تجريبية، شكلت بدائل عن أسلوب المحاولة والخطأ، فقد اتبع فيها تايلور أسلوبا يقوم على الملاحظة، التجربة، وتحليل النتائج، من أجل الوصول إلى رفع معدلات الكفاءة الإنتاجية على مستوى الإدارة التنفيذية، خصوصا وأن هذه النظرية قد جاءت في مرحلة معينة، اتسمت بنقص المهارة، وتدني الكفاءة، وركود الإنتاج، مما هدد النشاط الصناعي والاقتصادي الذي تقوم عليه المؤسسات والنظم الإنتاجية الرأسمالية، فكان لابد من البحث على أفكار جديدة للتغلب على المشكلات، فقد ثبت من خلال التجربة العملية أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية، فعمليات مثلا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال والمشاريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية، وإن التركيز على إنتاجية العامل دون تقسيم العمل والتخصص فيه بصعب تتميتها دون التدريب المستمر واستعداد الفرد للتعلم، كما أن ضخامة المشروعات أكدت أن المدير أو صاحب العمل لا يستطيع وحده القيام بأعمال المشروع كافة، لأنه بالتأكيد ليس بمقدوره الإلمام بمتطلبات إدارة المشروع كلها، وضمن هذه الشروط وظروف العمل اللازمة لرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والآلات ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين الآتيين:¹

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.
- الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام السبل والأساليب الفنية كافة لزيادة الإنتاجية وبأقل تكلفة وزمن ممكن.
- تحقيق الزيادة الإنتاجية وتحسين المردودية بانتهاج طرق علمية موضوعية في تصميم العمل وتنظيمه داخل المؤسسة، وحتى في اختيار الأفراد فأننتج شعاره الشهير:

¹ - ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزبيديين، حسين عليان الهرامشة، مرجع سابق، ص ص: 53-54.

« the right man at the right place »

- ضرورة حل كل المشاكل التنظيمية التي تطوّر أ في مجال العمل بطرق عقلانية وموضوعية تستند إلى ما يعرف بالتنظيم العلمي للعمل O.S Organisation scientifique du travail .
- وقد انطلق تاييلور من مجموعة ملاحظات، تتعلق بالآتي:
- يتسم الأفراد بكثير من الكسل والخمول، ويسعون للقيام بأقل عمل وجهد ممكن عندما يعملون لدى الآخرين، وهذا يرجع لاعتقادهم الخاطيء بأن زيادة الإنتاج تؤدي إلى البطالة وتعرضهم لفقدان مناصبهم.
- وجود حالة من التعارض في المصالح بين الأطراف المكونة للتنظيم (العامل، رأسمالي أو الإدارة).
- ويمكن تلخيص أهم أفكار نظرية الإدارة العلمية، والتي شكلت مبادئ علمية تركز عليها أساليب العمل الجديدة، لزيادة الإنتاجية، ورفع الكفاءة لدى كل من العاملين ومؤسساتهم الإنتاجية على النحو الآتي:¹
- تقسيم العمل بين كافة الفئات المهنية والإدارية بدءا بالعمال في خطوط الإنتاج حتى المستويات الإدارية العليا، والتخصص في أوائه.
- قياس العمل وذلك من خلال دراسة العمل والوقت أو الحركة والزمن، للخروج بالزمن المعياري للأداء النموذجي الأمثل، ثم تدريب العمال عليه، لتلافي الحركات الزائدة المضيعة للوقت والجهد.
- الحوافز، حيث ركز تاييلور على الحوافز المادية، ووضع نظام للأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وبأجر محدد لكل قطعة، فإذا ازداد عدد القطع المنتجة خلال نفس الفترة، يتم رفع أجرة القطع المنتجة جميعها، وهو الأمر الذي لم يلقى استحسان ورضا من قبل العمال، واتضح ذلك من خلال تكرار إضراباتهم عن العمل، جراء ما يقرره من تعليمات تكون قاسية على العمال، ولا تراعي الجانب الإنساني فيهم.
- وصف العمل بصورة مكتوبة ومحددة، حتى تتمكن كل الأطراف عمال كانوا أم إدارة من إنجاز المطلوب منهم استنادا إلى المنظومة القياسية المرجعية للوظائف.
- العمل نشاط فردي يقاس من خلال الطموح الفردي أو الشخصي للفرد ذاته، ولذلك يرفض تاييلور إمكانية قياس العمل وتحديدده داخل نطاق جماعة العمل.
- الدافعية: اعتبرها تاييلور القوة المحركة لتحسين العمل، وبالنسبة لكل الأطراف، العمال وسعيهم للحصول على أجزور عالية عن جهد العمل المبذول، ثم المالكين وسعيهم لمزيد من الإرباح وتوسيع نشاط المؤسسة.
- القدرة الفردية وتباين المستويات لدى الأفراد في كافة المستويات الإدارية، مما يستوجب التوظيف العقلاني لهذه القدرات في المواقع المناسبة.

¹ - ليليا بن صويلح، مرجع سابق، ص: 49-50.

- النقابات العمالية: حدد تايلور دورها الوظيفي للاهتمام أساسا بكيفية تطور العمل والإنتاج، دون أن تتعداه إلى الدخول في المفاوضات والصراع وإثارة المشاكل بين العمال والإدارة، طالما أن مبادئ الإدارة محددة بدقة، وهي تكفل نظام عادل للأجور ومكافئ لقيمة العمل والجهد المبذول.
- تطور الفكر الإداري: اهتمت نظرية الإدارة العلمية بضرورة وضع أسس حديثة لظهور علم الإدارة وجعله علم متميز، يخضع للتطوير المستمر عن طريق الدراسات العلمية والنظرية.
- دور الإدارة: ركز تايلور على ضرورة التمييز في طبيعة الدور بين الأعمال والوظائف التي يقوم بها العمال والإدارة العليا، والتي تهدف جميعها إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة دون إهمال الحاجات الشخصية للأفراد.
- كما حرص تايلور في إطار نظريته العلمية على تأكيده للدور الوظيفي والمهني لفئة المديرين أو الطبقات الإدارية العليا، خاصة وأن هذه الفئة تقوم بعمليات التخطيط، الإشراف، إصدار القوانين، التي تساعد العمال على انجاز مهامهم بأحسن الطرق، وبأقل التكاليف، مما ينعكس ايجابيا على أصحاب العمل.
- ومن أهم إسهامات تايلور أنه اقترح مهام وواجبات الإدارة العلمية للمديرين واعتبارها الأساس المنطقي لما يجب أن يكون عليه عمل المديرين في مختلف مراكزهم الإدارية، وهذه الواجبات هي الآتية:¹
 - تزويد الأفراد العاملين بالمهام والواجبات المطلوب منهم القيام بها بطريقة كتابية وليست شفوية وتدريبهم عليها حتى يتمكنوا من أدائها قبل إرسالهم إلى مواقع عملهم.
 - استخدام الطرق العملية في حل المشكلات والابتعاد على الطرق القديمة وغير العملية القائمة على الخبرة المجردة.
 - الفصل بين العمل الإداري (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وبين الأعمال التنفيذية التي يقوم بها العمال.
 - وفي مجال التنظيم قام تايلور بتصميم هيكل تنظيمي للمنظمة حيث قسم العمل الإداري إلى ثمانية أقسام، وعين على كل منها مديرا مسؤولا، إلا أنه وطبقا لهذا التنظيم جعل العاملين يخضعون لأوامر أكثر من مدير.
- لقد كان تايلور أول من ساهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف (الهيكل التنظيمي) والذي أشار إليه في كتابه إدارة الورشة سنة 1903 حيث حاول إظهار أهمية هذا الهيكل من خلال تجربته عندما كان يعمل رئيسا في إحدى المؤسسات الأمريكية، حيث لاحظ بأن الأعباء الوظيفية تطلب جهدا كبيرا ووقتا أطول في الإنجاز من خلال الهيكل التنفيذي، ولذلك اقترح هيكل وظيفي أفضل منه.²

¹- ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزبيدين، حسين عليان الهرامشة، مرجع سابق، ص: 56.

²- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص: 59.

أما الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية فتتمثل في ما يلي:¹

- افتراضات الإدارة العلمية في العاملين التي اعتمدت على افتراضات نظرية الرجل الاقتصادي التي كانت سائدة في ذلك العصر وتتضمن: الأنانية، الكسل، الاستجابة للحافز المادي فقط.
- استنزاف جهود العامل واعتباره كآلة وهذا واضح من خلال الحوافز التي ابتدعها تاييلور.
- اقتصرت إسهاماتهم على مستوى ورش العمل والمصانع الصغيرة (مستوى الإدارة الدنيا) أو الإدارة التنفيذية، وبذلك لم تتمتع الإدارة العلمية بالشمولية مما أدى إلى الوقوع في الأخطاء كما هو الحال في التنظيم الوظيفي لتاييلور، في أن الهيكل التنظيمي بدا وكأنه هيكل إنتاجي فقط.
- اعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً وأهملت التنظيم غير الرسمي وحاولت التخلص منه.

2. الاتجاه الفايولي ونظرية التكوين الإداري

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملة للنظرية العلمية، ففي حين كان يركز هذا الأخير على إنتاجية الفرد وزياد ركن هذا الاتجاه على المؤسسة كوحدة واحدة، إلا أن أسلوب العمل في هذه النظرية يختلف عن أسلوب العمل في النظرية العلمية، فهي ترى أنه لا توجد طريقة مثلى للتحكم في سلوك العاملين إنما توجد مبادئ وقواعد عمل يمكن الاعتماد عليها للتحكم في سلوكهم.

وقد أطلقت على هذه النظرية عدة تسميات منها نظرية التنظيم أو التقسيم الإداري والعملية الإدارية، ويعتبر كلا من C.Barnard و Sheldon والانجليزيان Lyndall Urwick و Luther Gulick والأمريكيان Mooney و Reily من أهم رواد هذه النظرية إلا أنها تنسب بشكل رئيسي للمهندس الفرنسي هنري فايول Henry Fayol² الذي اشتهر بمقدرته الفائقة على حصر الأفكار الإدارية و تحليلها.

وقد تميز عن تاييلور في اتجاهين هامين تمثلا في الآتي:³

- اعتمد تاييلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.

¹ محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة : وظائف المدير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص: 45-46.

² - يعتبر هنري فايول (1841-1925) صاحب نظرية التكوين الإداري أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث، خاصة وان أفكاره تأثرت بخبرته الميدانية في إدارة إحدى شركات الحديد والصلب الفرنسية لنحو 30 سنة، عاصر هذا المهندس الفرنسي فريدريك تاييلور في الولايات المتحدة الأمريكية، وتأثر بكثير من أفكاره. وعرف عنه أنه كان مدير ناجح لشركته، حيث استطاع خلال تلك الفترة أن ينقذ الشركة التي كانت على حافة الإفلاس لتحقيق النجاح. تعلم فايول من أخطاء تاييلور فأعطى أهمية للعنصر البشري، مما اكسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين ممن وصفوه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة، عرفانا بمساهمته في وضع المبادئ والأسس العامة لعلم الإدارة في تنظيمات العمل. وكان أول من ناقش الإدارة باعتبارها عملية تتضمن وظائف محددة هي التخطيط، التنظيم، إعطاء الأوامر، التوجيه، والرقابة، وبهذا يعتبر المبتكر الأصلي لمفهوم العملية الإدارية كإطار فكري واضح المعالم.

³ - شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، ص: 32.

- ركز تايلور على تنظيم عمل فئة العمال وعلى إدارة الورشة أو المصنع الصغير، بينما ركز فايول على فئة الإداريين وعلى إدارة المؤسسات الكبيرة، وسعى لتطوير نظرية عامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل المستويات وفي جميع المؤسسات والظروف.

ركزت هذه النظرية اهتمامها بشكل واضح على المنظمة ككل أكثر من اهتمامها بالأفراد العاملين حيث تبنت فلسفة مفادها أن جميع المنظمات تتطلب نفس العملية الإدارية، وعليه ركزت على اكتشاف المبادئ والأسس التي تمكن المدير من تكوين هيكل رسمي للمنظمة، مما يساعده في إدارتها بحكمة ورشد فقد افترض بأنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمة وبيئتها، إلا أنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية، ومن هنا كان ظهور الوظيفة التنظيمية بشكل رسمي في المنظمة. وقد اعتمدت تلك الفلسفة على افتراضين أساسيين يتمثلان في الآتي:¹

- جوهر العملية الإدارية واحد بغض النظر عن اختلاف أنواع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، صناعية أو خدمية، حكومية أو غير حكومية.

- يمكن تقنين العملية الإدارية في عدد من الوظائف والمبادئ المحددة كالخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، لذا يسمى هذا المدخل أيضا بالمدخل الوظيفي.

وقد نشر فايول نتائج أبحاثه الإدارية في كتابه المشهور " الإدارة الصناعية والعامة" الذي أصدره سنة 1916، وقد أوضح فيه تحليله لكافة مظاهر النشاط داخل التنظيمات الصناعية، وصنفها في ست مجموعات رئيسية هي الآتية:²

- الوظائف الفنية وتشمل جميع أنشطة الإنتاج الصناعي التي توجد داخل المصنع.

- الوظائف التجارية وتتضمن الأنشطة المرتبطة بالبيع والشراء، وكل ما يخص التبادلات التجارية.

- الوظائف المالية وتتعلق بتدبير احتياجات المشروع من رأس المال وكيفية استخدامه بطريقة عقلانية.

- الوظائف الوقائية والأمنية تترتب بعمليات المحافظة على ممتلكات المشروع و الأفراد العاملة به.

- الوظائف المحاسبية وتضم جميع أنشطة المعاملات المحاسبية والدراسات الإحصائية.

- الوظائف الإدارية وتشمل جميع المهام التي تقوم بها الفئة الإدارية.

وقد خصص فايول الجزء الأكبر من كتابه المشار إليه لدراسة الوظيفة الإدارية، واعتبرها عنصر مشترك متضمن في بقية الأنشطة، ثم وقف عند المبادئ الخمس التي يستوجب على كل إدارة أو منظمة اعتمادها للتحكم في السلوك الإنساني، وتسييره بطريقة فعالة، وقد ساعدته خبرته المهنية على تكوين فلسفة تسييرية اعتبر من خلالها أن التسيير ليس موهبة شخصية تولد مع الإنسان ولكنها مهارات يمكن تعلمها طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها وهي ممثلة أساسا في: التنبؤ، التنظيم، القيادة،

¹ - طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص: 129.

² - ليليا بن صويلح، مرجع سابق، ص: 53.

التنسيق، المراقبة كما حدد فايول مجموع القيم أو الصفات الإدارية الواجب توفرها في المدير داخل التنظيمات الصناعية كما يبرزه الشكل الآتي:

الشكل رقم (4): صفات المدير حسب المقاربة الفايولية



المصدر: ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1954، قالمة، 2016/2015، ص: 54.

وقد كان فايول أول من وضع أسس ومبادئ يقوم عليها التنظيم والإدارة والتي حصرها في أربعة عشر مبدأ والمتمثلة في الآتي:¹

- تقسيم العمل والتخصص فيه، لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وينطبق هذا المبدأ على كافة الأعمال سواء الفنية أو الإدارية.
- السلطة والمسؤولية، فالسلطة في نظر فايول تعبر عن الحق في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، وهي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله الفرد، والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الشخصية وما يتمتع به الفرد من صفات ذاتية تكسبه القدرة في التأثير على سلوك الآخرين، أما المسؤولية فقد عرفها بأنها الالتزام والعبء الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة، لذا لابد من التوازن بين السلطة والمسؤولية.
- الانضباط والالتزام بقواعد السلوك والعمل، وطاعة الأوامر وتطبيق نظام التأديب.
- وحدة إصدار الأمر، يشير إلى أن كل فرد داخل التنظيم يتلقى أوامره من رئيسه المباشر فقط.

¹ - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 27.

- وحدة التوجيه، فكل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يجب أن ترتبط بخطة واحدة، ويكون لها هدف محدد، وتخضع لرئاسة واحدة توجهها، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.
- مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، ويقصد بها أن لا تتعارض المصالح الشخصية للفرد مع الأهداف العامة للمؤسسة أو التنظيم، ويجب على الإدارة التوفيق بين مصلحة الطرفين.
- مبدأ المكافأة والتعويض، أي وجود نظام عادل للأجور، والحوافز التي تحقق الرضا للعامل.
- مركزية السلطة، ويعني التزام بخطط السلطة في تنفيذ الأفعال والأوامر.
- المساواة في المعاملة بين جميع العاملين، مما يكسب الإدارة ولاء طاقم بشري المنتمي إليها.
- الترتيب المنظم، ويقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والترتيب المادي للأشياء.
- ثبات الأفراد، ويقصد بهذا المبدأ استقرار أفراد القوى العاملة في أماكن عملهم أطول مدة ممكنة لزيادة التخصص والاستفادة من الخبرة، دون إهمال جانب الاستقرار النفسي الذي يحصل عليه العامل، وهو ما ينعكس في زيادة الإنتاجية. مع التنبيه إلى أن دور العمل المستمر يعد من الأمور السيئة.
- تشجيع الإدارة لروح الابتكار والمبادرة لدى أفراد القوى العاملة، مما يشعرهم بقيمتهم في المؤسسة، ويساعدهم على إبراز قدراتهم، وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء.
- تدرج السلطة، أو ما يسمى تسلسل السلطة وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا.
- بث روح الفريق والتعاون بين جميع القوى العاملة وتشجيعهم على العمل الجماعي.
- بالإضافة إلى إسهامات فايول نجد إسهامات كل من James Moony و Alein Rerly حيث حاولا دراسة التنظيم والوقوف على مبادئه، وبعد الدراسة توصلوا إلى أن كل تنظيم يجب أن يقوم على المبادئ الآتية:¹
- مبدأ التدرج الهرمي: هو نظام العلاقات التي يقوم بها الرؤساء والمرؤوسين من حيث تقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسؤولية الوظيفية.
- المبدأ الوظيفي: الفرق بين المديرين في نفس المستوى يقود إلى اختلاف طبيعة مهام كل منهم.
- مبدأ التنسيق: من خلال ترتيب منظم لجهود الأفراد من أجل تحقيق هدف عام.
- مبدأ المشورة-التنفيذ: جهة الاستشارة تقدم توصيات في أمور مختلفة أما الجهة التنفيذية، فلها حق اتخاذ القرار والإشراف على الآخرين.
- هذا بالإضافة إلى إسهامات لوثر كوليك Luther Gulick حيث وضح مبادئ التنظيم في الآتي:²

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 94.

² - علي شريف، منال الكردي، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 66.

- تقليص عدد الرؤساء والمرؤوسين في الهياكل التنظيمية.
- تكييف الأفراد للهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد في تحقيق أهدافها.
- الاعتماد على أسس علمية في تقسيم العمل.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية.
- ضرورة العمل على تفويض السلطة.

3. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

البيروقراطية كلمة إغريقية ويشير المعنى اللغوي لها إلى سلطة أو حكم المكتب وتعني إدارة المكتب، أما النظرية البيروقراطية فهي نموذج لإدارة و تنظيم العمل وهو كما وضعه ماكس فيبر والتي يرى أنها " شكل أو نمط من أنماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل، إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان إلى زيادة المهارة والكفاءة في العمل، ويطلق اسم البيروقراطية على هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة. فهذا النمط التنظيمي يستند بالضرورة إلى مجموعة من القواعد، والمبادئ والأسس الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل، لضمان الدقة، وأحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية في الأداء على مستوى المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث.

ويعتبر ماكس فيبر Max Weber (1864-1920)¹ الألماني الجنسية رائدا لهذه النظرية، وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية، وقد برز اهتمامه في هذه النظرية بالقول أن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية.²

وقد تأثرت أفكار ماكس فيبر بثلاث عوامل والتمثلة في الآتي:³

- عاصر فيبر تضخم حجم المشروعات الصناعية في ألمانيا، وقد تولدت لديه قناعة بأن كبر حجم المشروعات أو المؤسسة يحتاج إلى تنظيم رسمي، محكم ودقيق لكي تتمكن من إدارتها وحكام السيطرة عليه، فكلما كبر حجم المشروع كبرت مشكلاته، ومشكلات إدارته.

¹ - يعتبر ماكس فيبر (1864-1920) رائد النظرية البيروقراطية التي تعتبر أول نظرية تناولت تحليل الجهاز الإداري ومدى تأثير عناصره على السلوك والأداء التنظيمي، فهو باحث في مجال الاجتماع، الاقتصاد، السياسة والتاريخ، درس بجامعة برلين، اهتم بكيفية الانتقال بألمانيا من التخلف والتفكك للحاق بالدول الصناعية، كما حاول تحليل دور القائد داخل التنظيم، وكيف ولماذا يتصرف الأفراد بأشكال مختلفة نحو السلطة، ليكون بذلك أول من كتب عن القائد داخل التنظيم، مثلما كان أول من استخدم لفظ "الكاريزما" بالفهم، أو بالمعنى الحديث له، كما ساهم فيبر في بناء إحدى القواعد الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة ألا وهي الهيكل التنظيمي.

² - ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص : 63.

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دارالمسيرة، الأردن، 2009، ص : 103.

- عايش فيبر التنظيم العسكري باعتباره كان ضابطا في الجيش الألماني، حيث الأوامر والسلطة الصارمة التي لا يمكن معارضتها، الكل يتحرك وفق أوامر القيادة، هذه البيئة أثرت فيه، وجعلته يعتقد أن هذا الأسلوب في الإدارة هو الأسلوب الناجح، وهو الأسلوب الذي يجب تطبيقه.

- تأثر تفكيره وخبرته من اعتباره مفكر في علم الاجتماع، حيث يهتم بدراسة الأفراد والمجتمعات، فهو يدرك مناحي الضعف في النفس البشرية، ومواجهة الذات، ومن هنا توصل إلى اعتقاد أن ترك الحرية للفرد قد يعيق نجاحه، فلا بد إذن من وجود قواعد مثبتة في لوائح محددة ودقيقة تنظم سير العمل وتحكمه.

وينطلق إسهام فيبر في نظرية التنظيم من تحليله لأشكال الإدارة بالمعنى الواسع للمفهوم، وقد اهتم في أعماله بالطريقة التي تمارس بها السلطة، والكيفية التي تتم بها عملية فرض السيطرة داخل التنظيم بشكل يجعلها سلطة شرعية معترف بها من قبل الجميع على اعتبار أن ممارسة السلطة تتطلب وجود قدر من الشرعية التي تظهر في امتثال أعضاء التنظيم للقائمين على السلطة، حيث تمنح قيم الجماعة هذه السلطة طابعا شرعيا ذلك أن معايير الجماعة هي من تدعم مثل هذا الامتثال. هذا ويعتقد فيبر بأنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط من السيطرة أو السلطة الشرعية داخل التنظيم والمتمثلة في الآتي:¹

- السلطة العقلانية أو القانونية: ويعتبرها الشكل المهيمن في المجتمعات الحديثة، وهي سلطة تركز على نظام للأهداف والوظائف المدروسة بشكل عقلائي، تهدف إلى تعظيم نتائج التنظيم، التي يتم العمل من أجل تحقيقها وفق بعض القواعد والإجراءات، وحيث تكون القرارات والأحكام القانونية مكتوبة. ويرى بأن هذا النظام من السيطرة، فهي لا تهتم بالصفات الشخصية للأفراد بقدر ما تهتم بكفاءتهم وقدرتهم. فالقواعد القانونية التي تستند إليها هذه السلطة تحدد بوضوح الحقوق والواجبات أو المسؤوليات لكل من الرؤساء والمرؤوسين. فمصدر الامتثال هو القانون أساسا وليس طاعة الأشخاص.

خلاصة القول هو أن السلطة القانونية إضفاء صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة وليس على الشخص. فقد ربط فيبر السلطة الشرعية الرشيدة بأشكال تنظيمية معينة من مثل تصميم وضبط العمل الإداري، طبيعة التعيين، زيادة على عمليات الترقية بالنسبة للعمال والموظفين، وغيرها من العمليات الأخرى التي تؤكد على الطابع الرسمي والقانوني للتنظيم.

- السلطة التقليدية: يرتبط هذا النمط من السلطة بالفرد أكثر من ارتباطه بالوظيفة وخصوصا داخل المؤسسات العائلية. ففي هذا النمط من السيطرة يكون خضوع الأفراد للقائد قائما على أساس العلاقة الشخصية التي تربطهم بالقائد وأما القانون فهو العرف، بمعنى أن القائد التقليدي يصدر أوامره للجماعة المعنية معتمدا في ذلك على مكانته الوراثية وحيث يكون احترام الأفراد له وطاعة أوامره نابعا من احترامهم وتقديرهم للمكانة التقليدية له. فهذه السلطة تقوم على اعتقاد أسخ لدى الأفراد في قداسة العادات، التقاليد.

¹ - سيباوي فضيلة، محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2013/2014، ص ص: 40-41.

- السلطة الكاريزمية: هي سلطة تقوم على الاعتقاد في الصفات الاستثنائية للقائد التي تجعل منه شخصا ملهما. أي أن مصدر الشرعية هنا هو الاعتقاد أو الإيمان بقدرية الصفات التي يتميز بها القائد دون الأتباع، لذلك فإن أهم ما يهدد انهيار هذه السلطة هو عدم قدرة الشخص القائد على إثبات تفوقه غير الطبيعي.

إن مقارنة فيبرالبيروقراطية كنوع من أنواع التنظيم الاجتماعي يأخذ طابع الشكل الهرمي، يقوم على مبدأ تقسيم العمل، المرتبط بقواعد وظيفية صارمة، وبمستوى عال من الكفاءة الإدارية، يخضع بالضرورة للسلطة القانونية والترشيد في معاملاته. إجراءاته التنظيمية، يجعل منها تنظيم عقلاني وأداة أكثر كفاية ومعقولة ورشد في إدارة التنظيمات ذات الحجم الكبير، ويتميز هذا التنظيم بعدد من الخصائص، يمكن إجمالها في الآتي:¹

- تقسيم الأعمال وتحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية تتم في إطار القواعد الصارمة واللوائح المضبوطة، وبالتالي غلق المجال أمام تدخل النواحي الشخصية في العمل، لأن التنظيم البيروقراطي قوامه نسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم.

- تعيين أفراد العاملين في المنظمة على أسس موضوعية تتعلق بالكفاءة، بالخبرة المهنية، وبما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل، وتحدد منزلة الفرد وفقا لمكانته في التدرج الهرمي ويؤخذ في الاعتبار كل من المسؤولية التي تقع على مكانته في التدرج ومتطلبات مكانته الاجتماعية، ويعامل المنصب باعتباره مهنة فردية أو على الأقل مهنة أولية لشاغل المنصب.

- الاعتماد على التدوين الكتابي لا الشفوي في إصدار القواعد والتعليمات التي تضبط وتضمن السير الحسن للمنظمة، من خلال تحديد المهام بشكل موثق ودقيق، بحيث يتمكن كل فرد في المنظمة من فهم واستيعاب خصوصية دوره في المنظمة.

- العقلانية والترشيد في تسير شؤون المنظمة، وعدم التحيز في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، فالمنظمة البيروقراطية هي منظمة تستند إلى المنطق العقلاني، لا إلى المنطق الشخصي في التعامل مع أفراد، وتسير الشؤون التنظيمية بالمؤسسة.

- تدرج الوظائف في مستويات السلطة، حيث يتم تنظيم المنظمة على شكل هرم يطلق عليه مصطلح الهيكل التنظيمي، تتمركز السلطة في المستويات العليا، التي تتولى الوظائف الإدارية، الإشرافية، أما المستويات الدنيا فتختص بالمهام التنفيذية.

- الفصل بين الملكية والإدارة، فمالكي رؤوس الأموال ليسوا بالضرورة هم المسيرين، كما تفصل البيروقراطية الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.

- نظام تدريبي متخصص يكون موجه لكافة أفراد القوى العاملة بشكل يتوافق مع مستوياتهم التنظيمية، ومؤهلاتهم وخبراتهم، فالمحسوبية وعلاقات القرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي.

¹ - ليليا بن صويلح، مرجع سابق، ص: 59-60.

- حفظ الأثر والأمين المهنية، يجب أن يراعى أكثر ما يمكن السرية والالتزام بها في أعمال المنظمة، وتتفاوت أهمية هذا العنصر بتفاوت طبيعة عمل المنظمة، فالمنظمات العسكرية والأمنية تفوق بها مستويات السرية عن بقية التنظيمات الحكومية والاجتماعية.

- الأمن الوظيفي الذي يشعر به الموظف عندما تتركسه المنظمة وبشكل قانوني يمس جميع العاملين، وي طرح مجموعة حقوق وامتيازات، تتعلق مثلاً بزيادة الراتب، المكافآت، الترقية على أسس موضوعية تتعلق بالتقدمية أو الانجاز أو كليهما، الحماية من الفصل التعسفي، ثم التعويض في مرحلة الشيخوخة وغيرها.

كان من رواد المدرسة الكلاسيكية الكثيرين إلا أن أهمها كانت لتايلور، فايول وماكس فيبر، وقد كان للمدرسة التقليدية دوراً كبيراً في تطور الفكر الإداري المعاصر، ومن أهم ما أسهمت به الآتي:¹

- إبراز أهمية الإدارة والتنظيم في تقدم المجتمعات وتطورها.

- التأكيد على أن الإدارة علم ومهنة كسائر العلوم والمهن الأخرى ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد ومبادئ وأصول.

- تحديد عناصر ووظائف العملية الإدارية في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

- وضع مجموعة من المبادئ العامة والضرورية التي يمكن تعميمها على معظم المؤسسات، مثل تقسيم العمل، التخصص، التدريب، وغيرها من العمليات الأخرى التي تهدف إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح وتحث أهداف التنظيم.

- تقديم إطاراً نظرياً واضحاً ومحدداً لمفهوم التنظيم ولأول مرة في تاريخ الإدارة، وكقاعدة أساسية للانطلاق إلى دراسات أعمق من قبل النظريات اللاحقة.

- التصدي لمشاكل تلك الفترة بالأساليب العلمية، فقد أبدعت الحركة العلمية في دراسة الحركة والزمن وترشيد الإنتاجية، وأبدعت حركة مبادئ الإدارة في ترشيد العملية الإدارية، كما أبدعت الحركة البيروقراطية في وضع أسس الهيكل التنظيمية العقلانية.

- إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حالياً مستمدة أساساً من المدرسة التقليدية.

- حرص هذه النظريات على شرح وتوضيح مهام المدير أو الإدارة العليا عموماً، أو وحدة الأمر، مركزية اتخاذ القرارات، التدرج الرئاسي، السلطة، المسؤوليات ... الخ.

أما إسهامات المدرسة الكلاسيكية في التنظيم فقد قدمت مجموعة من المبادئ، وتتمثل مبادئ التنظيم وفق النظرية الكلاسيكية في العناصر الآتية:²

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل،
- مبدأ نطاق الإشراف،

¹ - شاوي صباح، مرجع سابق، ص: 35.

² - عامر الحاج، مرجع سابق، ص: 16-21.

- مبدأ التدرج الرئاسي،
- مبدأ وحدة الأمر،
- الهيكل التنظيمي،
- مبدأ مركزية السلطة،
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية،
- مبدأ التنظيم الرسمي، مبدأ التوصيف،
- مبدأ المشورة والمعاونة،
- مبدأ الرشد، والاتصال، والرقابة.

إلا أنه وبالرغم من كل الجهود، وجهت لهذه المدرسة جملة من الانتقادات من أهمها الآتي:¹

- اعتبار المؤسسة نظام مغلق أي أنها وحدة مستقلة عن البيئة المحيطة بها وبالتالي فقد تم إلغاء كل تفاعل قد يحدث بين المتغيرات الداخلية والخارجية.
- اعتبار العامل آلة بيولوجية يمكن التحكم والتلاعب بها عن طريق الإغراء المادي وهو ما يشكل انتقاصا من حق الإنسان كقيمة عليا في العديد من مجتمعات العالم.
- اعتبار الوظيفة الوحدة الأساسية للتنظيم، والتركيز على النواحي الفنية في العمل وليس على الإنسان الأمر الذي قد يزيد من تعقد المشاكل لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وينهض بالوظائف وليس العكس.
- الاعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها، غفلا الجوانب الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى خلق التصادمات والمواجهات بين الإدارة والعمال.
- كثرة التعليمات واللوائح وقواعد العمل ودراسة الحركة والزمن، كلها تجعل العمل غير مرن مما يؤدي إلى جموده.

III. النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم

حاولت النظرية الكلاسيكية الحديثة اكتشاف المبادئ الأساسية للتنظيم، وفي النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم أو نظرية العلاقات الإنسانية التي تعتبر امتدادا طبيعيا للنظرية الكلاسيكية، فقد حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي أرسنها النظرية الكلاسيكية، وذلك من خلال التركيز على العوامل الاجتماعية والنفسية للعامل وركزت كذلك على التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم.

ويعتبر ألتون مايو E.Mayo الممثل لهذا الاتجاه في الفكر التنظيمي ذلك أن البداية الفعلية لنشوء نظرية العلاقات الإنسانية بدأت بالعديد من الدراسات والتجارب التي قام بها في مصانع شركة وسترن إلكترونيك (مصانع هاوثرن) والتي استمرت من سنة 1924 حتى سنة 1932 بالإضافة إليه يوجد

¹ - عماد بو حو، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006، ص: 12.

هيجو منستيربرج H.Munsterberg، ماري باركر فوليت M.Follet، كورت ليفين K.Lewin. وهو ما سيتم تناوله من خلال الآتي:¹

- من أهم نتائج التجارب التي قام بها التون مايو والتي تناولت تأثير الإضاءة على إنتاجية العمال من جانب، وتأثير جماعات العمل المتألفة على إنتاجية العمال من الجانب الآخر الآتي:
- إن الفرد هو أهم عناصر الإنتاج على وجه الإطلاق.
- إن الفرد يرفض أن يعامل كآلة وبالتالي لا يناسبه استخدام السلطة والنفوذ والعلاقات الرسمية لأن هذا لا يناسب الطبيعة البشرية والتي تفضل التعامل بحرية ومرونة و أدمية ، وبالتالي فهناك أهمية كبيرة للجوانب المعنوية المؤثرة على الفرد وذلك لتحقيق الانسجام في أداء العمل، والانسجام الاجتماعي مع العاملين وبالتالي تحقيق المسؤولية الجماعية عن أداء الأعمال، وأن الرقابة لا دخل لها في تحسين إنتاجية الأفراد.
- الاهتمام بالحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية كمؤثرات على دوافع الأفراد لزيادة الإنتاج.
- القيادة الديمقراطية.
- الروح المعنوية العالية لها أهمية في زيادة الإنتاجية.
- إن الأفراد العاملين لا يتعاملون مع الإدارة أو ينظرون إلى سياستها أو يتصرفون كأفراد مستقلين بل كجماعات.
- إن الشعور بالفخر لدى العاملين أهم عندهم من النواحي المادية.
- أما هيجو منستيربرج فقد قام بالعديد من البحوث والاختبارات النفسية في منظمات متنوعة بهدف دراسة أثر العوامل النفسية والاجتماعية على سلوك العاملو إنجازاته، وقد أوضحت نتائج هذه البحوث أهمية هذه العوامل لما لها من تأثيرات واضحة في سلوك العمال وأدائهم. وكانت المقترحات الآتية:
- ضرورة اختيار أنسب للعاملين لكل عمل.
- ضرورة تحسين الظروف النفسية التي يمكن في ظلها بلوغ أقصى إنتاج لكل عامل.
- ضرورة المساهمة في ضمان التوصل إلى أحسن النتائج بالتوفيق بين ظروف العمل من ناحية والجوانب النفسية للعامل من ناحية أخرى.
- اهتمت ماري فوليت بالعاملين بالمنظمة، حيث تبنت مبدأ مشاركة العاملين للمديرين في صياغة الأهداف التنظيمية، بغرض تقليل المعارضات والصراعات المحتمل حدوثها داخل المنظمة نتيجة عدم مشاركتهم. كما اهتمت بالبعد الاجتماعي، حيث أشارت إلى عدم إمكانية تجاهل العادات الاجتماعية التي نشأ عليها العامل عند أدائه للعمل، وبالتالي لا ينبغي أن يطلب منه أداء أعمال تتعارض مع معتقداته وعاداته. إذ أنه من الأفضل للمديرين استخدام الحوافز المرغوبة للأداء، بدلا من مطالبه المرؤوسين بصورة مستمرة بالأداء المرتفع. بالإضافة إلى ما سبق قدمت مجموعة من الأفكار تمثلت في الآتي:

¹ - عمر الحاج، مرجع سابق، ص ص: 24- 31.

- اهتمت بمشكلة القوة والسلطة وحاولت أن تفرق بينهما حيث عرفت القوة على أنها القدرة على الإنجاز وأداء الأعمال، أما السلطة فهي الحق في ممارسة القوة.
- المسؤولية تنسب إلى الأفعال وليس إلى الأفراد، ويترتب على ذلك أنه لا يصح محاسبة الفرد عن نتائج عمله وحده، ولكن ينظر إلى مدى مساهمته في تحقيق الهدف الشامل للمنظمة.
- إن الاختلافات الاجتماعية تؤدي إلى تحقيق الفوائد لجميع الأطراف المعنية وبالتالي قدمت فكرة الصراع الإيجابي أو الخلاق.
- انتزاع الجانب الشخصي من عملية إصدار الأوامر والاعتماد أساسا على الأوامر الموضوعية التي تتطلبها طبيعة الموقف بين الرئيس والمرؤوس.
- أما كيرت ليفين فقد درست أهمية دراسة السلوك التنظيمي لديناميكية الجماعات، وذلك بدراساته المتعددة في مجال الجماعات الصغيرة وديناميكية الجماعات بجامعة أيوا الأمريكية، وأكدت في نتائجها على ضرورة دراسة الفرد من خلال انتظامه، في جماعات أو تنظيمات غير رسمية كأحد العناصر الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي.
- وقد تبنت النظرية الكلاسيكية الحديثة مبادئ التنظيم في النظرية الكلاسيكية وأدخلت عنها تعديلات كما يلي:
- **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** قدموا اقتراحات وتعديلات عن المبدأ و ذلك بتكبير وتوسيع الوظيفة بحيث تشمل على عدد أكبر من المهام و الأعمال التي يقوم الفرد بأدائها، وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجية العامل وشعوره بالرضا، وانخفاض حالات التغيب، الحوادث، والتهرب من العمل.
- **مبدأ نطاق الإشراف:** نطاق الإشراف الخاص بإحدى الوظائف الإدارية أمر يخضع لمجموعة من المتغيرات والعوامل الإنسانية وهي: طبيعة الأعمال التي يمارسها المرؤوسين، مدى إمكانيات الرئيس وقدراته الشخصية ومدى خبرته بأعمال مرؤوسيه، مدى كفاءة المرؤوسين في عملهم وحجم السلطات المفوضة لهم بما يسمح لهم بإدارة أعمالهم وتحملهم المسؤولية دون الرجوع باستمرار للرئيس، مدى توافر العناصر المساعدة لتجميع وتحليل البيانات ومعاونة الرئيس في إعداد القرارات والخطط والبرامج المنظمة للعمل، معدل التغيير داخل البيئة ووضوح الخطط والأهداف.
- **مبدأ التدرج الرئاسي:** اعتبر من أهم المقومات الأساسية لنجاح وفاعلية التنظيم، ومعه أيضا عمليات التقييم الوظيفي المتدرج، إلا أنها تتادي بعدم الجمود في تفسيرها، وتطالب بالاهتمام بالفرد وسلوكه عند التطبيق العملي لهذا المبدأ، وبالإضافة إلى ذلك تقترح بعضا من الأدوات البشرية التي تقوم على العوامل الإنسانية، وذلك للتسهيل من عمل هذا المبدأ وتقريبه من التطبيق العملي الواقعي.
- **مبدأ الهيكل التنظيمي:** الاختلاف الأساسي بين النظرية الكلاسيكية الحديثة والنظرية الكلاسيكية في اهتمام الأولى بالفرد باعتباره عنصرا هاما حيويا في المنظمة وإن كان يسلك في عمله سلوكا يرتبط

بالخطوط الرسمية للهيكلة التنظيمي إلا أنه يجب الاهتمام بكل من التنظيم غير الرسمي، دور القائد، الاهتمام بجماعة العمل.

- مبدأ التنظيم غير الرسمي: الذي لا بد وأن يتعايش والتنظيم الرسمي لما له من إيجابيات.
- مبدأ التوصيف: أحد المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التنظيم وتوضح واجبات ومسؤوليات الوظائف داخل التنظيم. من خلال إشراك الفرد في توصيف الوظيفة، والعلاقات الوظيفية بينها وبين بقية الوظائف.
- مبدأ المشورة والمعاونة: من خلال حل التعارض في كل ما يتعلق بالإدارتين التنفيذية والاستشارية.
- مبدأ الاتصال: أخذت في الاعتبار أنظمة الاتصالات ذات الاتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى مع إمكان الاتصال غير الرسمي بين أجزاء التنظيم واستغلاله بطريقة فعالة حتى لا يتضارب مع نظام الاتصالات الرسمية.
- مبدأ الرقابة: من خلال اعتماد الرقابة قبل الوقوع في الخطأ، رقابة الحقائق لا رقابة السلطة، الرقابة العامة غير المباشرة، الرقابة الذاتية، مشاركة الأفراد في وضع معايير الرقابة.
- مما سبق يمكن تلخيص خصائص التنظيم وفق أفكار النظرية الكلاسيكية في العناصر الآتية:
- المنظمة هي نظام اجتماعي يتحدد عن طريق أدوار الأفراد وسلوكهم.
- يجب على المنظمة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين بجانب إشباع حاجاتهم المادية أو الاقتصادية.
- الاهتمام بجماعات العمل غير الرسمية (التنظيمات غير الرسمية).
- الاعتماد على مفهوم القيادة الديمقراطية التي تسمح بتبادل الآراء وتقديم المقترحات والمناقشات البناءة التي تخلق في العاملين روح الانتماء للمنظمة.
- ضرورة وجود قنوات اتصال ذات اتجاهين تسمح بتبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى تشجيع الاتصالات غير الرسمية.
- تفويض السلطة وتحميل العمال المسؤولية على تحقيق الأهداف.
- المنظمة نظام مغلق تتوقف فاعليتها على ما يجري بداخلها، وتكون المنظمة في حالة توازن إذا تحقق التعادل والتوافق بين أهدافها وأهداف وحاجات الأفراد العاملين بها.

IV. النظرية الحديثة للتنظيم

في العنصرين السابقين تم التطرق للنظرية الكلاسيكية التي ركزت على العمل، والهيكل الرسمي في نظرتها للتنظيم، والنظرية الكلاسيكية الحديثة التي ركزت على العنصر البشري في التنظيم وبيان خصائصه باعتباره عنصرًا مهمًا ومؤثرًا على السلوك التنظيمي، إلا أن هذين النظريتين ظهرتتا في ظروف وتنظيمات معينة أدت إلى نجاحها. لكن الظروف قد تغيرت بعد خمسينات القرن الماضي مما أدى إلى

ظهور نظريات أخرى تفسر التنظيم عرفت باسم النظريات الحديثة للتنظيم. وتتمثل هذه النظريات في الآتي:¹

- **النظريات السلوكية في التنظيم:** ركزت هذه النظريات على معالجة الجانب الإنساني في التنظيم بشكل علمي منظم حتى يمكن دراسة وفهم السلوك البشري ومن ثم التغلب على الصراعات الإنسانية وتحقيق الاستقرار في العلاقات الإنسانية. ومن أهم رواد هذه النظرية شيبستر برنارد (نظرية النظام التعاوني)، وايت باك (نظرية التنظيم الاجتماعي)، ودوجلاس ماكجروجر (نظرية التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم)، كويس أرجيريس (نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم)، رنيسيس ليكرت (نظرية الدافعية).

- **نظرية النظم:** من أهم رواد هذه النظرية ميرتون R.Merton ، براون A.Brown، وبيرتلانفلي L.Bertalanffy و"بولدنغ K.Boulding، إلا أن تفسير نظرية النظم واستخدامها في مجال التنظيم والإدارة ينسب إلى كاست F.Kast، روزينويج J.Rosenzweig، وسكوت W.Scot. وحسب هذه النظرية أن الوحدة الأساسية في التنظيم هي النظام. ومبادئها هي: عمومية النظام، الوحدات البنائية للنظام، وظائف النظام (المدخلات، العمليات التشغيلية، المخرجات، التغذية العكسية)، بيئة النظام وحدوده وأهدافه، تضافر وتعاونية النظم، تداخل النظم، الاتصال، هرمية النظم، عمارة النظام.

- **النظرية الموقفية في التنظيم:** نظرية التنظيم المشروط هي بمثابة أسلوب لتحليل المشاكل الإدارية، وأنها تتطلب من المديرين التعرف على العوامل أو المتغيرات الجوهرية التي يجب أن يتعاملوا معها عند اختيارهم أسلوب وطريقة العمل في التنظيم وتتمثل هذه المتغيرات في الآتي: درجة تعقد وتغير البيئة الخارجية للمنظمة، نقاط الضعف والقوة لدى المنظمة، مهارات، اتجاهات، أهداف المديرين والمرؤوسين بالمنظمة، نوعية المهام التي تقوم بها المنظمة، الموارد التي تمتلكها المنظمة، والفن التقني الذي تستخدمه.

- **النظرية التنظيمية ونظرية Z:** تبلور هذا المدخل كمحصلة لإسهامات مشتركة لبعض علماء الفكر الإداري الحديث، حيث حاول كل من رينشارد باسكال Pascale وزميله أنطوني أتوس Athos من خلال كتابهم فن الإدارة اليابانية، ووليام أوشي الأستاذ بجامعة كاليفورنيا الأمريكية منظر نظرية Z إيجاد علاقة بين النجاح في مجال الأعمال وبين النمط الفريد للممارسات الإدارية اليابانية. لقد حاول أوشي التوثيق بين إيجابيات المنظمات الأمريكية، وإيجابيات المنظمات اليابانية واستبعاد سلبياتهما وذلك بتحديد ثماني خصائص للمقارنة بين الإدارة اليابانية، والتي أطلق عليها اسم النظرية J والإدارة الأمريكية الذي أطلق عليها اسم A واقترح نظرية Z الحرف الذي يعقب الحرفين Y و X الذين أطلقهما ماكريجور على نظريته. وقدمت النظرية الإسهامات الآتية:

- التأكيد على ضرورة الالتزام بالجودة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص: 33-41.

- تطوير في علاقات الثقة والولاء الواجب توافرها بين المنظمة والعاملين لها وذلك من خلال مبدأ التوظيف لفترة طويلة.
- تنمية روح الفريق الواحد والتعاون بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المختلفة بغرض تحقيق الهدف العام أو المشترك.
- مما سبق يمكن تلخيص مزايا وخصائص النظرية الحديثة للتنظيم في النقاط الآتية:¹
 - **الديناميكية:** ركزت هذه النظرية على الهيكل الديناميكي المرن الذي يتضمن العديد من المتغيرات التي تجعله أكثر قدرة على مواجهة البيئة المتغيرة التي يتسم العصر الحديث.
 - **الكلية:** تعالج هذه النظرية التنظيم ككل متكامل أي أي أنها تركز على المستوى الكلي في دراستها للتنظيم.
 - **تعدد الدوافع:** اعتمدت هذه النظرية على أن للأفراد عدة دوافع ورغبات ولذلك فإن التنظيمات تبقى وتستمر لأن أعضائها يتوقعون إشباع بعض دوافعهم.
 - **الاحتمالية:** تدرك هذه النظرية أن هناك العديد من المتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها أو توقعها بصورة يقينية مؤكدة.
 - **تعدد فروع المعرفة:** تستمد هذه النظرية مقومات وجودها من العديد من العلوم والمعارف مثل علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد، بحوث العمليات... الخ.
 - **الوصفية:** تعمل هذه النظرية على وصف خصائص التنظيم ومقوماته.
 - **تعدد المتغيرات:** تهتم هذه النظرية بوصف التفاعلات المعقدة، وتحليلها وكذلك وصف الاعتماد المتبادل بين المتغيرات المتعددة، التي ينطوي عليها التنظيم.
 - **الموائمة أو التكيف:** تدرس هذه النظرية التنظيم في بيئته هذا يطلب ضرورة أن يتصف التنظيم بالقدرة على التكيف مع متطلبات البيئة، وذلك من خلال التغذية العكسية.
 - رغم المزايا التي قدمتها النظرية لم تسلم من الانتقادات التي أهمها الآتي:²
 - تفتقر إلى التحديد الواضح لماهية الشكل التنظيمي وأسس بناء التنظيم التي سبق تناولها باستفاضة في الفكر الكلاسيكي للتنظيم.
 - غموض وعدم استيعاب محتوى مفاهيمها وافترضاها.
 - أنها خليط من افتراضات النظرية الكلاسيكية، والنظرية الكلاسيكية الحديثة.
 - تمييع الأهداف وصعوبة قياس درجة تحققها قياسا كميًا مقنعًا لأن هذه النظرية اعتبرت التنظيم نظامًا اقتصاديًا واجتماعيًا في آن واحد.

¹ محمد شوقي أحمد شوقي، راشد محمد عبد الجليل، أصول الإدارة العامة، مكتبة التكامل، الزقازيق، مصر، 1992، ص ص: 407-411.

² عمر الحاج، مرجع سابق، ص: 143.

- إن مفهوم النظام المفتوح الذي قدمته هذه النظرية كثير المتطلبات ويكلف كثيرًا عند استخدامه في البحث إذا أردنا أن نحيط بجميع جوانبه ومركباته.

من خلال ما سبق نجد أن النظرية الحديثة للتنظيم "سأهت بشكل مؤثر وفعال في إثراء الفكر التنظيمي وتطوير نظرية التنظيم وتوسيع مجالات اهتمامها، وبذلك فقد سأهت في فهم التنظيم بشكل أعمق وسأدت على زيادة وتوضيح هذه الظاهرة المعقدة، الأمر الذي جعلها مدخلا أساسياً للبحث ودراسة المشاكل الإدارية والتنظيمية.

سأهت كل نظرية مسأهمة فعالة في إثراء الفكر التنظيمي إذ قدمت النظرية الكلاسيكية المبادئ الأساسية للتنظيم لكنها أهملت الجوانب النفسية للأفراد والتنظيم غير الرسمي. أما النظرية الكلاسيكية الحديثة فعالجت معظم نقاط الضعف التي جاءت في النظرية الكلاسيكية وسأهت في إثراء الفكر التنظيمي بمفاهيم عديدة مثل التنظيم غير الرسمي، القيادة الديمقراطية، أهمية الدوافع المعنوية وأثرها على إنتاجية الأفراد. أما النظرية الحديثة للتنظيم فسأهت في فهم التنظيم بشكل أعمق وسأدت على توضيح هذه الظاهرة المعقدة الأمر الذي جعلها مدخلا أساسياً للبحث ودراسة المشاكل الإدارية والتنظيمية. إن مختلف النظريات بنت مجدها على نقد النظرية الكلاسيكية إلا أن هذه النظرية تظل الممون الأساسي للمديرين والمنظمين بالمبادئ الأساسية للتنظيم التي من خلال تطبيقها تحقق المؤسسات والمنظمات فاعلية أكبر.

ثانياً: مفاهيم أساسية عن الهيكل التنظيمي

يعتبر التنظيم من الوظائف الإدارية التي يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الأفراد، وتنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة وهذا يستدعي تحديد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ثم تحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة وتحديد العلاقات بينهم من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات. ومنه فإن الهيكل التنظيمي أحد أهم العناصر الرئيسية لعملية التنظيم، والذي سيتم تناوله في هذا الجزء.

1. تعريف الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تولد الإستراتيجية في إطاره، ومن ثم تنفيذها، لذا فإنه لم يتفق مفكروا الإدارة والتنظيم على تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي أو ما يعرف بالبناء التنظيمي أيضاً، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المنظمة. وعليه يمكن تعريف الهيكل التنظيمي حسب Robert Appleby أن الهيكل التنظيمي هو "إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات، وتتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي. أما Freeman فيعتبر الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها " أما Robbins فيعتبر أن للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد بحيث " يحد كيفية توزيع المهام والواجبات

والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها." وحسب Stonar يعبر الهيكل التنظيمي عن "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. وحسب Hinings إن الهيكل التنظيمي هو وسيلة تحكم معقدة تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر وتشكل أيضا ذلك التفاعل: الهياكل محكومة وحاكمة في نفس الوقت.¹

ويرى الكاتب Blau بأنه "وتوزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد"، وحسب الكاتب Ivencevich وزملائه أن الهيكل التنظيمي هو إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمه، ووضع الأنظمة والإجراءات، وتحديد السلطة.²

ويعرف أيضا بأنه التكوين الرسمي بين الأفراد والمجموعات مع تحديد كل المواقع للمهام والمستويات والسلطات داخل المنظمة، وهو أيضا وسيلة الإدارة لتنسيق الجهود البشرية وتحديد السلطات والمستويات والعلاقات الأفقية والرأسية بين الأفراد، وهو أيضا الإطار الذي تعمل بداخله الإدارة العامة وعلى ضوء الهيكل تحدد كفاءة الأفراد في أداء العمل.³

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها"⁴. ويرى Gibson أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد أو جوانب لأي منظمة وهي:⁵

- تقسيم العمل والتخصص.

- أسس، طرق تكوين الوحدات التنظيمية (تجميع الوظائف الأعمال).

- حجم هذه الوحدات (نطاق الإشراف).

- تفويض السلطات.

ومن أكثر التعاريف شمولية وعمق التعريف الذي قدمه John Child، حيث يرى أن الهيكل

التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية الآتية:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.

¹ - عبد الوهاب سويبي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص ص: 88-89.

² - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديث: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص: 145.

³ - حسن أحمد الشافعي، الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي في المؤسسات الرياضية، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص: 73.

⁴ - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 144.

⁵ - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص ص: 103-104.

- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية (تطبيق نطاق الإشراف).
 - تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.
 - تفويض السلطات وتصميم الإجراءات المراقبة التقيد بذلك.
 - تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات أو خدمات جيدة.
 - توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.
- وعليه فإن الهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة أو أداة إدارية تستخدم الإنجاز وتحقيق الأهداف التي أنشأت المنظمة من أجلها، فكلما كانت هذه الوسيلة جيدة كلما كانت أداة فعالة تسهم بشكل أساس في تحقيق تلك الأهداف وبالتالي نجاح المنظمة وتطورها.
- مما سبق يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى، والذي من خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية. ويعتبر التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم من التقسيمات ومكوناته وسلطة ومسئولية كل تقسيم.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الهيكل التنظيمي يتشكل العناصر الآتية:¹

- تقسيمات تنظيمية نعبر عليها بالوحدات التنظيمية،
- مجموعة من المهام المحددة تعبر عن التخصص،
- مجال محدد لأداء كل مهمة وهو ما يعبر عن نطاق الإشراف،
- مجال لاتخاذ القرارات وهو يعبر عن توزيع السلطة،
- شبكة لانتقال المعلومات لتوفير مجال الاتصال.

II. أهمية الهيكل التنظيمي

يمكن أن يساعد الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية وهي الآتية:²

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح،
- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة،
- المساعدة في اتخاذ القرارات،

¹ - عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص: 89.

² - حسين حريم، مرجع سابق، 2010، ص: 104 - 106.

وتندرج تحت كل من هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها أو من خلالها المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة، ومن هذه المجالات الفرعية:

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأ.
- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات.
- تجنب الاختناقات في العمل.
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.
- تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

أما Scott فيشير إلى أن الهيكل التنظيمي يخدم ثلاث وظائف رئيسية، وهي:

- الوظيفة الأولى والأهم هي: أن الهيكل التنظيمي يهدف إلى إنتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- إن الهيكل التنظيمي يصمم لتقليص أو على الأقل لضبط تأثير الاختلافات الفردية على المنظمة. فالهيكل التنظيمي يضمن امتثال الأفراد لمتطلبات المنظمة وليس العكس.
- الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يتم فيه ممارسة القوة (والهيكل أيضا يحدد أي الوظائف تمتلك القوة) ويتم فيه اتخاذ القرارات (إن انسياب المعلومات تلزم لأي قرار تتقرر إلى درجة كبيرة من قبل الهيكل التنظيمي)، والذي يتم فيه إنجاز أنشطة المنظمة - الهيكل هو ساحة أنشطة المنظمة.

ويشير John Child إلى أهمية الهيكل التنظيمي السليم من خلال عرض النتائج السلبية العديدة والخطيرة التي قد تنشأ عن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم ومنها:

- تدني معنويات ودافعية العاملين للعمل وذلك بسبب: التناقض في القرارات وعدم موضوعيتها، والمسؤوليات المحدودة، وعدم وضوح ضغوط ومتطلبات متضاربة، والعبء الزائد. الأدوار، ووجود ضغوط ومتطلبات متضاربة والعبء الزائد.
- بطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة، بسبب عدم إيصال المعلومات المطلوبة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب، وعدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات.
- حدوث الاحتكاك والنزاع، والافتقار للتنسيق بسبب وجود أهداني متضاربة، قيام الأفراد بالعمل بدون تنسيق فيما بينهم، الفصل بين التخطيط والتنفيذ.
- قد لا تستجيب المنظمة على نحو إبداعي ابتكاري للمستجدات، بسبب عدم تضمين الهيكل التنظيمي وظائف أدوار تعنى بالتنبؤ والرصد، وعدم إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار، وتخطيط التغيير، وعدم دعمهما، وعدم التنسيق بين التسويق والبحث.

- تزايد النفقات، وبخاصة في المجالات الإدارية، بسبب: طول السلم الهرمي والمغالاة في الإجراءات والعمل الكتابي.
- ومن ناحية أخرى، لا يمكن إغفال تأثير الهيكل التنظيمي على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. فالطريقة التي يتم بها تقسيم الأعمال والتخصص وتحديد الأدوار، وتكوين الوحدات التنظيمية وتفويض السلطة، كلها تؤثر بدرجة كبيرة إيجاباً أو سلباً على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. ولما كانت أبعاد/ جوانب الهيكل التنظيمي السابق ذكرها مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض، فإن أثارها ونتائجها قد تكون إيجابية أو سلبية تبعاً للتكوين التركيبية المعينة لتلك الأبعاد/ الجوانب.
- وعليه فللهيكل التنظيمي أهمية بالغة في المنظمات يمكن إجمالها في الآتي:
- قيام كل عامل وتحمله أعباء وظيفية واحدة أو قسم حتى تتحقق سرعة الإنجاز والإتقان وخفض التكلفة،
- القضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل والتنسيق بين أعمال المنظمة،
- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة والتمييز بين المهم والأقل أهمية،
- إعطاء الأولوية والاهتمام بالأنشطة الرئيسية ووضعها في مستوى إداري مناسب،
- يتيح الهيكل التنظيمي رقابة فعالة بحيث لا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها،
- يمنح للمنظمة مرونة الاستجابة لأية تطوارٍ أو تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لها وتأثيراتها عليها.

III. خصائص الهيكل التنظيمي

تتمثل أهم خصائص الهيكل التنظيمي في الآتي:¹

1. التعقيد

درجة التعقيد وهي: التمايز الأفقي والتمايز الرأسي، والتمايز الجغرافي، ويشير التمايز الأفقي إلى تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها، وأما التمايز الرأسي فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية. أما التمايز الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المنظمة وأنشطتها. فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد واحد أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة. وتكمن أهمية التعقيد في أنه كلما زادت درجة تعقيد الهيكل التنظيمي كلما زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة، وهذا يضع عبئاً متزايدة على المديرين لمعالجة مشكلات الاتصال والتنسيق والرقابة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص: 106-108.

2. درجة الرسمية

درجة الرسمية تشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل. تستخدم المنظمات الرسمية لتحقيق معيارية السلوك (ضبطه والسيطرة عليه والتنبؤ به)، وبالتالي تخفيض درجة تباين تنوع السلوك. ومن النتائج والآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد العاملين، إعاقة نمو الشخصية الناضجة والمبدعة، واستبدال الأهداف حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة.

3. المركزية

المركزية تشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة، أو توزيع القوة في المنظمة. وبالنسبة للعلاقة بين المركزية والرسمية والتعقيد، فقد أشارت الدراسات إلى ما يلي:

- هنالك دلائل قوية تشير إلى وجود علاقة عكسية بين المركزية ودرجة التعقيد، وأن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد.
- أما بالنسبة للعلاقة بين المركزية والرسمية فهي غامضة، والنتائج متضاربة، فمنها ما يشير إلى وجود علاقة عكسية. والبعض يشير إلى وجود علاقة طردية.
- إن كلا من الرسمية والتعقيد يؤدي إلى ممارسة مزيد من الرقابة والسيطرة على سلوك الفرد في المنظمة، مون هنا قد يرى البعض أنه مع تزايد درجة التعقيد قد تقل درجة الرسمية، ويرى رأي آخر أنه كلما زاد التمايز ازدادت معيارية الأعمال وطبق المزيد من الإجراءات لضبط السلوك. وكلا الرأيين صحيح.

IV. أهداف الهيكل التنظيمي

تتمثل أهم أهداف الهيكل التنظيمي في الآتي:

- تهدف الهياكل التنظيمية إلى إنتاج مخرجات تنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة.
- وجود الهياكل التنظيمية يسمح بإيجاد الإطار الذي تحقق فيه الأهداف العامة للمنظمة، وتوجيه الأهداف الخاصة للأفراد للمتطلبات التنظيمية للمنظمة.
- يعبر الهيكل التنظيمي عن المجال الذي تمارس فيه السلطة "درجة المركزية واللامركزية" أو الكيفية التي تتخذ فيها القرارات " انتقال المعلومات بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية".

أسئلة تقييمية للفصل الثاني

بعد الإطلاع على الفصل الثاني يمكن تقييم مدى إدراك المحتوى بالإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي أهم مداخل دراسة التنظيم من خلال المدارس التي تناولت تطور الفكر الإداري والتنظيمي؟
 - ما هي أهم الافتراضات التي اعتمدها المدرسة الكلاسيكية في التنظيم؟
 - ما أهم مبادئ الإدارة العلمية، وعلى ماذا استند روادها في التوصل لهذه المبادئ؟
 - ما هي أهم الأفكار التي أسهم بها كل من الرواد: هنري فايول، ماكس فيبر، هاورثون؟
 - ما هي أهم الجوانب الإيجابية في نظرية النظم؟
 - وضح جوهر النظرية الموقفية؟
 - عرف التنظيم، والهيكل التنظيمي؟
 - ما هي أهمية وفوائد الهيكل التنظيمي؟
 - اشرح باختصار النتائج المترتبة عن تطبيق الهيكل التنظيمي؟
 - عرف نطاق الإشراف، وما هي علاقته بالهيكل التنظيمي؟
 - ما هي خصائص الهيكل التنظيمي؟
 - وضح المقصود بكل من: تعقد الهيكل التنظيمي والرسمية؟
 - يعبر التمايز الأفقي عن استقلالية مهنية ووظيفية في شكل وحدات متجاورة ومتمايزة عن بعضها أفقياً وعلى نفس المستوى التنظيمي والذي يتطلب فصلها توفر مجموعة من الشروط لذلك.
- 1- ما هي شروط فصل الوحدات التنظيمية؟
- 2- وضح العلاقة بين نطاق الإشراف والتمايز التنظيمي والهيكل التنظيمي؟

الفصل الثالث

تصنيفات وأنواع الهياكل التنظيمية

- الهيكل البسيط؛
- الهيكل البيروقراطي؛
- الهيكل القطاعي؛
- الهيكل الغرضي؛
- أنماط أخرى لهياكل التنظيم.

الفصل الثالث: تصنيفات وأنواع الهياكل التنظيمية

تحتوي المنظمات على عدد كبير من المهام والأنشطة، الشيء الذي يتطلب تجميعها على أساس منطقي، من خلال التشابه في الأنشطة أو التكامل بينهما أو التابع بينهما، ومنه يأخذ الهيكل التنظيمي شكله مبرزا التقسيمات الأفقية للإدارات والأقسام المختلفة والتقسيمات العمودية وأيضاً المستويات الإدارية. ومن خلال الهيكل التنظيمي يمكن بوضوح تحديد المستويات والسلطات، كذلك تسهيل عملية الاتصال حيث يظهر علاقات الأقسام والإدارات بعضها ببعض، كما يسهل من عملية اتخاذ القرار، كذلك يمكن المنظمة من تحديد الفجوات التنظيمية وسدها ومنع التداخل بين الوظائف، ومنه تساعد الهيكلة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الأشكال والصور التي تأخذها والتي هي تعبير عن التنوع والمرونة العالية لمواجهة مختلف التغيرات.

كما أن تطور المنظمات أدى إلى ظهور أشكال متعددة من الهياكل التنظيمية، تتحدد وفقاً لحجم الأعمال، عدد العاملين، طبيعة الأنشطة، طبيعة الظروف المحيطة بالمنظمة، وغيرها. وقد ميز مينتزبرغ Mintzberg بين خمسة أنواع من الهياكل التنظيمية وهي الهيكل التنظيمي البسيط، البيروقراطية الآلية، البيروقراطية المهنية، الهيكل القطاعي أو متعدد الأقسام، والتنظيم المؤقت. وهناك من الكتاب من يقسم الهياكل التنظيمية إلى نوعين أساسيين هما: النموذج الآلي. وهناك من يقسمها إلى هياكل تنظيمية كلاسيكية وهياكل تنظيمية حديثة، ويوجد أيضاً من يقسمها حسب مجموعة من المعايير وهي أشكال الهياكل التنظيمية بناء على معيار تدرج السلطة، وحسب نطاق الإشراف وحسب معيار تجميع الأنشطة، بحيث كل نوع من التقسيمات يضم مجموعة من تصنيفات وأنواع للهياكل التنظيمية، إلا أن أغلبها تنفق على أنواع وتصنيفات متعددة من الهياكل التنظيمية وهو ما جاء به مينتزبرغ. ومن أهم هذه الهياكل الآتي:

- الهيكل البسيط؛
- الهيكل البيروقراطي؛
- الهيكل القطاعي؛
- الهيكل الغرضي؛
- أنماط أخرى لهياكل التنظيم.

أولاً: الهيكل البسيط

يناسب الهيكل البسيط المنظمات البسيطة، وعليه يمكن القول أنه عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم، وصغيرة في عمرها، وربما في مرحلة إنشائها، وحينما تكون البيئة بسيطة (أي أن عناصرها محدودة وتتوافر عنها كافة البيانات)، وحينما يكون مالك المنظمة هو مديرها، وحينما يود أن يستحوذ على السلطة (وبشكل مركزي) فإن الهيكل البسيط هو المناسب. والهيكل البسيط هو الذي تكون عدد الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارات) محدود جداً، كما أن عدد المستويات التنظيمية محدود جداً في المستوى واحد أو ربما مستويان فقط، وذلك لأن عدد العاملين قليل، ولأن تركيز الهيكل ينصب فقط على العمليات الرئيسية والأنشطة الهامة للمنظمة. وفي الغالب التركيز فقط على عمليات الإنتاج (وتقديم الخدمة) مع عمليات البيع. ومن أهم الأمثلة للمشروعات التي تتبع هذا الهيكل البسيط المتاجر الصغيرة، الورش، البقالات، المصانع الصغيرة، المحلات الصغيرة، مكاتب الخدمات الصغيرة كمكاتب المحاسبة والاستشارات، وشركات المقاولات الصغيرة.¹

وهناك من يصنف الهيكل التنظيمي البسيط بالهياكل ما قبل البيروقراطية. وتتسم الهياكل ما قبل البيروقراطية بانخفاض درجة تنميط المهام وإجراء معظم الاتصالات بشكل مباشر فرداً فرداً وتعتبر هذه الهياكل أكثر شيوعاً في المنظمات صغيرة الحجم، فهي الأفضل للمهام البسيطة، أما عن نمط السلطة السائد في هذه الهياكل، فهي عادة ما تكون السلطة الكاريزمية أو السلطة التقليدية التي حددها ماكس فيبر في نظريته للسلطة، ويمكن تقسيم الهياكل ما قبل البيروقراطية إلى نوعين هما:²

I. الهياكل البسيطة غير المميزة

يعتبر هذا النوع من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية، حيث يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً دون أن يكون هناك تسلسل هرمي للسلطة وإنما يتفاعلون مع بعضهم من خلال الاتصال المباشر معتمدين في ذلك على أسلوب الضبط المتبادل كآلية لتنسيق الأعمال فيما بينهم. يتميز هذا النوع بالبساطة والمرونة العالية، حيث يكون لكل فرد داخله القدرة على الاستجابة لأي تغير يطرأ في البيئة المحيطة به، ولكن يعاب عليه صغر الحجم والمحدودية، وعدم القدرة على تحقيق التنسيق اللازم لإنجاز الأعمال المتشابكة والمهام المعقدة.

II. الهياكل البسيطة المميزة

يعتبر هذا النوع من أكثر أنواع الهياكل التنظيمية انتشاراً في حالة المنظمات صغيرة الحجم، ويتميز بوجود عدد محدود وهام من المستويات الإدارية (تخصص رأسي ومركزية)، ويساعد على تحقيق التنسيق بين عدد أكبر من العاملين مقارنة بالهياكل البسيطة غير المميزة، ويعتمد في تحقيق هذا التنسيق على أسلوب الإشراف المباشر، ولا يتم استخدام أسلوب الضبط المتبادل إلا في الحالات التي يصعب فيها

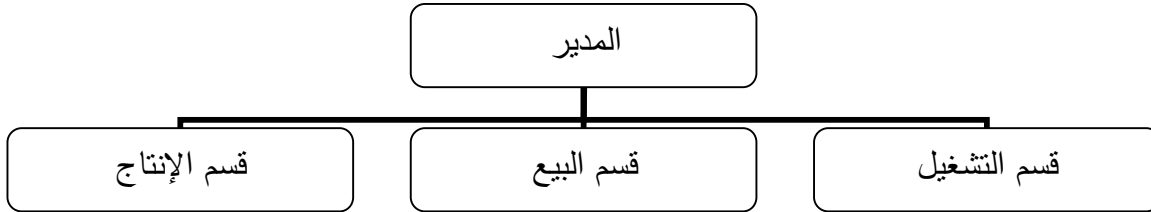
¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 137.

² - عامر الحاج، مرجع سابق، ص: 57-58.

استخدام أسلوب الإشراف المباشر، كما يسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة، ويعاب عليه عدم قدرته على تحقيق التنسيق بين الأنظمة والمهام التي يقوم بها عددا كبيرا من الأفراد، بالإضافة إلى عدم توفير التكامل اللازم لإتمام الأعمال المعقدة والمتشابكة.

والشكل الآتي يوضح نموذج عن الهيكل التنظيمي البسيط:

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي البسيط



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 138.

وعليه فإن شكل الهيكل البسيط غالباً ما يتجنب استخدام كل الوسائل الرسمية للهيكل كتقسيم العمل واللامركزية، ولديه قليل من الأفراد الفنيين الاستشاريين وبعض الموظفين المساعدين، وله هرم إداري غير متسع ويتم التجميع إلى أقسام أو وحدات على أساس وظيفي والسلطة في هذا الهيكل مركزية¹.

ومن مزاياه الآتي:²

- البساطة، لأن الهيكل صغير وعملي ويركز فقط على العمليات الهامة،
- المرونة، فالهيكل قادر على موازنة نفسه مع الظروف وبسرعة، وبأقل التكاليف.

ومن سلبياته الآتي:³

- لا يناسب المنظمة إن توسعت في أعمالها،
- تأثيره الكبير بشخصية مالك المنظمة في اتخاذ القرارات والتي أصبحت مركزية.

ثانياً: الهيكل البيروقراطي (الوظيفي)

يعتبر فريدريك تايلور F Taylor أول من استنبط هذا النوع من الهيكلة حينما وضع أسس التنظيم العلمي للعمل وذلك بغرض الاستفادة من خبرات الاختصاصيين في المستوى التنفيذي من الأعمال لزيادة الإنتاج ومستوى الفعالية، وظهر هذا الشكل التنظيمي نتيجة لكبر حجم المنظمات وتعدد نشاطاتها والحاجة إلى وجود مختصين وصعوبة قيام رئيس المنظمة بالإشراف على جميع الأنشطة كما يمكن للاستشاري في هذه الهيكلة أن يمارس أعمالاً تنفيذية ويمنح سلطة اتخاذ القرار.⁴

¹ - دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص: 332.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 138.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 138.

⁴ - عبد الوهاب سويبي، مرجع سابق، ص: 121.

ويعتمد تصميم الهيكل البيروقراطي على المدخل الوظيفي في تقسيم نشاطات المنظمة لذا فهو يسمى بالهيكل الوظيفي أو شكل U نسبة إلى الوحدات التي تجمع فيها المهام المتشابهة والأشخاص ذوو المهارات المتشابهة. ويظهر التنظيم الوظيفي عندما تكبر المنظمة ويزداد نشاطها وتتعدد بيئتها، والذي به عدد أكبر من الوحدات الوظيفية يتبعها عدد من المستويات التنظيمية، يدعمها عدد من الوحدات الداعمة، وعليه يعتبر الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف، الشكل الأكثر استعمالاً في معظم المنظمات، وهو يركز على مبدأ التخصص في المهام، حيث يقوم على تقسيم أوجه النشاط بالمنظمة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام، وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام تجمع الأعمال المتتابعة مع بعضها البعض.¹

وهناك نوعان من الهياكل الوظيفية تتمثل في الآتي:²

1. الهيكل البيروقراطي (الوظيفي) الميكانيكي

يصمم الهيكل البيروقراطي في المنظمات التي تتسم أنشطتها وأعمالها بأنها على درجة عالية من الروتينية، وهناك إجراءات وقواعد وسياسات عمل رسمية عالية، كما أن هناك مركزية عالية، وأن القرارات تتم وتتم من خلال إجراءات رسمية لكي تعبر خلال المستويات التنظيمية رسمياً. كما تتسم الوحدات التنظيمية والوظائف بوجود وصف دقيق لها تمثل نوع من التمايز والفوارق، كما أن هناك فوارق واضحة بين الأنشطة التنفيذية والاستشارية والظروف المحيطة بالهيكل البيروقراطي الميكانيكي تشير إلى أنه تنظيم إما متوسط الحجم أو كبير الحجم، وذو عمر كبير (لكي يسمح بتطور البيروقراطية شيئاً فشيئاً)، وتتميز تكنولوجيا المنظمة بأنها روتينية ولا تتغير، أما البيئة فهي مستقرة وبها نوع من التأكد والسيطرة، وتسمح هذه الظروف باستخدام أنظمة على درجة عالية من الروتينية والنمطية والرسمية.

وتتبع الهياكل البيروقراطية الميكانيكية الشكل الوظيفي (أو أحد الأشكال التقليدية للهياكل: الجغرافية، وحسب العمليات، والآلات، وحسب العملاء). وتظهر لأول مرة في مثل هذه الهياكل الوحدات الداعمة الفنية مثل وحدات التخطيط الإستراتيجي، ودراسات العمل والتنظيم، ونظم المعلومات، كما تظهر الوحدات الداعمة الإدارية (أو الاستشارية) مثل وحدات العلاقات العامة، والشؤون القانونية.

فقد تنشأ في بادئ الأمر منظمات صغيرة وتتجه في نموها تجاه الهيكل البيروقراطي الميكانيكي. وهناك منظمات تسعى منذ نشأتها إلى أن تكن ذات هيكل بيروقراطي ميكانيكي.

مما سبق يمكن القول أن الهيكل الوظيفي الميكانيكي أو الآلي يصلح عندما يكون حجم المنظمة كبيراً، أنشطتها مستقرة تعمل في بيئة بسيطة، ثابتة ومستقرة، أين تستخدم المنظمة تقنيات روتينية ويمكن تنميطها، كما أن بها عدد كبير من الأنظمة المستقرة والإجراءات والقواعد والسياسات والتميز بالرسومية والنمطية، والتي تضيء نوعاً من الاستقرار والتأكد والميكانيكية في عمل هذه المنظمة الكبيرة.

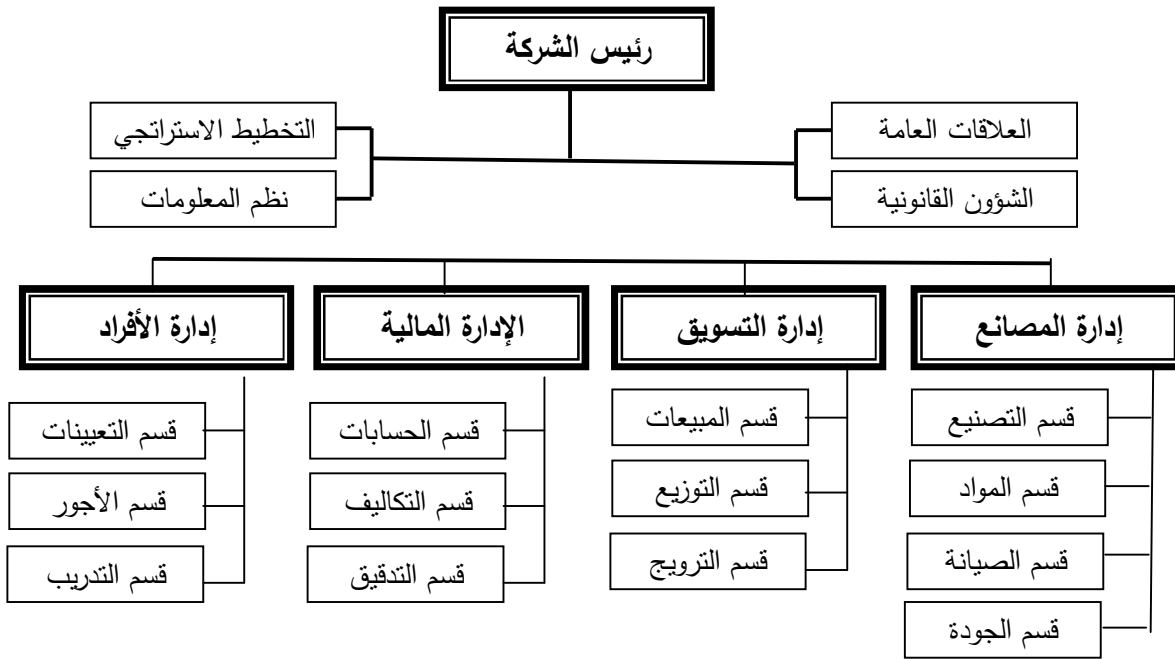
¹ - عمر الحاج، مرجع سابق، ص: 58.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 139 - 140.

ومن أهم المنظمات التي تتبع الهيكل البيروقراطي الميكانيكي المنظمات الحكومية والوزارات وهيئة البريد، هيئة الضرائب، مصلحة الجمارك، شركات التأمين، البنوك، مصلحة الاتصالات، مصلحة المطافئ، شركات الطيران، الشركات الصناعية والتجارية الكبيرة مثل صناعة السيارات، الفولاذ، منظمات الخدمات ذات الأنشطة البسيطة الروتينية.

والشكل الآتي يوضح نموذج الهيكل الوظيفي الميكانيكي لأحد الشركات الصناعية.

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي البيروقراطي الميكانيكي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 139.

ومن مزايا الهيكل الوظيفي الميكانيكي الآتي:

- إنجاز أنشطة المنظمة بكفاءة بسبب وجود أنظمة رسمية ونمطية تضمن أداء العمل بكفاءة.
- التخصص وتقسيم العمل وضمان استخدام عمالة ماهرة ومدربة.
- إمكانية تطوير الموارد البشرية في المنظمة في مهن وتخصصات متعارف عليها.
- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، حيث أن الحجم الكبير المنظمة والأنشطة يحققن وفورات عالية في التكاليف.

ومن عيوبه الآتي:

- يؤدي التخصص وتقسيم العمل إلى التمايز التنظيمي مع إمكانية ظهور صراع وانفصال بين الوحدات التنظيمية.
- ظهور أمراض البيروقراطية مثل المغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها، عاقبة العمل أحياناً.
- هيمنة أهداف الوحدات على الأهداف العامة.

II. الهيكل البيروقراطي (الوظيفي) المهني

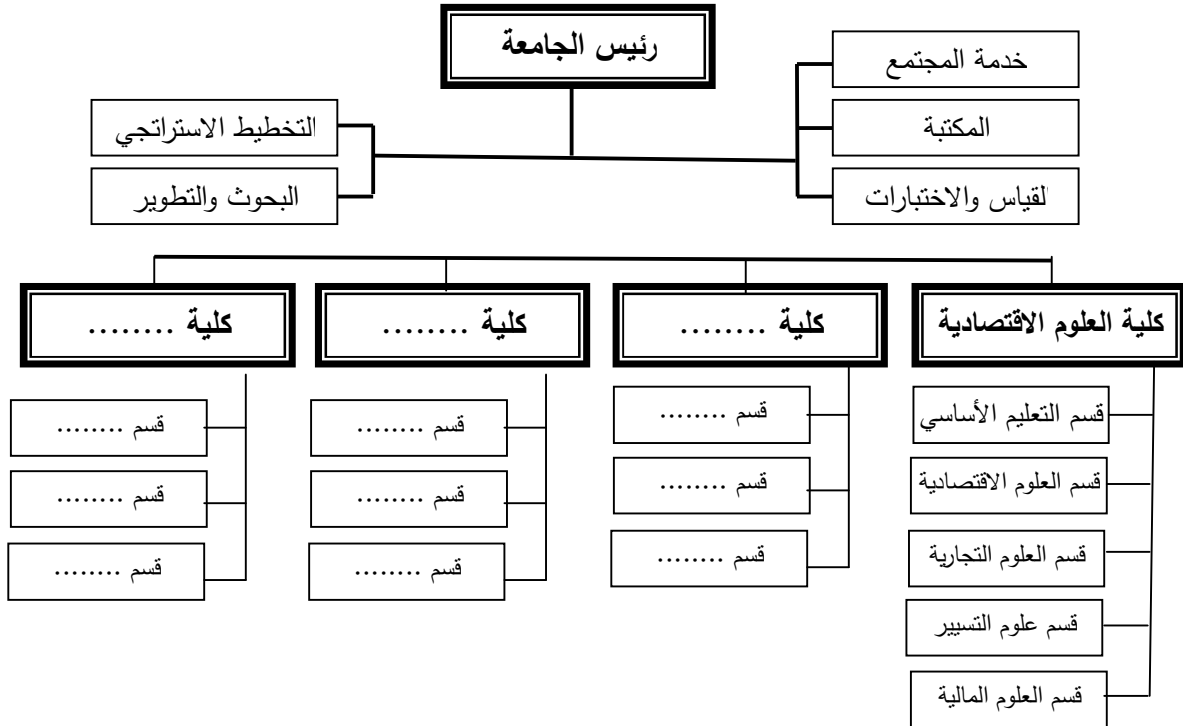
تشكل القوى التشغيلية المكون الرئيس في المنظمة، وهي التي تمتلك القوة لكونها تمتلك مهارات حساسة وحيوية للمنظمة، لأن الأعمال تتطلب معارف ومهارات عالية، لذا فالهيكل الذي تعمل ضمنه ووفق نظامه سيكون يمثل خاصية القوى التشغيلية فيه. ففي هذا النوع من الهياكل نقل درجة الرسمية عما هي عليه في البيروقراطية الآلية، ولكن الرسمية هنا البيروقراطية المهنية ذاتية لا تعتمد على الأنظمة والإجراءات التي تصدرها الإدارة، ولكن المعايير تنشأ وتتطور من خلال التعليم والتدريب الطويل الذي تلقاه الفرد خارج المنظمة. وهكذا تعتمد البيروقراطية المهنية على سلطة الخبرة والمعرفة وليس على السلطة الرئاسية الهرمية¹.

ففي النصف الثاني من القرن العشرين ظهرت منظمات كبيرة الحجم، وذات تخصص مهني عال، وتتطلب متخصصين ذوي تعليم عال وتدريب متقدم وربما إجازات مهنية محددة. حيث تعطي درجات عالية من الحرية والسلطة لهؤلاء المهنيين لأداء عملهم المحترف. وبالتالي فإن سمة العمل هنا لا مركزية. وبالتالي فإن الهيكل هنا هو هيكل بيروقراطي لا مركزي، وليس على غرار التنظيمات البيروقراطية التقليدية والميكانيكية، حيث تكون النزعة المركزية عالية بسبب تسميط كافة الإجراءات ونظم العمل حتى تسميط السلوك نفسه.

إذا فالهيكل البيروقراطي المهني يتم تصميمه في منظمة تعمل في مجال مهني متقدم، ذات بيئة معقدة لكثرة واختلاف أطرافها ولكنها لا تتغير كثيرا، بالتالي فهناك تخصص مهني كبير لا مركزية. ومن أهم الأمثلة للمنظمات التي تتبع هيكل بيروقراطي مهني المستشفيات، والجامعات. والمعاهد المتخصصة، والمكاتب العامة، وشركات الكمبيوتر، وشركات نظم المعلومات، والشركات المالية الكبيرة، وشركات الاستشارات الإدارية والمالية الكبيرة، وشركات المحاسبة الكبيرة. والشكل الآتي يوضح نموذج عن الهيكل البيروقراطي المهني لإحدى الجامعات، حيث يظهر أن الهيكل يتبع الشكل الوظيفي والخدمي مع التركيز على ملامح الهيكل البيروقراطي المهني.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، 2006، ص: 199.

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 141. بتصريف

يتضح من الشكل أن الكليات والوحدات الداعمة يغلب على العاملين فيها الطابع المهني المحترف، وبالرغم من أن الهيكل مهني، إلا أنه مازال هيكلا بيروقراطيا، فداخل الوحدات التنظيمية هناك التزام إداري بأنظمة وقواعد وسياسات وإجراءات عمل وأنظمة، وعلى كافة وحدات العمل والمرؤوسين الالتزام بها والتقييد في ممارسة العمل بإتباعها.

وعليه فحينما تكون المنظمة كبيرة نسبيا، وتعمل في مجال مهني متقدم، وذات بيئة معقدة ولكنها ثابتة، ويمثل المهنيون مركزا هاما في تشغيل المنظمة، وتشير البيئة المعقدة والمستقرة أن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة ذات أطراف كثيرة ومختلفة في طبيعتها، ولكنها لا تتغير كثيرا من وقت لآخر أو أنه يمكن جمع معلومات كاملة عنها بشكل ينتج فرصة كبيرة لدراسة البيئة والتعامل معها بوضوح، فإنه من الأفضل استخدام الهيكل البيروقراطي (الوظيفي) المهني.

ومن مزايا الهيكل البيروقراطي المهني، الذي تتشابه مزاياه نسبيا مع مزايا الهيكل البيروقراطي الميكانيكي الآتي:

- الأداء الكفاء للعمل بسبب استخدام أساليب نمطية ونظم عمل محددة.
- التخصص بشكل يساعد على توظيف مهنيين على درجة عالية من الكفاءة.
- إمكانية تطوير الموارد البشرية مهنيا وتطوير مستقبلهم الوظيفي.
- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير في شكل وفورات في التكاليف.

ومن عيوب الهيكل البيروقراطي المهني، الذي تتشابه عيوبه نسبياً مع عيوب الهيكل البيروقراطي الميكانيكي الآتي:

- هناك إمكانية لظهور انفصال بين الوحدات التنظيمية وصراع فيما بينها.
- التشدد في تطبيق اللوائح ونظم العمل البيروقراطية.
- سعي المهنيون لتحقيق أهدافهم الضيقة غير مهتمين بالأهداف العامة.

ثالثاً: الهيكل القطاعي

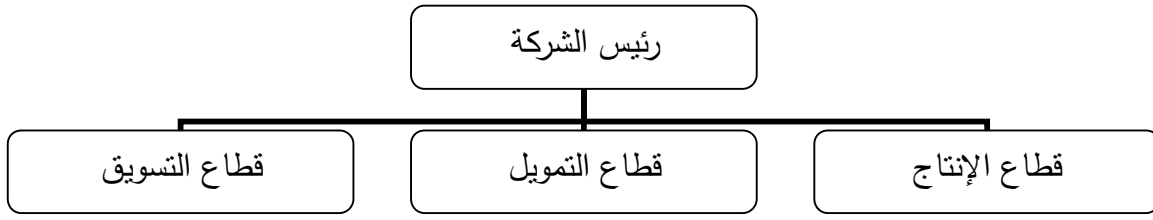
يظهر الهيكل القطاعي حينما تتضخم إحدى المنظمات وتصبح في حجم عملاق، وتضطر بشكل طبيعي إلى تقسيم نفسها إلى عدة شركات فرعية، ولكل شركة فرعية استقلاليتها مع الاحتفاظ للشركة الأم (أو الشركة القابضة) التي تملك كافة رأس المال والأسهم بالتنسيق بصورة أو بأخرى بين الشركات التابعة. وعليه يظهر هذا الهيكل في الواقع العملي في الشركات القابضة وما يتبعها من شركات تابعة، فالمركز الرئيسي يتبعه مصانع أو فروع مستقلة، أو المجموعات العائلية التي يتبعها شركات تابعة لنفس المجموعة العائلية الواحدة.

فكلما أصبحت الشركة الرئيسية متنامية ومتباعدة الأطراف من حيث عدد المنتجات، أو أماكن الإنتاج، أو الأسواق الجغرافية المتعددة، الأمر الذي يشجع الشركة الرئيسية على تكوين شركات تابعة، بحيث تمثل كل شركة منظمة مستقلة لها رأس مالها ومواردها والعمليات الإنتاجية والتشغيلية والمنتجات والمخرجات والنواتج المستقلة بها، وعليه يمكن محاسبة المديرين عن قدرتهم على تشغيل مواردهم للحصول على نتائج جيدة، وقد لا يصل التنظيم أو الهيكل القطاعي إلى حد وجود شركة قابضة وشركات تابعة، وإنما قد تفضل الشركة كبيرة الحجم أن تقسم نفسها إلى قطاعات مستقلة عن بعضها، فقطاع الإنتاج هو قطاع مستقل يتحكم في موارده ويشغل الخامات ويوظف عامله ورأس ماله لإخراج منتجات يقوم ببيعها بالكامل إلى قطاع آخر هو قطاع التسويق، ويمثل قطاع التسويق هيكلاً مستقلاً في موارده وهو يقوم بالترويج للمنتجات التي بحوزته، ويسعرها، ويوزعها بالشكل الذي يراه مناسباً.

وعليه فالسمة الغالبة في التنظيم القطاعي هي وجود هياكل مستقلة، وكل هيكل مستقل يمكن اعتباره مستقلاً لأن لديه الموارد الخاصة به من موارد مالية وبشرية، ولديه عملياته المستقلة، ويمكنه التحكم في منتجاته، مما يتيح إمكانية محاسبة المديرين المسؤولين عن هذه الهياكل المستقلة عن قدرتهم في استخدام وتشغيل مواردهم للحصول على النواتج.¹ والشكل الآتي يوضح نموذج عن الهيكل التنظيمي القطاعي لإحدى الشركات:

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 142 - 143.

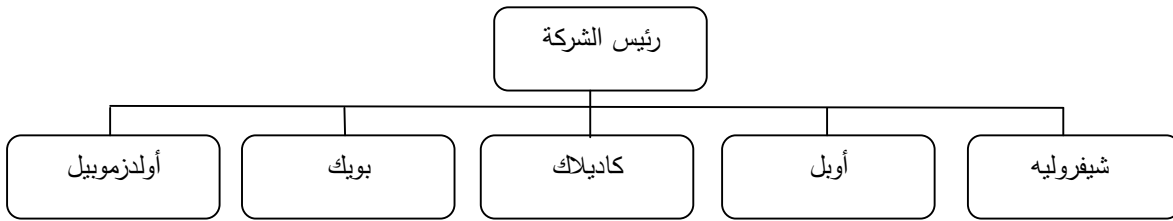
الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي القطاعي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 143.

أما الشركات القابضة، فإن القطاعات التابعة لها تأخذ شكل شركات تابعة للشركة الأم ولكنها مستقلة بذاتها من حيث الموارد والعمليات والنواتج، وكل شركة تحاسب منفردة على قدرتها في استخدام الموارد لإنتاج مخرجات معينة، ومثال ذلك شركة جنرال موتورز باعتبارها شركة قابضة أو كبيرة بمعنى آخر تتبعها شركات عديدة، وهي مستقلة في مواردها وعملياتها ومخرجاتها، والشكل الآتي يوضح نموذج مبسط لهيكلها التنظيمي:

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي القطاعي لإحدى الشركات القابضة



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 143.

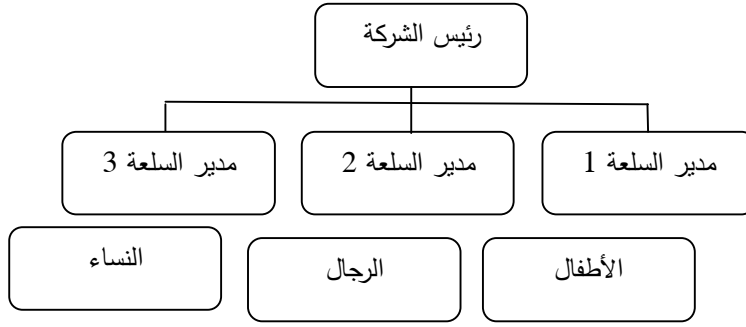
مما سبق يمكن القول أن الشركات التي تتبع في تنظيمها الهيكل القطاعي تتمتع بإمكانية عالية في مواجهة البيئة بكفاءة، كما أن الهيكل القطاعي يتيح درجة عالية من اللامركزية، وذلك بسبب توزيع سلطة الشركة الأم أو القابضة بين القطاعات أو الشركات التابعة، حيث أن كل منها إما أن يركز على منتجاته المختلفة، أو مواقعه الجغرافية أو مصانعه أو القطاعات والأسواق المختلفة. لذا فقد ظهرت عدو أنواع من هذه الهياكل التنظيمية وفقا لما تقتضيه التطورات في بيئة الأعمال وطبيعة الأنشطة التي تمارسها الشركات، وتتمثل هذه الأنواع في الآتي:¹

1. الهيكل القطاعي على أساس السوق (أو العملاء)

يتم في هذا الشكل من الهياكل التنظيمية تنظيم القطاعات (أو الشركة الأم) حسب الأسواق أو القطاعات التسويقية أو العملاء، والسوق هو الذي يحكم منطق تنظيم الشركة الأم، فمثلا يتم تقسيم الأنشطة وفقا لمجموعة من العملاء، ويتمشى خاصة هذا النوع من الهياكل مع الشركات التجارية والتي تقوم بتوزيع منتجاتها لعملاء متباينين، من حيث الأذواق وعادات الشراء وتكرار الشراء وحجم الشراء، فيمكن للشركة أن تتعامل مع تجار جملة أو تجر تجزئة أو عملاء عاديين وغيرها من الأمثلة. والشكل الآتي يوضح نموذج للهيكل التنظيمي القطاعي على أساس السوق:

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 144 - 148.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي القطاعي على أساس السوق



المصدر: عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص: 135.

ومن مزايا الهيكل التنظيمي القطاعي السوقي الآتي:¹

- إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بمستهلك عين ودعم الخدمات الخاصة به.
- يقوي روح الوفاء والولاء للمستهلك لاهتمام الشركة به.
- التعرف على الاحتياجات الفعلية للمستهلكين وترجمتها في شكل سلع.
- وضوح المسؤولية على مستوى كل وحدة.
- ومن عيوبه الآتي:²
- صعوبة التنسيق على مستوى الشركة ككل.
- تكاليف مرتفعة جدا الناتجة عن تكرار الجهود المتخصصة في كل قسم.
- عدم القدرة على تحقيق التوازن في الجهود الإنتاجية بين المديرين أو الأقسام المختلفة.

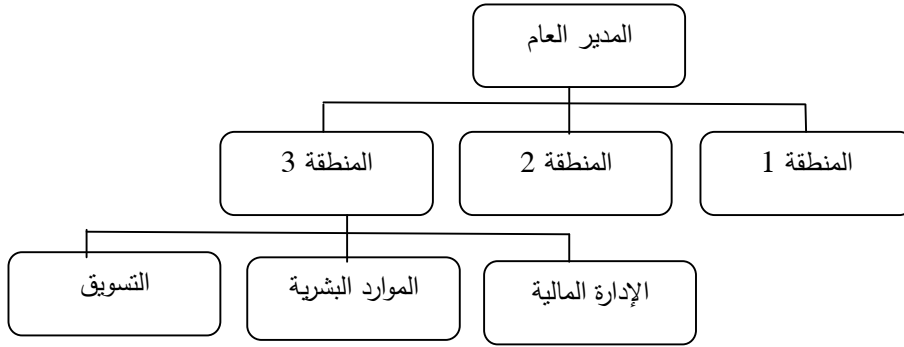
II. الهيكل القطاعي على الأساس الجغرافي

يتم الاعتماد في هذا الهيكل على المنطق الجغرافي لتقسيم الشركة إلى قطاعات جغرافية، وذلك حسب وجود أماكن المصانع أو الفروع الإنتاجية والعمليات، فحينما تنتشت الفروع والمصانع الخاصة بالمعاملات والإنتاج يتخذ ذلك كأساس لتقسيم القطاعات. والشكل الآتي يوضح نموذج للهيكل التنظيمي القطاعي على الأساس الجغرافي:

¹ - عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص: 135.

² - نفس المرجع السابق، ص: 135.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي القطاعي على الأساس الجغرافي



المصدر: شما محمد بن حماد، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي دليل إرشادي وأدوات عملية، إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة، الإصدار الأول، 2015، ص: 27.

وكغيره من الهياكل التنظيمية له مزايا وعيوب والمتمثلة في الآتي:¹

ومن مزايا الهيكل التنظيمي القطاعي على الأساس الجغرافي الآتي:

- تقليل التكلفة من خلال تقديم الخدمات في الموقع.
- القرب من المتعاملين لتقديم أفضل وأسرع الخدمات.
- إمكانية تحقيق وفورات الحجم.
- تمتك كل منطقة السيطرة الكاملة على جميع الأنشطة داخل حدودها الجغرافية.
- تتبع المناطق الجغرافية مباشرة إلى المدير العام.
- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- سرعة التسويق والوصول للمتعاملين.
- ومن عيوبه الآتي:
- الازدواجية في العمليات والاختصاصات.
- احتمال التعارض أو التكرار ما بين المقر الرئيس والفروع فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات.
- صعوبة نقل الاختلاف في المنتج أو التقنية الجديدة.
- صعوبة التنسيق بين الوظائف المختلفة (البحث والتطوير، التسويق... الخ).

III. الهيكل القطاعي على الأساس السلعي

يتم استخدام هذا النوع من الهياكل التنظيمية عندما يكبر المشروع وتتسع عملياته، ويتم استخدامه أيضا في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات، ويكون التركيز على الهدف النهائي لكل منتج بدلا من الوحدات التنظيمية الوظيفية، وبالتالي يوجه هذا التنظيم إلى زيادة الكمية والجودة من المخرجات. وعليه فإن المنتجات في هذا الهيكل تمثل عنصرا هاما في الشركة الأم، حيث يتم

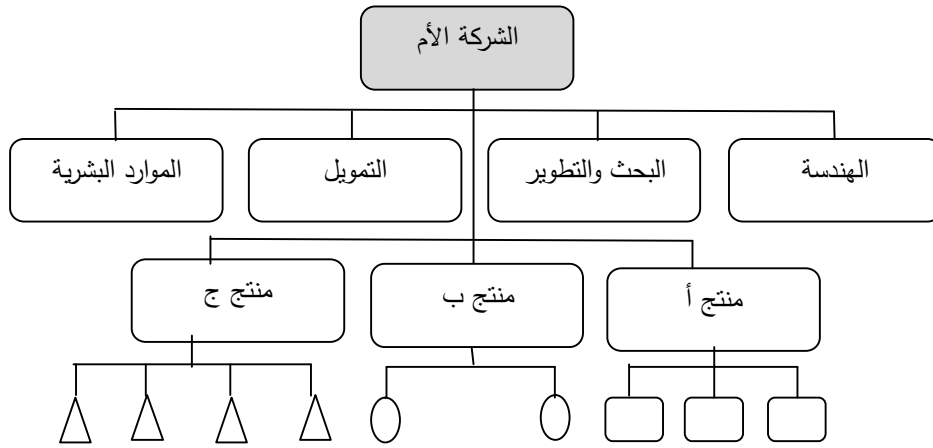
¹ - شما محمد بن حماد، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي دليل إرشادي وأدوات عملية، إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة، الإصدار الأول، 2015، ص: 25.

إعطاء استقلالية لكل منتج، ليكون في شكل قطاع أو ربما حتى شركة¹، وينقسم الهيكل القطاعي السلعي إلى الأنواع الآتية:²

1. الهيكل القطاعي السلعي التقليدي (الأساسي)

بعد تقسيم الشركة الأم (أو الشركة القابضة أو المركز الرئيسي) إلى عدة قطاعات على أساس المنتج (أو الأساس السلعي) تستقل كل شركة تابعة أو قطاع بتنظيم نفسها وإعداد هياكلها بالشكل الذي يتناسب مع ما تواجهه من ظروف بيئية، وبحيث يكون متوقفاً أن يكون هناك اختلاف في شكل الهياكل التنظيمية بين الشركات التابعة (أي القطاعات التي استقلت)، فواحدة قد تستخدم الأسلوب الوظيفي وأخرى حسب العملاء وثالثة هيكل مصفوفي على سبيل المثال. ويوضح الشكل أدناه الهيكل التنظيمي لهذا النوع من المنظمات.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي القطاعي السلعي التقليدي (الأساسي)



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 146.

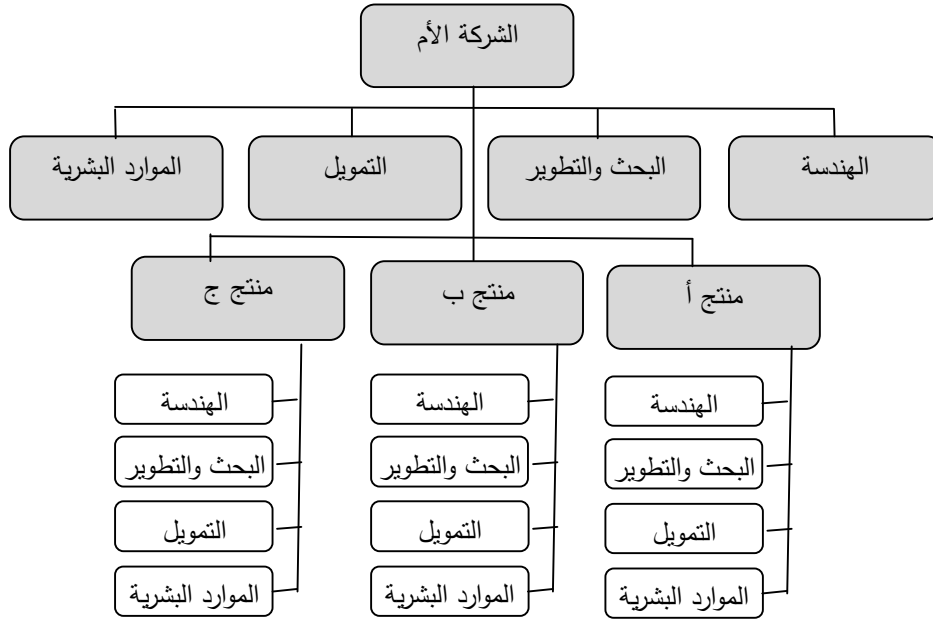
2. الهيكل القطاعي السلعي المتكرر

يتكرر شكل الهيكل التنظيمي في الشركة الأم (أو المركز الرئيسي أو الإدارة العليا) في الهياكل التنظيمية للقطاعات (أو الفروع أو الشركات التابعة). فإذا كان هناك تجانس بين طبيعة المنتجات (مثل إنتاج سيارات متنوعة الماركات)، وإذا أرادت الشركة الأم إحداث نوع من التنسيق والتكامل بين ما يحدث في المركز الرئيسي للشركة الأم والفروع التابعة لها، فإن تنظيم الشركة الأم في هياكلها يتكرر على مستوى القطاعات أو الفروع أو الشركات التابعة. والشكل الآتي يوضح ذلك:

¹ - عمر الحاج، مرجع سابق، ص: 62.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 146 - 148.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي القطاعي السلعي المتكرر

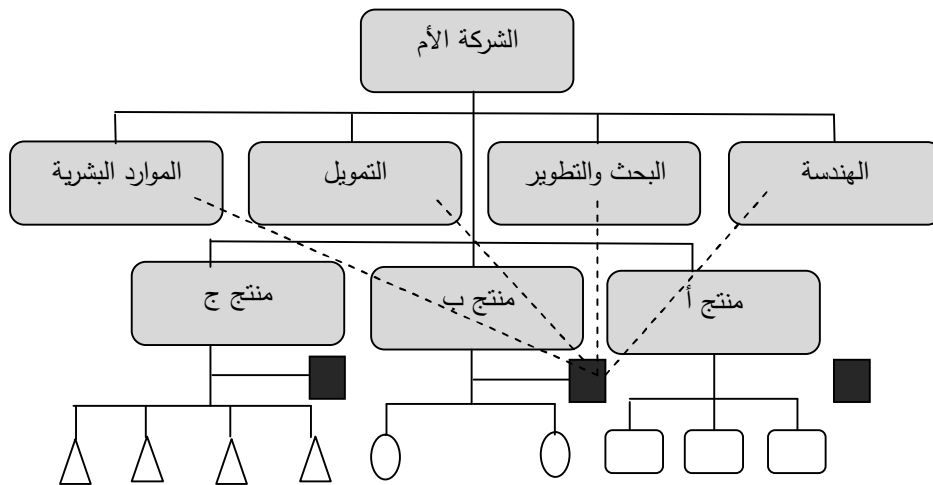


المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 147.

3. الهيكل القطاعي السلعي ذو فرق العمل

يمكن في هذا الشكل أن تجد أن الهياكل التنظيمية للفروع أو الشركات التابعة مختلفة في تكوينها عن هيكل الشركة الأم (أو المركز الرئيسي)، ولكن لدواعي التنسيق والتكامل في الإستراتيجيات والسياسات بين الشركة الأم والشركات التابعة يتم تكوين فرق عمل في كل شركة تابعة. وتكوين فريق العمل في الشركات التابعة يماثل ويضاهي نفس التكوين الخاص بالإدارة العليا في الشركة الأم (أو المركز الرئيسي)، وعليه فإن استقلالية كل شركة تابعة مضمونة، كما أن التنسيق والتكامل بين الشركة الأم والشركات التابعة مكفول أيضا. ويوضح الشكل التنظيم الخاص بالهيكل القطاعي السلعي ذو فرق العمل.

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي القطاعي السلعي ذو فرق العمل



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 148.

وفيما يلي الشكل الذي يوضح تلخيص لأهم أنواع الهيكل التنظيمي القطاعي:

الجدول رقم (2) : أنواع الهياكل القطاعية

الهيكل القطاعي على أساس السوق: تنظم القطاعات حسب مكان الأسواق، أو حسب القطاعات التسويقية أو حسب العملاء.		
الهيكل القطاعي على الأساس الجغرافي: تنظم القطاعات حسب وجود مواقع الإنتاج أو حسب وجود أماكن المصانع.		
الهيكل القطاعي على الأساس السلمي: تنظم القطاعات حسب المنتجات أو السلع التي تنتجها المنظمات وكل قطاع يمثل سلعة، ويضم ثلاثة أنواع تتمثل في الآتي:		
القطاعات السلعية ذات فرق العمل	القطاعات السلعية المتكررة	القطاعات السلعية التقليدية
كل قطاع يمثل سلعة أو منتج، ولكل قطاع هيكل تنظيمي مستقل، عدا أن لكل قطاع فريق عمل يماثل هيكله الموجود في المركز الرئيسي.	كل قطاع يمثل سلعة أو منتج، وكل القطاعات تتبع نفس الهيكل التنظيمي المتبع في المركز الرئيسي أو الشركة الأم.	كل قطاع يمثل سلعة أو منتج، ولكل قطاع هيكل تنظيمي مستقل يتم تصميمه حسب الظروف الملائمة له، ومن المتوقع أن تختلف القطاعات في هيكلها.

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 144.

- مما سبق يمكن عرض أهم المزايا التي ينفرد بها الهيكل التنظيمي القطاعي وكذا عيوبه لكافة أشكال الهيكل القطاعي، وهي تشترك في كل من المزايا والعيوب المتمثلة في الآتي:
- قدرة عالية من المنظمة على مواكبة التغيير، ومواجهة الظروف المتغيرة من حولها.
 - قدرة عالية على إشباع الاحتياجات المختلفة للعملاء في الأسواق والقطاعات التسويقية المختلفة.
 - إمكانية استخدام أدوات للتنسيق بين القطاعات التي تتبع الشركة.
 - تحقيق درجة عالية من اللامركزية لصالح القطاعات التي تتبع الشركة.
 - ومن أهم عيوبه الآتي:
 - النقص في قطاعات مستقلة يقضي على إمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.
 - ليس من السهل تحقيق تنسيق وتكامل بين قطاعات مستقلة عن بعضها.
 - صعوبة تنميط الأنظمة والسياسات والقواعد والإجراءات عبر القطاعات المستقلة.

رابعاً: الهيكل الغرضي

بدأت هياكل جديدة بالظهور لدواعي الموقف الذي نشأت فيه أو لطبيعة الظروف التي تعمل فيها، وعليه فإن هذه الهياكل الجديدة هي وليدة الموقف والظروف، ويتغير هذا الموقف وهذه الظروف ينتفي الغرض من شكل هذا الهيكل، فيتغير إلى شكل هيكل آخر، أو ربما تنتهي حياة المنظمة ككل بانتهاء الغرض والموقف والظروف، ويطلق على هذه الهياكل بالهياكل الغرضية أو المؤقتة أو الموقفية وهي

تتميز بمرونة عالية في التعامل مع البيئات المتغيرة ومع المواقف ذات الطبيعة الخاصة، وهي غالبا تظهر في منظمات متخصصة وتحتاج إلى مهارات مهنية وفنية دقيقة وعالية، وربما تعتمد على تشكيل جماعات عمل متخصصة، وتحتاج إلى مهارات عالية في الإبداع والابتكار، وبالتالي فهي تمنح هؤلاء المتخصصين أو مجموعات العمل درجة عالية من الحرية والاستقلالية.

فعلى سبيل المثال شركة المقاولات العقارية التي تبني منازل و مبانى فهي تحتاج بجانب الهيكل الموجود حاليا إلى هياكل تنظيمية موجودة في كل موقع من مواقع المباني التي تعمل فيها، وهذه الهياكل مؤقتة وتنتهي بانتهاء المبنى، وهي عرضية إلا أنه تم إنشاء الهيكل لغرض هذا المبنى وحده. وقد تضطروحدات بيروقراطية كبيرة كشرركات صناعية عملاقة إلى إنشاء وحدات أو مراكز بحوث وتطوير مهمتها الإبداع والابتكار واستخلاص أفكار ومشروعات جديد للشركة، ويجب منح هذه المراكز البحثية مرونة واستقلالية عالية، وكمثال ثالث قد تفضل بعض الشركات أن تقوم بالإنتاج وحده وأن تعطي كافة إنتاجها إلى شركة تسويق ترتبط معها في علاقة وثيقة، كما قد ترتبط بشركة أخرى للخدمات الإدارية والمالية وبالتالي فهي مجموعة من الشركات المرتبطة شبكيا فيما بينها. وكمثال آخر نرى إحدى الشركات تكون فريق عمل للتوسعات الجديدة وتعطيه كافة الصلاحيات والمرونة. وتفضل جمعية نسائية تهدف إلى النفع العام أن تنظم نفسها على أساس لجان وليس إدارات. وكمثال آخر توجد إحدى الشركات التي تميل إلى التعاقدات من الباطن، فالأعمال والمشروعات لديها ولكن آخرون ينفذونها نيابة عنها، فالشركة الرئيسية لديها تنظيم كامل لتنفيذ أو الإشراف بشكل أدق على تنفيذ أعمالها ومشروعاتها، وعليه فإن هيكلها التنظيمي هو هيكل افتراضي. وكمثال أخير، فإن شركة الإنتاج السينمائي تقوم بإعداد هيكل تنظيمي متكامل من عشرات من الخبراء (مؤلف ومخرج ومنتج وغيرهم) وذلك لإنتاج أحد الأفلام، وعند الانتهاء منه ينتهي الهيكل أو ربما تتغير تركيبته جذريا لإنتاج فيلم جديد.

كل هذه الهياكل العرضية تتعامل مع البيئة بكفاءة وبمرونة، وتتسم بدرجة عالية من التخصص والمهنية، وبدرجة عالية من عدم الرسمية، وبدرجة عالية من اللامركزية، وهي تتناسب مع البيئة المركبة والمعقدة، والتي تحتاج إلى متطلبات عالية من التخصص والإبداع والابتكار، وقد تناسب كثيرا المنظمات تحت الإنشاء وفي السنوات الأولى، كما تناسب المشروعات الراقية في مجال تكنولوجيا المعلومات والتطور التكنولوجي والمعرفة الراقية. كما أنها تناسب أيضا الصناعات الإلكترونية وبحوث الفضاء، المنظمات البحثية، عمليات المقاولات في الأعمال بصفة عامة.

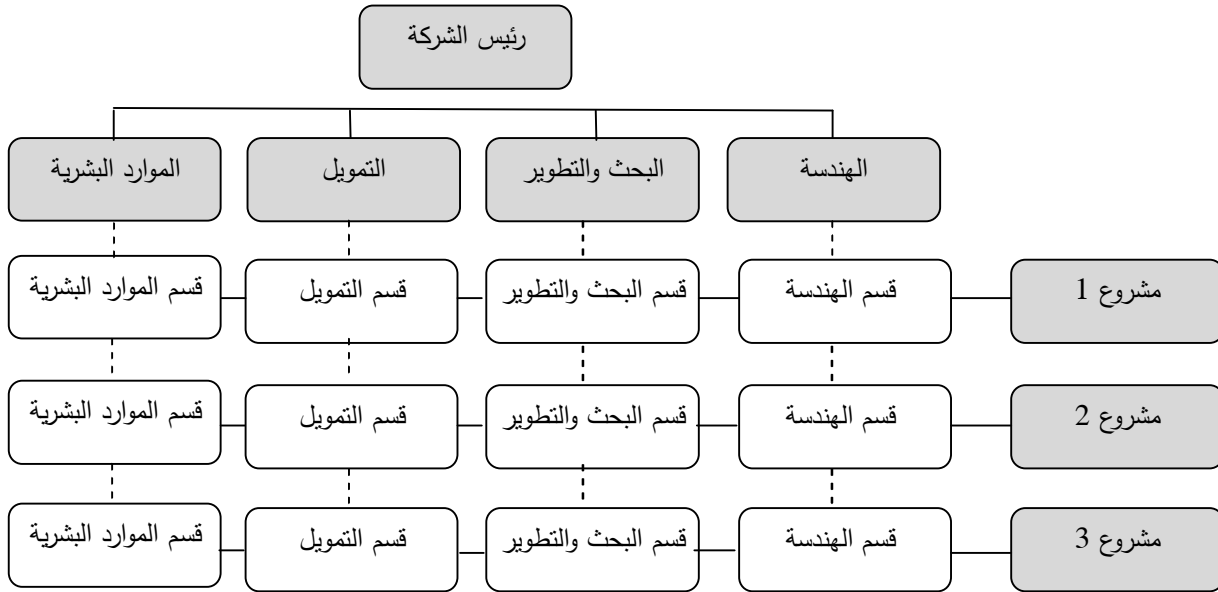
مما سبق يمكن القول أن التغيرات في بيئة الأعمال فرضت تطورا أيضا في أنواع الهياكل التنظيمية لتكون متناسبة والغرض الذي أنشأت من أجله في ظل الظروف البيئية التي تنشط فيها، ومن بين هذه الأنواع الآتي:

1. هيكل المصفوفة

يتشكل هيكل المصفوفة من مزيج من التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المنتج، لذا فهو يسمى أيضا بالهيكل المتعددة وذلك بهدف تحقيق مزايا النوعين من التنظيم وتجنبه سلبياتهما، ويتكون من فرق مشاريع برامج يتم إنشاؤها لإنجاز مهمة معينة ولفترة محددة، ويضم كل فريق من ممثلين عن الوحدات الوظيفية الرئيسية في المنظمة يعملون تحت إدارة مدير الفريق، وفي نفس الوقت يتلقى كل فرد التوجيهات ذات العلاقة باختصاصه من مدير الوحدة التنظيمية التي يتبع لها، ويعمل مدير الفريق منسقا بين أعضاء الفريق و بين الوحدات في المنظمة ومع جهات أخرى خارج المنظمة، وحالما يتم إنجاز المهمة أو العمل يحل الفريق ويعود أعضاؤه إلى إدارتهم.¹

ويعتبر هذا النموذج الهيكلي خطوة أولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة، تم ابتكاره لمواجهة احتياجات المنظمات الكبيرة وتحقيق أكبر استفادة ممكنة من الفنيين والمتخصصين، فهناك السلطات التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس بشكل أفقي، بحيث تقسم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها، ويكون لكل مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وتستعين بأفراد وخبراء مختصين من مختلف الإدارات التنفيذية، ويعمل أعضاء الفريق كوحدة واحدة متماسكة حيث يشاركون في السلطة والمسؤولية.²

الشكل رقم (15): الهيكل المصفوفي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 151. بتصريف

يتضح من الشكل أن هيكل المصفوفة عبارة عن خليط بين هيكليين، الهيكل الأول هو الهيكل الرئيسي للمنظمة، والذي غالبا ما يتبع الأساس الوظيفي (إنتاج عمليات، وتسويق، وتمويل، وموارد

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، 2006، ص: 200.

² - Henry Mintzberg, **La management: voyage au centre des organisation**, 3ème édition, France :les édition d'organisation, 1994, p : 134.

بشرية)، والهيكل التنظيمي الثاني هو هيكل خاص بالأسواق، أو المشروعات، أو المناطق الجغرافية للعمليات والإنتاج، ويظهر الجزء الأول من الهيكل بصورة رأسية، أما الجزء الثاني من الهيكل فيظهر في شكل جانبي أو أفقي. ويمثل هذا الهيكل تطورا رئيسيا من الهيكل البيروقراطي التقليدي، وذلك من خلال دمج هيكل إضافي فيه. فالهيكل التنفيذي الفعلي في تنظيم المصنوفة هو الهيكل الجانبي أو الأفقي، وتظهر فيه وبوضوح كافة العلاقات التنفيذية. أما الهيكل الرأسي فإن غالبية علاقاته هي علاقات وظيفية واستشارية.

ومن مزايا هيكل المصنوفة أنه ذو درجة مرونة عالية لمواجهة التغيرات، سهولة إدراج أو حذف المشاريع دون التأثير على العملية التنظيمية، قنوات اتصال قصيرة تسمح بتدفق دقيق للمعلومات، تعدد وجهات النظر فيما يتعلق بالمشاكل المطروحة، سهولة عملية الرقابة على الأداء والنتائج، تحقيق علاقات أفضل مع العملاء، الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، يوفر الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب، يعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة، تنوع خبرة العاملين نتيجة مشاركتهم في العديد من المشاريع، تحسين نوعية اتخاذ القرار. أما من عيوبه وجود خطر الصراعات حول استعمال السلطة، احتمال ظهور الإرباك والتشويش بين العاملين لتعدد مصادر الأوامر و الخروج عن مبدأ وحدة السلطة الأمر، تكلفة عالية والحاجة إلى عدد كبير من الكفاءات، عدم استقرار الإطارات في مواجهة مراكز مسؤولية مختلفة، انخفاض الروح المعنوية و الإحباط الناجمة عن لاستقرار فيما يتعلق بالمسار المهني، تكلفة عالية والحاجة إلى عدد كبير من الكفاءات، يستغرق وقت طويل لتحقيق النتائج المرغوب فيها.¹

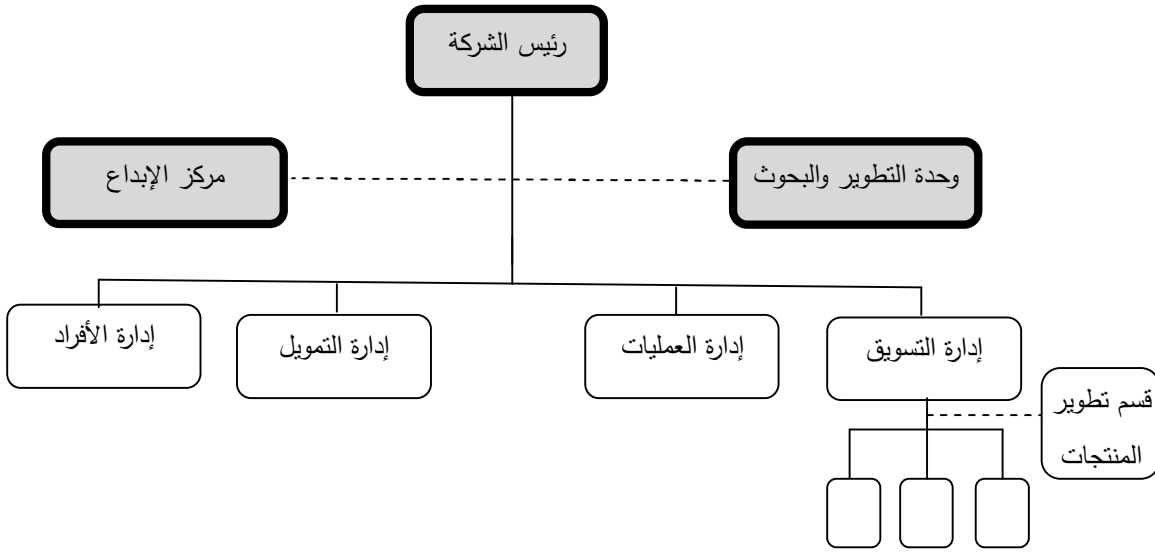
II. هيكل الوحدات الإضافية المستقلة

أصبحت المنظمات كبيرة الحجم والتقليدية في هياكلها مكبلة بالأنظمة والهيكل البيروقراطية، مما جعلها تلجأ إلى وحدات إضافية جديدة، التي تعطيها الاستقلالية في الموارد والأنظمة، كما تعطي للعاملين فيها ورؤسائهم الحرية في التفكير والتصرف واتخاذ القرار دون استخدام القنوات الروتينية المتاحة والمفروضة على باقي وحدات المنظمة. حيث يمكن إنشاء وحدات إضافية مستقلة تعنى بالبحوث والتطوير وأيضا الإبداع والابتكار وغيرها من الوحدات المستقلة في الموارد المالية والبشرية والسلطات، ولا تتبع أنظمة المنظمة. وذلك من خلال تشجيع العاملين حينما يواجهون مشكلة ما يودون حلها، أو يرغبون في تطوير فكرة أو منتج أو مشروع جديد، أن يتركوا عملهم لعدة أسابيع في وحداتهم التقليدية المكبلة بالروتين، وينتقلوا إلى الوحدات الإضافية المستقلة (مثل وحدة البحوث والتطوير) لكي يتمكنوا في بيئة من الحرية والإبداع من العمل في أفكارهم ومشروعاتهم الجديدة. ويظهر التطوير على الهيكل التنظيمي بسبب إضافة الوحدات الإضافية المستقلة. والشكل الآتي يوضح نموذج عن الوحدات الإضافية المستقلة.²

¹ - شادي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص: 106.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 153.

الشكل رقم (16): هيكل الوحدات الإضافية المستقلة



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 146.

تتميز هذه الهياكل الإضافية المتطورة بحركية ومرونة عالية، كما تساعد في تطوير أفكار جديدة ومبتكرة وتساعد على حل مشاكل المنظمة، وتعطي فرصة للأخصائيين والعاملين في إطلاق أفكارهم، والتدريب الذهني الراقى. ويقابل هذه المزايا تكلفة عالية هي وجود صراع بين الوحدات الإضافية المستقلة بما يتاح لديها من حرية واستقلال وبين بقية المنظمة التي تعمل في إطار تقليدي روتيني بيروقراطي.

III. الهيكل الشبكي

الهيكل الشبكي هو مجموعة من المنظمات التي ترتبط ببعضها البعض، وعادة ما يتم بناؤها تنظيمياً حول منظمة مركزية تقوم بعملية التنسيق فيما بينهم ويتسم هذا التنظيم بالاعتماد على الشراكة والاتحادات الإستراتيجية بين المنظمات التي يتشكل منها، حيث يعتمد التنظيم الشبكي على العلاقات المتبادلة بين تلك المنظمات أكثر منها إتباعاً للهيكل ذات التدرج الهرمي.¹

ويعتبر التنظيم الشبكي شكل جديد من أشكال الهيكلية، أخذت به بعض المنظمات الأجنبية، يقوم على مفهوم معقد تصعب إدارته أو حتى معرفة أهدافه بدقة، فعلى أساس هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على إقامة شبكة من العلاقات مع منظمات أخرى مستقلة عنه ومتعاقد معه على تولي وظائف رئيسية كالصنيع، التسويق والتوزيع... الخ، وفكرته الأساسية اعتماد أسلوب التنسيق، حيث تقوم المنظمة الأولى بدور المنسق، فبدلاً من أن تمتلك المصنع ووحدة المحاسبة والتسويق فهي تشتري هذه الخدمات من مؤسسات أخرى.²

وتسمى العلاقات التي تنشأ بين المنظمة وباقي المنظمات بعلاقات الهيكل الشبكي، فيطلق على المنظمات الموردة للمواد والخدمات المختلفة بالمنظمات المغذية، كما يطلق على عملية شراء الموارد

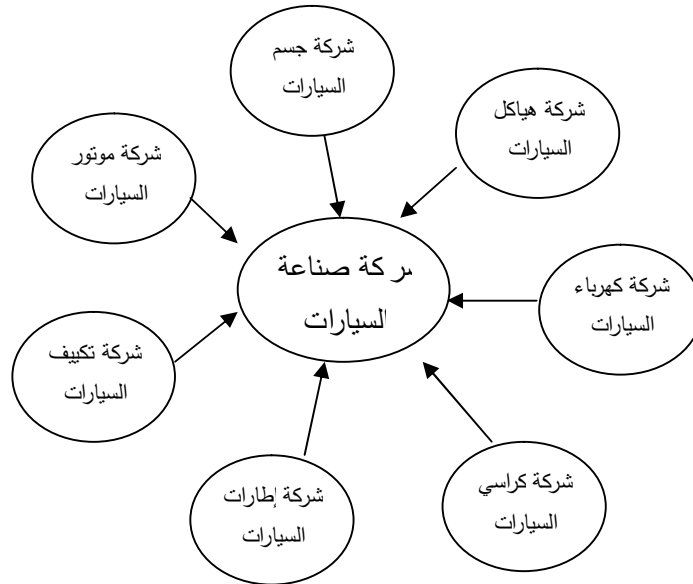
¹ - حسن العلواني، التنظيم الإداري: النظريات والمفاهيم الأساسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، مصر، 2004، ص: 35.

² - بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، داراليازور ي، عمان، 2008، ص: 210-212.

بالحصول على الموارد من الخارج. لذا فإن الخاصية الأساسية في الهيكل الشبكي أن المنظمة الأم تستطيع أن تتوسع في أعمالها وفي أنشطتها، وذلك من خلال جعل المنظمات الأخرى تقوم بتقديم هذه الأعمال والأنشطة.¹

والشكل الآتي يوضح نموذج عن الهيكل الشبكي لإحدى المنظمات.

الشكل رقم (17): الهيكل الشبكي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 154.

وكغيره من الهياكل التنظيمية، للهيكل الشبكي مزايا وعيوب يتمثل أهمها في الآتي:²

- إمكانية تعديل مكونات التنظيم الشبكي بالإضافة أو الحذف للوحدات المكونة لذلك التنظيم طبقا لمتطلبات وأهداف العمل.
- اكتساب الفعالية في المنظمة الذي يتأتى من خلال المهارات التي يتمتع الأفراد العاملين بالتنظيم الشبكي.
- تسعى الوحدات المكونة للتنظيم الشبكي لتقديم مستوى عال من الجودة في الأداء حتى يمكنها الاحتفاظ بمكانتها داخل التنظيم.
- يتحقق الارتباط العضوي بين الأفراد العاملين بالتنظيم الشبكي بالرغم من وجود بعض الحواجز التقليدية كالحواجز الجغرافية.
- يتسم التنظيم الشبكي بالمرونة لمواجهة أية متغيرات أو مستجدات أو أزمات فالتنظيم الشبكي يتأثر بأية متغيرات ويعدل أهدافه وفقا لها.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 154-155.

² - مروة طارق عبد العظيم أحمد، دور التنظيم الشبكي في كفاءة تقديم الخدمات العامة في الأجهزة الحكومية دراسة حالة مصلحة الجوازات والهجرة والجنسية في مصر، كلية الاقتصاد، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص: 29.

- يجنب التنظيم الشبكي إتباع العمليات الإدارية غير الضرورية في العمل والتي قد تؤثر بالسلب على كفاءة الأداء.
 - يقلل التنظيم الشبكي من المستويات الرأسية للإدارة، كما يركز أيضا على مبدأ اللامركزية في صنع القرار، فالمعلومات متاحة لجميع أعضاء التنظيم في آن واحد من خلال وسائل الاتصال الحديثة.
 - يتميز التنظيم الشبكي بمستوى عال من التنسيق الخارجي والداخلي الذي يربط الأفراد في كافة المواقع الجغرافية بشبكة اتصالات متكاملة تعمل على إزالة الحواجز التنظيمية وتخلق نوع من المشاركة والتعاون بين الأفراد العاملين في إطار التنظيم الشبكي.
 - يعمل التنظيم الشبكي على تشجيع الإبداع والابتكار و طرح أفكار جديدة من شأنها تحقيق نتائج أفضل.
 - يسهل التنظيم الشبكي عملية تبادل المعلومات بكفاءة وسرعة، حيث أن شبكة المعلومات تعمل على نقل وانسياب المعلومات في اتجاهات مختلفة وفي توقيت زمني واحد.
 - الحفاظ على ذاتية التنظيم في مواجهة التنوع الجغرافي والاختلاف بين مكونات هذا التنظيم من حيث أنشطة واهتمامات الوحدات المركزية المكونة له.
 - تعظيم مستوى المعرفة، فأعضاء التنظيم الشبكي يجب أن يتوافر لديهم مستوى عال من الخبرات والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم.
 - إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاجها المنظمة من مواد خام وعمالة رخيصة،
 - تحسين الإنتاج من خلال خبراء من مختلف الأطراف المتعاقد معها.
- أما من أهم عيوبه الآتي:
- قد لا يستطيع العاملون داخل التنظيم الشبكي مواكبة المتغيرات المتسارعة للبيئة والتي تؤثر على أداء التنظيم.
 - إن تزايد نطاق الاتصالات المتبادلة بين الوحدات المكونة للتنظيم الشبكي قد ينعكس بالسلب على أداء العاملين.
 - ارتفاع تكلفة وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة بين الوحدات المكونة للتنظيم الشبكي والمتباعدة جغرافيا.
 - عدم وجود رقابة مباشرة للعقود والأعمال الخارجية من قبل المتعاقد معهم.
 - زيادة مخاطرة المنظمة حول التزام المتعاقدين بالقيام بالعقود والأعمال المتفق عليها.

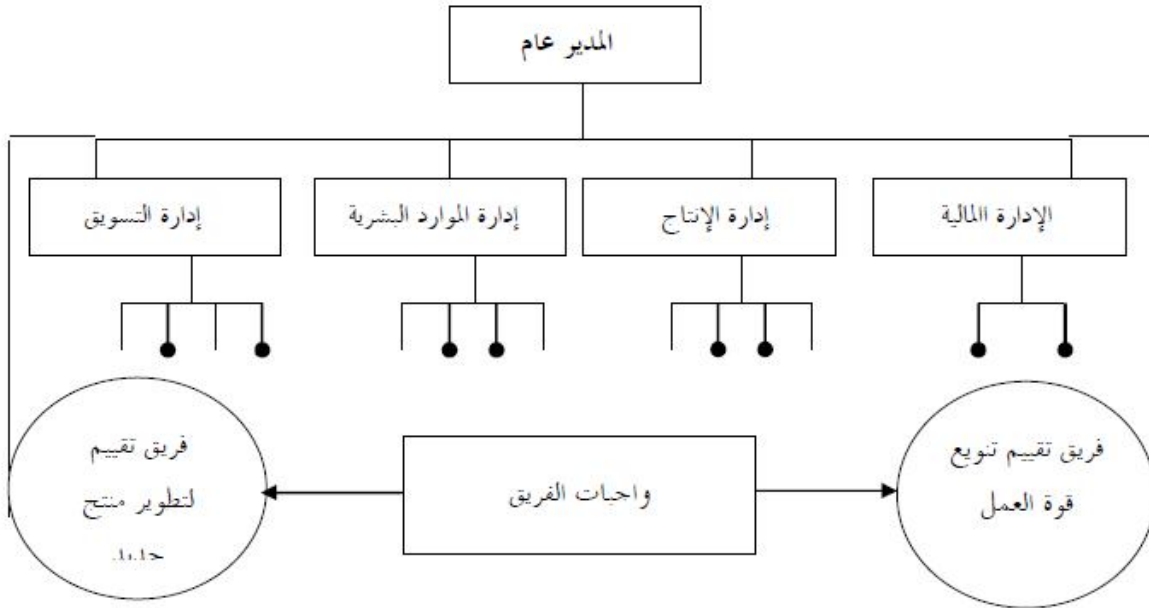
IV. فرق العمل

فرق العمل هو أسلوب تنظيمي أكثر منه نموذج أو نظرية تنظيمية، بدأت المنظمات في تطبيقه والاهتمام به مع بداية السبعينات من هذا القرن، عندما اشتدت المنافسة بين المنظمات في السوق المحلية والدولية عقب ارتفاع أسعار النفط، ويعتمد هذا النوع من التنظيم على ما يعرف بفرق العمل الوظيفية والدائمة، ويقصد بفرق العمل الوظيفية مجموعات الموظفين التي يتم انتقاءها من الأقسام الوظيفية

المختلفة كمثل لها، وذلك بغرض حل المشاكل المشتركة التي تعاني منها تلك الأقسام، واكتشاف أي فرص تسويقية محتملة للمؤسسة. أما فرق العمل الدائمة فهي مجموعات العاملين المخصص لها مهام دائمة، تتمثل في علاج المشاكل المتكررة الناتجة عن ممارسة النشاط الأداء.¹

وعليه يمكن الاعتماد على فرق العمل في المنظمات الكبيرة والبيروقراطية والتي تتحكم فيها القواعد والإجراءات والأنظمة الرسمية، وذلك بهدف إضفاء المرونة على هيكلها، فتقوم بإنشاء فرق عمل، التي تتميز بأنها مؤقتة وتنتهي في تكوينها ووجودها بانتهاء الغرض والتوصل إلى الهدف المطلوب. وتتكون فرق العمل من عدة أعضاء من داخل إدارة واحدة، أو من عدة إدارات مختلفة، لحل مشكلة تعاني منها المنظمة. حيث تعطي المنظمة فريق العمل حرية واستقلالا في موارده، وفي التفكير، وفي التصرف، وفي اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة. وهي في ذلك تبتعد عن الهيكل الروتيني والتقليدي والبيروقراطي للوحدات التنظيمية وإذا كانت ميزة فرق العمل في المرونة والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة، وأيضا بالحرية والاستقلال في العمل، وفي قدرتها على تجميع موارد بشرية وتخصصات مختلفة، فإن أهم مزاياها هو الحل السريع والمبتكر للمشاكل، ولكن يعاب على فرق العمل بأنها تعمل في ظل حضارة وثقافة تنظيمية أكبر (تمس المنظمة ككل) وتتسم بالبيروقراطية لدرجة أن الكثير من الوحدات البيروقراطية يتربص بفرق العمل، ويكيد له، وربما يسعى لإفشالها.² والشكل الآتي يوضح نموذج عن ذلك:

الشكل رقم (18): هيكل بفرق العمل



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، 2007، ص: 343.

¹ - طارق طه، التنظيم: النظريات، الهياكل، التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص: 239.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 155.

ومن مزايا الهيكل بفريق العمل أنه ينمي روح المشاركة والعمل الجماعي، دراسة المشاكل المطروحة دراسة وافية بالاستفادة من التخصصات المتعددة في المنظمة، تقليل الحواجز التقليدية بين الأقسام مما يؤدي إلى زيادة الالتزام و تكريس الجهود للأداء، تدريب الأعضاء الذين ينتمون إليها لشغل وظائف هامة في المنظمة، توسيع آفاق المديرين بجعلهم قادرين على فهم مجمل نشاطات المنظمة، كما يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف المتغيرة وتقليل التكاليف الإدارية. أما من عيوبه أنه يتطلب وقتاً ثميناً في جلسات طويلة، الحاجة للموارد الكثيرة، كما أنه يعتبر وسيلة للتهرب من القيام بعمل معين ولعدم مواجهة المشكلة واتخاذ القرارات، صعوبة توفر الأفراد المناسبين لتشكيل الفرق، اللامركزية تشعر المدير أنه فقد جزءاً من صلاحيته، شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مديري وحداهم وبين متطلبات عمل الفريق، كما أنه يحتاج إلى تنسيق فعال بين مختلف الوحدات.¹

V. هيكل بلا حدود

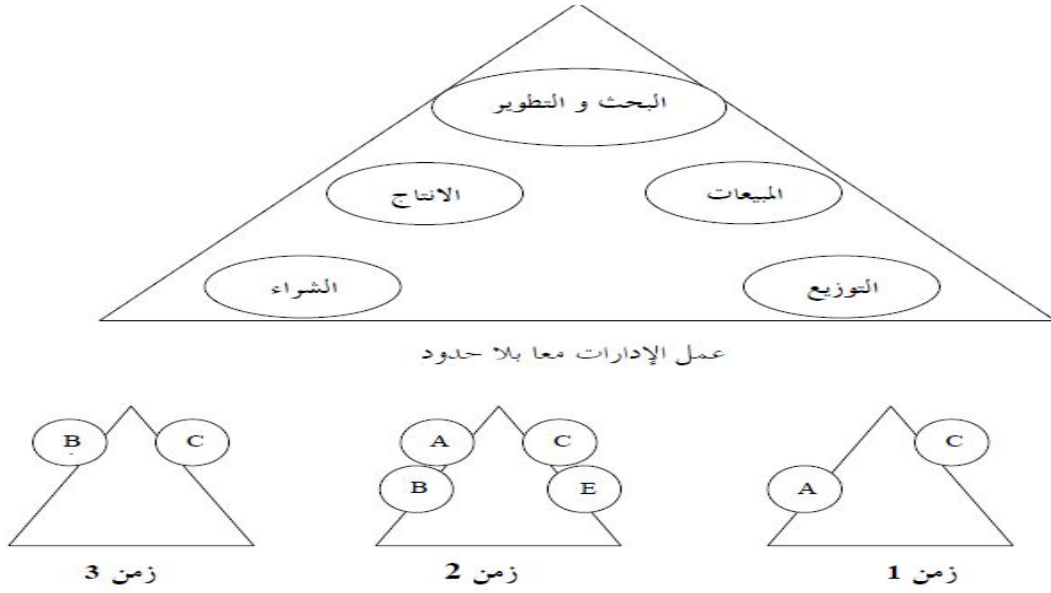
أصبح من المألوف الحديث اليوم عن منظمات بلا حدود أو منظمات افتراضية، وهي تلك المنظمات الموجودة في الفضاء الإلكتروني المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والانترنت في عملياتها، والتي أزيلت فيها الحواجز الداخلية بين أقسام المنظمة والحدود الخارجية التي تفصل بين المنظمة ومحيطها، ويعد هذا النوع من التنظيم الهيكلي مزيجاً من هيكل فريق العمل والهيكل الشبكي مع فارق بسيط يتعلق بصفته المؤقتة، وقد أدخل هذا المفهوم إلى الإدارة جاك ولش Jack Welch مدير عام سابق لشركة جنرال إلكتريك الأمريكية. وأبرز شروط استخدام هذا النموذج ما يلي: دمج الإدارات وخلق فريق عمل ومد أعضاء الفريق بجميع المستلزمات التي تمكنه من أداء عمله بفعالية وكفاءة ، بالإضافة إلى ضرورة استخدام تكنولوجيا متطورة (تكنولوجيا الحاسوبية /الرقمية) وانجاز العمل من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة، وقبول ظاهرة الوقتية، اللاببيروقراطية العالية، وعدم فرض القيود بأي شكل كانت على العاملين أو الخبراء الذين ينجزون العمل. هذه الشروط تستدعي التخلي عن الحدود العمودية واستبدالها بترتيبات تسرع اتخاذ القرارات ومنها فرق العمل التي يتجاوز أعضاؤها الخط التسلسلي الواحد؛ والتخلي أيضاً عن الحدود الأفقية واستبدالها بترتيبات تنظم النشاطات على أساس متطلبات العمل وليس على أساس متطلبات الأقسام، وتجاوز الحدود الخارجية للمنظمة واستخدام التحالفات الإستراتيجية مع الموردين وإقامة العلاقات الشبكية مع الزبائن على أساس سلسلة الخدمات وتناسب وتناغم الخدمة وحاجات وطلبات هؤلاء الزبائن.²

والشكل الآتي يوضح نموذج عن الهيكل بلا حدود لإحدى المنظمات:

¹ - شاوي صباح، مرجع سابق، ص: 108.

² - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص: 321.

الشكل رقم (19): الهيكل بلا حدود



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص: 346.

وعليه فإن المنظمات تحاول من خلال اعتماد الهيكل بلا حدود إلغاء كافة الحدود والقيود الخاصة بوجود وحدات تنظيمية، ومستويات تنظيمية ورئاسية، فتقوم بإنشاء هياكل لا ترتبط بتسلسل رئاسي معين، ولا ترتبط بحدود الوحدات التنظيمية، فعلى سبيل المثال إنتاج فيلم سينمائي أو حلقات تلفزيونية تحتاج إلى خبرات وتخصصات متنوعة (كالمنتج والمخرج والكاتب ومختصي الملابس والماكياج والمصورين والممثلين وعشرات أخرى من التخصصات الدقيقة، وليس منهم من يرأس الآخر، وكلهم مرتبطون ببعض، ولكن ليس من خلال تسلسل رئاسي وليس من خلال وحدات تنظيمية ينتمون إليها، وليس هناك نطاق إشراف، وليس هناك أنظمة ولوائح وقواعد محددة. وعليه فإن إنتاج فيلم عادة ما يكون من خلال وجود تنظيم وهيكل يجمع كافة هذه التخصصات. دون هيكل محدد، ولكن هناك عزم ونية خالصة من الجميع لتقديم جهودهم وحيث أن كل فرد يعرف تماما حدود دوره في الفيلم أو المسلسل فليس من المستحيل التنسيق بينهم ولكنه تنسيق صعب، ويجعل من الجميع في توتر وحالة مزاجية حادة، إلى أن يتم إخراج الفيلم أو المسلسل.¹

ومن مزايا الهيكل بلا حدود أنه يمكن من الاستفادة من الخبرات في كل مكان، يتميز بمرونة عالية واستجابة سريعة، اكتساب خبرات تكنولوجية واسعة، لا واجبات رسمية محددة ولا روتين، تقاسم المعرفة والخبرة، ومن عيوبه صعوبة السيطرة، ضعف حدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة، تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية، تتطلب اتصالات فعالة و تكنولوجية متقدمة، احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور.²

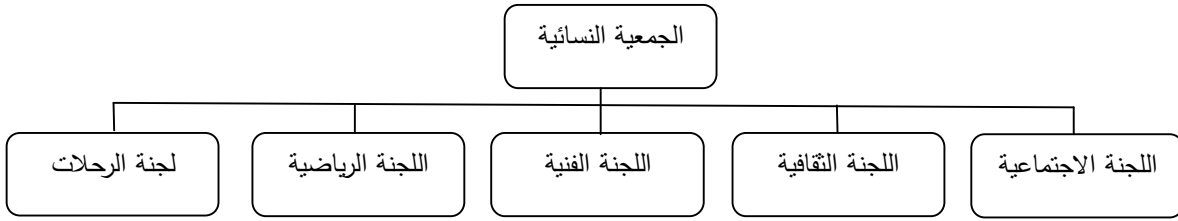
¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 158.

² - شاوي صباح، مرجع سابق، ص: 111.

VI. هيكل اللجان والمجالس

تعرف اللجنة على أنها مجموعة من الأفراد موكلة إليهم مهمة القيام بعمل معين وذلك بشكل جماعي، وقد تكون لجنة تنفيذية مهمتها اتخاذ القرارات أو لجنة استشارية مسؤولة فقط عن إجراء الدراسات، كما قد تكون لجان دائمة تحددها اختصاصات تمارسها بشكل مستمر كلجنة التخطيط.¹ فالمنظمات التي تعتمد في تنظيم هياكلها بالكامل على اللجان، تعطي لكل لجنة رئيس و عدة أعضاء ويمكن للعضو الواحد أن يشترك في أكثر من اللجنة واحدة. ويستخدم هيكل اللجان حينما يحتاج الأمر مشاركة أكثر من فرد في عضوية اللجنة بسبب خلفياتهم ومهاراتهم المتنوعة. كما أن التخصصات مختلفة حيث يمكن أن توجد في اللجنة الواحدة أكثر من تخصص مما يسهم في زيادة كفاءة الأداء. ومن أهم المنظمات التي تتبع هيكل اللجان النوادي والجمعيات، فجمعية نسائية فد تعتمد على عدة لجان مثل اللجنة الاجتماعية، واللجنة الثقافية، واللجنة الفنية، واللجنة الرياضية، ولجنة الرحلات. وتقوم كل لجنة بتقديم خدماتها النسائية من خلال مشروعات وبرامج يشترك فيها بعض عضوات اللجان الأخرى حسب تخصصهن. والشكل الآتي يوضح نموذج عن هيكل اللجان والمجالس:

الشكل رقم (20): هيكل اللجان والمجالس



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 154.

ويتسم هيكل اللجان غالباً بسيادة النمط الاجتماعي والجماعي في الإدارة واتخاذ القرار، وهو ما يشير إلى عدم وضوح المستويات التنظيمية الرئاسية، بل قد لا يقبل بعض الأعضاء وجود مستويات رئاسية أعلى منه، خاصة إذا كان العمل تطوعياً لا يتقاضى الأعضاء أجراً عنه، حتى ولو كان هناك أجر فإن العاملين يشعرون بمساواة نسبية، ولا يبقى إلا حب العمل والصدقة كدافع الأداء العمل، وليس هيكل السلطة الرئاسي، ويؤدي هذا الأمر إلى شيوع النمط الديمقراطي في العمل. وبالرغم من تميز هذا النمط من الهياكل بمرونة عالية وقدرة على تجميع التخصصات المختلفة داخل اللجنة الواحدة، أو عند تنفيذ أحد الأنشطة أو البرامج التي تشترك أكثر من لجنة في تنفيذها، إلا أن هذا الهيكل يعاني من غموض التسلسل الرئاسي الذي يوضح الرئيس من الرؤوس ومن غموض في وصف الاختصاصات التنظيمية، ومن شيوع الديمقراطية أكثر من اللازم.²

ومن مزايا هذا النوع من الهيكلة أيضاً: تنمية روح المشاركة والعمل، دراسة المشاكل المطروحة دراسة وافية، يساعد على التنسيق بين عدة إدارات، تدريب الأعضاء الذين ينتمون إليها لشغل وظائف هامة في

¹ - عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص: 126.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 156.

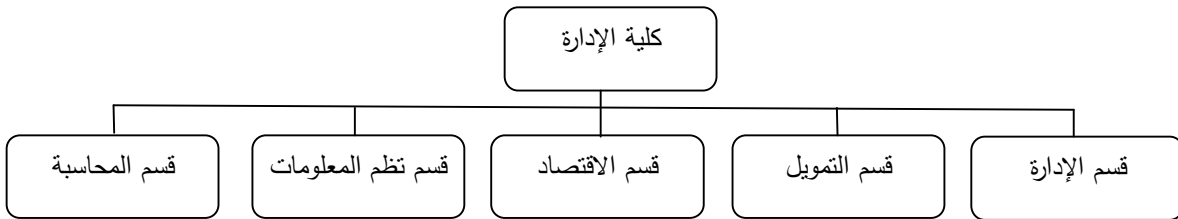
المنظمة، بالإضافة إلى أنه يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف المتغيرة. أما من عيوبه: البطء في حلول المشاكل المطروحة وما ينجر عنه من تكاليف مرتفعة في الجهد والوقت والمال، وسيلة للتهرب من القيام بعمل معين، وسيلة لعدم مواجهة المشكلة واتخاذ القرارات، صعوبة توفر الأفراد المناسبين لتشكيل اللجنة، بالإضافة إلى اللامركزية التي تشعر المدير أنه فقد جزءا من صلاحيته.¹

VII. الهيكل الجماعي

في المنظمات العالية في الاستخدام للمجال المهني والتعليمي والبحثي، يتطلب الأمر إعطاء كل وحدة من وحدات العمل أكبر من مقدار من الديمقراطية والسلطة، ويرجع السبب في أن شاغلي الوظائف على درجة عالية من التعليم والاحتراف المهني، كما أن لقرارات تحتل وتحتاج إلى نوع من المشاركة في اتخاذها. ومن أهم المنظمات التي تتبع الهيكل الجماعي منظمات الأبحاث ومعاهد الأبحاث وهيئات التطوير وكلليات الجامعة. فعلى سبيل المثال تعطى الأقسام العلمية في أي كلية درجات عالية من الديمقراطية، حتى أن القرارات تؤخذ بشكل جماعي داخل الأقسام، بل أن رئيس القسم لا ينفرد بسلطة القسم، فهو ينظم عمليات اتخاذ القرار والاجتماعات ويقترح أو يصوت ويشارك في القرار مثل باقي أفراد القسم، أي أن القسم العلمي هو صاحب السلطة الأكبر في أي كلية. فالقسم يختار أعضائه الجدد، وتحديد المواد الدراسية التي ستقرر، ويحدد طرق التدريس، ويحدد جداول التدريس، وترقية الأعضاء، وتطوير المناهج، وغير ذلك من القرارات الهامة. وما يميز الهيكل الجماعي أنه يأخذ الشكل التقليدي وربما البيروقراطي في طريقة رسمية، ولكن طريقة العمل الداخلية مختلفة تماما، حيث يعطى لكل وحدة أو قسم أكبر قدر ممكن من السلطة، وبالتالي درجة عالية جدا من اللامركزية، لتكون الرسمية والنمطية في شكل لوائح وأنظمة وقواعد وسياسات في أقل حد ممكن.²

والشكل الآتي يوضح نموذج عن هذه الهيكلية لإحدى الكليات:

الشكل رقم (21): الهيكل الجماعي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 157.

VIII. الهيكل الافتراضي

تستدعي متطلبات التطور في العصر الحالي وجود تعاون وتنسيق وتحالف بين بعض المنظمات، وذلك لاستكشاف إمكانية تطوير منتجات جديدة. ويرجع السبب أن كل منظمة لا تستطيع بإمكاناتها الفنية والمالية وحدها أن تقوم بذلك. وقد يمتد التعاون ليس فقط لتطوير منتجاته بل وأيضا لفتح أسواق جديدة

¹ - عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص: 127.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 156-157.

ولزيادة قدراتهم التنافسية وأي صورة أخرى من التعاون يرونها. ويحتاج التعاون بين هذه المنظمات إلى خلق كيان أو آلية تسهل هذا التعاون (وقد يظهر ذلك في شكل تمويل بحوث، أو زيارات، أو اجتماعات، أو تكوين فرق عمل)، وبالرغم من وجود هذه الكيانات والآليات والممارسات التنظيمية إلا أنها لا تمثل خلق أو إنشاء المنظمات جديدة، فهذه الكيانات هي كيانات هلامية ومؤقتة تخلق لغرض تحقيق التعاون وإجراء أعمال جديدة ولكنها تختفي بانتهاء الغرض منها، وبالتالي فهو هيكل افتراضي (ولكنه لا يمثل كيانا مستمرا). وعليه يمكن القول أن المنظمات الساعية للتعاون تفترض وجود كيان سيحقق التعاون والإنجاز المنشود، وعليه فهناك كيان افتراضي أو هيكل مفروض بين المنظمات الحقيقية يقوم بأداء الأعمال المطلوبة.

إن الخاصية الأساسية للهيكل الافتراضي تقوم على أن المنظمات تخلق كيانا هلاميا ومؤقتا حتى ينتهي مشروع التعاون بين هذه المنظمات. وبالمثل تستطيع المنظمات أن تنشئ بداخلها كيانات افتراضية مثل فرق العمل المؤقتة التي تدرس موضوع أو تحل مشكلة، وبانتهاء الأمر تختفي هذه الفرق.¹

خامسا: أنماط أخرى لهياكل التنظيم

أخذت الهياكل التنظيمية منذ القديم عدة أشكال مما جعل أنواعها وتصنيفاتها مختلفة وكثيرة، وذلك حسب البيئة التي تنشط فيها المنظمة وحسب المعيار المعتمد لتقسيم وتصنيف الهياكل التنظيمية ومنها الآتي:

1. النماذج الكلاسيكية والنماذج الحديثة

يمكن تقسيم وتصنيف الهياكل التنظيمية إلى النماذج الكلاسيكية والنماذج الحديثة، حيث تضم النماذج الكلاسيكية ثلاثة نماذج فرعية وهي التنظيم التنفيذي، التنظيم الوظيفي و التنظيم الاستشاري، أما النماذج الحديثة فتضم نموذج التنظيم العضوي، تنظيم الفرق، التنظيم الشبكي، ويمكن شرح أهمها من خلال الآتي:²

1.1. التنظيم التنفيذي

يعتبر التنظيم التنفيذي من الأساليب التنظيمية القديمة، وقد استخدم في البداية لتنظيم الجيوش، ويطلق عليه أيضا التنظيم العسكري أو السلطوي، ويعتمد على تسلسل السلطة وعلاقاتها الرأسية التي تربط المستويات الإدارية بعضها في بعض مكونة ما يشبه الهرم التنظيمي ومن خلال خط السلطة تصدر الأوامر من أعلى، وفي هذا النوع من التنظيم لا يحتاج المدير إلى درجة عالية من التخصص، إلا أنه يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات وبالتالي فهو يناسب المنظمات الصغيرة الحجم لأنه يتميز بالبساطة والسرعة، ووحدة القيادة. وبالتالي فإن التنظيم التنفيذي أقرب إلى الهيكل التنظيمي البسيط.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص: 157-158.

² - علي عباس، مرجع سابق، ص ص: 133-136.

2.1. التنظيم الوظيفي

يعتبر فريدريك تايلور أول من اقترح التنظيم الوظيفي سنة 1903، حيث نادى باستبداله بالتنظيم التنفيذي (الرأسي)، وقال أنه يجب أن يكون لكل مشروع عدد من المديرين الفنيين ذوي الاختصاص عمل فني يتخصصون فيه.

3.1. التنظيم الاستشاري

يعتمد هذا النموذج على الاستعانة بالمستشارين أو وحدات إدارية تكون من بين مهامها الرئيسية تقديم النصح والمشورة الفنية للإدارات الفنية لمساعدتها على إنجاز أعمالها وتخطي العقبات التي تواجه عملية تنفيذ المشروعات، هذا النوع منتشر في منظمات الأعمال لأنه يجمع بين مزايا النموذجين السابقين، لكن عيوبه أن يتسبب بحدوث بعض النزاعات الإدارية على السلطة بين الإدارات التنفيذية والاستشارية، كما أن الإدارة الاستشارية تقدم النصح والمشورة ولا تتحمل أخطاء تنفيذها.

4.1. التنظيم العضوي

وفقا لهذا النموذج تعطي المنظمة لكل المدير أهدافا محددة وتطلب منه تنفيذها خلال مدة معينة ومقابل ذلك يعطى للمدير حرية أكبلا للتصرف واتخاذ القرارات، كما يخصص له الأموال اللازمة للإنفاق على وحدته الإدارية، ليطلب منه بعد انتهاء المدة تقديم تقرير يوضح فيه النتائج المحققة، وقد تطور هذا النموذج حتى أصبح يطلق عليه بالمصفوفة التنظيمية.

5.1. تنظيم الفرق

يعتبر تنظيم الفرق أسلوب إداري تنظيمي أكثر منه نموذج أو نظرية تنظيمية، وقد بدأت منظمات الأعمال تطبيقه والاهتمام به في بداية السبعينات، عندما اشتدت المنافسة بين منظمات الأعمال في السوق المحلية والدولية، عقب الارتفاعات السريعة في أسعار النفط العربي، ويقوم هذا التنظيم على تشكيل فريق عمل يتكون أعضاؤه من تخصصات مختلفة يعهد إليها بمسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها المنظمة.

6.1. التنظيم الشبكي

أخذت بهذا التنظيم بعض المنظمات الأجنبية، حيث تقوم بإحالة وظائف رئيسية من أنشطتها إلى منظمات أخرى مستقلة لتقوم بها نيابة عنها، لتقوم المنظمة في هذه الحالة بدور المنسق بين المنظمات التي تقوم بتلك الأنشطة.

2. أشكال الهياكل التنظيمية حسب معيار السلطة

حسب هذا المعيار تظهر الأنواع الآتية:¹

¹ - عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص ص: 119 - 127.

1.2. النموذج الميكانيكي

يركز النموذج الميكانيكي على المهام والسلطات والتدرج الوظيفي والاهتمام بالتكلفة والعائد ومبدأ وحدة الأمر ونطاق الإشراف، وضمن هذا النموذج توجد الأشكال الآتية:

1.1.2. الهيكل التنظيمي التنفيذي: يعتبر من أقدم وأبسط أنواع التنظيمي ويطلق عليه أحيانا الهيكل الخطية أو الهيكل الرأسية، يتكون من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وتتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيمي إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل، ويصلح في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وعليه فهو أقرب إلى الهيكل التنظيمي البسيط.

2.1.2. الهيكل التنظيمي الوظيفي: سبق وأن تم شرح هذا النموذج من الهياكل التنظيمية.

3.1.2. الهيكل الخطية الاستشارية: يجمع هذا النوع من الهياكل بين مزايا الهيكل التنفيذية فيما يتعلق بالسلطة الموحدة ومزايا الهيكل الوظيفية فيما يتعلق الاستفادة من التخصص.

2.2. النموذج العضوي

كان لنظرية النظم الدور الأساسي في تقرير النموذج العضوي في التنظيم ومنه تصميم الهياكل التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات التفاعلية و التبادلية بين طبيعة التنظيم والبيئة الخارجية، إلى جانب مفهوم التغذية العكسية لتحقيق التوازن المطلوب وتحقيق الفعالية التنظيمية، ويضم الأنواع الآتية: المصفوفة التنظيمية (الهيكل المتعددة الأبعاد)، الهيكل باللجان، الهيكل التنظيمي الشبكي.

3. النمط الياباني والنمط الكوري

بالإضافة إلى الهياكل سابقة الذكر يوجد نمطان مميزان ومختلفان وهما الآتيين:¹

في النمط الياباني توجد عدة شركات كبيرة ترتبط بعضها ببعض بهيكل تعاوني. وعلى الرغم من استقلال كل شركة عن باقي الشركات فهم يجدون أنه من الأصلح عدم التنافس، ولكن التكامل فيما بينهم قد يخدم مصالحهم، وبالتالي فهم ينتسبون إلى بعضهم، لدرجة أن هذا النمط يطلق عليه هيكل الانتساب أو المنظمات المنتسبة إلى بعضها البعض. ويتم هذا الأخير من خلال استثمار إحدى المنظمات في باقي المنظمات، وذلك من خلال شراء أسهمها، تمويل عمليات الإنتاج والبحوث في منظمات أخرى. فإحدى المنظمات تمول مقدما إنتاج المنظمة الأخرى والذي ستحصل عليه المنظمة الأولى لاحقا، دعوة أعضاء من الشركاء الآخرين للجلوس في مجلس إدارات المنظمات الأخرى. ويمكن لأكبر منظمة من المنظمات المنتسبة إلى بعضها البعض أن تكون مركزا تدور حوله باقي المنظمات، وهي نفس الفكرة الخاصة بالهيكل أو التنظيم الشبكي، أو أن تكون هناك شركات مغذية المنظمة أساسية.

ومن خصائص النمط الإداري الياباني الآتي: القرارات تتخذ بشكل جماعي، وعند مواجهة مشكلة رئيسية يتم تصعيد الأمر إلى القسم أو الإدارة، ومن خلال الاجتماعات يتم تصعيد الاقتراحات إلى أعلى لاتخاذ القرار، درجة التخصص متوسطة، فالفرد يتخصص في عمل، ولكن يكون قادرا على أداء أعمال أقرب

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 159-161.

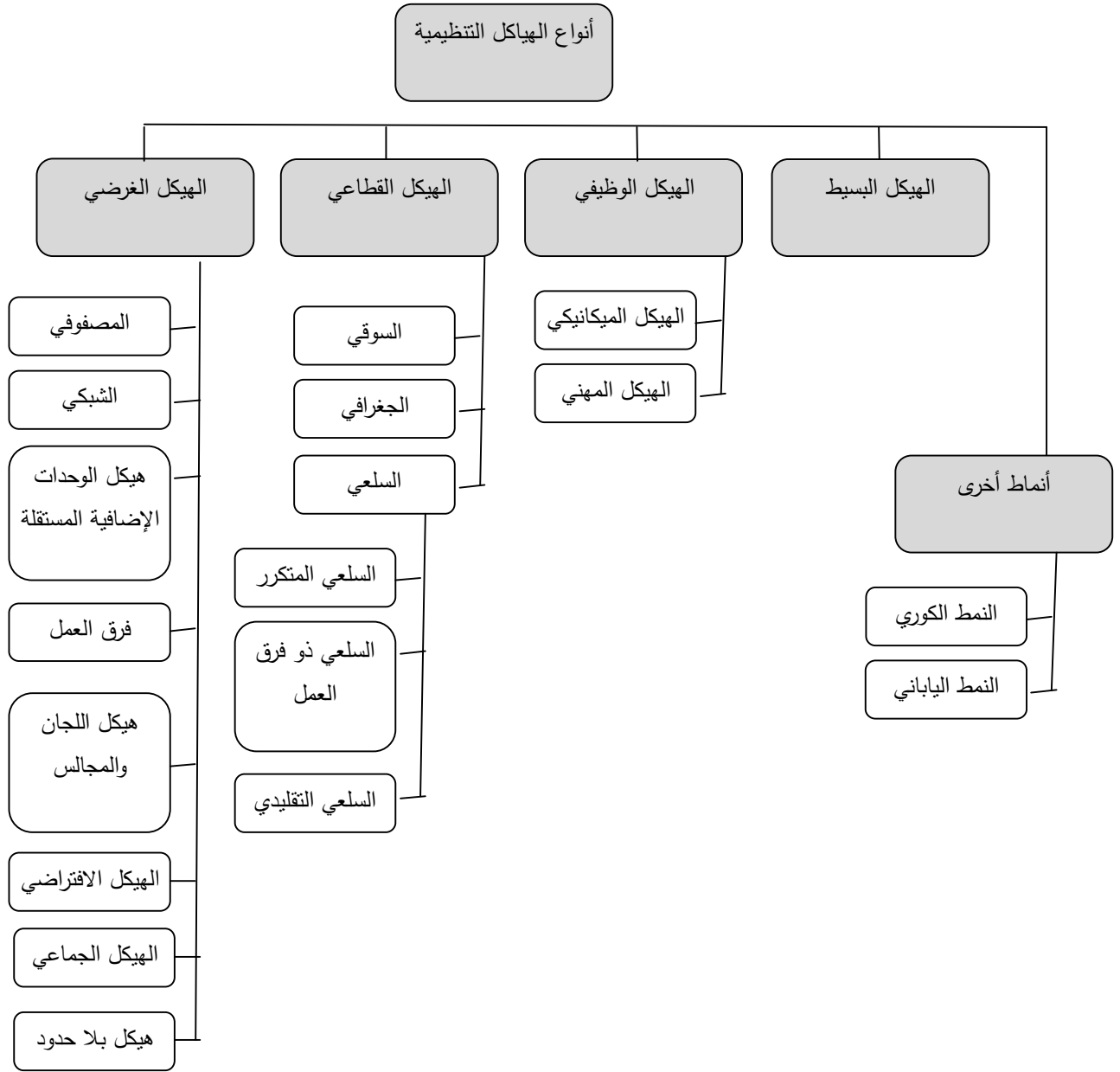
مشابهة لإعطاء مرونة عالية للمنظمة للاستفادة من توظيف العاملين، الترقبات بطيئة، ولا يصعد في السلم الإداري إلا ذو خبرة ومهارة عالية، وبالرغم من هذا فمن يبقى مكانه دون تحرك لأعلى يلقى اهتماما شاملا وزيادة ملائمة في مرتبه و التوظيف هو لمدى الحياة، مع اهتمام بحاجات العاملين، واهتمام بتقييم الأداء (الذي يعتمد على مقاييس رسمية مع الالتزام بقيم المنظمة).

أما النمط الكوري فقد ظهر في كوريا بسبب ظهور عدة أسر عريقة تاريخيا، واستطاعت أن يكون لها دور ريادي كبير في تطوير الاقتصاد الكوري، وعبر الزمن ظهر نمط مختلف لهذه الأسر في تنظيم وإدارة مشروعاتها. ومن أشهر الشركات الأسرية أو العائلية العملاقة في كوريا شركة سامسونج وشركة هايونداي وأي منهما يمثل شركة عائلية عملاقة جدا، بها أو يتبعها العديد من الشركات الأخرى، وهي شركات مملوكة للشركة العائلية. وبالرغم أن هناك عدة شركات تنتمي للشركة العائلية سامسونج أو هايونداي) فإن هذه الشركات قد تتنافس في إنتاج نفس المنتج، إلا أن هذا التنافس مقصود ومخطط بغرض خدمة العميل والسوق، لتقديم أكثر من منتج في نفس المجال أو تشكيلة ترضي السوق. وفي نفس الوقت فإن الشركات المختلفة تتكامل فيما بينها وتتعاون فهي تقدم إنتاجها للشركات الأخرى. وتتبع الشركات الكورية نفس النمط الأبوي الخير في التنظيم والإدارة.

ومن خصائص النمط الكوري في الإدارة: تشجيع الريادة في المشروعات، وتشجيع الإبداع والابتكار في التوصل إلى أفكار يمكن تحويلها إلى منتجات جديدة، أو يمكن من خلالها تحسين العمليات الإنتاجية، علاقات قوية مع الحكومة، حيث يمكن للشركات اليابانية أن تدعم سياسات التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، بل يمكن للشركات أن تنفذ المشروعات الإنتاجية أو الخدمية التي تسعى إليها الدولة. علاقات قوية مع الجامعات والمدارس، فتقوم الشركات الكورية بتمويل بعض المدارس والجامعات، وتمول البحوث فيها، بل وتمول وتنفق على الطلبة المجتهدين، ثم تقوم بتعيينهم في شركاتها، فتضمن موارد بشرية مناسبة لاحتياجاتها.

مما سبق يمكن القول أن الهياكل التنظيمية في تجدد وتطور وذلك تماشيا مع مستجدات بيئة الأعمال، ويمكن إجمالاً الاعتماد على ما جاء به مينتزبرغ، وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (22): أنواع الهياكل التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء ما سبق.

أسئلة تقييمية للفصل الثالث

- بعد الإطلاع على الفصل الثالث يمكن تقييم مدى إدراك المحتوى بالإجابة على الأسئلة الآتية:
- متى يمكن استخدام الهيكل البسيط وما هي الهياكل التي تقترب في تنظيمها إلى هذا النمط من الهياكل؟ وما هي أهم مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي البسيط؟
 - ما معنى الهيكل البيروقراطي (الوظيفي) وما هي مزاياه وعيوبه؟
 - ما هو الفرق بين مختلف أنواع الهيكل التنظيمي البيروقراطي؟ مع إعطاء مفهوم كل نوع؟
 - ما معنى الهيكل القطاعي وما هي مزاياه وعيوبه؟
 - ما هو الفرق بين مختلف أنواع الهيكل القطاعي مع شرح كل نوع؟
 - ما هو الفرق بين أنواع الهيكل القطاعي السلعي مع تدعيم الشرح بأمثلة ورسم توضيحي لكل نوع؟
 - ما معنى الهيكل التنظيمي الغرضي (المؤقت)، وما هي مزاياه وعيوبه؟
 - وضح في أي الظروف يفضل استخدام الهياكل الغرضية الآتية:
 - الهيكل المصفوفي
 - الهيكل الشبكي
 - الهيكل الجماعي
 - الهيكل الافتراضي
 - ما هو الفرق بين هيكل فرق العمل والهيكل التنظيمي السلعي ذو فرق العمل؟
 - متى يمكن استخدام الهيكل المعتمد على فرق العمل، والهيكل المعتمد على اللجان والمجالس؟
 - أذكر أنواع الهياكل التنظيمية التي تحدث عنها مينتزبرغ؟
 - ما هو الهيكل التنظيمي الذي جاء به فريديريك تايلور وما هي خصائصه؟
 - ما هو الهيكل التنظيمي الذي جاءت به الأسر والعائلات الكبيرة مع شرحه وإعطاء أهم مزاياه وعيوبه؟
 - ما الفرق بين الهيكل التنظيمي المعتمد على النمط الياباني والمعتمد على النمط الكوري؟

الفصل الرابع

تصميم الهياكل التنظيمية

- طرق ومداخل تصميم الهيكل التنظيمي؛
- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي؛
- رسم الخريطة التنظيمية،
- الدليل التنظيمي،

الفصل الرابع: تصميم الهيكل التنظيمي

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها المسطرة من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة، التي تتضافر فيها جهود مختلف العناصر البشرية المكونة لها، ولتحقيق تلك الأهداف يتم مناقشة الكيفية التي يتم بها تقسيم العمل والتنسيق فيما بينها وتوزيع السلطة بين القائمين على هذه الأنشطة وهو ما يعبر عنه من خلال تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، الذي يظهر في شكل صورة يطلق عليها الخريطة التنظيمية تتشكل من خانات تعبر عن مختلف الأنشطة ومجموعة خطوط تعبر عن عملية الربط والتنسيق بين هذه الأنشطة. وتحتوي على عدد من المستويات التي تعبر عن توزيع السلطة بين شاغلي الوظائف المختلفة، إلى جانب ذلك احترامها لمجموعة من الأبعاد التي تحكم الفعالية التنظيمية من جانب التنظيم.

لذا تعتبر عملية بناء الهيكل التنظيمي عملية معقدة وصعبة، بل وقد تشكل معضلة للكثيرين، لما تتضمنه هذه العملية من أبعاد ومتغيرات عديدة تتفاعل مع بعضها البعض، مما يتيح الخيارات والبدائل الكثيرة في تصميمه وبناءه.

لذا وجب تسليط الضوء على كيفية تصميم الهيكل التنظيمي من خلال الآتي:

- طرق ومداخل تصميم الهيكل التنظيمي؛
- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي؛
- رسم الخريطة التنظيمية،
- الدليل التنظيمي،

أولاً: طرق ومداخل تصميم الهيكل التنظيمي

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد من الإشارة أن هناك مداخل لتصميمه وتتمثل هذه المداخل في الآتي: مدخل تحليل الأهداف والذي يطلق عليه عدة مسميات منها أسلوب بناء الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل أو المدخل الفوقي وأيضاً المدخل الاستراتيجي، أما المدخل الثاني فهو مخر جميع الأنشطة أو أسلوب بناء الهيكل التنظيمي من الأسفل إلى الأعلى وأيضاً المدخل التحتي. ويتمثل المدخلان في الآتي:

1. مدخل تحليل الأهداف

يطلق عليه أيضاً أسلوب أو طريقة بناء الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل، ويستعمل هذا المدخل عادة في المنظمات الجديدة أي في مرحلة الانطلاق، حيث تحلل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم يتم إنشاء وحدات تنظيمية رئيسية وفقاً لطبيعة النشاط وتباين أجزائه، وتقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية، وكل وحدة فرعية إلى وحدة إدارية أصغر، وهكذا تتواصل عملية التقسيم حتى يتم التوصل إلى أصغر وحدة إدارية من حيث الحجم والتي تكون عادة في المستوى التنفيذي، حيث كلما زاد حجم المؤسسة زاد مستوى تمايز الأعمال التي تقوم بها.¹

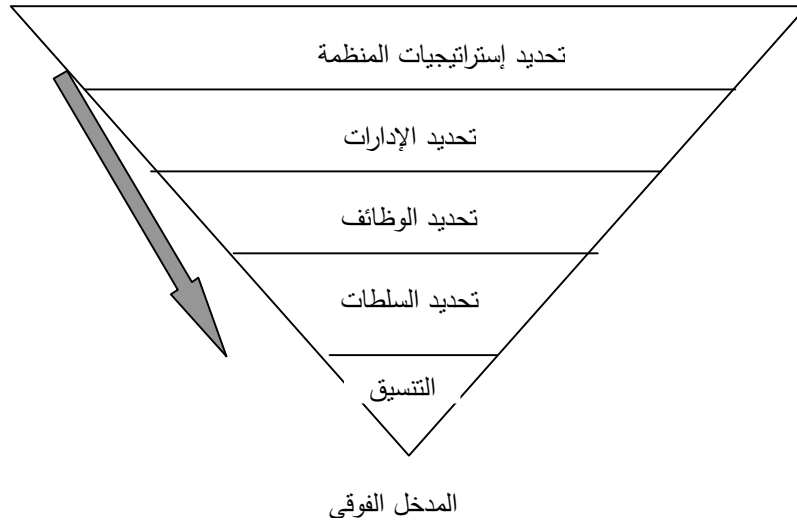
ويتم من خلال هذه الطريقة تبني وجهة الإدارة في تشكيل الهيكل التنظيمي كونها الأعم بمصلحة المنظمة ومصدر كل السلطات، وأقرب طرف في التعامل مع البيئة الخارجية، وهي التي تضع رسالة ورؤية وأهداف المنظمة وعليه فهي الأدرى بما يجب أن يكون عليه شكل الهيكل التنظيمي الذي يحقق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة، ويسمح لها بالتفاعل مع الظروف البيئية خارجية وداخلية.²

والشكل الآتي يوضح المدخل الفوقي أو أسلوب تحليل الأهداف:

¹ - أحمد بن عبد الرحمن الشمير ي، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، 2004، ص: 168-169.

² - شاوي صباح، مرجع سابق، ص: 68.

الشكل رقم (23): مدخل تحليل الأهداف



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 174.

يتضح من الشكل أعلاه الخطوات التي يمر بها المدخل الفوقي والذي يسمى أيضا بالمدخل

الاستراتيجي، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:¹

- تحديد إستراتيجيات المنظمة: ويشير ذلك إلى أنه في ضوء تحليل الوضع الراهن للمنظمة تتحدد استراتيجياتها وعليه يتحدد هيكل تنظيمها، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

➤ تحليل البيئة الخارجية: حيث يتم التعرض لظروف المنافسة، المنافسين، الموردين، الأسواق، المستهلكين، العلاقات مع الدولة، الأمور السياسية، الأوضاع الاقتصادية، الدخل، السكان، الأوضاع الاجتماعية، والتجارية المحلية والخارجية، وغيرها من العناصر. وفي ضوء ذلك تتحدد الفرص وهي تشير إلى الظروف المواتية في البيئة الخارجية، والتي يمكن اقتناصها أو استثمارها لتحقيق مميزات إضافية وانطلاقة طيبة لصالح المنظمة. والتهديدات والتي تشير إلى الظروف غير المواتية والسيئة في البيئة الخارجية، والتي يجب تجنبها أو التعامل معها بشكل يضمن درء مشاكلها أو لتحويلها إلى ظروف أفضل لصالح المنظمة.

➤ تحليل البيئة الداخلية: وهنا يتم التعرض للظروف الداخلية للمنظمة كأصولها وموجوداتها، وأنظمتها الوظيفية كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية، والسياسات والإجراءات والقواعد، والمديرين والعاملين بالمنظمة، والثقافة التنظيمية بها، وفي ضوء ذلك تتحدد نقاط القوة وهي تشير إلى عناصر تعطى القوة والانطلاقة للمنظمة، وعلى المنظمة أن تعتمد عليها في مستقبلها وأن تستغلها. وأيضا نقاط الضعف وهي تشير إلى عناصر سلبية، وعلى المنظمة أن تعدلها وأن تعالجها حتى يمكن للمنظمة أن تستخدم ما أوتي لها من نقاط قوة وفرص.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 175 - 178.

- تحديد رسالة المنظمة: وهي تشير إلى الغرض من وجود المنظمة، وهي أيضا عبارة عن مجالات الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة.
- تحديد رؤية المنظمة وهي تمثل الصورة التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وهذه الصورة المأمولة تتحقق من خلال خدمة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- تحديد الأهداف العامة: وهي عبارة عن النتائج النهائية للمنظمة في شكل أرقام للأرباح والمبيعات والإنتاج والعمالة والأسواق والمنافسة والجودة وغيرها من المؤشرات الحيوية للمنظمة.
- تحديد التحركات الإستراتيجية : وهي عبارة عن التحركات المستقبلية الرئيسية للمنظمة وفي طريقة استخدامها لمواردها المالية ومواردها البشرية، وأنظمتها تجاه الأسواق والعمل والمنافسون والأطراف الأخرى في البيئة الخارجية لتحقيق كل من الأهداف العامة ورؤية المنظمة ورسالتها. فإذا كانت التحليلات السابقة على سبيل المثال، تشير إلى أن على المنظمة أن تستغل قدراتها الحالية والظروف الخارجية من خلال إستراتيجية للانتشار والتوسع الجغرافي، ومع افتراض أن هذه الإستراتيجية سليمة، فما هو أثرها على الهيكل التنظيمي للمنظمة؟ من الطبيعي توقع أن تفتح المنظمة أسواق وفروع لها، ولكي يتحقق ذلك بسهولة لابد أن يظهر ذلك على خريطة المنظمة في شكل الاعتماد على الهيكل الجغرافي، أو الهيكل القطاعي الذي يعكس الاهتمام بالفروع. أما إذا كانت الإستراتيجية تهتم بالجودة فلا سبيل إلى فرض ذلك من خلال وحدة جديدة للجودة، مع الاهتمام بأنشطة تتميز بالرسمية والنمطية في كل من المدخلات والعمليات والمخرجات.
- تحديد إدارات المنظمة: تحقق الأعمال والأنشطة إستراتيجية المنظمة لذا يتم إعطاؤها وزن كبير في هيكل المنظمة، وذلك مقارنة بالأعمال والأنشطة التي لا ترتبط مباشرة بإستراتيجية المنظمة. ويتم ذلك من خلال الآتي:
- إنشاء وحدات تنظيمية جديدة خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق إستراتيجية المنظمة.
- رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية إلى أعلى.
- إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرية أعلى في التصرف واتخاذ القرار.
- تعيين مديرين لهذه الوحدات ذوي كفاءة وتعليم ومهارة وتدريب أعلى.
- تعيين عاملين أكثر وذوي كفاءة وتعليم وتدريب أعلى في هذه الوحدات التي تحقق الإستراتيجية.
- إلحاق وحدات داعمة فنية وإدارية بتلك الوحدات التي تحقق إستراتيجيات المنظمة.
- تخصيص اعتمادات مالية أكبر لهذه الوحدات.
- منح هذه الوحدات مزيدا من أساليب التكامل والتنسيق مع باقي وحدات المنظمة، على أن تسيطر هذه الوحدات الهامة على هذه الأساليب.

وبعد تحديد الإدارات التي تحقق إستراتيجية المنظمة، يتم تحديد الأقسام التابعة لكل إدارة بشكل يضمن سهولة تنفيذ الإستراتيجيات، وسرعة الحركة، والرقابة على الأداء والتنفيذ.

- تحديد الوظائف: بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الأقسام الإدارات. ويتحدد الأمر بالصورة التالية:

- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.
- وصف كل وظيفة.
- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة (أو ما يطلق عليه المقرر الوظيفي).

- تحديد سلطات الإدارات والوظائف: ويعني ذلك تحديد كل مما يأتي: أولاً الصلاحيات التنظيمية، وهو ما يطلق عليه أحيانا تحديد جدول الصلاحيات التنظيمية أي الوظائف الموجودة في المستويات التنظيمية المختلفة. يلي ذلك تحديد سلطات الوظائف وتضمينها في وصف الوظائف ثم حدود تفويض الصلاحيات والسلطات، ويعني تحديد ما يمكن تفويضه، وما لا يمكن تفويضه. وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها مثل غياب الرئيس، أو الأجازات، أو خلو المنصب وتحديد إلى من يمكن التفويض إليه. ثم تحديد الاختصاصات والمهام، ويعني ذلك المهام التي تضطلع بها كل إدارة أو قسم، والتي سيتم ترجمتها لاحقا إلى مهام على مستوى كل وظيفة موجودة داخل كل قسم أو إدارة. وأخيرا تحديد العلاقات التنظيمية، وهي تشير إلى العلاقات الداخلية بين الإدارات بعضها البعض في جانبه وبين الأقسام بعضها البعض في جانب آخر، كما يتخطى ذلك العلاقة الخارجية بين كل وحدة تنظيمية في جانب، والمنظمات والمؤسسات الموجودة خارج المنظمة.

- التنسيق: بعد التوصل إلى الخطوات الأربع السابقة، يتبقى التركيز على علاقات التكامل والتعاون بين الوحدات المختلفة وأيضا بين بعض الوظائف، ويتم تحقيق التنسيق والتعاون والتكامل من خلال ما يلي:

- اللجان المشتركة بين الوحدات.
- اشتراك أكثر من جهة في كتابة تقارير معينة.
- الاجتماعات بين وحدات معينة.
- تحديد سلطة كل فرد أو جهة.
- تحديد إمكانية تكوين فرق عمل بين الوحدات.
- تحديد أشخاص يعملون كحلقات اتصال بين الوحدات في أمور معينة.
- تحديد السلطة الوظيفية لجهة معينة على جهات أخرى.

II. مدخل تجميع الأنشطة

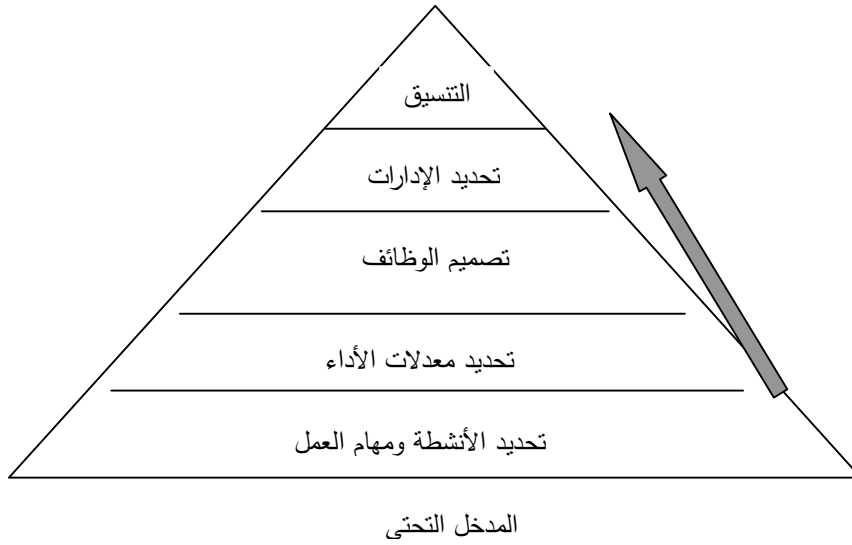
يعبر عليها أيضا بأسلوب البناء من الأسفل إلى الأعلى، حيث أن نقطة البداية هي قاعدة المنظمة أي أن العمليات التشغيلية والمهام التنفيذية في أدنى مستوى لها، وتعتمد هذه الطريقة عادة عند إعادة بناء الهيكل التنظيمي، أو في حالة إعادة النظر في نطاق إشراف لوظيفة أو قسم معين، ويستند هذا المنطق إلى أن واقع المنظمة وحقيقته يظهر في أدنى مستوى، كما أن أكبر عدد من العاملين يتواجد في هذه الأخيرة. فيتم تحليل الأنشطة ومهام العمل في المستويات الدنيا ثم تجمع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة تتشكل منها أولا وظائف يمكن إسنادها إلى أفراد ثم تجمع هذه الأخيرة في وحدات إدارية صغيرة هي الأقسام، والتي تجمع في وحدات إدارية أكبر، وهكذا حتى نصل إلى أعلى مستوى في المنظمة، ويتمثل أساس التجميع في الآتي:¹

- التشابه والتكامل بين الأنشطة؛
 - قدرة الوظائف على تحقيق الأهداف؛
 - قدرة الوظائف على تحقيق انضباط داخلي؛
 - قدرة الوظائف على تحقيق السهولة واليسر في الأداء.
- وعليه تركز هذه الطريقة على الآتي:²
- حصر الأعمال التي تقوم بها المنظمة لأجل تحقيق أهدافها في شكل قوائم أو جداول.
 - تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة تتشكل منها وظائف ثم بناء الوحدات الإدارية في الأقسام وهكذا حتى تصل إلى المدير العام للمنظمة.
- والشكل الآتي يوضح المدخل التحتي:

¹ - شاولي صباح، مرجع سابق، ص: 69.

² - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة، الأردن، 1999، ص: 147.

الشكل رقم (24): مدخل تجميع الأنشطة



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 174.

يتضح من الشكل أعلاه الخطوات التي يمر بها المدخل التحتي والمتمثلة في الآتي:¹

- تحليل الأنشطة ومهام العمل: هنا يتم جمع المعلومات من كافة شاغلي الوظائف، أو من هم موجودين في أدنى مستوى عما يتم عمله في هذا المستوى، ويتم ذلك وفقا للخطوات الآتية:

➤ دراسة المنظمة بشكل عام، من حيث طبيعة نشاطها وظروفها.

➤ جمع بيانات عن الأنشطة والمهام التي تؤدي، وذلك من خلال أساليب الملاحظة، المقابلة وقوائم الأسئلة.

➤ تحليل البيانات والذي يشير إلى تحديد العلاقات بين الأنشطة وطريقة أدائها وظروف العمل فيها، وأيضا تحديد علاقات التشابه والتكامل والتتابع بينها.

- تحديد معدلات الأداء: ويشير ذلك إلى تحديد عبء أو حجم العمل في كل نشاط أو مهمة وذلك بعدد الوحدات أو الوقت، ويساعد معرفة ذلك على ترتيب خطوات العمل وإجراءاته، كما يساعد في تنظيم مكان العمل وتحديد الأدوات المستخدمة وتحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

- تصميم الوظائف وتوصيفها: ويعني ذلك تجميع الأنشطة في مهام واضحة ومحددة الملامح، ثم تجميع هذه المهام في وظيفة كاملة. ويتم التجميع وفقا لإحدى الأسس وهي: التشابه، أو التكامل، أو التوالي، كما يتم على أساس وجود عبء عمل يكفي ليوم عمل كامل ولكافة الأيام الخاصة بالعمل. وعلى من يقوم بعملية التجميع أن يراعي عوامل أساسية أهمها ما يلي:

➤ توفير تنوع في المهارات لأداء الوظيفة.

➤ أن يكون العمل متكاملًا أي أن يكون له بداية ونهاية وهوية واضحة

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 178 - 181.

- أن تكون الوظيفة مهمة.
 - أن تكون الوظيفة بها درجة مناسبة من الحرية وسلطة العمل.
 - أن يحصل شاغل الوظيفة على معلومات من الوظيفة ذاتها عن مدى تقدمه في العمل.
- وبعد تصميم الوظيفة، يتم التعبير عنه كتابة فيما يطلق عليه وصف الوظيفة. ويشمل وصف الوظيفة أقسام مختلفة. فالقسم الأول به بيانات تعريفية عن الوظيفة، ثم تتوالى الأقسام لكي تصف الهدف من الوظيفة، ثم المهام والواجبات الخاصة بالوظيفة، والاتصالات الداخلية والخارجية للوظيفة، ومعايير الأداء فيها، وظروف العمل بها، وأخيرا مواصفات شاغل الوظيفة.
- تجميع الوظائف في أقسام ثم في إدارات.
- تجميع الوظائف في أقسام ثم في إدارات: فبعد تحديد الوظائف وتوصيفها تأتي الخطوة التالية وفي تجميع هذه الوظائف في وحدات تنظيمية مثل الأقسام والتي يتم تجميعها بالتبعية في وحدات تنظيمية أكبر مثل الإدارات، ولا بد من وجود منطق يحكم عملية تجميع الوظائف في أقسام وتجميع الأقسام في إدارات ومن أهم العناصر الآتي:
- التناغم الداخلي بين الوظائف، فالوظائف التي تتشابه مع بعضها، أو تتكامل مع بعضها يمكن دمجها في قسم واحد، وبالمثل فالأقسام التي تتشابه أو تتكامل يمكن وضعها في إدارة واحدة.
 - قدرة الوظائف على تحقيق الأهداف عند وضعها في قسم واحد، أو عند وضع الأقسام في إدارة واحدة.
 - قدرة الوظائف على تحقيق انضباط داخلي عند وضعها في قسم واحد، أو عند وضع الأقسام في إدارة واحدة.
 - قدرة الوظائف على تحقيق السهولة واليسر في الأداء وحركة العمل عند وضعها في قسم واحد أو عند وضع الأقسام في إدارة واحدة.
- التنسيق: فبعد تصميم الهيكل التنظيمي يبقى تفعيل هذا الهيكل بمجموعة من الأنشطة والممارسات التنظيمية، ومن أهم الممارسات والأنشطة التنظيمية التي تحقق التنسيق في المنظمة الآتي:
- تحديد سلطة كل وظيفة أو مستوى تنظيمي.
 - استخدام أساليب الاتصال المختلفة مثل: الاجتماعات، اللجان، وأشخاص كحلقات اتصال وكتابة التقارير المشتركة.
 - تحديد العلاقات الرأسية والأفقية بين الوظائف المختلفة أو بين الوحدات التنظيمية.

ثانيا: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

يستخدم مصطلح التصميم التنظيمي للإشارة إلى العملية التي من خلالها يتم اختيار المدراء وممارسة الإشراف على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية حتى تمكن المنظمة من خلال التحكم بنشاطها الوصول لتحقيق أهدافها.¹

وهو أيضا عملية بناء أو تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمات. فهو عملية اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمي الذي يمكن المنظمة من تنظيم مواردها على نحو أفضل بما يخدم مهمتها وأهدافها، فالغرض النهائي لأي تصميم تنظيمي هو تقديم الهيكل الذي يسهل عملية تنفيذ إستراتيجيات المنظمة. وعليه فتصميم الهيكل التنظيمي هو عملية بناء أو تغيير أو اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يخدم مهمتها وأهدافها التنظيمية.²

وعليه فقد اختلفت وجهات النظر في تحديد خطوات تصميم الهيكل التنظيمي، ومن وجهات النظر الآتي:³

رأى John Child أن تصميم الهيكل التنظيمي يتطلب الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- إلى أي مدى ينبغي تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص؟ هل نستمر في تقسيم العمل والتخصص إلى أقصى درجة ممكنة، وإلى مجالات محددة جدا؟ أم نكتفي بدرجة مناسبة من التخصص بحيث تسهل عملية الاتصال وتمنح العاملين مزيدا من المسؤولية وتساعد على إثراء العمل؟
- هل يتم اعتماد سلما/ هرم إداري طويل في التنظيم العام أم السلع المنبسط؟ أي بمعنى آخر تحديد عدد المستويات الإشرافية ونطاق الإشراف.
- على أي أساس سيتم تجميع الأعمال؟ هل على أساس الوظيفة، أم المنتج أم على أساس جغرافي؟
- هل من الضروري تحقيق قدر كبير من التكامل والتنسيق بين الوحدات والمجموعات المختلفة؟ وما هي الوسائل المتاحة لذلك؟
- ما هو المنهاج/ الأسلوب الذي ستعتمده الإدارة لممارسة الرقابة على العمل؟ وهل سيتم تطبيق المركزية أم تفويض السلطة في جميع القرارات أم بعضها، وما هي هذه القرارات.
- ويضيف Child ومن أجل وضع عملية تحليل البدائل المتاحة في إطار ولا بد من الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- الضغوط التي تتعرض لها الإدارة لتلزمها تغيير الهيكل التنظيمي؟
- ما هي المتطلبات التنظيمية التي يتطلبها نمو المنظمة وتطورها؟

¹- James, Gareth R, **Organizational Theory: Design and Change**, 5th Ed, New Jersey, Pearson Prentice-Hall, 2007, P: 09.

²- طارق طه، الإدارة، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2005، ص: 501.

³- حسين حريم، مرجع سابق، 2010، ص: 108-109.

- وأخيراً، وفي ضوء الظروف المتغيرة باستمرار، ما هي الترتيبات التنظيمية التي يمكن أن نشهدها مستقبلاً؟ وفي أي الحالات سيصبح الهيكل التنظيمي الحالي وأساليب وطرق العمل الحالية المتبعة في المنظمة غير ملائمة و غير مقبولة؟
- أما جيسون وزملاؤه فيرون أن تصميم الهيكل التنظيمي يتمثل في اتخاذ عدة قرارات بشأن جوانب وأبعاد الهيكل التنظيمي، وهذه القرارات الرئيسية هي:
- يتعلق القرار الأول بتقسيم النشاط العام للمنظمة إلى أنشطة أصغر، وهذه إلى أنشطة أصغر وهكذا حتى نحصل على أعمال/ وظائف (Jobs)، لكل منها واجبات ومسؤوليات (تصميم الأعمال) ويعتمد هذا القرار على مبدأ التخصص في العمل (إلى أي مدى يطبق مبدأ التخصص؟).
- يتعلق القرار الثاني باختيار أساس معين لتجميع الأعمال/ الوظائف وقد ينشأ عن هذا القرار جماعات عمل تتضمن أعمالاً متجانسة أو متباينة.
- يتعلق القرار الثالث بتحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لرئيس مباشر، أي بمعنى نطاق الإشراف: ضيق أم واسع؟.
- أما القرار الأخير فيتعلق بتوزيع السلطات.

مما سبق يمكن شرح أهم خطوات تصميم الهيكل التنظيمي في الآتي:¹

1. تصميم الأعمال/ تقسيم العمل والتخصص

يرى Griffin أن الهيكلية تبنى على أسس وقواعد تنظيمية أبرزها التصميم والتجميع الوظيفي التي تؤدي إلى إيجاد أقسام جاهزة تتولى متطلبات العمل، الأمر الذي يسهل تنظيم العمل وإدارته في الوقت نفسه، ويعد تصميم العمل الوظيفي ممهداً لتجميع الوظيفي الهادف إلى تحديد الأقسام وتشاؤها في المنظمة.

ويمكن تعريف التصميم الوظيفي أو تصميم الأعمال بأنه عملية توصيف المحتوى وطرق وعلاقات الوظيفة الضرورية للإيفاء بالمتطلبات التنظيمية والتكنولوجية والشخصية. وهو أيضاً عملية تحديد المهام والمسؤوليات الوظيفية الخاصة وبيئة العمل والطرق التي يتم بواسطتها إنجاز المهام لتحقيق الأهداف.² ما عرف بأنه عملية تحديد جميع النشاطات المطلوبة لإنجاز وظيفة ما.³

ونظراً لأهميته فإن موضوع تصميم العمل أخذ حيزاً هاماً في الفكر التنظيمي، حيث ركز الفكر الكلاسيكي أنصار الحركة العلمية في التنظيم على الجانب الفني والعقلاني في دراسة تصميم العمل، وركز كل من Taylor و Galbraith على دراسة الوقت والحركة في تصميم العمل كمنهجية تؤدي إلى

¹ - عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص ص:

² - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي؛ أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، المدخل والتجارب، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان، ص: 85.

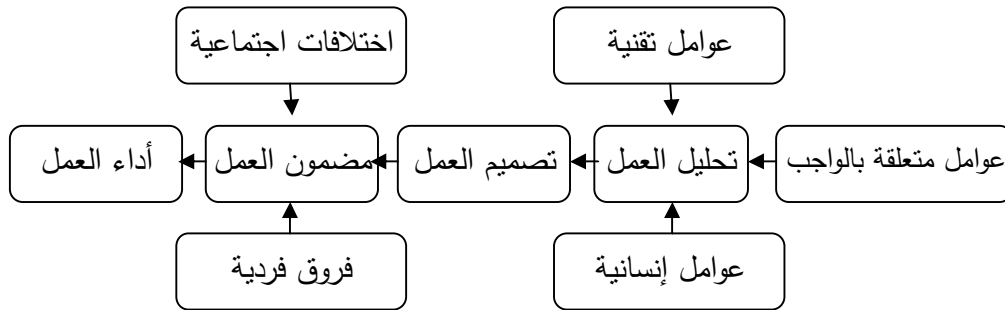
³ - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربي، بيروت، 2005، ص 289.

زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، وقد دعا هؤلاء إلى درجة عالية من التخصص. وقد أدت هذه المنهجية في تصميم العمل إلى نتائج سلبية على مستوى الفعالية التنظيمية، بحيث حسب هذا الأسلوب فإن الأعمال التي يقوم بها الأفراد تتميز بالروتينية والنمطية وجعلت من العامل مجرد آلة، كما لا يحتاج الفرد إلى قدرات ومهارات كبيرة، وعض أن ترتفع الإنتاجية ظهرت النتائج عكس ذلك فارتفعت نسبة الدوران الوظيفي، كذلك الشعور بالملل والرقابة. لذا فإن الإفراط في التخصص يكون له النتائج السلبية الآتية:

- صعوبة التنسيق بين عدة أفراد أو وحدات تنظيمية مسؤولة عن تحقيق النتائج النهائية في مجال معين.
- الشعور بالملل بحكم الأعمال الروتينية، باعتبار أن العامل يؤدي عمل واحد.
- بروز نزاعات بين الأفراد ذوي الاتجاهات المتضاربة، فالنظرة الضيقة القائمة على خلفية الفرد تعيق غالباً حل المشكلات " النظرة الآلية للفرد كطاقة فيزيائية".

وبناء على ما تقدم ونتيجة لتطبيق التخصص المفرط في تصميم العمل على مستوى العامل والعمل والمنظمة، ظهر اتجاه يطالب بإعادة النظر في تصميم العمل لزيادة مستوى التحفيز والاستمرار، هذه العملية تظهر في مجموعة قرارات تتعلق بدرجة عمق العمل ومداه وعلاقاته وفقاً لمتطلبات المنظمة والحاجات الشخصية للقائم بالوظيفة، ويقترح Giboson مدخل متكامل لتصميم العمل كما هو الشكل التالي:

الشكل رقم (25): مدخل متكامل لتصميم العمل



المصدر: عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص: 94.

ومن خلال الشكل يمكن تفسير مجموعة من المفاهيم، منها الآتي:

1. تحليل العمل

ويتضمن جمع المعلومات ذات العلاقة بطريقة تسمح بوصف موضوعي للعمل من زوايا: المضمون والمتطلبات والظروف. وهناك عدة أساليب التحليل العمل منها الآتي:

- الأسلوب الآلي : يركز على الجانب الفني بحيث تصمم أعمال بسيطة وسهلة التعلم.
- الأسلوب التحفيزي : يركز على دوافع وحاجات الفرد، بحيث يسعى إلى تصميم أعمال متنوعة.
- الأسلوب الإدراكي: يركز على القدرات الإدراكية و التحليلية للفرد.

وعليه فإن القائم بتصميم الأعمال يعمل على تحقيق التوازن بين عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق حاجات ورغبات الأفراد البساطة والحافزية في التصميم.

2. محتوى العمل

ويشير إلى مجموعة الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل.

3. متطلبات العمل

يتضمن التحصيل العلمي والخبرة وشهادة مزاوول المهنة والخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد القائم بالوظيفة.

4. ظروف العمل

هي مجموعة العناصر المحيطة بالوظيفة، تحتوي عناصر مادية (الإنارة والتهوية) وعناصر غير مادية (درجة المسؤولية التي يتحملها أو الإشراف التي يتلقاها شاغل الوظيفة).

5. تصميم العمل

يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في الآتي:

أ- نطاق العمل: ويشير إلى تنوع الواجبات التي يتطلبها العمل.

ب- عمق العمل: يعني مدى الحرية والتصرف التي يتمتع بها شاغل الوظيفة التقرير واجبات العمل ونتائجه.

ج- علاقات العمل: وتشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد والتي يمكن تحقيقها أثناء العمل.

انطلاقاً مما سبق تبين أن تصميم العمل بشكل آلي من خلال التركيز على العمل دون العامل أدى إلى مشاكل متعددة دفعت بالبحث عن بدائل أخرى تركز على العنصر البشري تسمح بتحقيق مستوى فعالية أعلى وجودة أداء أفضل في مكان الإستراتيجية القائمة على المتخصص ومن بين هذه البدائل يمكن طرح استراتيجيات تصميم العمل الآتية:

- الدوران الوظيفي: ويعني تنقل العامل من عمل لآخر، أو تبادل الأعمال بين العمال، مما يؤدي إلى تقليص احتمالات الملل والروتين ويخلق فضاء جديد للإبداع وذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العامل. ويمكن تحقيق هذا التبادل من خلال الآتي:

➤ الترقية الوظيفية التي تسمح بتحقيق مسار وظيفي ثري، لأنها تمكن من الإطلاع على مجموعة أكبر من الوظائف.

➤ الترقية في نفس المستوى التنظيمي بشكل أفقي من خلال الانتقال من وحدة تنظيمية إلى وحدة أخرى.

➤ العمل في إطار فريق يسمح بالانتقال من منصب عمل لآخر في فترة زمنية قصيرة.

لكن وجهت لهذه الإستراتيجية انتقادات منها أنها لم تغير من الخصائص الرئيسية للعمال التي ينتقل فيها الفرد، ولذلك يمكن القول أن الدوران الوظيفي يؤدي إلى درجة روتين وملل متنوعة.

- توسيع المهام: ويعني زيادة مدى المهمة بتركيب مجموعة من العناصر لزيادة تنوع واجبات العمل، وهكذا يسند للفرد عمل أكثر تنوعاً وأكبر نطاقاً، وليس بالضرورة مسؤوليات أكبر. وعليه يمكن اعتبار هذه الإستراتيجية كسلاح لمواجهة الروتين وخطوة أولى نحو تطوير الوظائف من خلال خلق علاقات بين المناصب وشاغليها. ولكن بالرغم من أنه حقق بعض المكاسب على مستوى الرضا عن العمل، إلا أنه لم يحقق الكثير على مستوى حافز الشعور بالمسؤولية والاستقلالية والإنجاز.

- إثراء العمل: يعود الفضل في تطوير هذه الإستراتيجية إلى المفكر Herzberg.F صاحب نظرية العاملين في مجال التحفيز بحيث يمكن أن يكون العمل في حد ذاته كحافز هام للفرد، ويعني إثراء العمل زيادة محتوى العمل التحفيزي من خلال واجبات متنوعة أو فرص أكبر للمشاركة، أو حرية أكبر في التصرف ومسؤوليات أكبر وباختصار يمكن تقديم إستراتيجية إثراء العمل في شكل معادلة تربط بتحسين العمل + العمق. وللوقوف على فاعلية هذه الإستراتيجية، يجب الإطلاع على الخصائص الذاتية في العمل والتي لها أثر في تحفيز العنصر البشري ومن بين هذه الخصائص:

- تنوع المهارات التي تتمثل في مجموعة المهارات والقدرات التي يتطلبها العمل.
- هوية التحقق من العمل التي تشير إلى أي مدى يتضمن العمل إنجاز أجزاء يمكن التحقق منها والتعرف عليها.
- التغذية الرجعية: وتشير إلى قدرة العامل على التقييم الذاتي لفعالية جهوده، ولنجاح برنامج الإثراء يتطلب برنامج يعيد النظر في الأجور والتدريب وغيرها.
- والجدول الآتي يوضح نتائج الإثراء الوظيفي:

الجدول رقم (3): نتائج الإثراء الوظيفي

نتائج غير مرغوبة	نتائج مرغوبة
زيادة القلق	زيادة الدافعية
زيادة التناقص	زيادة الإنتاجية
شعور بالاستقلالية	تقليل نسبة التغيب
فقدان الاتصال الشخصي مع الآخرين	تقليل نسبة دوران العمل

المصدر: عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص: 99.

- جماعات العمل: لقد ازداد الاهتمام بفرق وجماعات العمل وأصبحت جزءاً مهماً من أساليب وطرق تصميم و أداء العمل، إذ انتقل التركيز على دور الفرد إلى التركيز على دور المجموعات، وتهدف هذه الإستراتيجية في التصميم لترك الحرية لأعضاء المجموعة أو الفريق في تقاسم وتشارك المهام والنشاطات مما يخلق روح التعاون والتنسيق بين الأعضاء ويشجعهم على جدولة ومراقبة أعمالهم وأدائهم بأنفسهم. ولنجاح جماعات أو فرق العمل كما تسمى، يجب الأخذ بعين الاعتبار أمرين هامين هما: توافر الخصائص الرئيسية التحفيزية في العمل. وتشكيل الجماعة، التي يجب أن يتوفر فيها الشروط التالية:

- امتلاك أفراد الجماعة الخبرة ذات العلاقة بالعمل الذي يؤديه؛
- أن يكون عدد أفراد الجماعة كافيا لانجاز العمل؛
- امتلاك الأفراد مهارات التعامل والتفاعل؛
- تنوع مواهب أعضاء الجماعة.

ومن أساليب تصميم العمل على أساس الجماعة الآتي: **فريق العمل المستقل** حيث يعهد للفريق مهمة أو عملية معينة، ويمنح له استقلالية كبيرة في تخطيط العمل وجدولته وتوزيعه والتنفيذ والمتابعة. وفريق **العمل شبه المستقل** هذا النوع الذي يمنح الفريق استقلالية جزئية في انجاز العمل. وأخيرا **حلقة الجودة** التي تضم جماعة صغيرة من الأفراد يقومون بأعمال متشاركة، يجتمعون مرة كل أسبوع لمناقشة العمل وتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة.¹

ويتطلب تصميم العمل الأخذ بالعناصر الأساسية الآتية:²

- أ- **العناصر التنظيمية:** وهي العناصر التي تجعل تصميم العمل يساهم في تحقيق الكفاءة العالية للانجاز وهي تراعي الجوانب التالية:
 - آلية انجاز العمل: فلا بد من تحديد المهام المرتبطة بالعمل مما يعمق ظاهرة التخصص أو تقسيم العمل الذي يساهم في تحقيق الآتي:
 - تقليص الوقت والجهد المبذول؛
 - تقليص كلفة الانجاز؛
 - تقليص البرامج التدريبية للتطوير والتحسين؛
 - تسهيل عملية الاختيار والتدريب؛
 - إتقان العمل واكتساب الخبرة والمهارة في فترة وجيزة؛
 - إتاحة استخدام عمال أقل مهارة.

- **التدفق السليم للأداء:** إذ يجب أن يحقق التصميم سبل الانسياب المتوازن والمتناسق في الأداء، بمراعاة تعاقب إنجاز العمليات وتتابعها لتحقيق الإنجاز، مما يحول دون حصول المناولة العكسية في الأداء.

- **مراعاة رغبات العاملين وممئليهم:** فعند التصميم يجب مراعاة العديد من الاعتبارات الاجتماعية والتنظيمية الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء.

ب- **العناصر السلوكية:** وهي العناصر التي ترتبط بتحقيق الإشباع المتنامي للذات الإنسانية، فيجب على التصميم مراعاة الجوانب الآتية:

¹ - شاولي صباح، مرجع سابق، ص ص: 76-77.

² - رسمية قرياقص، عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص: 293-294.

- أن يكون العمل ذا أبعاد واسعة تسمح باستخدام المهارات والقدرات العمال، وأن تتسم بالتحدي وعدم الرتابة والرقابة؛
- توفير الحرية والاستقلالية في انجاز المهام الوظيفية من خلال توفير الصلاحيات الواسعة في ممارسة المسؤوليات الوظيفية، و التي من شأنها إطلاق القدرات الابتكارية والخلاقة في الأداء؛
- التنسيق والتكامل بين العناصر الأساسية الفاعلة في الانجاز المحقق؛
- تقييم الانجاز والتغذية المرتدة التي تسمح للعامل معرفة الأداء المتحقق، ونقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لتجاوزها؛
- التحفيز الدائم واستمرارية اعتماده كأسلوب سلوكي بناء لاستثمار قدرات الفرد لتحقيق الانجاز الفعال للمنظمة.

- ج- **العناصر البيئية:** تلعب هذه العناصر دورا فعالا في التأثير على تصميم الوظيفة لا سيما العناصر التي ترتبط بصفات وخصائص وقيمة العمل المراد انجازه في إطار المتغيرات البيئية القائمة، ومن العناصر الرئيسية التي ينبغي اتخاذها بعين الاعتبار الآتي:
- قدرات وقابلية الأفراد العاملين، فعلى التصميم مراعاة المهارات والقدرات والقابلية الفردية والجماعية المتاحة لدى المنظمة وكذلك إمكاناتها في الحصول عليها في المستقبل في ظل البيئة بمختلف تعقيداتها.
 - الأنماط السلوكية للأفراد: إذ تؤثر التطورات الاجتماعية والاقتصادية والحضارية على أنماط السلوكية للأفراد، التي تؤثر بدورها في انجازاتهم المستقبلية خصوصا على صعيد الأعمال المناط بها.

بعد إتمام عملية تصميم الأعمال وتحديد واجبات ومهام ومسؤوليات كل عمل، يتم إعداد وصف لكل عمل أو وظيفة التي يجب فيها مراعاة الشروط والعناصر الآتية:¹

- **الأهداف الأساسية للوظيفة؛** التي تتضمن ما يلي:
 - مدى أهمية الوظيفة؛
 - الأسباب الحقيقية للوظيفة؛
 - العلاقات التنظيمية التي تنشأ بين هذه الوظيفة و الوظائف الأخرى في المنظمة.
- **واجبات الوظيفة:** فعند تحديد الوظيفة يجب مراعاة ما يلي:
 - التحديد الواضح لما ينبغي إنجازه من شاغل الوظيفة من واجبات ومهام؛
 - الدقة والشفافية وعدم الازدواجية في الواجبات المتعلقة بالوظيفة؛
 - المطابقة بين مؤهلات وقدرات العامل والوظيفة التي يشغلها.
- **الخصائص الوظيفية:** إذ ينبغي أن تتسم خصائص الوظيفة التي يتم تصميمها بطريقة سليمة بما يلي:
 - نوع من الحرية في ممارسة واجبات الوظيفة، أي تجنب القيود التي قد تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة؛

¹ - خضير كاظم محمود؛ ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص ص: 64-65.

- إتاحة الفرصة والمجال أمام شاغل الوظيفة لاستخدام مهاراته الفكرية والفنية والإنسانية؛
 - القدرة على قياس إنتاجية شاغل الوظيفة مما يمنحه الشعور بالإنجاز؛
 - منح جانب كبير من المسؤولية لشاغل الوظيفة؛
 - منح درجة واضحة من الأهمية للوظيفة و لاعتزاز بالذات الإنسانية، مما يعزز روح الانتماء الوظيفي لدى شاغلها؛
- مما سبق يتم كتابة تقرير تفصيلي يتضمن الآتي:
- بيان تفصيلي بالمهام والواجبات والمسؤوليات ويتضمن المعلومات الآتية:
- اسم الوظيفة أو العمل.
 - الموقع التنظيمي للوظيفة (إدارة، قسم، فرع تابع لها).
 - وصف عام للوظيفة.
 - الواجبات الممنوحة للوظيفة.
 - السلطات الممنوحة للوظيفة.
 - ظروف عمل الوظيفة.
 - علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى (الاتصالات).
- مواصفات الوظيفة أو الشروط التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة وهي الآتية:
- المؤهلات العلمية المطلوبة.
 - التدريب والمهارات الفنية.
 - المهارات والاستعدادات الإدارية.
 - القدرات البدنية والخصائص الشخصية.
 - متطلبات أخرى.

تسجل هذه المعلومات في بطاقة وصف الوظيفة وتمكن من قراءة الهيكل التنظيمي باعتبارها عنصر مكون للدليل التنظيمي.

II. تجميع الوظائف/ الأعمال

بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة أي تصميم الوظائف يصبح أعداد الأعمال/ الوظائف المتخصصة التفصيلية غير المترابطة كبير، ولا بد من دمجها وتجميعها وفق طريقة معينة، وتعيين شخص للإشراف على كل وحدة/ مجموعة. ويمكن أن تتم عملية تجميع الأعمال لإنشاء الوحدات التنظيمية وفقا لمعايير وأسس عديدة، لكل منها مزاياها وعيوبها، ولا يوجد أساس مثالي يصلح لجميع المنظمات وفي كل الظروف، ومن أهم أسس تجميع الأعمال الآتي:¹

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، 2006، ص ص: 160 - 167.

1. التجميع أو التنظيم الوظيفي

يعتمد هذا النوع من التنظيم على مبدأ التخصص، حيث يتم تجميع الأعمال استناداً للوظائف والأغراض التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة كلها كالإنتاج، التسويق والمالية وغيرها، ومن الممكن تجزئة كل وظيفة رئيسة إلى وظائف فرعية / ثانوية.

ومن أهم مزايا هذا النوع من التنظيم الآتي:

- كفاءة الأداء وتقليل ازدواجية العمل و الجهود وتخفيض النفقات.
- تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة.
- مساعدة الإدارة العليا في ممارسة رقابة فعالة على الأعمال.
- مساعدة المشرف في عملية الإشراف وإِجاز العمل.

أما أهم سلبياته فتتمثل في الآتي:

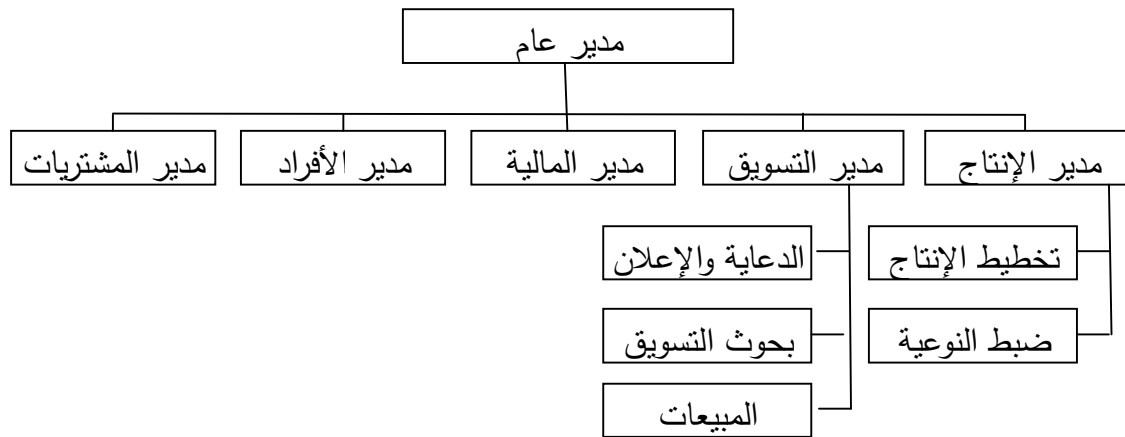
- ميل الأفراد للتركيز على أهداف إداراتهم وإِغفال أهداف المنظمة.
- يتحمل الرئيس المسؤولية عن الأداء، وهذا يزيد من أعباء الرئيس.
- صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المنظمة.
- عدم إعطاء اهتمام مناسب للمنتجات/ الأسواق /المنتفعين.

وبالرغم من أن التجميع الوظيفي يوفر للأفراد العاملين الفرصة لرفع كفاءتهم واكتساب الخبرات والتعمق في فهم مسؤولياتهم، بالإضافة إلى التوفير التنسيق بين الوحدات التنظيمية، إلا أنه يسبب المركزية والرقابة الشديدة على العاملين مما يجعل من الصعب استخدامه في المنظمات التي لها فروع متباعدة

جغرافياً، كما أنه من الصعب أحياناً الحصول على الأفراد ذوي الاختصاص الدقيق لشغل الوظيفة.¹

والشكل الآتي يوضح شكل الهيكل التنظيمي باعتماد التجميع أو التنظيم الوظيفي.

الشكل رقم (26): تجميع الوظائف على الأساس الوظيفي



المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص: 162.

¹ - علي عباس، مرجع سابق، ص: 138.

2. التجميع على أساس المنتج

يتم وفق هذا التنظيم تجميع الأنشطة والفعاليات على أساس المنتج أو الخدمة. فتجمع كل الأعمال التي لها اتصال مباشر بإنتاج سلعة أو خدمة في مجموعة واحدة، وتعهد مسؤولية إدارتها لرئيس واحد يشرف على جميع الأعمال اللازمة لكل منتج أو خدمة بما في ذلك إنتاج وتسويق تلك السلعة.¹ وعادة ما يتم استخدام هذا النوع من الهياكل التنظيمية عندما يكبر المشروع وتتسع عملياته، ويتم استخدامه أيضا في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات. ويكون التركيز على الهدف النهائي لكل منتج بدلا من الوحدات التنظيمية الوظيفية، وبالتالي يوجه هذا التنظيم إلى زيادة الكمية والجودة من المخرجات.² ويتم بموجب هذا التنظيم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها، وهو ما يصلح أيضا للمنظمات التي تنتج منتجاتها أو أسواقها، وفي المواقف والحالات غير المستقرة التي تتطلب درجة عالية من الحساسية والاستجابة للاحتياجات والمتطلبات الفريدة للمنتجات، الأسواق، المنتفعين.

ومن أهم مزايا التجميع على أساس المنتج الآتي:³

➤ الانسجام مع التغيرات في الأسواق والتكنولوجية؛

- تركيز الاهتمام والجهود على خطوط الإنتاج، مما يسمح بتنسيق الأنشطة الخاصة بها؛
- تسريع اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء كل نوع من المنتجات لسهولة تداول المعلومات المتعلقة بها؛
- تسهيل تحديد الأداء وقياسه لوضوح المسؤوليات، وحصر تقييمه على أساس كل منتج على حدة؛
- تركيز السلطة والمسؤولية والمساءلة في وحدة تنظيمية واحدة، مما يسهل تفويض السلطة؛
- يسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة في السلعة لأقصى حد، مما يخلق التزام لدى العاملين اتجاه هذه السلعة فيكرسون كل خبراتهم وجهودهم لتحسين جودته وتطويره؛
- يسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة؛
- يوفر أساس جيد لتدريب المديرين.

أما أهم عيوب هذه الطريقة فتمكن في الآتي:⁴

- صعوبة التنسيق بين أنشطة المؤسسة ككل، فكل وحدة تعمل بطريقة شبه مستقلة عن الأخرى؛
- صعوبة إيجاد مديرين لهم قدرة الإشراف على الأنشطة المتعددة؛
- ارتفاع التكاليف لعدم المشاركة في استخدام موارد المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وازدواجية الجهود؛
- صعوبة ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة العليا.

¹- حسين حريم، مرجع سابق، 2006، ص: 162.

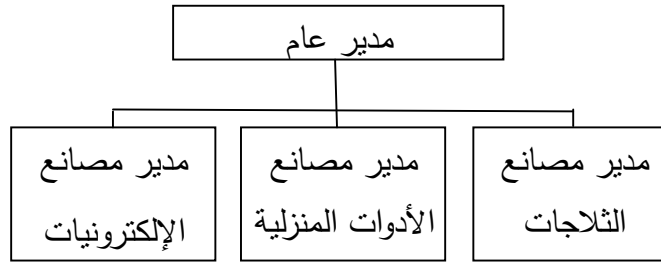
²- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص: 233.

³- شاوي صباح، مرجع سابق، ص: 78-79.

⁴- نفس المرجع السابق، ص: 79.

والشكل الآتي يوضح التجميع على أساس المنتج:

الشكل رقم (27): تجميع الوظائف على أساس المنتج



المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص: 163.

3. التجميع على أساس العملاء

تقوم هذه الطريقة على أساس تجميع الأنشطة بالمنظمة وفقا لنوع العملاء الذين يتعاملون معها بحيث يخصص لكل فئة إدارة خاصة تتولى الإشراف على كل الأنشطة اللازمة لإتمام التعامل معها في إنتاج السلع أو عرض الخدمات أو شراء المواد والتجهيزات أو البيع أو النقل.¹

وتلجأ المنظمات لهذا النوع من التنظيم عندما يكون محور اهتمامها خدمة الزبائن والاستجابة لاحتياجاتهم و رغباتهم وميولهم، فتقوم بتجميع مختلف الأعمال التي توجه لخدمة فئة أو سوق أو قناة توزيع معينة في وحدة تنظيمية واحدة، على افتراض أن كل قطاع من العملاء له احتياجاته ومتطلباته الخاصة به. و يتناسب هذا التجميع أكثر مع المنظمات الخدماتية، والمؤسسات الكبيرة الحجم التي تتعامل مع قطاعات متنوعة من العملاء ذات الاحتياجات المتباينة.²

ولهذا الهيكل التنظيمي الذي تم تجميع أنشطته على أساس العملاء مزايا يتمثل أهمها في الآتي:³

- ضمان تحقيق الخدمة لكل نوع من العملاء وفقا لرغباته وأذواقه وظروفه الخاصة وبأحسن الطرق الممكنة.

- تمكن هذه الطريقة من اختيار الأشخاص سواء كان إداريين أو منفذين وتدريبهم.

- سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعملاء.

أما من عيوبه الآتي:

- صعوبة تحقيق درجة كبيرة من التنسيق بين الإدارات وارتفاع تكاليف التسويق.

- احتمال وجود طاقة إنتاجية عاطلة في فترات تقلب نشاط المنظمة نظرا لاحتمال تعامل نوع معين من العملاء مع المنظمة.

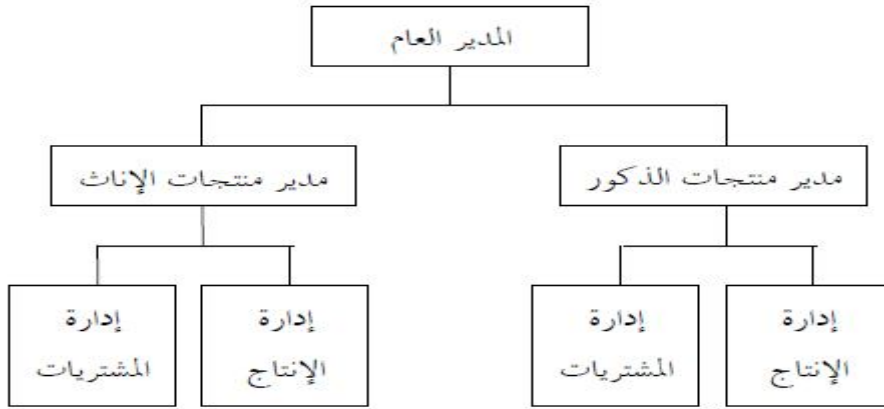
والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي على أساس العملاء لإحدى المنظمات:

¹ - إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول الإدارة: مدخل كمي، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص ص: 179-180.

² - شاوي صباح، مرجع سابق، ص: 79.

³ - عامر الحاج، مرجع سابق، ص: 60.

الشكل رقم (28): تجميع الوظائف على أساس العملاء



المصدر: شاوي صباح، مرجع سابق، ص: 80.

4. على الأساس الجغرافي

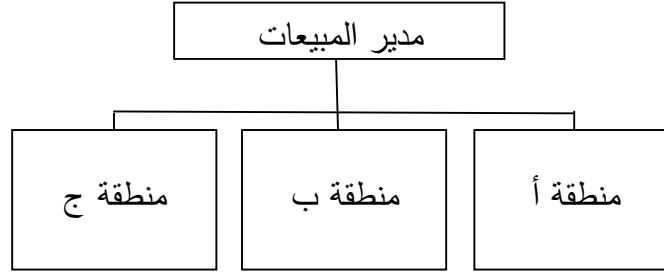
- يتم التجميع وفق هذا التنظيم الأعمال الخاصة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة تنظيمية واحدة، لتسند مسؤولية تنظيمها، إدارتها لمدير/ رئيس واحد.¹
- ولهذا الهيكل التنظيمي الذي تم تجميع أنشطته على الأساس الجغرافي مزايا يتمثل أهمها في الآتي:²
- تسريع اتخاذ القرارات للقرب من الحدث، مما يسمح بالاستفادة من الفرص الآنية التي تظهر؛
 - تركيز متعمق على احتياجات ومتطلبات عملاء كل منطقة جغرافية معينة؛
 - اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتسهيل العمل في أوقات الأزمات و الحروب؛
 - تتيح تميز خدمات المؤسسة نظرا لتأثر كل مجموعة من الخدمات بخصائص البيئة المحلية التي تقدم فيه؛
 - يساعد على تسهيل تنسيق الأنشطة المختلفة في المنطقة الواحدة؛
 - تنمية القدرات والمهارات الذاتية للمديرين في المناطق المختلفة لعلمهم بشكل مستقل نسبيا عن المؤسسة الرئيسية؛ والاستفادة من توفر الأيدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف؛
 - تسهيل عملية قياس أداء الإدارات بالمناطق الجغرافية المختلفة.
- أما من أهم عيوبه الآتي:³
- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية المختلفة لطول قنوات الاتصال؛
 - إمكانية إساءة استخدام الصلاحيات الممنوحة لمديري المناطق المختلفة مما يؤثر سلبا على السياسة العامة؛
 - ازدواجية الأنشطة في مختلف الوحدات الجغرافية، وعدم الاستفادة من خدمات الوحدات المساندة؛

¹- حسين حريم، مرجع سابق، ص: 165.

²- شاوي صباح، مرجع سابق، ص: 80-81.

³- حسين حريم، مرجع سابق، ص: 165.

- يزيد من صوبة ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة العليا.
 - والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي على الأساس الجغرافي لإحدى المنظمات:
- الشكل رقم (29): تجميع الوظائف على الأساس الجغرافي**



المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص: 165.

5. التجميع على أساس العمليات

يستخدم هذا النوع في منظمات الأعمال الصناعية، ويتم بمقتضاه تجميع الأنشطة والوظائف حسب تسلسل مراحل العمل فيكون لكل مرحلة من هذه المراحل وحدة خاصة بها، وتشكل مخرجات كل عملية مدخلات العملية التالية. ومن مزايا هذا التجميع الآتي:¹

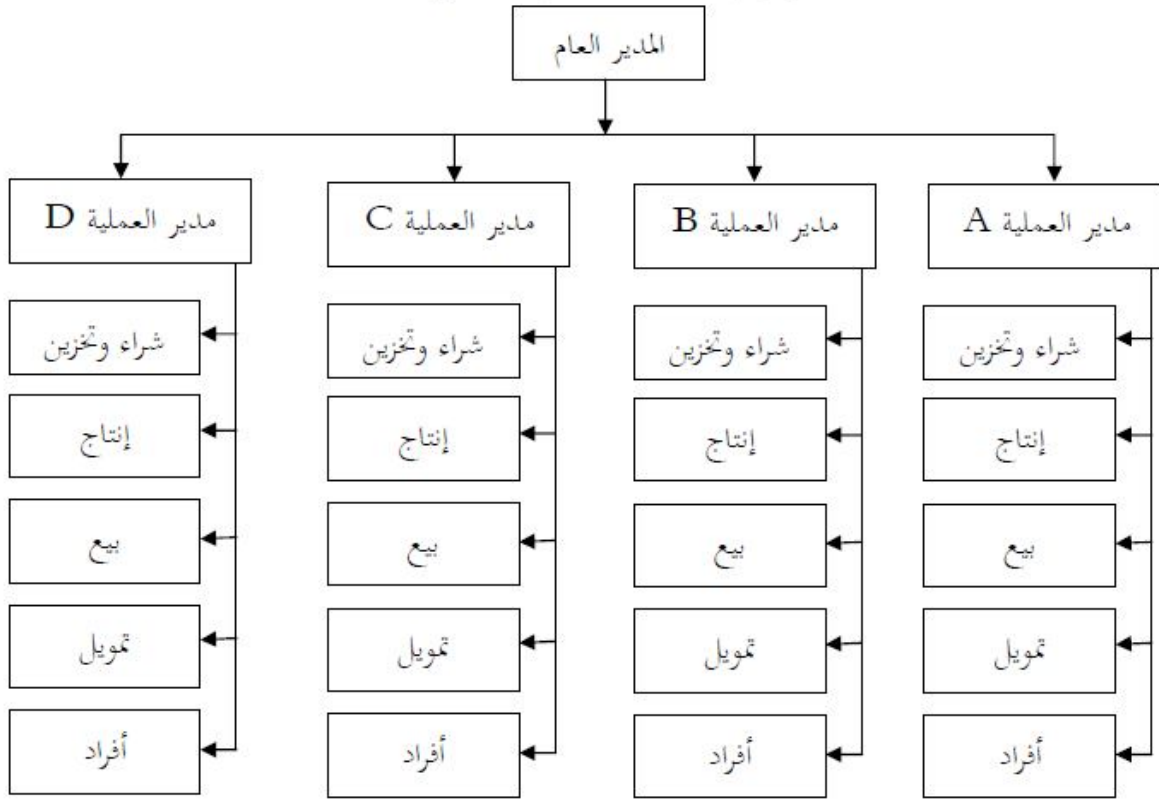
- الاستفادة من عملية التخصص في العمليات والمعدات؛
- تسهيل عملية الإشراف؛
- تجنب الاستثمار المتكرر في المعدات والآلات؛
- الحصول على الخبرة الناجمة عن التركيز على عملية واحدة.

أما عيوبه فتكمن في الآتي:

- حدوث خطأ في إحدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل في العمليات التي تليها؛
- إمكانية تعقيد الهيكل التنظيمي نتيجة التخصص الشديد في المراحل والعمليات، وعدم إمكانية توفير الكفاءات البشرية المتخصصة في بعض الأحيان.

¹ - شاولي صباح، مرجع سابق، ص: 81-82.

الشكل رقم (30): تجميع الوظائف على أساس العمليات



المصدر: عامر الحاج، مرجع سابق، ص: 64.

6. التجميع على الأساس الزمني

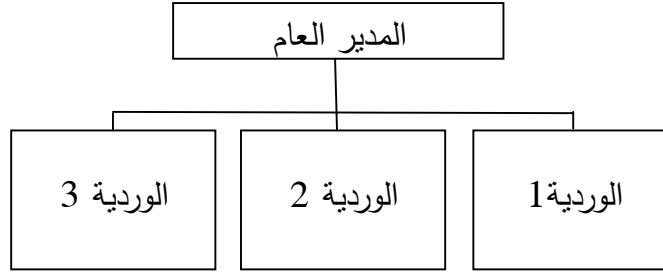
وفقا لهذا التنظيم يتم تقسيم الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى ودييات حسب الزمن الذي تستغرقه كل ودية وعادة ما تكون ثمان ساعات عمل أي ثلاث ودييات يومية مثل: شركة الكهرباء، شركة الاتصالات، سلطة المياه وبعض المنظمات الأخرى، التي يتصف عملها بالاستمرارية.

ومن أهم مزايا هذا التقسيم للطاقة الإنتاجية للمصنع هو القدرة على التكيف مع احتياجات السوق وتلبية طلبات الزبائن، ومن عيوبه صعوبة التنسيق بين الوديات وارتفاع تكلفة الإنتاج نتيجة تشغيل الآلات وتجهيز الطلبات وارتفاع تكاليف الصيانة.¹

ويوضح الشكل أدناه هذا النموذج:

¹ - علي عباس، مرجع سابق، ص: 140.

الشكل رقم (31): تجميع الوظائف على الأساس الزمني



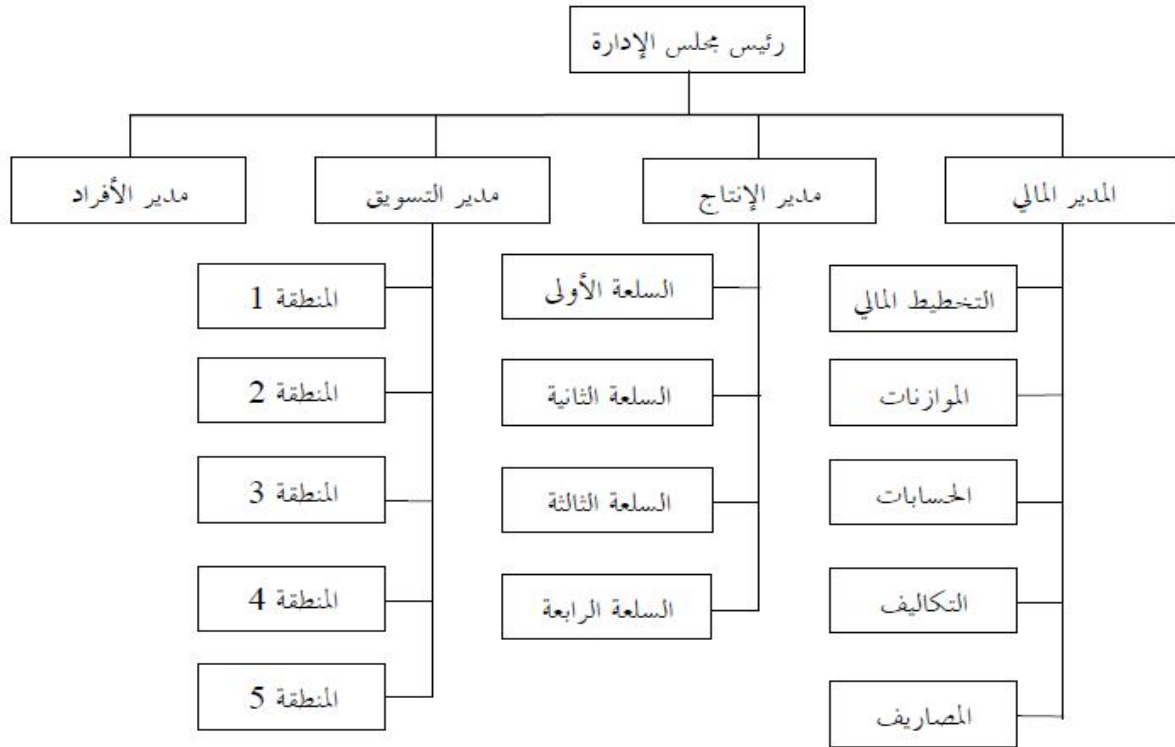
المصدر: علي عباس، مرجع سابق، ص: 140.

7. التجميع المركب أو المزيج

إن تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية لا يعتبر هدفا بذاته، بل هو وسيلة للمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة. وغالبا ما تستخدم المنظمات أكثر من أساس واحد للتنظيم، فيتم اختيار أساس معين على المستوى الأعلى (المنظمة ككل) ويتم اختيار أساس أو أكثر للتنظيم في المستويات الأدنى، إذ ليس من الضروري اعتماد أساس معين ضمن جميع الوحدات الرئيسية، واستخدام مزيج من الأسس يساعد على تحقيق أكبر قدر من المزايا وتقليص السلبيات إلى أقل ما يمكن.¹

والشكل أدناه يوضح نموذج عن الهيكل التنظيمي الذي أعتمد في تنظيمه على التجميع المركب:

الشكل رقم (32): التجميع المركب أو المختلط



المصدر: بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، 2008، ص: 221.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص ص: 165 - 166.

III. تحديد نطاق الإشراف والتمايز التنظيمي

إن اختيار أسس التنظيم لتجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يؤدي إلى تحديد أنواع الأعمال التي سيتم تجميعها مع بعضها البعض (الإنتاج، التسويق، الهندسة والبحث وغيرها). والآن يأتي دور تحديد عدد الأعمال/ الوظائف التي يجب أن تتضمنها أي مجموعة عمل معينة بتطبيق مبدأ نطاق الإشراف هنا تظهر الحاجة إلى التمايز الرأسي مع تزايد التمايز الأفقي في المنظمة، حيث يتطلب مزيداً من التنسيق ولتحقيق هذا التنسيق يتم التمايز الرأسي وبالتالي لابد من تحديد عدد العاملين الذي يتبعون لرئيس واحد.

1. التمايز التنظيمي¹

التمايز التنظيمي هو القوة التي تميز أنشطة عن بعضها، وتبعدها عن بعضها في وحدات تنظيمية مختلفة ومتميزة. ولغويًا يشير لفظ التمايز إلى كل من التغيرات والاختلاف والتفاضل والتباين، وتنظيمياً يشير اللفظ إلى إحداث فروق وتباين بين وحدات التنظيم لكي تكون متميزة ومختلفة عن بعضها، بحيث يعكس ذلك طبيعة الواقع العملي للأداء، أو حيث يقترح تطور الظروف والمشاكل التي تواجهها المنظمة ضرورة وجود وحدات جديدة مستقلة عن بعضها، وذلك حتى يكون أداء كل وحدة بعيد عن الاحتكاكات والاختلافات مع الوحدات الأخرى، بل يؤدي الأمر بعد هذه الراحة وعدم الاحتكاك إلى انطلاق الأداء بشكل جيد.

فكلما زاد التعقيد في المنظمة من حيث حجمها، وأنشطتها، وطريقة الأداء وعدد الأنشطة الجديدة المضافة، والأنظمة الجديدة، والفروع كلما أدى ذلك إلى ضرورة التمايز التنظيمي، أي تزداد الحاجة إلى وحدات تنظيمية تفصل عن بعضها وتأخذ استقلاليتها وحريتها في اتخاذ القرار والتصرف والتخطيط والتنفيذ والرقابة فيما يمس عملها وأنشطتها. وللتمايز التنظيمي أنواع هي: الأفقي، والرأسي، والجغرافي.

1.1. التمايز الأفقي

يشير التمايز الأفقي إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة عن بعضها أفقياً وعلى نفس المستوى التنظيمي. فحينما يظهر من خلال حاجة العمل أو المشاكل الموجودة بها أن هناك مجموعة من الأنشطة والأعمال والمهام التي تمثل حرفة أو مهنة أو مجال عمل متخصص، وهو ذو أهمية كبيرة للمنظمة، ولها أصول مستقلة في الأداء والممارسة، ومختلفة عن غيرها من المهن ومجالات العمل، ويمكن أن تعمل باستقلالية وانفراد عن غيرها من المهن ومجالات العمل الأخرى الموجودة في المنظمة، حينئذ يمكن إنشاء وحدة أو وحدات تعبر عن تلك الأنشطة أو الحرفة أو المهنة أو مجال العمل الجديد وبشكل مستقل تنظيمياً عن باقي الوحدات الأخرى، ويأخذ نفس الأهمية التنظيمية ولذلك يوضع على نفس المستوى التنظيمي لباقي الوحدات التنظيمية التي نشأت منها أو انفصلت عنها، وحيث إنها على نفس المستوى التنظيمي فإن التمايز يأخذ الشكل الأفقي. وعليه فإن شروط التمايز الأفقي هو:

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 58-73.

- ظهور حاجة لمجال جديد يعبر عن أنشطة مستقلة أو حرفة أو مهنة محددة.
- حجم عبء العمل فيها من الكبر بحيث يبرر وجود وحدة مستقلة.
- العاملون في هذا المجال الجديد أو المهنة لهم تعليم وتدريب متعارف عليه.
- هذا المجال أو المهنة له ثقافة وعادات وتقاليد متعارف عليها.
- يمكن منح هذه الوحدة الجديدة صلاحيات وسلطات مستقلة عن غيرها من الوحدات.
- يمكن منح هذه الوحدة الجديدة مسمى تنظيم أي اسم يعبر بصدق وموضوعية عن هذا المجال الجديد أو المهنة أو الحرفة.

2.1. التمايز الرأسي

يشير التمايز الرأسي إلى مدى العمق الرأسي في الهيكل التنظيمي، وبصورة أكثر تحديدا يشير إلى ذلك إلى عدد المستويات التنظيمية في إحدى المنظمات أو في جزء منها كعدد المستويات التنظيمية في أحد الأقسام. وعليه تختلف المستويات التنظيمية حسب عمق وكثافة التعليم، والتدريب، والخبرة والأقدمية. فالمستوى الأعلى يحتاج إلى تعليم أكبر، وبرامج تدريب متنوعة وتغطي المجال، وخبرة في نفس مجال العمل لسنوات طويلة، وأقدمية داخل المنظمة طويلة. أما أدنى المستويات فتحتاج إلى عمق أو درجات تعليم وتدريب وخبرة وأقدمية محدودة للغاية.

3.1. التمايز الجغرافي

يكون هذا التمايز معبرا عن التباعد الجغرافي للوحدات، حيث يتم فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة ومختلفة عن بعضها جغرافيا.

ويمنح مبدأ التمايز فرصة العمل بحرية للتغلب على مختلف المشاكل، إلا أن تمادي المديرين قد يؤدي إلى الاستقلال والانعزال بين الوحدات وفقدان الاتصال والتنسيق بينها، وهنا تظهر أهمية التكامل وضرورة إحداث التوازن، والذي يمكن تحقيقه من خلال اللجان وفرق العمل، ضبط الاتصال، أنظمة حل النزاع، نظم المعلومات، السياسات والإجراءات المنظمة للعمل، توضيح علاقات السلطة (تنفيذية، استشارية، وظيفية)، وغيرها.

2. نطاق الإشراف

يعبر نطاق الإشراف عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم بكفاءة، وتتوعدت الآراء بخصوص العدد الأمثل لنطاق الإشراف فالتيار الكلاسيكي في التنظيم يذهب إلى تبني نطاق الإشراف الضيق مهما كانت طبيعة المنظمة. بينما التيار الحديث توصل من خلال دراسات عملية إلى وجود تباين في نطاق الإشراف من منظمة إلى أخرى ومن مستوى تنظيمي إلى آخر داخل نفس المنظمة. وبذلك لا يمكن الحديث عن عدد مثالي للمرؤوسين التابعين لرئيس واحد، وأن هذا العدد ليس ثابتا بل يتوقف على عدة عوامل منها الآتي:¹

¹ - عبد الوهاب سويسبي، مرجع سابق، ص ص: 111-112.

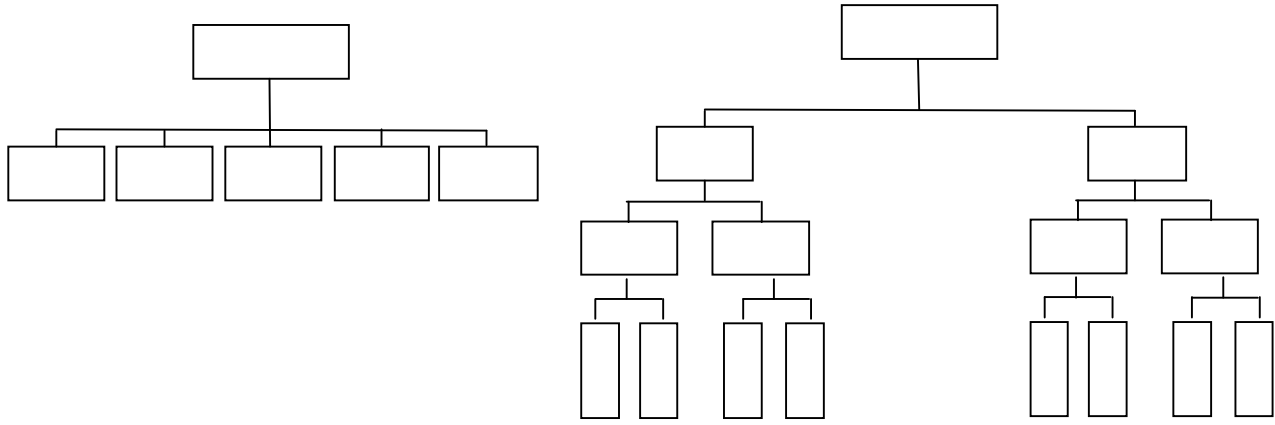
- تنوع الأعمال التي يؤديها المرؤوس ودرجة تعقيدها، فكلما زادت تطلبت نطاق إشراف ضيق.
- قدرات الرئيس الفنية والإدارية والسلوكية وقدرته على الاتصال التي تسمح له بشرح السياسات المنتهجة ومنه الحاجة إلى نطاق إشراف واسع.
- قرات الأفراد المرؤوسين واتجاهاتهم تؤثر على حجم نطاق الإشراف.
- درجة الاعتماد المتبادل بين الوحدات التنظيمية ومدى التفاعل، فكلما زادت استلزمت نطاق أضيق من الإشراف.
- كلما كان هناك تفويض للسلطة كلما كانت الحاجة لنطاق إشراف واسع.
- زيادة حجم الأعمال التي يتوجب على الرئيس القيام بها تستوجب نطاق ضيق للإشراف.
- مدى التوسع في تطبيق السياسات والإجراءات والمعايير المحددة والواضحة لإنجاز مختلف الأعمال تساعد على توسيع نطاق الإشراف.
- تزايد حجم المنظمة وعدد العاملين فيها يشجع على مزيد من نطاق الإشراف وذلك لتقليص عدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي.

هنالك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد هذه المستويات، فكلما تقلص نطاق الإشراف زاد عدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح أيضا. وكلما زاد عدد المستويات التنظيمية أصبح السلم الهرمي طويلا في حين توسيع نطاق الإشراف يؤدي إلى هيكل تنظيمي منبسط، وينشأ عن وجود سلم هرمي طويل نتيجة تطبيق نطاق إشراف ضيق جدا النتائج السلبية الآتية: ازدياد نفقات ومصروفات المنظمة، وصعوبة الاتصالات وتزايد صعوبة التخطيط والرقابة. كما أن نطاق الإشراف الضيق يشجع المدير على ممارسة إشراف مكثف على مرؤوسيه. أما نطاق الإشراف الواسع فيسمح للموظفين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم وبتيح لهم مزيدا من حرية الاجتهاد والتصرف، ويعمل بصورة غير مباشرة على رفع معنويات العاملين واهتمامهم بعملهم، وزيادة رضاهم الوظيفي، وغالبا زيادة الإنتاجية.¹

وعليه فإن المشكلة الرئيسية في تطبيق نطاق الإشراف تتمثل في تحقيق التوازن التنظيمي المناسب لكل موقف أو منظمة، بمعنى أن اختيار نطاق الإشراف الواسع أي هيكل تنظيمي أفقي بزيادة عدد الوحدات التنظيمية) أو نطاق الإشراف الضيق أي هيكل تنظيمي رأسي (زيادة عدد المستويات التنظيمية) يتطلب تحليل شامل للمزايا والسلبيات والتكاليف المترتبة على كل بديل. والشكل الآتي يوضح العلاقة بين نطاق الإشراف والهيكل التنظيمي.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، 2009، ص: 120.

الشكل رقم (33): العلاقة بين نطاق الإشراف والهيكل التنظيمي



نطاق إشراف واسع: هيكل تنظيمي مسطح، منبسط

نطاق إشراف ضيق: هيكل تنظيمي طويل، طولي

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 73.

IV. تفويض السلطة

بعدما تم تصميم الوظائف/ الأعمال، ودمجها في مجموعات/ وحدات وتحديد عدد الوظائف في كل وحدة، لابد من تقرير كيف يتم توزيع السلطات في المنظمة، وإلى أي مدى يتم تطبيق المركزية واللامركزية أي تفويض السلطة للمستويات الدنيا في المنظمة، ومن يتحمل المسؤولية في كل مستوى. وهو ما سيتم تناوله من خلال الآتي:¹

1. تعريف السلطة وتفويض السلطة

عرف هنري فايول السلطة بأنها: الحق في إصدار الأوامر والقوة بالحصول على الطاعة. أما سايمون فيعرفها بأنها: القوة على اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود تصرفات الآخرين. أما كونتر وودونيل فيعرفان السلطة بأنها: الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات. أما فيفنر وشيروود فقد عرفا السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر.

مما سبق يتبين يمكن تعريف السلطة بأنها القوة أو الحقي التصرف وإعطاء الأوامر، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن ذلك العمل، فهي قوة الأمر وقوة النهي بالمنظمة. أما تفويض السلطة، يقصد بها تقسيم أعباء العمل على مراكز متعددة بحيث يقوم كل مركز بما فوض أو منح إليه من صلاحية إضافية وبذلك يتحمل أعباءه ويلتزم بنتائجه مقابل ذلك. كما يعرف تفويض السلطة بأنه: نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤولياته عن تلك الاختصاصات المفروضة. وتعرف تفويض السلطة كذلك بأنه العملية التي يتم بموجبها نقل مهمة أداء بعض الأعمال والتصرفات من فرد أو مجموعة إلى فرد آخر أو مجموعة أخرى، والتي تؤدي إلى اتخاذ قرار معين.

¹ - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص: 149-157.

- وتعود أهمية تفويض السلطة إلى المزايا والفوائد التي تعود على المنظمة ومنها الآتي:
- تفرغ الرئيس الإداري للمهام القيادية، نتيجة تخفيف الأعباء الإدارية الروتينية التي تعيقه عن التفرغ لمهامه القيادية الرئيسية.
 - سرعة إصدار القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر خاصة في حالة الظروف الطارئة.
 - تنمية قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية.
 - استمرار العمل وعمق التنظيم، وتفادي المناصب الشاغرة نتيجة الترقية، النقل، التقاعد، الوفاة، المرض وغيرها من الظروف، فتوفر الكوادر البشرية بالقدر الكافي تجعلهم قادرين على تحمل مسؤولية مهام المناصب الشاغرة مما يضمن استمرارية العمل وعدم تعطله أو توقفه.
 - يتبين مما تقدم أن السلطة ممنوحة أصلاً لمركز إداري معين بحيث يبقى هذا المركز أمام المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له، كما أن الرئيس الإداري غالباً ما يقوم بتفويض سلطاته الأقل أهمية، كالأعمال الإدارية اليومية لكي يتفرغ لمباشرة اختصاصاته الهامة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سير العمل في المنظمة.

2. تعريف المسؤولية

يمكن تعريف المسؤولية بأنها: التزام المرؤوس الذي عهد إليه بواجب معين بأداء هذا الواجب، كما تعرف بأنها: التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة له بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته وطبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يحاسبه، وهي أيضاً: التزام الفرد بتنفيذ الأنشطة المعهودة إليه بأحسن ما في أو أنها التزام أو تعهد المرؤوس بتنفيذ ما عهد إليه من واجب من قبل رئيسه.

يتضح مما سبق أن المسؤولية هي الالتزام أو التعهد والمسؤولية لا معنى لها ما لم تستعمل للأشخاص، فالمواد والمكائن والآلات والمعدات وغيرها لا يمكن أن تكون مسؤولة، أو تحملها مسؤولية الانجاز بالمنظمات. وتتشأ المسؤولية من واقع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، أي من حقيقة مفادها أن شخصاً وفي العادة هو المدير له صلاحية أو سلطة الحصول على خدمات محددة من شخص آخر وهو المرؤوس. وعلى هذا فإن السلطة تتناسب وتتدفق من الرئيس إلى المرؤوس عند تخصيص وتحديد الواجبات، أما المسؤولية فهي الالتزام الصادر من المرؤوس بأداء هذه الواجبات. والمسؤولية قد تكون مستمرة، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد معين ولا تظهر مرة أخرى، كما أن المسؤولية لا يمكن تفويضها بعكس السلطة التي تفوض إلى مختلف المستويات أو الأفراد المرؤوسين.

3. مبادئ تفويض السلطة

من أجل أن يكون تفويض السلطة فعالاً يسترشد المديرون عند تفويضهم جزء من سلطاتهم إلى مرؤوسيهم بعدد من المبادئ الأساسية والتي من بينها الآتي:¹

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، 2006، ص ص: 171-172.

1.3. مبدأ وحدة الأمر أو القيادة

ويقضي هذا المبدأ بوجود أن يكون المرؤوس مسؤولاً إدارياً مباشراً أمام رئيس مباشر واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات، وذلك من أجل تفادي ازدواج الرئاسة التي تخلق مشاكل وصعوبات عملية كثيرة منها إضعاف مركز الرئيس والمرؤوس وخلق تعارض وتصادم في الأوامر والتعليمات داخل المنظمة.

2.3. مبدأ تساوي السلطة بالمسؤولية

إن أحد المبادئ الأساسية لأي تنظيم سليم ومتكامل هو تلازم أو تناسب السلطة والمسؤولية، بمعنى أن السلطة والمسؤولية يجب أن تكونا متكافئتين، أي أن المسؤولية التي يتحملها الفرد يجب أن تكون مساوية أو بقدر السلطة الممنوحة له لأنه لا يمكن أن توجد مسؤولية محددة ما لم تقابلها بسلطة معينة. فلا مسؤولية إذا دون سلطة ولا سلطة دون مسؤولية. فالسلطة هي انجاز الأعمال والمهام والمسؤولية تكون عن الإمكانيات التي وضعت تحت تصرف المدير المسؤول لتحقيق تلك الأعمال والمهام. وبما أن إنجاز المهام هو من واجبات الإدارة فينطبق هذا المبدأ على جميع المستويات الإدارية من أعلى قمة الهرم الوظيفي للمنظمة إلى أدنى مستوى فيها، بحيث يمنح كل فرد في السلم الوظيفي من السلطات ما يمكنه من تنفيذ المهام الموكلة إليه ويسأل بناء على ذلك عن كل تقصير أو خطأ يقع في تنفيذ تلك المهام.

3.3. مبدأ تسلسل الأوامر

ويعني ذلك أن السلطة تتساب في خط متصل من أعلى مستوى في المنظمة مروراً بالمستوى الذي يليه مباشرة فالذي يليه حتى أدنى مستوى، وهذا التسلسل يشكل خط مسار الاتصالات الرأسية في المنظمة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. وكلما كان تسلسل السلطة والأوامر واضحاً من قمة الهرم إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي، ساعد ذلك على تفويض السلطة بشكل أفضل.

4.3. مبدأ حدود السلطة

تتمتع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بدرجات متفاوتة من السلطة، فالمستويات الإدارية الدنيا لا تمتلك إلا قليلاً من السلطة، بينما تمتلك الغدارة الوسطى سلطة أكبر، وتزداد سلطة الإدارة العليا، أي أن القيود المفروضة على سلطة كل مستوى إداري تزداد كلما تدرجنا في السلم الهرمي من الأعلى إلى الأسفل.

5.3. مستوى السلطة

حين تفوض السلطة لفرد معين يفترض أن يقوم هذا الفرد بممارسة هذه السلطة، وأن يتخذ بنفسه القرارات والإجراءات التي تقع ضمن حدود هذه السلطة، لا أن يحيلها من جديد إلى سلطة أعلى، وإذا ما تم ذلك فعلى الأخير إرجاع الأمر إلى الفرد الذي فوضت له السلطة.

6.3. مبدأ المسؤولية المطلقة

ويعني هذا المبدأ أن مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه مسؤولية مطلقة وليس بإمكانه التهرب منها عن طريق تفويض السلطة، وبعبارة أخرى أن المسؤولية لا يمكن أن تفوض وأن الشخص الذي يفوض جزءاً من سلطاته يظل مسؤولاً عنها أمام رئيسه ما يساوي كل سلطاته. وعليه فإن مسؤولية الرئيس الإداري أمام الرئاسات العليا التابع لها لا يمكن أن تنتقل مع تفويض بعض سلطاته إلى من هم أقل منه في السلم الإداري.¹

4. أنواع السلطات

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السلطات وهي الأكثر شيوعاً وانتشاراً في منظمات الأعمال والتمثلة في الآتي:

1.4. السلطة التنفيذية

السلطة التنفيذية هي سلطة الانجاز وأداء الأعمال اليومية، وينظر إليها بالسلطة المبتدئة من أعلى الهيكل التنظيمي ومنحدرة في خط متسلسل إلى أسفله ومنقسمة بانحدارها إلى علاقات راسية بين الرئيس والمرؤوسين. إن أصحاب السلطة التنفيذية هم المديرون الذين يملكون حق التصرف أو اتخاذ القرارات، وتظهر علاقات السلطة فيما بينهم بشكل متدرج أو متسلسل وهو ما يشار إليه بمبدأ التدرج الهرمي في التنظيم.

ويمكن تمييز عدة مظاهر للسلطة التنفيذية ومنها الآتي:

- السلطة في التخطيط وتشمل السلطة في تحديد الأهداف وتقرير الإجراءات ووضع الخطط والبرامج الزمنية.
- السلطة في التنظيم: ويظهر ذلك في قوة اتخاذ القرارات بالنسبة لتجميع مختلف أوجه النشاط في وحدات إدارية، وتحديد المسؤولية وتفويض السلطة والعلاقات في الهيكل التنظيمي.
- السلطة في التوجيه: وتشمل سلطة الاتصالات وسلطة التأديب وحفظ النظام والحصول على طاعة المرؤوسين.
- السلطة في الرقابة: ويظهر ذلك في تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وتقدير ورسم السياسات الانحرافات.

2.4. السلطة الوظيفية

السلطة الوظيفية هي تلك السلطة التي تستمد من الخدمات التخصصية التي تقدم إلى الآخرين من أفراد أو إدارات وتأتي هذه السلطة بحكم التخصص أو الوظيفة التي يمارسها المدير وتوصف بأنها القوة التي يتمتع بها مدير على عمل معين يقوم به الأفراد في أقسام أخرى، وهي السلطة التي يستمد منها من الخدمات التي يقدمها للأقسام الأخرى وليس بحكم كونه رئيساً عليها، كما الحال في التنفيذية. فقد

¹ - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص: 153.

يمارس المدير المالي مثلاً سلطةً وظيفيةً فيما يخص الأمور المالية على الإدارات الأخرى، وقد يمارس مدير الأفراد (الموارد البشرية) سلطته الوظيفية على العاملين في الإدارات الأخرى ومنها الإدارة المالية وهكذا، ولا يقتصر تفويض السلطة الوظيفية على مديري نوع معين من الإدارات فهذه السلطة قد يزاولها رؤساء الإدارات التنفيذية أو مديري الإدارات الاستشارية، ولكنها في أغلب الحالات تفوض إلى الإدارات الاستشارية نظراً لأنها تتكون من اختصاصيين يملكون المعرفة المتخصصة المطلوبة.

3.4. السلطة الاستشارية

تمثل السلطة الاستشارية حق تقديم الاستشارة والنصح لأصحاب، السلطة التنفيذية أي أن صاحب السلطة الاستشارية لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ ما يقدمه من اقتراحات وتوصيات. أما إذا قبل صاحب السلطة التنفيذية هذه الاقتراحات فإنها تصدر باسمه ومن ثم تصبح في هذه الحالة أوامر واجبة التنفيذ. وبالتالي علاقات السلطة الاستشارية هي تلك العلاقات التي تستخدم لمساعدة علاقات السلطة التنفيذية. مما سبق يمكن التمييز بين السلطتين التنفيذية والاستشارية على أساس علاقات وليس على أساس إدارات وأقسام. فالسلطة التنفيذية هي سلطة تنفيذ عمل، والتفويض في هذه الحالة يكون تفويض أي في تنفيذ، بعكس السلطة الاستشارية، فالإذن هنا ليس بالتنفيذ، ولكن بتحضير توجيهات وتوصيات واقتراحات غير ملزمة ولا تأخذ صفة الأمر أو القرار إلا إذا قبلت من قبل صاحب السلطة التنفيذية الذي يصدرها باسمه. ويمكن القول أن التصرف إذا كان نهائياً، أي يوضع موضع التنفيذ فإنه تصرف تنفيذي ومن يزاوله يمارس سلطة تنفيذية، أما إذا كان التصرف مجرد اقتراح وتوصية يستوجب الدراسة لقبوله أو رفضه فإنه تصرف استشاري ومن يزاوله يمارس سلطة استشارية.

مما سبق يمكن تحديد خطوات تصميم الهيكل التنظيمي في النقاط الآتي:

- تحديد أهداف المنظمة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف،
 - يتم إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة،
 - تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة،
- وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس: التقسيم حسب الوظائف، المنتج العملاء، المناطق الجغرافية، مرحلة الإنتاج.
- تحديد العلاقات التنظيمية: بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها: السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف، اللجان.
 - تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية: بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب.

- اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية: بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).
- رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه أسم: الخريطة التنظيمية، والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم)، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطى فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.
- إعداد الدليل التنظيمي: في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية لوظيفية وإجراءاتها...
- ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

5. المركزية واللامركزية

يشير مفهوم المركزية إلى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرارات في جهة/ مصدر محدد، فإذا كانت الإدارة العليا في المنظمة تتخذ القرارات الهامة دون مشاركة من المستويات الدنيا، فعندها تكون المنظمة مركزية، وكلما زادت مشاركة المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات وفوضت مزيداً من السلطات زادت درجة اللامركزية في المنظمة.

وتعني المركزية درجة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد جهة أو وحدة أو شخص معين (عادة في الإدارة العليا)، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الأدنى التصرف أو اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المركز القيادي الأعلى. وتقاس المركزية بالموشرات الآتية: درجة المساهمة في القرارات، درجة تفويض السلطة، درجة صنع القرار بمشاركة المرؤوسين، درجة استخدام اللجان والاجتماعات، فكلما أنخفض مستوى هذه المؤشرات كان ذلك مؤشراً على درجة عالية من المركزية في السلطة واتخاذ القرار، والعكس صحيح. ولهذه المبادئ تأثيرات على شكل الهيكل، فحينما تزيد درجة التمايز والمركزية والرسمية خاصة يصبح الهيكل ديناميكياً، أما إذا انخفضت درجتها كان الهيكل حيويًا.

ثالثاً: رسم الخريطة التنظيمية

لرسم الهيكل التنظيمي فوائد عديدة، فالإدارة العليا تترجم أهدافها واستراتيجياتها على رسم الخريطة، كما يمكنها التعرف على الوحدات التابعة لها والصلاحيات من خلال الخريطة التنظيمية، بالإضافة إلى تعرف المدير على مكانته التنظيمية وصلاحيته ونطاق الإشراف بالنظر إلى الخريطة. وتستفيد أيضاً من

رسم الهيكل التنظيمي المستويات التنظيمية الأخرى مثل قسم التنظيم، العلاقات العامة، خدمة الجمهور وغيرها. وهو ما سيتم تناوله من خلال الآتي:¹

1. تعريف الخريطة التنظيمية

شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي، أو أنها وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنظمة وتصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه البناء التنظيمي لها من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات.

1.1. مكونات رسم الخريطة التنظيمية

1. تحديد المسمى أو المجال الوظيفي للوحدة

يتحدد المجال الوظيفي للوحدة من خلال مدى احتياج المنظمة لهذا المجال، فإذا كانت المهام ذات تخصص مهني واضح وإمكانها الوقوف بشكل مستقل في وحدة تنظيمية فإنه يمكن تخصيص وحدة تنظيمية لها، وتسمى هذه الوحدة حسب تخصصها المهني والاحترافي.

2. تحديد المستوى التنظيمي للوحدات

يتحدد المستوى التنظيمي للوحدة من مدى أهميتها واستراتيجياتها والعائد منها، فكلما كانت أكبر كلما ارتفع مستواها التنظيمي، كما يتحدد أيضا المستوى التنظيمي للوحدة وفقا لعدد المستويات في المنظمة وحجمها. فالمنظمة الكبيرة أو بنطاق إشراف ضيق تميل إلى توظيف مستويات كثيرة وهيكل تنظيمي طويل. ومن أمثلة المستويات التنظيمية الآتي: الرئاسة، الإدارة العليا، إدارة، مراقبة، قسم، وحدة، شعبة. والمستوى الوظيفي وألقاب شاغليها يوضحها الجدول الآتي:

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 221 - 239.

الجدول رقم (4): المستويات التنظيمية وألقاب شاغليها

الألقاب الوظيفية	تفصيلات	المستوى الوظيفي
رئيس مجلس الإدارة، الرئيس التنفيذي، العضو المنتدب، المدير العام، الوزير.	الأعلى	الإدارة العليا
نائب الرئيس، نائب المدير العام، وكيل الوزارة، وكيل الوزارة المساعد، رئيس قطاعات، رئيس قطاع.	الأدنى	
مدير إدارة، مدير دائرة، مراقب، مدير مصلحة.	الأعلى	الإدارة الوسطى
رئيس قسم، ناظر، مساعد مدير.	الأدنى	
مشرف شعبة، رئيس مكتب، مراقب.	الأعلى	الإدارة الدنيا
ملاحظ وحدة، رئيس فريق، مشرف خط.	الأدنى	
أخصائي، (اسم المهنة: محاسب، مهندس، كيميائي، بائع)، سكرتير تنفيذي، كاتب أول.	الأعلى	المنفذون
فني/حرفي، اسم المهنة: (نجار، ميكانيكي، كهربائي، عامل)، سكرتير، كاتب، مندوب.	متوسط	
ساعي، فراش، معاون.	الأدنى	

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 227.

حينما تصل المنظمة إلى قائمة نهائية بعدد وأسماء المستويات التنظيمية، وأيضا بالألقاب الوظيفية لشاغلي هذه المستويات، حينئذ تستطيع المنظمة البطء في رسم خرائطها التنظيمية.

3. تحديد خطوط السلطة

تحدد أنواع خطوط الرسم بتعدد أنواع السلطة ويتمثل أهمها في الأنواع التي يوضحها الجدول

الآتي:

الجدول رقم (5): أنواع خطوط السلطة

المعنى	شكلها في الرسم	نوع السلطة
هي عبارة عن السلطة المباشرة والتنفيذية بين الرئيس والمرؤوسين، فهو يقرر وهم ينفذون، وتعبير عن العلاقات الرأسية.	خط ———	السلطة التنفيذية
هي عبارة عن سلطة تقديم الرأي والمشورة، وعلى من يتلقى الرأي والمشورة يقبلها أو يرفضها.	خط منقطع - - - - -	السلطة الاستشارية
هي عبارة عن سلطة تقديم خدمات وظيفية ومهنية من جهة إلى جهات أخرى.	خط منقطع - - - - -	السلطة الوظيفية

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 228.

4. حجم المستطيلات أو الصناديق التنظيمية

توضع أسماء الوحدات التنظيمية عادة في إطار في شكل مستطيلات مختلفة الحجم، ويختلف

باختلاف المستوى التنظيمي.

5. التوقيع والمراجعة والتعديل

لتأخذ رسوم الخرائط التنظيمية الوضع الرسمي لها لا بد من توقيعها من المسؤولين في المنظمة، والذين يختلفون من منظمة إلى أخرى. سواء كان ذلك بعد الانتهاء من رسمها لأول مرة أو عند تعديلها.

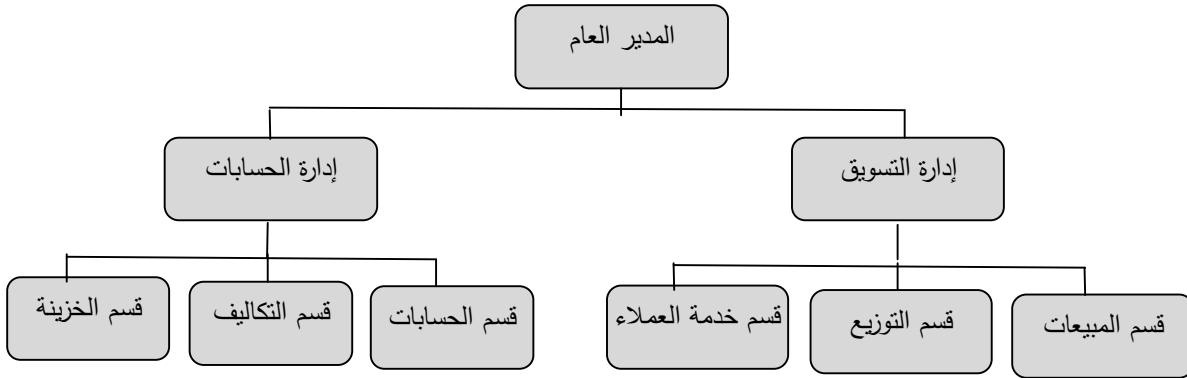
III. طرق رسم الخرائط التنظيمية

هناك عدة طرق لرسم الخريطة التنظيمية من أهمها الآتي: الطريقة الهرمية، الفرنسية، الدارية، العمودية، الشجرة. وذلك بحسب ظروف المنظمة واحتياجاتها واستخداماتها للهيكل.

1. الطريقة الهرمية

كلما صعدنا إلى أعلى قل عدد الوحدات التنظيمية وصولاً إلى قمة الهيكل متمثلة في رئيس المنظمة، وإذا نزلنا إلى أسفل زاد عدد الوحدات التنظيمية، وهذا هو السبب في أن الهياكل التنظيمية تأخذ غالباً الشكل الهرمي، فأعلى الهرم الهيكل يمثل قمة الهرم وأسفل الهيكل يمثل قاعدة عريضة. والشكل الآتي يوضح الطريقة الهرمية لرسم الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (34): الطريقة الهرمية لرسم الهيكل التنظيمي

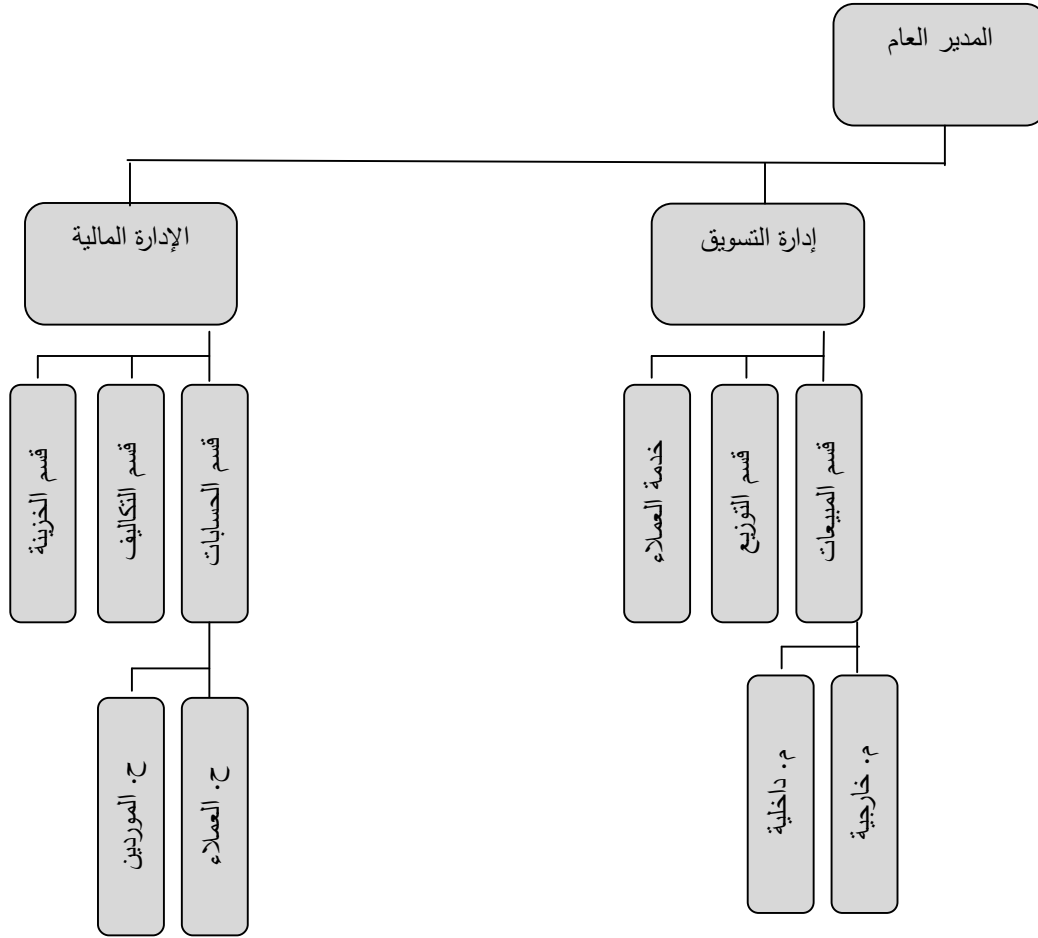


المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 234.

2. الطريقة الفرنسية

قامت الجمعية الفرنسية للمعايير في الخمسينيات من القرن العشرين، بوضع قواعد تساعد على رسم الخرائط التنظيمية، وتعتمد هذه الطريقة على التدرج من أعلى إلى أسفل، ومن اليمين إلى اليسار وأخذ المستطيلات في أغلب المستويات التنظيمية الشكل الرأسي. والشكل الآتي يوضح الطريقة الفرنسية لرسم الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (35): الطريقة الفرنسية لرسم الهيكل التنظيمي

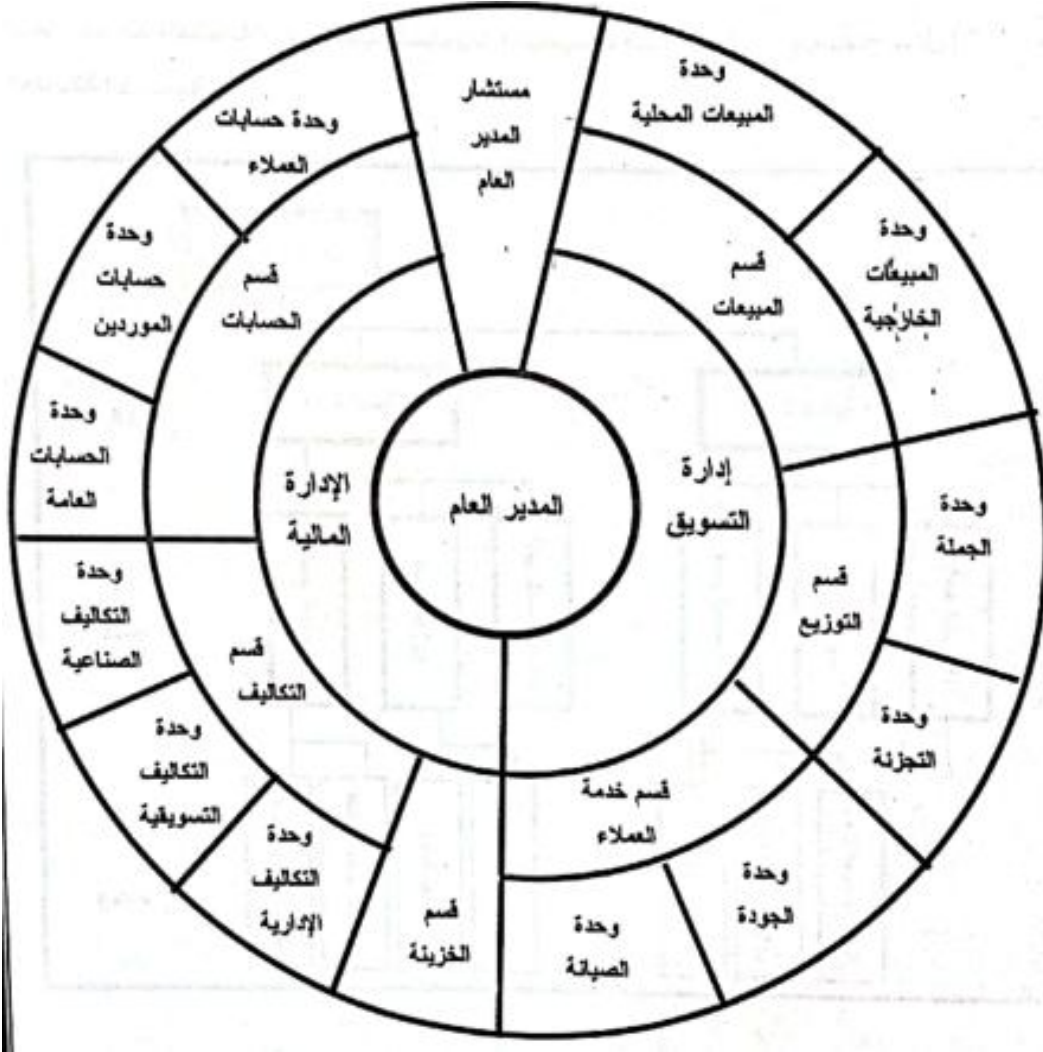


المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 235.

3. الطريقة الدائرية

في هذه الطريقة يصبح الرئيس الأعلى للمنظمة أو المدير العام في مركز الدائرة، ثم خروجاً من مركز الدائرة اتجاهها إلى محيطها تبدأ الإدارات في الظهور، يليها الأقسام ثم الوحدات حتى تصل إلى محيط الدائرة، وبالرغم من الشكل الجمالي للطريقة إلا أنه من الصعب تتبع التسلسل الرئاسي من الوحدات الأعلى إلى الوحدات الأدنى، ويصعب فهمها، كما يصعب إعدادها واستعمالها بالأخص في المنظمات الكبيرة. والشكل الآتي يوضح الطريقة الدائرية لرسم الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (36): الطريقة الدائرية لرسم الهيكل التنظيمي

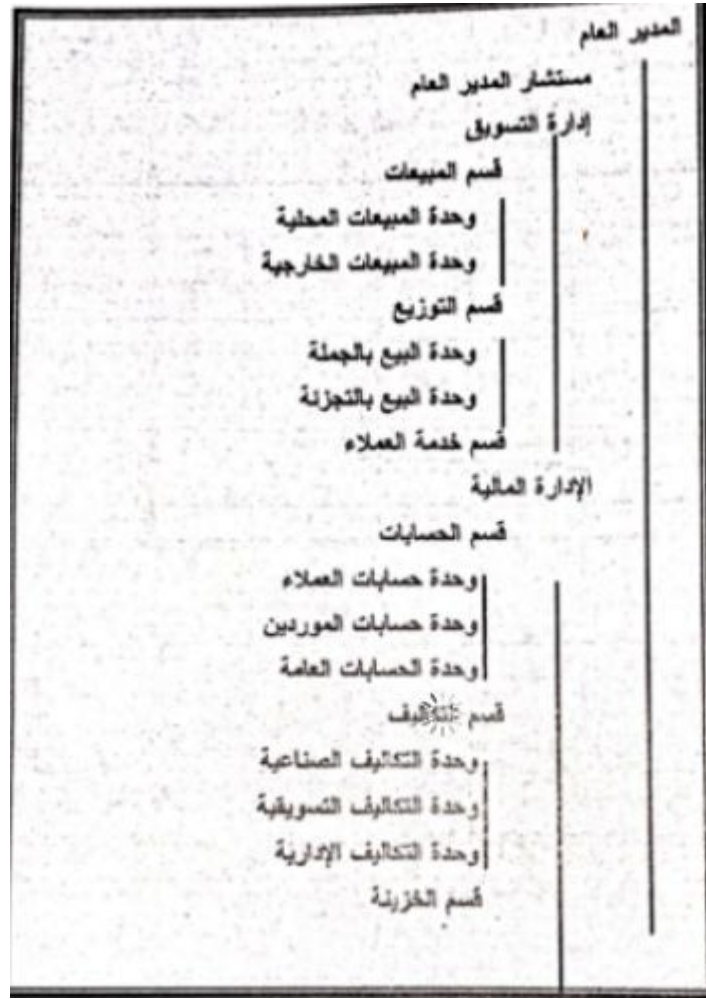


المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 236.

4. الطريقة العمودية

يتم عرض الهيكل التنظيمي في الطريقة العمودية دون رسمه في مربعات تنظيمية، ويكتفي بكتابة قائمة منظمة للوحدات التنظيمية كما تتوالى الواحدة تلو الأخرى، ففي أعلى القائمة يظهر أعلى مستوى إداري، يلي ذلك المستويات التابعة له. والشكل الآتي يوضح الطريقة الدائرية لرسم الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (37): الطريقة العمودية لرسم الهيكل التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 237.

وهناك طريقة معدلة من الطريقة العمودية تسمى الطريقة العمودية المعدلة، وهي تأخذ شكل الجدول، وذلك لإضفاء نوع من الوضوح والنظام على الطريقة. والشكل الآتي يوضح الطريقة الدائرية لرسم الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (38): الطريقة العمودية المعدلة لرسم الهيكل التنظيمي

مستشار المدير العام			المدير العام
وحدة المبيعات المحلية	قسم المبيعات	إدارة التسويق	
وحدة المبيعات الخارجية			
وحدة البيع بالجملة	قسم التوزيع	إدارة التسويق	
وحدة البيع بالتجزئة			
	قسم خدمة العملاء		

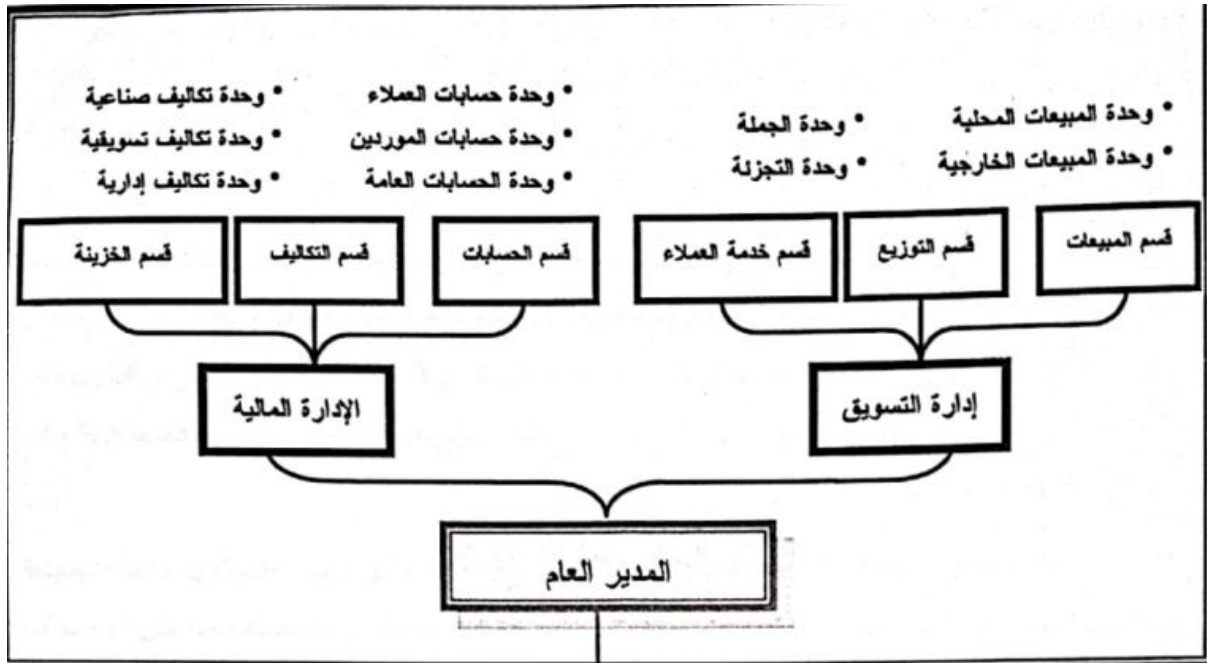
وحدة حسابات العملاء	قسم الحسابات	الإدارة المالية
وحدة حسابات الموردين		
وحدة الحسابات العامة		
وحدة التكاليف الصناعية	قسم التكاليف	
وحدة التكاليف التسويقية		
وحدة التكاليف الإدارية	قسم الخزينة	

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 238.

5. طريقة الشجرة

يبدأ رسم الهيكل التنظيمي من جذور الشجرة، حيث يوجد المدير العام أو الرئيسي ثم يصعد الأمر من أسفل إلى أعلى لكي تظهر الإدارات، ثم الصعود إلى مستوى الأقسام، وهكذا. والشكل الآتي يوضح الطريقة الدائرية لرسم الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (39): طريقة الشجرة لرسم الهيكل التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 239.

رابعاً: الدليل التنظيمي

يعتبر إعداد الدليل التنظيمي هو الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي، حيث أن الخريطة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المنظمة وأنظمتها وأنشطتها وفلسفتها، لذا فالدليل التنظيمي يوضح هذه التفاصيل، وعليه فالدليل التنظيمي مكمل للخريطة التنظيمية.

والدليل التنظيمي هو عبارة عن الكتيب الرسمي الذي يتضمن اسم المنظمة والعنوان وأهدافها، يعرض موجز السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة ويشمل الدليل أيضا الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية وشرح لمهام الإدارات والمسؤوليات والسلطات، وكذلك أسماء الرؤساء والمدراء، وعادة ما يشرح الدليل بإيجاز النشاط العام للمنظمة وخدماتها وحجم القوى العاملة فيها وأيضا وصف للوظائف المختلفة، ويمكن أن إجمال الدليل التنظيمي ونعرفه بأنه البطاقة الشخصية للمنظمة. ويتكون الدليل التنظيمي من العناصر الأساسية الآتية:

- **المقدمة:** والتي تعطي خلفية عامة عن المنظمة مثل هدفها أو حجمها، شكلها القانوني، مجلس إدارتها، أهم سياساتها، دورها في المجتمع، السوق الذي تتعامل فيه، التكنولوجيا والأصول التي تستخدمها.

- **فلسفة تصميم الهيكل:** والذي يوضح علاقة العناصر الرئيسية المحيطة بالمنظمة من بيئة خارجية وداخلية، والتي لها أثر كبير على تصميم الهيكل، بالإضافة إلى المركزية واللامركزية، الرسمية، توزيع السلطات.

- **تحديد المسميات الخاصة بالمستويات التنظيمية:** حيث يوضح اسم كل وظيفة ووحدة تنظيمية، وتسمية أنواع السلطات المستخدمة، ثم أخيرا عرض خرائط التنظيم بالتفصيل، مع عرض اختصاصات المحددات وصلاحيات شاغلي هذه الوحدات.

- **الهيكل الوظيفي:** ويعتبر عنصر اختياري ويعرض جدول الوظائف الموجودة في المنظمة، ويحتوي على أسماء الوظائف مرتبة حسب الوحدات التنظيمية ومستواها الوظيفي، ويضاف إلى ذلك عدد العاملين الواجب توفرهم في كل وظيفة وهو ما يعرف بالمقرر الوظيفي، وبطاقات وصف الوظائف. وآخر جزء في الدليل طريقة استخدام الدليل وصيانته وتحديثه بأي بيانات جديدة.

أسئلة تقييمية للفصل الرابع

بعد الإطلاع على الفصل الرابع يمكن تقييم مدى إدراك المحتوى بالإجابة على الأسئلة الآتية:

- اذكر خطوات تصميم الهيكل التنظيمي باختصار؟
- قارن بين تجميع الأعمال على الأساس الوظيفي و على أساس المنتج؟
- ما هي الاعتبارات الواجب مراعاتها عند اختيار أسس التجميع؟
- عرف نطاق الإشراف، وما هي علاقته بالهيكل التنظيمي؟
- ما هي العوامل التي تؤثر في تحديد نطاق الإشراف؟
- ما هي آثار ونتائج تطبيق نطاق إشراف ضيق؟
- عرف: المسؤولية، السلطة، المساهمة، وحدة الأمر، تسلسل الأوامر؟
- عرف اللامركزية، والمركزية؟
- ما هي العوامل التي تحدد درجة المركزية المناسبة للمنظمة؟
- كيف يمكن التمييز بين السلطة التنفيذية، والاستشارية والوظيفية؟
- ما هي العلاقة بين نطاق الإشراف والهيكل التنظيمي والتمايز التنظيمي؟
- ما هي فوائد رسم خريطة التنظيم إلى الأطراف التالية: الإدارة العليا، الإدارة الدنيا، قسم التنظيم، العاملون بالمنظمة.
- ما هي المكونات الواجب أخذها في الحسبان عند القيام برسم خريطة التنظيم ؟
- كيف يتم تحديد مسميات الوحدات التنظيمية، وما علاقة ذلك بتحديد المسميات الوظيفية ؟
- كيف يتحدد المستوى التنظيمي للوحدة التنظيمية؟
- ما هي الألقاب الوظيفية، وكيف تختلف هذه الألقاب عبر المستويات التنظيمية العليا والدنيا ؟
- كيف يتم رسم خطوط السلطة التنظيمية؟
- يتم استخدام أرقام للوحدات التنظيمية، وأسماء الموظفين في رسم الخرائط، فما هي أهمية وفائدة ذلك ؟
- ما هو الفرق بين الطريقة الهرمية والطريقة الفرنسية في رسم خرائط التنظيم؟
- تمتاز الطريقة العمودية ببعض الخصائص التي قد تجعلها مفضلة لدى بعض المديرين أذكرها؟
- عرف الدليل التنظيمي وما هي مكوناته؟

الفصل الخامس

محددات تصميم المياكل التنظيمية

- حجم المنظمة؛
- دورة حياة المنظمة؛
- بيئة المنظمة؛
- إستراتيجية المنظمة؛
- التكنولوجيا؛
- ثقافة المنظمة.

الفصل الخامس: محددات تصميم الهيكل التنظيمي

لكل منظمة أهدافها وظروفها التي تختلف عن غيرها من المنظمات، لذا فإنه من الطبيعي أن يختلف التنظيم المستخدم في هذه المنظمات، فليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المنظمات وفي كل الأوقات، كما أنه ليس هناك هيكل تنظيمي أمثل، وتفسر هذه الحقيقة التنوع الكبير في أشكال التنظيمات والهيكل التنظيمية التي تستخدمها المنظمات، الذي ينبغي على كل منظمة أن تراعي عند اختيارها وتصميمها لهيكلها التنظيمي مجموعة من العوامل والتي لها تأثير مباشر في تحديد شكله؛ هذه العوامل تسمى بمحددات الهيكل التنظيمي، حيث بينت العديد من الدراسات والتجارب بأن هنالك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب.

لذا وجب تسليط الضوء على هذه المحددات من خلال الآتي:

- حجم المنظمة؛
- دورة حياة المنظمة؛
- بيئة المنظمة؛
- إستراتيجية المنظمة؛
- التكنولوجيا؛
- ثقافة المنظمة.

أولاً: حجم المنظمة

يعبر حجم المنظمة عن مدى قوة أو قدرة المنظمة المادية،¹ ويختلف مقياس الحجم المعتمد باختلاف طبيعة المنظمات ومجال نشاطها، فقد اقترح الباحثين عدة مؤشرات لقياس حجم المنظمة، ومن بين هذه المؤشرات: عدد العاملين في المنظمة، موازنة المنظمة، المخرجات والمدخلات وغيرها. وعليه فإن متغير الحجم يتضمن العناصر الآتية:²

- الطاقة المادية للمنظمة أي الطاقة الاستيعابية.
- عدد العاملين في المنظمة، وهو من أكثر المقاييس استخداماً لقياس حجم المنظمة.
- حجم المدخلات والمخرجات وهو من المقاييس المحدودة الاستعمال.
- الموارد المتاحة للمنظمة.

ويعتبر بيتر ميشال بلو سنة 1987 من بين أول من يعترف بأهمية حجم المنظمة في تشكيل الهيكل التنظيمي كون أن حجم المنظمة - التنظيم يعزز التمايز. فكلما كبرت المنظمات ازدادت الحاجة أكثر إلى التمايز وإضافة المزيد من المناصب الإدارية. حيث يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تفصيلاً والمهام أكثر تخصصاً والوحدات أكثر اختلافاً وتشكيلة إدارية أكثر تطوراً. وقد أشارت معظم الدراسات إلى أن المنظمات صغيرة الحجم تميل إلى استخدام الهيكل العضوي في حين تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى استخدام الهيكل الميكانيكي.³

1. مبررات زيادة حجم المنظمة وتقليصه

- تحرص المنظمات كافة على النمو وزيادة حجمها، ولكن بدرجات متفاوتة وليست كلها تنمو بشكل مستمر، ويرجع ذلك إلى مجموعة من الظروف والعوامل المساعدة على ذلك، ومن هذه العوامل الآتي:⁴
- الأكبر هو الأفضل، فالمنظمات الأكبر حجماً هي الأفضل.
 - يمكن تبرير الحجم الكبير بالنسبة للمنظمات لما له من زيا اقتصادية، فالإنتاج الكبير يصاحبه تخفيض النفقات (تكلفة أقل) وكفاءة أكبر، فالمنظمات الأكبر حجماً كانت غالباً أكثر كفاءة/ إنتاجية.
 - النمو وزيادة الحجم هدف استراتيجي عام لمعظم المنظمات، على اعتبار أن النمو وزيادة الحجم يزيد احتمالات بقاء المنظمة واستمراريتها.
 - النمو مؤشر على الفعالية.

¹ - علي عبد الهادي سليم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 35.

² - حسين حريم، مرجع سابق، 2010، ص: 155-156.

³ - قوراية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة نموذجي 7'S McKinsey و E.MORIN & A.SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نفضال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014، ص: 80.

⁴ - حسين حريم، مرجع سابق، 2010، ص: 158-157.

- النمو قوة، فالحجم الكبير والنمو يوفران للمنظمة مزيدا من القوة أمام المنظمات والجهات الأخرى في بيئة المنظمة، وأن المنظمات الأكبر تمتلك تأثيرا ونفوذاً أكبر في التعامل مع الموردين، المنتفعين، الاتحادات، النقابات والحكومة وغيرها.
- كلما كانت المنظمة كبيرة الحجم كلما استطاعت جذب الخبرات والمهارات العالية المتخصصة، لكونها قادرة على دفع رواتب ومزايا مغرية وتوفير ظروف عمل مناسبة.
- وبالرغم من أهمية الحجم الكبير للمنظمة إلا أن لكل نمط مزاياه وخصائصه، وفيما يلي مقارنة بين خصائص المنظمات الكبيرة والمنظمات الصغيرة.

الجدول رقم (6): مقارنة بين خصائص المنظمات الكبيرة والمنظمات الصغيرة

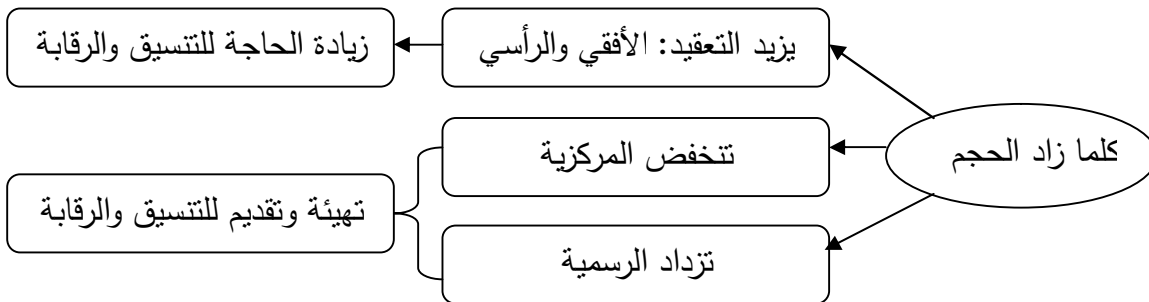
المنظمات الصغيرة الحجم	المنظمات الكبيرة الحجم
تمتاز بالمرونة وقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وسهولة تغيير النشاط.	تمتاز بالنمطية والإنتاج المعقد والذي يحتاج إلى تكنولوجيا عالية.
تقوم العلاقات على الواقعية والولاء بين العمال بغرض تحقيق أهداف المنظمة.	لها القدرة على تطوير علاقات قوية مع شركائها مما يجعلها تتجه إلى العمل في بيئة أكثر استقرارا.
يميل الهيكل التنظيمي إلى النموذج الكلاسيكي ويتجه إلى اعتماد الرسمية من خلال المزيد من القواعد واللوائح التنظيمية للتحكم في عملية الرقابة.	يميل الهيكل التنظيمي إلى النموذج العضوي والذي يعتمد على درجة أقل من المركزية والتخصص ويساعد على الإبداع.

المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص: 170.

II. علاقة الهيكل التنظيمي بحجم المنظمة

لدراسة أثر حجم المنظمة على هيكلها التنظيمي، سيتم عرض الشكل الآتي:

الشكل رقم (40): العلاقة بين الحجم والهيكل



المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص: 171.

يتضح من الشكل أعلاه أثر حجم المنظمة على الهيكل التنظيمي لها، وسيتم شرحه من خلال

الآتي:¹

¹ - عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص: 172 - 173.

1. درجة الرسمية

تعني خاصية الرسمية في الهيكل التنظيمي مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أدائه أعماله.¹

وفيما يخص أثر الحجم على درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي، فإنه توجد علاقة طردية بين الحجم ودرجة الرسمية، فغالبا ما تلجا المنظمة الكبيرة إلى الاعتماد بشكل أكبر على اللوائح والقواعد والإجراءات لمحاولة ضبط سلوكيات العاملين والرقابة عليهم، نفس الشيء ينطبق على ترميط العمليات. أما بالنسبة للمنظمات الصغيرة فالسيطرة والإشراف على العمال يتم عن طريق العلاقات المباشرة.

2. درجة المركزية

توجد علاقة عكسية بين المركزية والحجم، فكلما زاد حجم المنظمة قلت درجة المركزية، بحيث تلجأ إلى اعتماد التفويض حتى تتمكن المستويات السفلى من المشاركة في صنع القرارات مع احتفاظها بسلطة اتخاذ القرارات ذات البعد الإستراتيجي.

3. درجة التعقيد

تعتبر العلاقة طردية وقوية بين درجة التعقيد (التمايز الأفقي والعمودي والجغرافي) والحجم. هذا يعني أن الحجم الكبير يتطلب عدد وحدات تنظيمية وعدد مستويات إدارية أكثر، وهذا لحاجة المنظمات الكبيرة لدرجة عالية من التخصص وتقسيم العمل. هذا يعني أن المنظمات الكبيرة الحجم تتميز أنها أكثر تعقيدا. وبمعنى آخر أن تأثير الحجم يكون أكبر على التقسيم العمودي منه على التقسيم الأفقي والجغرافي.

ويلخص الباحث Mintzberg H تأثير الحجم في الآتي:

- كلما كان حجم المنظمة كبيراً، كلما تطلب تصميم الهيكل التنظيمي مهام أكثر تخصص، وحدات إدارية أكثر تميز وتشكيلة إدارية أكثر تطوراً.
- كلما كانت المنظمة كبيرة، كلما كان متوسط حجم الوحدات التنظيمية كبيراً.
- كلما كانت المنظمة كبيرة، كل ما كانت درجة الرسمية عالية.

4. تأثيرات أخرى للحجم

بالإضافة إلى تأثير الحجم على الهيكل التنظيمي، فإنه ينتج عن الحجم الكبير للمنظمة التأثيرات الآتية:

- تفويض السلطة، فمع تزايد حجم المنظمات، تبرز حاجة المدير إلى مزيد من العاملين لمواجهة عبء العمل المتزايد. مما يزيد من الحاجة إلى التنسيق والمراقبة للتحقق من إنجاز المسؤوليات التي تم تفويضها للعمال.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، 2010، ص: 162.

- بيئة عمل غير شخصية، الناتجة عن العدد الكبير للعمال وتزايد مسؤولياتهم، لتقل بذلك جامعات الصداقة، ويقل عدد العاملين الذين لديهم معرفة كاملة بالعمل، وتزداد أهمية الاتصالات الرسمية.
- انحسار مشاركة المدير التنفيذي، حيث مع تزايد الأعمال نتيجة كبر حجم المنظمة يجد المدير التنفيذي مضطرا للتفويض للمستويات الأدنى مما يجعله أقل مشاركة في الأعمال التشغيلية.
- ازدياد الصراع وتساعد اللعبة السياسية.

ثانيا: دورة حياة المنظمة

يعني عمر المنظمة عدد السنوات التي مرت على المنظمة منذ إنشائها في ممارسة الأعمال حتى الآن. وعليه فإن لدورة حياة المنظمة ولعمرها تأثير على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي حيث أن هيكل المنظمات الحديثة ليس مماثلا لهيكل المنظمات القديمة، بالإضافة إلى أن هيكل المنظمة بحد ذاتها يختلف في كل مرحلة مزهر احل دورة حياتها.

1. و احل عمر المنظمة

يمكن التمييز على مستوى المنظمة لمر احل الأساسية الآتية¹:

- مرحلة التأسيس وهي المرحلة التي يتم فيها تكوين انبثاق المنظمة لأول مرة، تتركز فيها الجهود بصفة أساسية على الوظائف الإنتاجية والتسويقية، وتملك أهداف طموحة وتستغل طاقاتها الإبداعية، حيث تتميز هذه المرحلة بصغر حجم المنظمة، التركيز على تشكيلة إنتاجية محدودة، غياب الهيكل الرسمية، أسلوب اتصال مباشر وفي أكثر الحالات غير رسمي.
- مرحلة النمو، في حالة تخطي المنظمة لعتبة نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة، فإنها تتجه نحو بلورة أهداف أكثر وضوح لتحقيق المزيد من الاستقرار، وتتميز هذه المرحلة بهيكل أكثر ثبات ووضع مجموعة قواعد إجراءات رسمية، الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي ووضع أهداف طويلة الأجل، ظهور نظم رقابة اتصال رسمي، بروز الملامح الأساسية للهيكل التنظيمي في شكل وحدات تنظيمية ومستويات إدارية وخطوط السلطة.
- مرحلة النضج، هي المرحلة التي يزيد فيها حجم المنظمة وترتفع فيها حصتها في السوق، وتتميز هذه المرحلة بسيطرة الأسلوب البيروقراطي في عملية التسيير بالاعتماد على الإجراءات والقواعد والاتصالات بأساليب رسمية نظرالتزايد عدد العمال، اعتماد أساليب رقابة وتحفيز ونظم خاصة بالتسيير لمختلف الوظائف، الاهتمام أكثر بالتخطيط الإستراتيجي في رسم السياسات على مستوى الإدارة العليا وتفويض صلاحيات الأعمال اليومية للإدارة الوسطى في المنظمة.
- مرحلة التوسع، حيث تعتمد المنظمة في هذه المرحلة على إستراتيجية التنوع من خلال تقديم تشكيلة منتجات واسعة والبحث عن الفرص التسويقية الجديدة من خلال اعتماد سياسة إبداعية لتقديم منتجات جديدة، كما تحاول المنظمة التحرر من القيود الرسمية والنمطية وتتجه إلى تبني أساليب تنظيمية أكثر

¹ - قوراية بلنشير، مرجع سابق، ص: 82-83.

ديناميكية، لمواجهة ما يحدث من تغيرات على مستوى البيئة الخارجية. وتجعل من المنظمة أكثر قرباً من بيئتها الخارجية

- مرحلة التدهور، نظراً لشدة المنافسة التي تواجه المنظمة تؤدي بانخفاض مبيعاتها وعزوف جمهور المستهلكين عن اقتناء منتجاتها، فتعمل المنظمة جاهدة على بناء إستراتيجيات دفاعية تحاول من خلالها الحفاظ على أسواقها، وتتميز هذه المرحلة بارتفاع معدل دوران اليد العاملة الماهرة، زيادة حدّة الصراع بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك بروز قيادة إدارية جديدة تعمل جاهدة إلى اعتماد المركزية في التسيير.

II. علاقة الهيكل التنظيمي بعمر المنظمة ودورة حياتها

- كلما زاد عمر المنظمة اتجهت إلى إتباع مزيد من الرسمية في تصرفاتها وسلوكها.
- إن خصائص المنظمة في المراحل العمرية المختلفة غالباً ما تتأثر بالخصائص التي بدأت بها حين إنشائها، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تماثل الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تم إنشاؤها في نفس الفترة الزمنية، وهذا هو الافتراض الأساسي الذي بنيت عليه النظرية المؤسسية.
- إن المنظمات الأكبر عمراً، بغض النظر عن حجمها، تعتبر أكثر استقراراً في السوق مما يقلل من احتمالات فنائها.
- كلما زاد عمر المنظمة أصبحت أكثر دراية بالظروف البيئية التي تعمل فيها مما يجعلها تعدل عن أهدافها وتطبق سياسات عمل أكثر تحفظاً وأقل مخاطرة، وأكثر اهتماماً بالعمليات الداخلية.
- يميل الهيكل التنظيمي في المنظمات بمرور الزمن إلى القصور الذاتي والجمود.
- والجدول الآتي يوضح الخصائص الهيكلية حسب مراحل حياة المنظمة.

الجدول رقم (7): الخصائص الهيكلية حسب مراحل حياة المنظمة

الخصائص التنظيمية	مراحل دورة حياة المنظمة
هيكله مفلطح، إدارة مركزية، نظم المراقبة والحوافز قائمة على أسس شخصية، الابتكار مهمة المدير المالك، يتمثل الهدف في البقاء والاستمرارية.	مرحلة النشأة
الهيكل يميل إلى الاهتمام بالجانب غير الرسمي، بداية بروز الإجراءات الرسمية المنظمة للعمل، المشاركة في عملية الابتكار من قبل الرؤساء والعمال، الهدف يتمثل في المزيد من النمو.	مرحلة النمو
بروز الطابع البيروقراطي في الممارسة التسييرية، تأخذ الهيكله الطابع الرسمي الكلاسيكي (تقسيم العمل بالتخصص)، نظم رقابة وتحفيز رسمية	مرحلة النضج

<p>يمكن أن تلجأ إلى الابتكار إلى مصادر خارج المنظمة، هدفها الاستقرار على مستوى البيئة الداخلية والتوسع على مستوى البيئة الخارجية.</p>	
<p>زيادة حجم المنظمة يؤدي إلى زيادة التعقيد، بروز اتجاه نحو تبني هيكلية عضوية أكثر مرونة تسمح بالسرعة في التفاعل واعتماد أنماط تسيير تركز على مشاركة كل الأطراف بمعنى تعزيز اللامركزية، ويتمثل الهدف في هذه المرحلة في الحفاظ على سمعة المنظمة والعمل على تبني استراتيجيات التنويع.</p>	<p>مرحلة التوسع</p>
<p>زيادة حدة صراعات التنظيمية نتيجة لعدم استجابة الهيكل التنظيمي لتطلعات الأفراد العاملين، معدل ارتفاع دوران العمل والتسرب والتكيف مع البيئة الخارجية كذلك يكون هناك بروز لقيادة إدارية جديدة محتملة واتجاه الهيكل نحو المركزية.</p>	<p>مرحلة التدهور</p>

المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص: 179.

ثالثاً: بيئة المنظمة

يتوقف نجاح أي منظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة عليها، لنتمكن من تحديد ما يتيح لها السوق من فرص وما تطرحه من تهديدات في ظل تواجد نقاط القوة والضعف؛ التي منها ما يضمن لها الاستمرار والتنافس، في بيئة تتوفر فيها عدة قوى تتفاعل فيما بينها عبر آليات مختلفة تعمل على تطويرها وتنظيمها.

ويمكن تعريف البيئة بأنها جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة ، أو هي تلك الإحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.¹

ويمكن تقسيم عناصر البيئة إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية. وتشير البيئة الخارجية إلى مجموع العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية والبيئية والتي تعمل المنظمة في إطارها وتؤثر وتتأثر بعواملها. أما البيئة الداخلية فتمثل المستوى المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، 2010، ص: 46.

- والتنظيمية للمنظمة، الذي يتحدد بموجب الهيكل التنظيمي توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.¹ وعليه فإن للبيئة أثر على الهيكل التنظيمي، وتتمثل خصائص البيئة في النقاط الآتية:²
- التعدد: ويعني كثرة المتغيرات والتي تؤثر على الفعالية التنظيمية للمنظمة لذا يجب دراسة كل متغير ومتابعته ومعرفة تأثيرها على تعليم الهيكلة.
 - التعقد: بالإضافة إلى كثرة المتغيرات فإنها معقدة التركيب ويصعب تفكيكها هذا يعني أن تأثير متغير من متغيرات البيئة على الهيكل التنظيمي لا يمكن رصده بدقة.
 - الارتباط: يلاحظ أنه هناك ارتباط قوي بين متغيرات البيئة وهذا ما يجعل عملية التحليل معقدة. ومنه لا يمكن الفصل بين متغير واقتصادي واجتماعي ودراسة تأثيرها على تصميم الهيكلة.
 - الاستمرارية: تتميز عملية تأثير هذه المتغيرات على الهيكلة بالاستمرارية بحكم الطبيعة الديناميكية للبيئة. هذا ما يستلزم أن تكون عملية تحليل البيئة عملية مستمرة، تطلب من الهيكلة أن تكون أكثر مرونة للتكيف مع هذه الخاصية.
- فقد دلت الدراسات والأبحاث على وجود علاقة بين البيئة التي تعمل فيها المنظمة والهيكل التنظيمي، ومن بين هذه الدراسات دراسة بينر وستوكر، دراسة إميري وتريست ودراسة لورنس ولورس وقد قدمت كل دراسة نتائجها فيما يتعلق هذا الموضوع، ليلخص روبنز نتائج الدراسات فيمايلي:³
- علاقة البيئة بالتعقد: هناك علاقة عكسية بين درجة استقرار البيئة وتعقد الهيكل التنظيمي، فالبيئة غير المستقرة تتطلب هيكلًا تنظيميًا معقدًا يتضمن العديد من الوحدات والاختصاصيين والمهن، أي أن البيئة غير المستقرة تحتاج إلى درجة تمايز عالية.
 - علاقة البيئة بالرسمية: كل ما كانت البيئة مستقرة كلما كانت درجة الرسمية مرتفعة بمعنى علاقة طردية بينهما، والعكس في حالة البيئة الديناميكية، فالمنظمات بحاجة إلى درجة مرونة عالية في تحديد الوظائف للاستجابة السريعة لما يحدث على مستوى البيئة.
 - علاقة البيئة بالمركزية: كل ما كانت البيئة معقدة كلما كانت الهيكلة لا مركزية، فالمواجهة الفعالة لعدم التأكد يكون من خلال تبني أسلوب اللامركزية والذي يجعل المنظمة أكثر قرب من البيئة الخارجية. والوظائف الحدودية تتفاعل بشكل مباشر وسريع مع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.

¹ - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم، العمليات، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 51-56.

² - محمد الصالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في إدارة الأعمال والمال، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1995، ص ص: 105-106.

³ - قوراية بلنشير، مرجع سابق، ص: 74.

رابعاً: إستراتيجية المنظمة

تعرف الإستراتيجية بأنها قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى الوحدات الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف.¹ وتعرف أيضاً بأنها: خطة، مناورة، نموذج، وسيلة لتحقيق موقف، تصور لوجهة مستقبلية.² وهي أيضاً: تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها.³

ويرتبط مفهوم الإستراتيجية بعدة مفاهيم أخرى أهمها الرؤية والرسالة، ويمكن تعريف الرؤية بأنها: المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. أو هي ما تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً وهو مرتبط بأحلامها وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وان كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.⁴

أما الرسالة فيمكن تعريفها بأنها: الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها، عملاتها وأسواقها بهدف بيان السبب الجوهري لوجودها وهويتها، عملياتها وممارساتها.⁵ أو هي تجسيد لفلسفة المنظمة في تعاملها والصورة التي ترغب رسمها في أذهان الأفراد.⁶ ويمثل الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تولد فيه الإستراتيجية في إطاره، ومن ثم تنفيذها، حيث تختار المنظمة الهيكل الذي يتلاءم مع خياراتها الإستراتيجية، ويكون قادراً على تنفيذها. إلا أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية علاقة تبادلية التأثير. ويتضح ذلك من خلال الآتي:⁷

1. التوجه الأول لتحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية

توجه Chandler سنة 1962، حيث يرى أن التغيرات في إستراتيجية المنظمة تتقدم وتقود التغيرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة، بمعنى أن اعتماد إستراتيجية جديدة تتطلب هيكلة جديدة أو على الأقل يتم إدخال تعديلات لتنتمك المنظمة من تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة. كما أن المنظمات في بدايتها تعتمد على هيكلة مركزية بوجود خط إنتاجي واحد لكن بالتطور وزيادة خطوط الإنتاج يجعل من الضروري تطوير الهيكلة التنظيمية لاستيعاب هذه التحولات. ومنه تتحول الهيكلة من هيكلة بسيطة

¹ - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 11.

² - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص: 44.

³ - عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص: 197.

⁴ - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 83-89.

⁵ - نفس المرجع السابق، ص: 72.

⁶ - عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص: 198.

⁷ - قوراية بلنشير، مرجع سابق، ص: 67-69.

(درجة مركزية عالية ورسمية منخفضة) إلى هيكله معقدة (درجة اللامركزية عالية ورسمية عالية) يمكن أن تحقق الأهداف بأكثر فعالية. كذلك فإن نمو المنظمة وما يتبعه من تنوع وتوسع في الأنشطة، يتجه نحو إستراتيجية التكامل العمودي لمواجهة التفاعل المتبادل والمتزايد بين الوحدات التنظيمية والذي يتطلب في نفس الوقت وسائل تنسيق أكثر تعقيداً، والتوجه إلى شكل تنظيمي يقوم على وجود أقسام متخصصة تتمتع بالاستقلالية.

كما أن إستراتيجيات التنوع تكون ي شكل زوج (منتجات/ أسواق) يتبع بتعدلات هيكلية في شكل إنشاء هيكلية بالأقسام. وعليه فالعلاقة كالاتي: البيئة، الإستراتيجية، الهيكله.

وحسب هذا التوجه مفهوم الإستراتيجية محصور فقط حول النمو، لكن يمكن للإستراتيجية أن تتناول مواضيع أخرى كالقوة المالية والفرص والقطاعية الأسواق وغيرها.

II. التوجه الثاني لتحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية

توجهه A.Maurice SAIAS و J.David HALL سنة 1979، حيث يرى الباحثان أن المنظمات التي أصبح لها تاريخاً طويلاً ولها هياكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة والثبات وتقاسم الأدوار، يصبح التغيير في هيكلها ليس أمراً سهلاً وسريعاً في إطار رغبات الإدارة العليا أو متطلبات البيئة المحيطة، فما دامت الهيكله هي المصدر الرئيسي للمعلومات الرسمية، ودور هذه الأخيرة اتخاذاً لقرارات الهامة من قبل الإدارة العليا، هذا كله ينطوي على التنظيم والتعاون والتنسيق من أجل حل المشاكل العارضة وطرح البدائل والتوقعات المستقبلية، فإنه يكون منطقياً من وجهة نظر المفكرين في هذا الطرح أن تكون الإستراتيجية تابعة للهيكل التنظيمي.

III. التوجه الثالث لتحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية

توجهه MINTZBERG سنة 1990، الذي يشير إلى ديناميكية العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي أي أن هناك تأثيراً متبادلاً بين هذين المتغيرين. لكن ما يجب التأكيد عليه هو التفاعل بين الهيكله والإستراتيجية بحيث يتم إعداد الهيكله على أساس الإستراتيجية القائمة وبكيفية أخرى تكون هذه الهيكله قادرة على توليد إستراتيجيات أكثر دقة في المستقبل تسمح للمنظمة بوضع أهداف تتماشى مع الإمكانيات المتاحة لها، فعندما يكون لديها إستراتيجية يجب تغيير الهيكل من أجل تطبيقها وتنفيذها، وفي المقابل عند إعداد الإستراتيجية يجب أن يؤخذ في الاعتبار الهيكل التنظيمي للمنظمة. فكل من الإستراتيجية والهيكله تحدثان في وقت واحد.

مما سبق فإن في إطار العلاقة بين الإستراتيجية والهيكله في المنظمة فقد تم التوصل إلى أن الإستراتيجية تعتبر من بين المحددات الرئيسية للهيكل التنظيمي، في حين يعمل الهيكل التنظيمي على تحقيق الأهداف والخطط المسطرة في الإستراتيجية وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة تأثير وتأثر بينهما.

خامسا: التكنولوجيا

- يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها: الأفعال التي يقوم بها الأفراد بشأن شيء ما بمساعدة الوسائل والأجهزة والأدوات الميكانيكية أو دونها من تغيير ما على هذا الشيء، بينما يعتبر البعض الآخر أن التكنولوجيا تطبيق المعرفة لإنجاز العمل. مما سبق يمكن استنتاج ما يلي:¹
- التكنولوجيا ظاهرة اجتماعية تسمح للمنظمة بالتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية من خلال تحقيق أهداف تخص المنظمة والمجتمع في نفس الوقت.
 - التكنولوجيا تعني مجموعة الوسائل التي تستخدم من قبل الأفراد لمحاولة السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية.
 - التكنولوجيا وسيلة تستخدم لإشباع الحاجات الإنسانية من خلال التجديد والإبداع.
 - التكنولوجيا هي تطبيق للمعرفة العلمية في إطار مهيكَل تحكمه مجموعة من العلاقات.
 - التكنولوجيا تعني درجة الآلية والميكنة في المنظمة إلى جانب درجة الحرية والاختيار الممنوحة للعمال لإنجاز المهام المطلوبة منهم.
 - التكنولوجيا كمتغير تنظيمي تؤثر بشكل أو بآخر على علاقات الأفراد بالمنظمة وتحديد طبيعة تنظيم العمل وانتقال المعلومات وما إلى ذلك.
 - فالتكنولوجيا تحدد الوظائف ومتطلبات العمل من إجراءات وآلات وأفراد لذلك يمكن القول بوجود علاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي وطبيعة الأسلوب التكنولوجي السائد في المنظمة، فمفهوم التكنولوجيا يعني أكثر بكثير من الآلات والأجهزة المستخدمة، وهو ما توصلت إليه العديد من الأبحاث منها الآتي:²
- 1. مساهمة WOODWARD لتحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية**
- توصلت الباحثة في دراستها للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في الآتي:
- تختلف الهيكلية باختلاف النمط التكنولوجي السائد، ليؤثر هذا الاختلاف على الفعالية التنظيمية.
 - هناك علاقة بين التكنولوجيا والهيكل والفعالية التنظيمية وأشارت إلى أن الفعالية هي دلالة ملائمة للهيكل الملائم للتكنولوجيا.
 - تتماشى تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة والإنتاج المستمر مع الهيكل التنظيمي العضوي بينما الإنتاج الواسع مع الهيكل التنظيمي الكلاسيكي. حيث قامت الباحثة بتقسيم المنظمات تبعا لتكنولوجيا الإنتاج إلى ثلاث مجموعات وهي الإنتاج بالوحدة، الإنتاج الواسع، الإنتاج المستمر.
 - يزداد التمايز العمودي بزيادة التعقيد التكنولوجي.

¹ - عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص: 182.

² - قوراية بلنشير، مرجع سابق، ص: 76-79.

II. مساهمة PERROW لتحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية

انطلق الباحث Perrow في دراسته من انتقاد Woodward بسبب اعتمادها على مفهوم ضيق في تفسير التكنولوجيا من زاوية الإنتاج وقدم اقتراحا بديلا يتمثل في استخدام تكنولوجيا المعرفة، وعليه قدم Perrow نموذجا لتصنيف التكنولوجيا على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية، باعتبار أنها تعتمد أساليب وإجراءات عمل متميزة بغرض تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وحسب Perrow دائما فإن تكنولوجيا المعرفة تعتمد على بعدين أساسيين يتمثلان في الآتي:¹

- مدى تغيير المهام، وذلك بتحديد عدد الاستثناءات التي تواجه الفرد عند أدائه لمهامه بحيث تكون الاستثناءات قليلة وغير عادية ومحدودة في الأعمال الروتينية، والعكس صحيح في حالة الاستثناءات العديدة أين تتنوع الأنشطة.

- مدى قابلية المشكلة للتحليل، وتتمثل في السبل الممكنة في إيجاد حلول للمشاكل أو الاستثناءات التي تواجه الفرد في عمله وطبيعة هذه الحلول جيدة أو رديئة.

وقد تم تصنيف التكنولوجيا وفق هذا الأساس المعرفي إلى أربعة أنواع وهي الآتية:

- التكنولوجيا الروتينية، تتصف بأنها ليس فيها أعمالا استثنائية ومتنوعة، بل مهام سهلة الحل.

- التكنولوجيا غير الروتينية، تتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها.

- التكنولوجيا الهندسية، تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي ينبغي التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية.

- التكنولوجيا الحرفية، تتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيرا ومع ذلك معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصة.

III. مساهمة JAMES DAVID THOMPSON

تركز الدراسة على الطريقة التي يتم من خلالها تتابع الأنشطة، أو تموضعها مع بعضها البعض أثناء عملية التحويل، والغالب هو درجة التداخل والاعتمادية التكنولوجية أي مدى اعتماد الوحدات التنظيمية الفرعية على بعضها البعض في حصولها على المورد، وتتمثل البعض من هذه الموارد في المواد الخام أو المعلومات، فحسب الدراسة توجد الأنواع الآتية من التكنولوجيا:²

- التكنولوجيا الوسيطة، التي تعمل في ظل اعتمادية مشتركة، هذا يعني أن كل وحدة تعتمد على موارد مشتركة إلى حد ما أو التي تجمع من خلال الوحدات الأخرى، ولكنها تكون مستقلة ومثال ذلك البنوك التي تعمل كوسيط بين مرسلي ومتلقي الرسائل. وقد تتوقف قوة وسلامة البنك ككل على وجود عدة فروع ولكن هذه الفروع تعمل مستقلة عن بعضها البعض أي أن كل بنك لديه مودعيه ومقترضيه، ويتميز هذا النوع من التكنولوجيا بدرجة معقولة من قابلية التكيف مع متطلبات التغيير.

¹ - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص: 100.

² - قوراية بلنشير، مرجع سابق، ص: 78.

- تكنولوجيا السلسلة الطويلة، أي وجود اعتماد تبادلي بين المهام وتتصف بتسلسل ثابت للخطوات ومن أمثلتها خطوط التجميع في الإنتاج الواسع، وتقع حالة عدم التأكد فيها على جانبي المدخلات والمخرجات في المنظمة وأحد أفضل وسائل الاستجابة لحالة عدم التأكد هو التكامل العمودي للأمام أو الخلف أو كليهما، ونظرا لأن التكنولوجيا هنا فيها اعتمادية متبادلة بين العمليات فإنها لا تتكيف مع المتطلبات المتغيرة بسهولة.

- التكنولوجيا المكثفة التي تعمل في ظل الاعتمادية المتبادلة بدرجة عالية بين الوحدات، حيث تتضمن أساليب متنوعة للتحويل، ويتأثر اختيار الأساليب بالتغذية العكسية من الشيء المحول نفسه أي الكيفية التي يستجيب بها الشيء إلى تطبيق الأساليب المختلفة، ويعتبر الاعتماد والمعلومات المتبادلة مهمة لأن كل مهمة تعتبر مميزة وفريدة، ومن أمثلتها التكنولوجيا المطبقة في حالة فريق بحث ذوي مهارات وتخصصات مختلفة، ومثال ذلك المستشفيات العامة والجامعات والمختبرات.

IV. التكنولوجيا وعلاقتها بخصائص الهيكل التنظيمي

تتمثل طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا والخصائص الأساسية للهيكل التنظيمي فيما يلي¹:

1. التكنولوجيا والتعقيد

تتطلب التكنولوجيا الروتينية درجة تعقيد ضعيفة حيث يقل عدد المجموعات المهنية وتقل الحاجة للتكوين، بينما في حالة التكنولوجيا غير الروتينية فإن درجة التعقيد تكون مرتفعة والمنظمة تكون بحاجة إلى درجة عالية من المهارات والتخصصات ويزداد التمايز العمودي.

2. التكنولوجيا والرسمية

ترتبط التكنولوجيا الروتينية بعلاقة طردية مع درجة الرسمية، حيث تكون المنظمة بحاجة إلى قواعد إجراءات ووصف للأعمال تمكن الإدارة من تنفيذ الأعمال على أسس معروفة مسبقا. أما في حالة التكنولوجيا غير الروتينية فتقل درجة الرسمية وتعتمد أنظمة رقابة مرنة تسمح بحرية التصرف.

3. التكنولوجيا والمركزية

هي علاقة غير واضحة نظرا لارتباط 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 حيثما ازدادت التكنولوجيا ازدادت مركزية اتخاذ القرار.

ويمكن تلخيص علاقة التكنولوجيا بخصائص الهيكل التنظيمي في الجدول الآتي:

¹ - عبد الوهاب سويس، مرجع سابق، ص: 187-188.

الجدول رقم (8): علاقة التكنولوجيا بخصائص الهيكل التنظيمي

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

المصدر: عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق، ص: 188.

سادسا: ثقافة المنظمة

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها كافة المعتقدات، القيم، وجهات النظر، التوقعات، الرموز والممارسات السائدة والمقبولة في منظمة ما خلال زمن معين. وعليه فالثقافة التنظيمية تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، فثقافة المنظمة تمثل شخصيتها ومناخها، فهي التي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد.¹ وتعرف أيضا بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.²

وتتكون الثقافة التنظيمية من العناصر الآتية:³

- المراسم، وهي أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد بممارسة شعائر، طقوس، أساطير في ثقافتهم.
- الشعائر، وهي مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة.
- الطقوس، وهي طقوس، احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية.

- القصص والأساطير، فالقصص هي روايات الأحداث في الماضي يعرفها جيدة العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال. وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة. أما الأسطورة أو الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقابلاً لحدث معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً. فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية

¹ - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص: 151.

² - يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص: 16.

³ - وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص: 152.

حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

- الأبطال، وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دورا كنموذج في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.

وتتمثل وظائف الثقافة التنظيمية في الآتي:¹

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- تسهل الالتزام الجماعي، فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تعزز استقرار النظام، فالثقافة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

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

وتصنف الثقافة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة الضعيفة.

فالثقافة القوية تعرف بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والنقائيد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص أهمها الآتي:

- الثقة، والتي تشير إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- الألفة والمودة، ويمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

وتساهم الثقافة التنظيمية القوية في المنظمة على تقديم جملة من الامتيازات أهمها الآتي:

- تشجيع وتحفيز التزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة.

- تنبثق الثقافة عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عملوا إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، 2010، ص ص: 260-261.

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز العاملين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

أما الثقافة الضعيفة فهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يظهر فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

ويحدد الثقافة التنظيمية عاملان أساسيان هما: الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على هذه القيم والمعتقدات. والعامل الثاني يتمثل في الشدة والتي تشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والمعتقدات، حيث تزداد الثقافة التنظيمية كلما تزايدت قوة وتمسك العاملين بهذه القيم والمعتقدات. وعليه فإن للثقافة التنظيمية تأثير على عدة عناصر في المنظمة أهمها الهيكل التنظيمي.¹

فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها)؛ وأن موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيدا من الفعالية للمنظمة. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنشطة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.²

¹ - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة EARA ALAGAL بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص: 21-22.

² - حسين حريم، مرجع سابق، 2010، ص: 270-271.

أسئلة تقويمية للفصل الخامس

- بعد الإطلاع على الفصل الخامس يمكن تقييم مدى إدراك المحتوى بالإجابة على الأسئلة الآتية:
- حدد عناصر الحجم؟
 - بالرغم من أهمية الحجم الكبير للمنظمة إلا أن لكل نمط مزاياه وخصائصه، قارن بين خصائص المنظمات الكبيرة والمنظمات الصغيرة فيما يخص علاقتها بالحجم؟
 - عرف البيئة وما هي خصائصها؟
 - دلت الدراسات والأبحاث على وجود علاقة بين البيئة التي تعمل فيها المنظمة والهيكل التنظيمي، ومن بين هذه الدراسات دراسة بينر وستوكر، دراسة إميري وتريست ودراسة لورنس ولورش وقد قدمت كل دراسة نتائجها فيما يتعلق هذا الموضوع، ليلخص روبنز هذه العاقة، أشرح ذلك؟
 - عرف الإستراتيجية، الرسالة، الرؤية؟
 - يمثل الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تولد فيه الإستراتيجية، ومن ثم تنفيذها، حيث تختار المنظمة الهيكل الذي يتلاءم مع خياراتها الإستراتيجية، ويكون قادرا على تنفيذها. اشرح هذا التوجه؟
 - اشرح باختصار توجه A.Maurice SAIAS و J.David HALL سنة 1979، في تحليله لعلاقة الإستراتيجية بالهيكل التنظيمي.
 - العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية علاقة تبادلية التأثير، حلل وناقش.
 - عرف التكنولوجيا؟
 - ما هي أنواع التكنولوجيا حسب مساهمة كل من: WOODWARD، JAMES DAVID، PERROW، THOMPSON، مع الشرح؟
 - ناقش علاقة الهيكل التنظيمي بالتكنولوجيا من ناحية: التكنولوجيا والتعقيد، التكنولوجيا والرسمية، التكنولوجيا والمركزية.
 - لماذا تسعى المنظمة للنمو والاستمرار؟ اشرح باختصار.
 - ناقش تأثير حجم المنظمة على: المركزية، الرسمية، التعقيد، التخصص لتوضيح أثر الحجم على الهيكل التنظيمي؟
 - ناقش باختصار مراحل حياة المنظمة؟
 - وضح باختصار علاقة الهيكل التنظيمي بعمر المنظمة ودورة حياتها؟
 - عرف ثقافة المنظمة؟ وما هي أهم وظائف الثقافة في المنظمة؟
 - ناقش أنواع ثقافة المنظمة؟ وشرح أهم مزايا أو عيوب كل نوع؟
 - ناقش تأثير ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي؟



قائمة
المراجع

المراجع باللغة العربية

المراجع باللغة الأجنبية



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أصول الإدارة: مدخل كمي، جامعة عين شمس، مصر، 2002.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، 2004.
3. أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
5. بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، 2008.
6. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 .
7. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
8. حسن أحمد الشافعي، الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي في المؤسسات الرياضية، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
9. حسن العلواني، التنظيم الإداري: النظريات والمفاهيم الأساسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، مصر، 2004.
10. حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
11. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
12. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
13. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي؛ أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، المدخل والتجارب، الطبعة الثانية، دار حامد، عمان.
14. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

15. خضير كاظم محمود؛ ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
16. رسمية قرياقص؛ عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2000.
17. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئ وأساسياته، دار أسامة ودار المشرق الثقافي، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
18. سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة، مكتبة عين شمس، الطبعة الرابعة، 1988.
19. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
20. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
21. طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.
22. طارق طه، التنظيم: النظريات، الهياكل، التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.
23. طلعت إبراهيم لطف، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 1993.
24. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
25. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة، الأردن، 2009.
26. عبد الوهاب سويس، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
27. علي شريف، منال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
28. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الخامسة، 2010.
29. علي عبد الهادي سليم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
30. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
31. عماد بو حو، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغريب الإسلامي، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006.
32. عمار بوحوش، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر.
33. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
34. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

35. ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزبيديين، حسين عليان الهرامشة، علي فلاح المناصير، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
36. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
37. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
38. محمد الصالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في إدارة الأعمال والمال، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1995.
39. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1999.
40. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة، الأردن، 1999.
41. محمد شوقي أحمد شوقي، راشد محمد عبد الجليل، أصول الإدارة العامة، مكتبة التكامل، الزقازيق، مصر، 1992.
42. محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة : وظائف المدير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
43. محمود كفاوين، إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.
44. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
45. نبيل ذنون الصانع، الإدارة: مبادئ وأساسيات، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
46. نور الدين بشير تاوريريت، نظرية المنظمة والتنظيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
47. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم، العمليات، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
48. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

ثانيا: المذكرات والمحاضرات

1. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة EARA EARA ALAGAL بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.

2. سيساوي فضيلة، محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2014/2013.
3. شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.
4. شما محمد بن حماد، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي دليل إرشادي وأدوات عملية، إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة، الإصدار الأول، 2015.
5. عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية: دراسة حالة بلدية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.
6. قورايا بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة نموذجي 7'S McKinsey و E.MORIN & A.SAVOIE بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نفضال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2014.
7. ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1954، قالمة، 2016/2015.
8. مروة طارق عبد العظيم أحمد، دور التنظيم الشبكي في كفاءة تقديم الخدمات العامة في الأجهزة الحكومية دراسة حالة مصلحة الجوازات والهجرة والجنسية في مصر، كلية الاقتصاد، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2008.
9. يونسي مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

ثالثا: المجالات

1. دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء التنمية المستدامة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، الجزء الرابع، 2016.

المراجع باللغة الاجنبية

Les ouvrage

1. James, Gareth R, **Organizational Theory: Design and Change**, 5th Ed, New Jersey, Pearson Prentice-Hall, 2007.
2. H. Koontz, C.O Donnell, **Management principes et méthodes des gestion**, New York, Mc Grow-Hill editions.
3. Henry Mintzberg, **La management: voyage au centre des organisation**, 3éme édition, France :les édition d'organisation,1994.