وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
شعبة علوم التسيير

هياكل وتنظيم مؤسسة

مطبوعة موجهة إلى طلبة سنة الثالثة تخصص: إدارة أعمال

من إعداد:
د/خلف منى

السنة الجامعية: 2025/2024

مقدمة

تعد هذه المطبوعة جزءًا من سلسلة محاضرات مخصصة لطلبة السنة الثالثة ليسانس في تخصص إدارة الأعمال، ضمن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، وتندرج ضمن مقياس "هياكل وتنظيم المؤسسة"، وفق البرنامج الرسمي المعتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية.

تهدف المحاضرات إلى تزويد الطلبة بأساس علمي يعزز فهمهم لعملية بناء وتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف البيئات التنظيمية. وتشمل المحاضرات توضيح العناصر الثابتة ضمن الهيكل، مقابل تلك القابلة للتغيير تحت تأثير العوامل الخارجية. كما تتناول بشكل مفصل مراحل تصميم الهيكل، مكوناته، وكيفية اختيار النموذج التنظيمي الأنسب بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة وإمكانياتها وأهدافها.

وتتطرق هذه المطبوعة أيضا إلى بعض التداخلات بين مقياس "هياكل وتنظيم المؤسسة" ومقررات أخرى مقررة للطلبة، خاصة ما يتعلق بنظرية التنظيم، الإدارة الاستراتيجية، وتسيير الموارد البشرية، بهدف إبراز العلاقة التكاملية بين هذه المواضيع وتعزيز الفهم التحليلي الشامل لدى الطلبة.

كما تسعى المادة إلى ترسيخ المعارف المتعلقة بوظيفة التنظيم داخل المؤسسة، ودور الهيكل التنظيمي في تحديد وتقسيم المهام الإدارية. ولتحقيق هذه الأهداف، قُسّمت المطبوعة إلى خمسة محاور رئيسية:

يتناول المحور الأول مفهوم التنظيم ونشأته وتطوره، ثم يعرض المحور الثاني ماهية الهيكل التنظيمي وخصائصه وأهم أبعاده. أما المحور الثالث، فيستعرض المعايير الرئيسة لتصنيف الهياكل التنظيمية، في حين يتناول المحور الرابع المراحل التفصيلية لبناء الهيكل. ويُختتم المحور الخامس بشرح محددات تصميم الهيكل والعوامل المؤثرة فيه.

Dr.KHELEF mouna

المحور الأول: ماهية المنظمة والتنظيم

- مفهوم التنظيم
- مداخل دراسة المنظمات
- النظريات المفسرة للتنظيم

Dr.KHELEF mouna

تمهيد

يعتبر التنظيم إحدى الوظائف الإدارية الأساسية في أي منظمة، إذ يشكل حجر الزاوية في تحقيق الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية. وتبرز أهمية التنظيم من كونه الأداة التي تعتمد عليها الإدارة في تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات الوظيفية وتوزيع المهام والمسؤوليات، بما يضمن انسجام الجهود وتكاملها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وكما يعد التنظيم كذلك عنصرا حاسما في مواجهة التحديات والمعوقات الداخلية والخارجية من خلال ترتيب الموارد، بما في ذلك المورد البشري، بما يحقق الاستخدام الأمثل لها. ولفهم هذه الوظيفة الجوهرية بصورة أعمق، سيتناول هذا المحور النقاط التالية:

- مفهوم التنظيم: من حيث التعريف، الأهمية، والأهداف، المبادئ الأساسية للتنظيم، أنواع التنظيم الإداري وخصائص التنظيم الفعال.
- مداخل دراسة المنظمات: وهي الزوايا أو الأساليب التحليلية التي تساعد على فهم كيفية عمل المنظمات من منظور شمولي.
- النظريات المفسرة للتنظيم: وتندرج ضمن مجموعتين رئيسيتين من النظريات: النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة.

Dr.KHELEF moura

I. مفهوم التنظيم

أولا: تعريف التنظيم

تستند العملية التنظيمية إلى قواعد وأسس منهجية وضعت بعد دراسات متعددة أجراها عدد من الباحثين عبر فترات زمنية مختلفة. وقد ساهمت هذه الدراسات في تطور مفهوم التنظيم الإداري، وتعددت تعاريفه وفقا لاختلاف التخصصات والمقاربات العلمية المعتمدة.

1. **<u>تعريف التنظيم كوظيفة من وظائف التسيير</u>**

يعد التنظيم الإداري من الوظائف الجوهرية التي تمارَس داخل المؤسسة بهدف تحقيق الانسجام بين الموارد والإمكانات المتاحة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وقد تناول عدد من رواد الفكر الإداري هذا المفهوم من زوايا متعددة، تبين تكامله وتعقيده.

عرف هنري فايول(Henri Fayol) ، أحد رواد الفكر الإداري الكلاسيكي، وظيفة التنظيم بأنها: "إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية، والعتاد، ورأس المال، والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها البعض".

في حين يرى بيتر دراكر (Peter Ferdinand Drucker) أن التنظيم هو عملية تحليل النشاط، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات، بهدف تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف، وتجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف.

Dr KHELEF mouna

أما ريتشارد هودجتس (Richard M. Hodgetts) فقد ركز على البعد التشغيلي للتنظيم، معرفا إياه بأنه: "توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة".

اختلفت تعريفات التنظيم الإداري باختلاف المرجعيات النظرية للباحثين؛ فالاتجاه الكلاسيكي ركز على البعد الرسمي للتنظيم، من خلال تحديد الهيكل، السلطة، والمسؤوليات بهدف تحقيق الانضباط والكفاءة. في المقابل، تبنت المقاربة الحديثة، خاصة المتأثرة بمدخل العلاقات الإنسانية، منظورا اجتماعيا يركز على العلاقات التفاعلية بين الأفراد ودور التنظيم في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. ويعكس هذا التباين الطبيعة المزدوجة للتنظيم كهيكل رسمي ومنظومة اجتماعية، ما يستلزم مقاربة شاملة تراعي كلا الجانبين.

وعليه، فإن *التنظيم الإداري يمكن النظر إليه كعملية متكاملة تبدأ بتخطيط وتوزيع الموارد والأنشطة، وتنتهي ببناء هيكل تنظيمي يضمن التناسق والتكامل بين الوظائف والأفراد، في إطار يسعى لتحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة*

2. تعريف التنظيم كوحدة اقتصادية واجتماعية

يعرف التنظيم، أو ما يصطلح عليه بالمنظمة، على أنه وحدة اجتماعية واقتصادية هادفة، تتكون من أفراد وجماعات يتفاعلون بشكل منسق ومنظم، ضمن إطار محدد نسبيا، وبإرادة ووعي جماعي، وذلك من أجل تحقيق أهداف مشتركة تسهم في تلبية احتياجات البيئة الخارجية المحيطة بها.

كما يمكن النظر إلى التنظيم على أنه كيان اجتماعي يعمل وفق هيكل تنظيمي وأنشطة وظيفية مميزة، تمكنه من تنفيذ المهام المسطرة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.

Dr.KHELEF mouna

ثانيا: أهمية التنظيم

إذا كانت وظيفة التخطيط تعنى بتحديد أهداف المنظمة وتوفير الإمكانات اللازمة لتحقيقها، فإن وظيفة التنظيم تمثل الوسيلة العملية التي يتم من خلالها تنفيذ تلك الأهداف على أرض الواقع. ويعد التنظيم عنصرا محوريا في البناء الإداري، نظرا لما يوفره من فوائد عديدة، من أبرزها ما يلي:

1. تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات: يسهم التنظيم في توزيع واضح للواجبات، وتحديد الاختصاصات والصلاحيات لكل فرد داخل المنظمة، مما يعزز الانضباط ويقلل من التداخل في الأدوار.
2. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: يتيح التنظيم توزيعا علميا ومنهجيا للأعمال والوظائف، ويحد من الاعتماد على الاعتبارات الشخصية في إسناد المهام، مما يعزز الكفاءة في الأداء.
3. تنظيم العلاقات ونظام الاتصالات الداخلية: من خلال تحديد هيكل الاتصالات الرسمي داخل المؤسسة، يساعد التنظيم كل فرد على إدراك موقعه الوظيفي، وفهم علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه، مما يسهل الانسياب المعلوماتي ويعزز التفاعل الوظيفي.
4. تقسيم العمل والتنسيق بين الجهود: يعمل التنظيم على تجزئة العمل إلى مهام متخصصة، مع ضمان التنسيق الفعال بين الجهود الفردية والجماعية، مما يحد من الازدواجية والتعارض في تنفيذ المهام.

Dr.KHELEF mouna

5. دعم الفهم المشترك وتسهيل الرقابة: يسهم التنظيم في نشر الوعي المؤسسي بالأهداف والخطط والبرامج والسياسات، مما ينعكس إيجابا على جودة الأداء، كما يمكن الإدارة من تحديد معايير دقيقة لتقييم الأداء، وتشخيص الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ثالثا: 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 ما يلي:

1. **مبدأ تحديد الهدف:** تحديد أهداف المنظمة هو نقطة البداية وأساس إنجاز أي وظيفة. فهذه الضرورة تفرضها ليس فقط الممارسة الجيدة للوظائف الإدارية، بل أيضا توحيد كافة الجهود وحشد الموارد داخل المنظمة نحو بلوغ هذه الأهداف.

2. **مبدأ تقسيم العمل أو التخصص**: يعني تقسيم أنشطة المنظمة ووضعها في مجموعات تساهم بأكبر فاعلية في تحقيق الأهداف. وقد أعطى تايلور أهمية كبيرة لهذا المبدأ، وجعل التخصص في العمل وتقسيمه أحد الأسس التي يعتمد عليها لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

3. **مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر**: يعني هذا المبدأ أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط، لتجنب تعدد السلطات والإشراف المتعدد الذي قد يؤدي إلى التضارب.

4. **مبدأ ديناميكية التنظيم**: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة سواء في البناء التنظيمي، وتكوين الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارات)، أو في الهيكل التنظيمي، وتقسيم العمل، وغيرها من العمليات والأنشطة المرتبطة بوظيفة التنظيم.

Dr.KHELEF mouna

5. **مبدأ التدرج أو التسلسل في السلطات:** يقصد بهذا المبدأ ترتيب السلطات الإدارية من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي. وكلما كانت السلطة التي تربط بين قمة التنظيم وبين كل مرؤوس واضحة، كان اتخاذ القرار أكثر فعالية، واتصال المديرين بالمرؤوسين أكثر قربا وسلاسة.

6. **مبدأ استقلالية الوظيفة عن الأشخاص**: يجب أن يبنى التنظيم الإداري على أساس الوظائف وليس على الأشخاص أو الموظفين. فالوظيفة هي الوحدة الأساسية في التنظيم، وهي منصب أو عمل محدد يتضمن واجبات ومسؤوليات واضحة، ولا تتأثر بمن يشغلها، إذ تنشأ الوظائف وتحدد حقوق ومسؤوليات شاغليها قبل تعيينهم.

7. **مبدأ نطاق الإشراف**: نطاق الإشراف هو عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة. ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى هرمية التنظيم. ويتوقف تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير على عوامل عدة، منها: تعقيد العمل، درجة التشابه في العمل، كفاءة المرؤوسين ومستوى تعليمهم، درجة روتينية العمل، نوع العمل، والمستوى التنظيمي.

8. **التمايز التنظيمي**: هو القوة التي تميز الأنشطة عن بعضها في شكل وحدات تنظيمية مختلفة ومتميزة في طبيعة الأداء، وينقسم التميز إلى ثلاثة أنواع:

الجدول رقم-01- أنواع التمايز التنظيمي

نوع التمايز التنظيمي	مدلوله	قياسه
التمايز الأفقي	يعبر عن استقلالية مهنية ووظيفية في شكل وحدات متجاورة	عدد الوحدات التنظيمية في كل مستوى تنظيمي، ودرجة الاستقلالية والحرية المعطاة لكل وحدة
التمايز الرأسي	يعبر عن اختلاف في التعليم والتدريب والخبرة	عدد المستويات التنظيمية داخل إدارة أو قسم معين،

Dr.KHELEF mouna

	والأقدمية في المستويات التنظيمية، ويشير إلى عمق الهيكل التنظيمي وعدد المستويات	وما يعكسه كل مستوى من اختلاف في التعليم والتدريب والخبرة والأقدمية
التمايز الجغرافي	يعبر عن التباعد الجغرافي للوحدات، حيث تفصل الأنشطة في وحدات مختلفة جغرافيا	عدد الوحدات الجغرافية التي تعكس الحاجة إلى أداء الأنشطة جغرافيا، مثل المخازن أو المصانع أو الفروع المختلفة

المصدر: من اعداد الاستاذة

9. **المركزية واللامركزية**

• **المركزية** :هي درجة تركز السلطة في اتخاذ القرار في يد جهة أو شخص معين (عادة في الإدارة العليا)، بحيث لا تستطيع المستويات الإدارية الأدنى اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى المركز القيادي الأعلى. وتقاس المركزية بمؤشرات مثل: درجة المشاركة في القرارات، درجة تفويض السلطة، صنع القرار بمشاركة المرؤوسين، واستخدام اللجان والاجتماعات.

• **اللامركزية** :تعني منح المزيد من السلطات والحق في اتخاذ القرار إلى المستويات التنظيمية الأدنى، وتتحقق باستخدام أدوات مثل إعادة توزيع الصلاحيات، التفويض، تشكيل اللجان وفرق العمل، الاجتماعات، وتمكين العاملين.

10. مبدأ الرسمية والنمطية

تعني الرسمية أو النمطية أداء الأعمال بطريقة محددة ومعروفة مسبقا، وفق أنظمة مكتوبة ومتعارف عليها. ويشمل ذلك وضع الأعمال في شكل سياسات وقواعد وإجراءات، حيث يسمى الالتزام بتنفيذ الأعمال بشكل موحد "التنميط"، وإعداد هذه الإجراءات بشكل مكتوب ومعتمد من الجهات الإدارية يسمى "الرسمية."

Dr.KHELEF mouna

رابعا: أنواع التنظيم

يتضمن التنظيم في المؤسسة نوعين رئيسيين هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

1. **التنظيم الرسمي:** يمثل التنظيم الرسمي الإطار المؤسسي المعتمد بموجب الأنظمة والتعليمات الداخلية، ويشمل الهياكل الإدارية العليا، الوسطى، والدنيا. ويتم تأسيس هذا التنظيم بقرار من الهيئة العامة ممثلة بمجلس الإدارة، وهو الذي يحدد ويوجه توزيع المهام والوظائف عبر المستويات التنظيمية المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة.

2. التنظيم غير الرسمي: يشير التنظيم غير الرسمي إلى الشبكات والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل بين الأفراد داخل المؤسسة خارج نطاق الأنظمة والتعليمات الرسمية. تنشأ هذه العلاقات عادة ضمن إطار التنظيم الرسمي، مثل جماعات المصالح المشتركة أو علاقات الصداقة التي تتبلور نتيجة لعوامل شخصية واجتماعية.

ويمثل التنظيم غير الرسمي عنصرا مهما في الحياة التنظيمية، إذ يساهم في تعزيز المناخ الوظيفي من خلال توليد اتجاهات ومفاهيم إيجابية تعزز التفاعل والتعاون بين العاملين. كما يعمل على ضبط سلوكيات التنظيم الرسمي، ويحد من الممارسات التعسفية، مما يدفع الإدارة إلى الالتزام بالدقة والموضوعية في أداء مهامها، والجدول أدناه يوضح اهم الفروقات بين أنواع التنظيم.

Dr. KHELEF mouna

الجدول رقم-02- الفروقات الأساسية بين أنواع التنظيم

أوجه المقارنة	التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
النشأة	ينشأ بطريقة مقصودة وفق توزيع الأدوار الرسمية على العاملين في المنظمة	ينشأ بطريقة عفوية بين العاملين نتيجة التوافق الوظيفي أو التوافق في الاتجاهات والقيم والمبادئ
الأهداف	تحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمة	إشباع الحاجات وتلبية الرغبات الشخصية الفردية والجماعية للعاملين
طبيعة العلاقات بين العاملين	علاقات تنظيمية رسمية في إطار العمل	علاقات اجتماعية شخصية غير رسمية
طبيعة الاتصالات	اتصالات رسمية وفق التدرج الهرمي للمستويات الإدارية في المنظمة	اتصالات غير رسمية ليس لها اتجاه محدد

المصدر: تاهمي نادية ، *محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة*، مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2023/2022، ص: 15

فالتنظيم غير الرسمي عنصرا مهما في الحياة التنظيمية، إذ يساهم في تعزيز المناخ الوظيفي من خلال توليد اتجاهات ومفاهيم إيجابية تعزز التفاعل والتعاون بين العاملين. كما يعمل على ضبط سلوكيات التنظيم الرسمي، ويحد من الممارسات التعسفية، مما يدفع الإدارة إلى الالتزام بالدقة والموضوعية في أداء مهامها.

Dr.KHELEF mouna

خامسا: خصائص التنظيم الفعال

1. **المرونة:** يجب أن يكون التنظيم الفعال غير جامد، حيث يتطلب توفر عنصر المرونة لمواجهة المتغيرات والظروف الطارئة التي قد تطرأ على بيئة العمل.

2. **تخفيض التكاليف**: يسعى التنظيم الجيد إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة في المنتج أو الخدمة المقدمة.

3. **التعاون بين العاملين**: يوفر التنظيم الفعال مناخا مشجعا لتعزيز التفاعل وتضافر جهود العاملين، بما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

4. **تحقيق الرقابة التلقائية:** يسهل التنظيم الجيد عملية الرقابة من خلال تحديد أهداف الوحدات الإدارية وربط كل وحدة بمهامها ومسؤولياتها بوضوح. هذا التحديد يعزز من مسؤولية كل إدارة تجاه الإدارات الأخرى، مما يؤدي إلى تنمية الرقابة الذاتية لدى الوحدات والعاملين فيها.

5. **أولوية النشاطات:** يميز التنظيم الفعال بين الأنشطة الأساسية والثانوية، ويعطي الأنشطة الأساسية الأولوية، حيث يتم تنفيذ النشاط الأهم أولا ثم الأنشطة ذات الأهمية الأقل.

Dr.KHELEF mouna

II. مداخل دراسة المنظمات

الإطار هو مجموعة مترابطة من الأفكار والمعتقدات التي تعمل كمنشور أو عدسة تمكن من رؤية وفهم الظواهر المحيطة بشكل أعمق وأوضح. في هذا المحور، سنتناول أربعة أطر مختلفة تماما لفهم طبيعة المنظمة وتحليلها.

أولا: الإطار الهيكلي – Structural Frame

يعد الإطار الهيكلي أحد أكثر المداخل "العقلانية" لفهم المنظمات، حيث ينظر إليها باعتبارها نظما مصممة لتحقيق أهداف من خلال تنظيم العلاقات الرسمية بين الأفراد والمهام.

1. **المفهوم العام للإطار الهيكلي**

عند التفكير في أي منظمة (مدرسة، شركة، أسرة...)، أول ما يتبادر إلى الذهن هو المخطط التنظيمي (Organizational Chart). هذا المخطط يظهر كيف توزع المهام، من يتبع من، ومن المسؤول عن ماذا. لكن الإطار الهيكلي لا يتوقف عند هذا الشكل، بل يتعمق في فهم المنطق وراء بناء الهيكل: لماذا توزع المهام بهذا الشكل؟ وما النتائج المترتبة على ذلك؟

2. **افتراضات أساسية يقوم عليها الإطار الهيكلي:**

- ***المنظمات موجودة لتحقيق أهداف واضحة***: كل منظمة تسعى لإنجاز مهمة محددة (ربح، تعليم، خدمة...)
- ***الكفاءة تتحقق عبر التخصص***: تقسيم العمل يمكن الأفراد من التميز في مهام محددة
- ***التنسيق والرقابة ضروريان***: لا يكفي توزيع المهام، بل يجب توحيد الجهود وتحقيق الانسجام

Dr.KHELEF mouna

- ***العقلانية في اتخاذ القرارات:*** يجب أن يكون اتخاذ القرارات يجب أن يكون مبنيا على منطق وليس عواطف أو مصالح فردية
- ***الهيكل الملائم***: لا وجود لهيكل مثالي لذا يجب أن يتناسب الهيكل مع الوضع وكذلك مع حجم المنظمة، طبيعة نشاطها، البيئة الخارجية...
- ***معالجة مشكلات الأداء بإعادة التصميم***: عندما يظهر خلل في الأداء، يتم تفكيك الهيكل وإعادة بنائه لتصحيح المسار

3. أصول وتاريخ الإطار الهيكلي

تعود أصول الإطار الهيكلي إلى تيارين فكريين أساسيين، قدما رؤى مختلفة لكنها مكملة حول كيفية تنظيم العمل داخل المنظمات:

- **التيار الأول: المحللون الصناعيون – الإدارة العلمية:** مثل هذا التيار مجموعة من المفكرين الذين ركزوا على رفع كفاءة الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات الصناعية من خلال التحليل العلمي والتنظيم المنهجي للعمل. ومن أبرز رواد هذا التيار: فريدريك تايلور (1911)، هنري فايول (1937)، غوليك وأورويك (1937–1949) وقد تمحورت أفكارهم الأساسية حول ما يلي:

  - يقوم التنظيم الفعال على تحليل دقيق للمهام وتحديد المسؤوليات بشكل علمي.
  - يتطلب ذلك تخصصا في الأدوار، وتطبيق أساليب منهجية في الإشراف والإدارة.
  - يهدف هذا النهج إلى تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية بأقل جهد وتكلفة ممكنة، مع ضمان وضوح السلطة وتوزيع الأدوار.

Dr KHELEF mouna

الجدول رقم-03-إسهامات المفكرين الكلاسيكيين في بناء المبادئ الإدارية والتنظيمية

المفكر	المساهمة الرئيسية
تايلور	- أسس "الإدارة العلمية" – حيث قام بتحليل الوقت والحركة لكل عملية عمل. - ركز على تقسيم العمل إلى مهام دقيقة. - شدد على أهمية تدريب العمال لتحسين أدائهم وتعليمهم الطرق المثلى لأداء العمل
فايول	- ركز على الجانب الإداري والإشرافي للمؤسسة. - طور 14 مبدأ للإدارة، مثل تقسيم العمل، وحدة القيادة، المركزية، ووجود نظام للمكافأة.
غوليك وأورويك	- طورا نموذج POSDCORB الذي يلخص وظائف المدير الإداري:Planning ، Organizing، Staffing، Directing، Coordinating، Reporting، Budgeting. - ركزا على نطاق الإشراف وتفويض السلطة

المصدر: من اعداد الاستاذة

- **التيار الثاني: ماكس فيبر – النظرية البيروقراطية:** يمثل هذا التيار التوجه الذي ركز على تنظيم العمل الإداري والسلطة داخل المؤسسات بالاعتماد على مبادئ عقلانية وقانونية، كبديل عن الأساليب التقليدية التي تعتمد على العلاقات الشخصية أو السلطة الأبوية في الإدارة. من أبرز رواد هذا التيار:

ماكس فيبر (1947) ، عالم اجتماع واقتصاد ألماني، كتب في بدايات القرن العشرين، وساهم في إرساء الأسس النظرية للتنظيم الرسمي داخل المؤسسات الحديثة. حيث لاحظ ويبر أن المؤسسات في ذلك الوقت كانت تعتمد على النظام الأبوي، حيث تتركز السلطة في يد شخص واحد (مثل الأب في العائلة)، يتصرف وفق

Dr.KHELEF mouna

تقديره الشخصي في قضايا المكافأة، أو العقوبة، أو الترقية، أو الفصل. وقد رأى أن هذا النمط يضعف الكفاءة، ويؤدي إلى التحيز وغياب الموضوعية في الإدارة.

وقد تمحورت أفكاره الأساسية حول ما يلي:

- اقترح ويبر نموذجا مثاليا يعرف بـ "البيروقراطية"، يقوم على التحكم الرسمي والعقلانية الإدارية لتحقيق أعلى درجات الكفاءة.
- يرى أن التنظيم الفعال يجب أن يعتمد على قواعد واضحة، وهيكل هرمي، ومبادئ موحدة للتوظيف والترقية تضمن العدالة وتحقق الكفاءة التنظيمية.

الجدول رقم-04- خصائص النموذج البيروقراطي حسب ويبر

العنصر	التفسير
تقسيم العمل	تحديد دقيق للمهام والمسؤوليات بين الأفراد والوظائف.
التسلسل الهرمي	وجود هيكل إداري واضح من الأعلى إلى الأسفل، يحدد السلطات والمسؤوليات.
قواعد وإجراءات رسمية	اعتماد أنظمة مكتوبة تحكم الأداء وتوجه السلوك داخل المؤسسة.
فصل الإدارة عن الملكية	الإدارة تمارَس من قبل موظفين محترفين، لا من قبل مالكي المؤسسة.
الاختيار بناء على الجدارة	التوظيف والترقيات تمنح بناء على المؤهلات الفنية والخبرة لا العلاقات الشخصية.
الاستقرار الوظيفي	ضمان استمرارية العمل والاستقرار للموظفين المؤهلين.

المصدر: من اعداد الأستاذة

Dr.KHELEF mouna

4. **. الاستراتيجية كعنصر هيكلي أساسي:**

تعود كلمة "استراتيجية" إلى أصل يوناني كانت تستخدم في البداية للإشارة إلى فن القيادة العسكرية. ومع تطور المفاهيم، انتقلت إلى مجال الأعمال خلال القرن العشرين، لتستخدم في وصف النهج العام الذي تتبعه المؤسسة لتحقيق أهدافها واختيار أساليبها.

وقد تم تعريف الاستراتيجية بطرق متعددة، ومن أبرز التعريفات ما قدمه الباحث مينتزبرغ (Mintzberg, 1987)، الذي صنف الاستراتيجية إلى خمسة أنماط رئيسية، تعرف باسم "Ps5"، وهي:

- خطةPlan : مسار عمل يتم تحديده مسبقا، ويبنى على التفكير الواعي والتخطيط المتعمد.
- منظورPerspective : الطريقة التي ترى بها المؤسسة نفسها ومستقبلها، وكيف تضع تصورا للوضع المرغوب وتحقيقه.
- نمطPattern : السلوك المتكرر أو نمط القرارات الذي تتبعه المؤسسة عبر الزمن.
- تموضعPosition : الطريقة التي تحدد بها المؤسسة موقعها في السوق أو في البيئة التنافسية.
- حيلةPloy : خطة تكتيكية تهدف إلى التأثير على المنافسين أو مفاجأتهم بخطوة غير متوقعة

5. **الوظيفة الأساسية للهيكل التنظيمي**

- يعد الهيكل التنظيمي أحد المكونات الأساسية في بناء المؤسسة، حيث يوفر إطارا بنيويا يسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويشكل هذا الهيكل خريطة واضحة للعلاقات والتفاعلات بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، مثل المدراء التنفيذيين، والمشرفين، والموظفين، بالإضافة إلى الفاعلين الخارجيين كالمتعاملين، والمنافسين، والهيئات التنظيمية.

Dr.KHELEF mouna

- كما يمكن الهيكل التنظيمي المؤسسة من تحديد نطاق أنشطتها ضمن تشكيلات تنظيمية متعددة، تخضع في تصميمها لقيود بشرية وتكنولوجية وتنظيمية تؤطر إمكانيات العمل وحدوده.

6. **الضغوط الأساسية في التصميم الهيكلي**

يتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بمجموعة من الضغوط الجوهرية التي ينبغي مراعاتها لضمان فعاليته وكفاءته. ومن أبرز هذه الضغوط:

- التمايز (Differentiation): يشير التمايز إلى الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات داخل المنظمة. ويعد هذا التقسيم ضروريا لضمان التخصص وتحقيق الكفاءة التشغيلية. ويمكن أن يتم التمايز وفقا لعدة معايير، منها:

- التمييز الوظيفي: مثل إنشاء إدارات متخصصة (كإدارة المالية، الموارد البشرية، التسويق...).
- التمييز الزمني: كتنظيم العمل وفق فترات زمنية (صباحية، مسائية...).
- التمييز حسب المنتج: مثل تقسيم الأقسام بناء على خطوط الإنتاج (قسم الهواتف، قسم الحواسيب...).
- التمييز حسب نوع العميل: كفصل الخدمات المقدمة للأفراد عن تلك الموجهة للمؤسسات.
- التمييز الجغرافي: تقسيم المنظمة إلى وحدات حسب الموقع (فرع الشرق، فرع الغرب...).

Dr.KHELEF mouna

- التمييز حسب العملية: وفق مراحل العملية التنظيمية (تصميم، إنتاج، توزيع، تسويق...).

- التكامل (Integration): بعد إتمام عملية التمايز، تبرز أهمية التكامل الذي يشير إلى كيفية تنسيق الجهود بين الوحدات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة. فالتكامل الفعال يسهم في تقليص مظاهر التكرار، وتجنب التعارض في المهام، وسد الفجوات في المسؤوليات، مما يعزز من كفاءة الأداء التنظيمي ويوحد الجهود نحو الغايات الاستراتيجية

7. أدوات التنسيق التنظيمي

يعد التنسيق من الوظائف الجوهرية في تصميم الهيكل التنظيمي، إذ يسهم في تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأقسام لضمان سير العمل بكفاءة. ويمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من أدوات التنسيق:

- **التنسيق العمودي (Vertical Coordination):**

- يتحقق من خلال آليات رسمية ترسخ الانضباط والتسلسل في اتخاذ القرار، وتشمل:
- السلطة الرسمية المخولة لكل مستوى إداري.
- التسلسل الهرمي الذي يحدد خطوط الإشراف والمسؤولية.
- القوانين والإجراءات التنظيمية التي تضبط السلوك المؤسسي.
- التخطيط المركزي الذي يوجه أنشطة الوحدات المختلفة نحو أهداف موحدة.
- نظم الرقابة التي تراقب الأداء وتضمن الالتزام بالخطط والمعايير.

Dr.KHELEF mouna

- **التنسيق الأفقي (Horizontal Coordination):**

- يركز على تنسيق الجهود بين الوحدات المتوازية وظيفيا أو جغرافيا، ويتم من خلال:
- فرق العمل المشتركة التي تشجع التعاون العابر للوحدات.
- الاجتماعات الدورية بين الأقسام لمواءمة الأنشطة وتبادل المستجدات.
- الاتصالات غير الرسمية، التي تسهم في تسريع حل المشكلات اليومية.
- مشاركة وتبادل المعلومات بين الوحدات المختلفة لتعزيز التفاعل والتكامل.

8. <u>التحديات الهيكلية في المؤسسات</u>

يواجه الهيكل التنظيمي العديد من التحديات التي قد تؤثر في فعاليته، ومن أبرزها:

- القدرة على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، كالتطور التكنولوجي أو تحولات السوق.
- إيجاد توازن مناسب بين مركزية اتخاذ القرار ولا مركزيته بما يضمن المرونة دون المساس بالتحكم الإداري.
- تجنب التعارض بين الوحدات التنظيمية وازدواجية الأدوار التي قد تؤدي إلى تشويش في المسؤوليات.
- تعزيز التعاون الداخلي دون أن يؤدي ذلك إلى تراجع الكفاءة أو ضبابية في تحديد الأهداف.

انطلاقا مما سبق، يمكن القول إن الهيكل التنظيمي يمثل إطارا عقلانيا ومنطقيا يعتمد عليه في توزيع المهام، وتنظيم العلاقات، وضبط الأداء داخل المؤسسة. فهو يشكل الأساس الذي تبنى عليه فعالية المنظمة، ويمكنها من التكيف مع التحديات المتغيرة، والتطور بطريقة تضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

Dr.KHELEF mouna

ثانيا: إطار الموارد البشرية

يركز إطار الموارد البشرية على العلاقات المتبادلة بين الأفراد والمنظمات، وعلى ضرورة تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين ومتطلبات المنظمة. تستند فلسفة هذا الإطار إلى أن العنصر البشري هو مورد حيوي لا غنى عنه، وأن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى قدرتها على استقطاب الأفراد الموهوبين وتحفيزهم وتمكينهم. ومع ذلك، تعتمد كثير من المؤسسات على ممارسات تقليدية تقابل فيها العطاء الكبير من الموظفين بمردود ضئيل، مما يؤدي إلى نتائج عكسية تضر بالأداء المؤسسي على المدى الطويل.

1. الافتراضات الأساسية لإطار الموارد البشرية

ظهر هذا الإطار في أعمال رواد الفكر الإداري مثل ماري باركر فوليت (1918) وإلتون مايو (1933)، الذين انتقدوا الفرضية السائدة حينها بأن الموظفين لا يملكون سوى الحق في الأجر، مقابل التزامهم الصارم بالطاعة والعمل. وقد رأى هؤلاء الرواد أن هذا النهج ظالم وله آثار نفسية سلبية، معتبرين أن مهارات الأفراد ومواقفهم وطاقتهم والتزامهم هي موارد حيوية تؤثر مباشرة في نجاح أو فشل المنظمات. ويرتكز إطار الموارد البشرية على مجموعة من الافتراضات الرئيسية:

- المنظمات وجدت لخدمة الاحتياجات الإنسانية، وليس العكس.
- المنظمات بحاجة إلى طاقات الأفراد، وأفكارهم، ومهاراتهم، كما يحتاج الأفراد إلى فرص عمل، ودخل، وتقدير، وتطور مهني.
- عندما يكون التوافق بين احتياجات الفرد ومقتضيات المنظمة ضعيفا، يتعرض أحد الطرفين أو كلاهما للضرر، عبر الاستغلال أو التهميش.

Dr.KHELEF mouna

- أما في حال تحقيق التوازن، فإن الأفراد يجدون عملا مجديا وذا معنى، وتحصل المؤسسات على الموارد البشرية الفعالة لتحقيق أهدافها.

2. نظريات التحفيز

أسهم عدد من الباحثين في تطوير نظريات تفسير الدوافع الإنسانية داخل بيئة العمل، ومن أبرز هذه النظريات:

الجدول رقم- 05- أهم نظريات التحفيز

النظرية	الرواد	النظرة العامة
تدرج الحاجات	ماسلو (1943، 1954).	خمسة مستويات من الحاجات: الفسيولوجية، الأمن، الانتماء، التقدير، تحقيق الذات.
نظرية العاملين	هيرزبرغ وآخرون (1959، 1966).	عوامل الرضا (التحفيز): الإنجاز، الاعتراف، طبيعة العمل، المسؤولية، التطور. عوامل عدم الرضا: السياسات، الرقابة، العلاقات، ظروف العمل.
نظرية الحاجات الثلاث	ماكليلاند (1961).	الحاجة إلى: الإنجاز، القوة، والانتماء.
نظرية الخصائص الوظيفية	هاكمان وأودهام (1980).	ثلاث حالات نفسية حرجة: معنى العمل، الشعور بالمسؤولية، معرفة نتائج الأداء.
نظرية الدوافع الأربعة	لورنس ونوريا (2002).	أربع دوافع: الاكتساب، الارتباط، الفهم، والدفاع.
نظرية المحركات الثلاثة	بينك (2009).	المحركات: الاستقلالية (التحكم في العمل)، الإتقان (السعي للتحسين)، الغرض (الانتماء لغاية أكبر

المصدر: من اعداد الأستاذة

Dr.KHELEF mouna

7. تحسين إدارة الموارد البشرية

لضمان توافق الأهداف الفردية والتنظيمية، تعتمد مجموعة من الممارسات الفعالة في إدارة الموارد البشرية، منها:

- *منح الحقوق*: من خلال احترام الكرامة الإنسانية وحقوق العاملين.
- *توظيف الأشخاص المناسبين*: عبر اختيار الأفراد المؤهلين والمناسبين ثقافيا للمؤسسة.
- *الاحتفاظ بالموظفين*: من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومستقرة.
- *حماية مناصب العمل*: بتوفير الأمن الوظيفي والاستقرار المهني.
- *الاستثمار في الموظفين:* عبر التدريب، التطوير، وبناء القدرات.
- *تمكين الموظفين*: من خلال منحهم الصلاحيات والثقة واتخاذ القرار.

4. العلاقات بين الأفراد وديناميكية الجماعات

تلعب العلاقات الإنسانية دورا مركزيا في بيئة العمل، حيث تتولد الكثير من النجاحات أو الإخفاقات من خلال التفاعلات اليومية بين الأفراد. وتتمحور التساؤلات الأساسية التي تواجه المديرين حول:

- ما الذي يحدث فعليا في العلاقة بين الأفراد؟
- ما هي الدوافع الكامنة وراء سلوك الآخرين؟
- ما الذي يمكن فعله لتحسين أو تصحيح تلك العلاقات؟
- إن الفهم العميق لديناميكيات الجماعة، والتعامل الإيجابي مع التفاعلات الإنسانية، يعدان من ركائز النجاح الإداري ضمن إطار الموارد البشرية.

Dr.KHELEF mouna

ثالثا: الإطار السياسي

يهدف الإطار السياسي او المدخل السياسي إلى توضيح الطبيعة العالمية والمستمرة للعمليات السياسية داخل المنظمات، وأهمية التعامل معها بذكاء. يبدأ بشرح المبادئ الأساسية للإطار السياسي، ويصور المنظمات كتحالفات مرنة وليست هياكل هرمية، حيث تستخدم هذه التحالفات كوسائل لممارسة السلطة. يبرز التوتر القائم بين السلطات الساعية للسيطرة والأفراد الساعين للتأثير. كما يناقش مصادر القوة المختلفة ودور الجهات غير الرسمية في إدارة الصراع، ويطرح سؤالا جوهريا حول ما إذا كانت السياسة تقوض المبادئ الأخلاقية بالضرورة.

1. <u>الافتراضات السياسية</u>

يقدم الإطار السياسي المنظمات كساحات نشطة تتسم بالصراعات المستمرة الناتجة عن تباين المصالح الفردية والجماعية. ويمكن تلخيص هذه الرؤية في خمس فرضيات رئيسة:

- تتألف المنظمات من تحالفات تجمع أفرادا ومجموعات مصالح متعددة.
- يتميز أعضاء هذه التحالفات باختلافات دائمة في القيم والمعتقدات والمعلومات والمصالح وتصور الواقع.
- تتركز أهم القرارات التنظيمية حول توزيع الموارد النادرة.
- شح الموارد وتعدد وجهات النظر يجعل الصراع جزءا أساسيا من الحياة اليومية في المنظمات، ويجعل من السلطة أداة حيوية.

Dr.KHELEF mouna

- تصاغ الأهداف والقرارات عبر عمليات مساومة وتفاوض بين الأطراف التي تسعى لتحقيق مصالحها الخاصة.

تؤكد هذه الفرضيات أن الطابع السياسي جزء لا يتجزأ من المنظمات. ينشأ التحالف من الحاجة المتبادلة رغم تباين المصالح. وتزداد حدة النشاط السياسي في البيئات المتنوعة مقارنة بالمتجانسة، حيث يسهل التوافق عند تشارك القيم والمعتقدات.

2. المنظمات كتحالفات

وضع سايرت و مارتش أربعة مفاهيم تنظيمية تساعد المؤسسات في اتخاذ قرارات قابلة للإدارة:

- تسوية النزاعات بدلا من حلها جذريا.
- تقليص حالة عدم اليقين باستخدام أدوات مثل الإجراءات التشغيلية المعيارية، والعقود، والتقاليد.
- البحث الإشكالي الذي يركز على إيجاد حلول مقبولة بدلا من المثالية.
- التعلم التنظيمي الذي يتيح تحسين الأداء عبر التراكم المعرفي والتجربة.

3. السلطة وصنع القرار

تعد السلطة عنصرا أساسيا في العمل السياسي داخل المنظمات. فهي تحدد من يمتلك القرار ومن يسعى للتأثير فيه. التفاعل بين من يشغلون المناصب (السلطات) وبين من يحاولون التأثير عليهم (الأنصار) هو ما يحرك الديناميكيات السياسية.

4. العلاقة بين السلطات والأنصار

وفقا لـ جامسون (1968)، تمارس السلطات سلطتها من خلال اتخاذ قرارات ملزمة، بينما يسعى الأنصار إلى التأثير من الأسفل إلى الأعلى. تمثل الأسرة نموذجا لهذه العلاقة؛ حيث يتخذ الآباء القرارات بينما يحاول

Dr.KHELEF moura

الأطفال التأثير من خلال الحجج أو التحالفات مع أطراف أخرى كالأشقاء أو الأجداد. وتبقى السلطة فعالة طالما يحظى أصحاب المناصب بالاحترام أو الخوف الكافي من الأنصار. أما إذا ضعفت هذه الهيبة، فقد يسعى الأنصار إلى تغيير موازين القوة عبر المواجهة أو التمرد.

- **مصادر القوة:** تمتلك كل من السلطات والأنصار عدة مصادر للقوة، وقد حدد عدد من الباحثين (منهم Baldridge، Pfeffer، Kanter، French and Raven) أبرز هذه المصادر، وتشمل:
  - السلطة الرسمية (المركز التنظيمي)
  - التحكم في المكافآت
  - القدرة على الإكراه أو العقاب
  - الخبرة والمعلومات
  - السمعة المهنية
  - الشبكات والتحالفات
  - السيطرة على الموارد النادرة
  - النفاذ إلى جداول الأعمال والتحكم بها
  - التأطير الرمزي والمعنوي
  - الشخصية المؤثرة: وتعد القدرة على استخدام تكتيكات التأثير أحد أشكال القوة الشخصية البارزة. وقد قدم (Robert Cialdini) من خلال كتابه الشهير *"Influence: The

Dr.KHELEF mouna

Psychology of Persuasion"*.ستة مبادئ تستخدم للتأثير على الآخرين، غالبا دون وعيهم المباشر، وتشمل: المعاملة بالمثل، الالتزام والاتساق، الدليل الاجتماعي، الإعجاب، السلطة، الندرة.

- **توزيع السلطة: الأنظمة الزائدة والمحدودة:** تختلف المنظمات والمجتمعات في طريقة توزيع السلطة. وقد ميز كل من ألدرفر (1979) وبراون (1983) بين نظامين:

- النظام الزائد: حيث تركز السلطة بشكل كبير ويدار النظام بصرامة.
- النظام المحدود: حيث تنتشر السلطة بشكل أوسع ويدار النظام بمرونة كبيرة.

يميل النظام الزائد إلى الحد من الصراع، بينما يخلق النظام المحدود بيئة خصبة لصراعات القوى والتحالفات المتغيرة.

5. الصراع داخل المنظمات

يرى الإطار السياسي أن الصراع نتيجة طبيعية لتزاحم المصالح وندرة الموارد. بخلاف الإطار الهيكلي الذي يعتبر الصراع معيقا للفعالية، يشير الإطار السياسي إلى أن تجاهل الصراع أو محاولة القضاء عليه قد يكون غير واقعي. في الهياكل الهرمية، قد يؤدي الصراع إلى تجاهل أو تقويض توجيهات القيادة، كما أن التنافس بين الجماعات المختلفة قد يضعف قدرة المنظمة على تنفيذ قراراتها. ولهذا، يشجع الإطار السياسي على فهم الصراع وإدارته، بدلا من محاولة إلغائه.

رابعا: الإطار الرمزي

يركز الإطار الرمزي على الدور الذي تلعبه الأساطير والرموز في مساعدة الأفراد على تفسير عالم يتسم بالغموض والتعقيد. ينطلق هذا الإطار من فرضية أن المعنى ليس معطى مسبقا، بل هو من إنتاج الإنسان نفسه. فالبشر، في سعيهم لفهم بيئتهم، يضفون طابعا رمزيا على الأشياء والأحداث والأشخاص من حولهم.

Dr.KHELEF moura

في هذا الإطار، تعتبر الرموز اللبنات الأساسية للثقافات التنظيمية. وينظر إلى القادة باعتبارهم "بنائي المعنى" أو "الصناع المبدعين" (bricoleurs)، أي أولئك الذين يوظفون ما هو متاح من رموز وقيم وقصص وأساطير لبناء أنظمة معنوية تساعد الأفراد على فهم واقعهم.

1. **الافتراضات الرمزية:**

يقوم الإطار الرمزي على عدد من الفرضيات الجوهرية التي تفسر السلوك داخل المنظمات من منظور ثقافي ومعنوي، من أبرزها:

- لا يمكن فهم الأحداث التنظيمية فقط من خلال منطق عقلاني أو وظيفي، بل من خلال المعاني التي ينسبها الأفراد لهذه الأحداث.
- توجه سلوكيات الأفراد في المنظمة ليس فقط القوانين الرسمية، بل الرموز والتفسيرات التي يتبنونها.
- تتكون الثقافة التنظيمية من روايات جماعية، وأبطال، وأساطير، وطقوس ومراسم تضفي المعنى على الحياة التنظيمية.
- ما يعد غير عقلاني من منظور هيكلي قد يكون له دلالة عميقة ومقصودة ضمن السياق الرمزي.

مثال توضيحي: في مؤسسة تعليمية جزائرية، ينظر إلى التزام الطلبة بالحضور المنتظم في المحاضرات ليس فقط كجزء من الانضباط الأكاديمي، بل كرمز للاحترام تجاه الأستاذ والمؤسسة التعليمية. فالمغزى لا يكمن في الحضور بحد ذاته، وإنما في المعنى الثقافي والاجتماعي الذي يضفى عليه من قبل المجتمع الجامعي.

Dr.KHELEF mouna

2. **الرموز التنظيمية:**

تلعب الرموز دورا جوهريا في بناء الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها. فهي لا تقتصر على مظاهر مادية فحسب، بل تشمل اللغة المستخدمة داخل المؤسسة، الشعارات، الأزياء الرسمية، التصميم الداخلي، الألقاب، والقصص التي تتداول بين الموظفين. تعمل هذه الرموز على تعزيز الشعور بالانتماء، وترسيخ الهوية المؤسسية، كما تساعد الأفراد في تفسير الواقع التنظيمي وفهم ديناميكاته.

مثال توضيحي: في عدد من الجامعات الجزائرية، تعلق صورة "الأمير عبد القادر" في مداخل الكليات أو في القاعات الرئيسية، وتعد رمزا للقوة والعلم والمقاومة. إن وجود هذه الصورة داخل فضاء أكاديمي يحمل دلالة رمزية واضحة، تعبر عن القيم التي تسعى المؤسسة إلى ترسيخها، مثل الوطنية، والكرامة، والاستقلال الفكري. هنا، تصبح الصورة أكثر من مجرد ديكور؛ إنها أداة تواصل رمزية ترسخ ثقافة تنظيمية قائمة على الإرث الوطني.

3. **الطقوس:**

الطقوس في السياق التنظيمي هي أنماط من الأفعال المتكررة التي تحمل طابعا رسميا ورمزيا، وتؤدى غالبا بشكل جماعي. لا تهدف الطقوس إلى تحقيق نتائج عملية مباشرة بقدر ما تؤدي وظيفة معنوية، كتعزيز الانتماء، تأكيد القيم المشتركة، أو إضفاء الاستقرار على الحياة التنظيمية. وتستخدم الطقوس لتفسير التغيرات أو التوترات داخل المنظمة، أو للاحتفال بالاستمرارية والنظام.

مثال توضيحي: في العديد من الإدارات الجزائرية، يعقد اجتماع صباح كل يوم اثنين بشكل منتظم، وغالبا ما يتكرر بنفس النمط والهيكل. وعلى الرغم من أن هذه الاجتماعات قد لا تسفر دائما عن قرارات إجرائية مهمة، إلا أنها تؤدي وظيفة رمزية واضحة: فهي تعبر عن بداية أسبوع العمل، وتعزز ثقافة الالتزام

Dr.KHELEF mouna

والانضباط، وتوفر مساحة رمزية للتفاعل الرسمي بين الزملاء. إن انتظام هذا الطقس يعطي شعورا بالاستقرار ويؤكد على قيم العمل الجماعي والتنظيم.

4. **المراسم:**

هي شكل رسمي ومهيكل من الطقوس، تنظم في مناسبات خاصة داخل المنظمات لتعزيز القيم المؤسسية، وتأكيد الهوية الجماعية، وإضفاء الشرعية على السلطة أو الانتقال في المناصب. تحمل المراسم بعدا رمزيا عميقا، إذ تجسد المعاني المرتبطة بالاحترام، والإنجاز، والانتماء، وغالبا ما تستخدم لإبراز اللحظات الفارقة في حياة المنظمة أو موظفيها، مثل التعيين، الترقية، التقاعد، أو الاحتفال بالنجاحات.

مثال توضيحي: في مؤسسة حكومية جزائرية، ينظم حفل تكريم رسمي عند إحالة موظف إلى التقاعد، يحضره المدير وزملاء العمل، ويتخلله إلقاء كلمات وشهادات تقدير وتقديم هدايا رمزية. هذه المراسم لا تقتصر وظيفتها على إنهاء خدمة الموظف بشكل محترم، بل تعكس رسالة مؤسسية قوية عن الوفاء، وتقدير العطاء، وتعزيز شعور الانتماء لدى بقية العاملين. المراسم هنا تستخدم لإعادة إنتاج ثقافة تنظيمية تثمن الالتزام الطويل والمساهمة المهنية.

5. **المنظمات كثقافات:**

من منظور الإطار الرمزي، لا تعد المنظمات مجرد هياكل رسمية أو أنظمة إدارية، بل تفهم ككيانات ثقافية متكاملة، تحتوي على منظومة من الرموز والمعاني والقيم والمعتقدات التي يتقاسمها الأفراد. هذه الثقافة التنظيمية تنشأ وتتطور من خلال التفاعلات اليومية، وتعبر عنها من خلال اللغة، والطقوس، والمراسم، والقصص، والأساطير، والأدوار غير الرسمية.

Dr.KHELEF moura

تؤثر الثقافة التنظيمية على كيفية فهم الأفراد لمهامهم، وتوجيه سلوكهم، وتشكيل تصوراتهم حول ما هو "مقبول" أو "مرفوض" داخل بيئة العمل. القادة، في هذا السياق، لا ينظر إليهم فقط كمخططين أو متخذي قرارات، بل كصانعي معنى يعيدون تشكيل الرموز الثقافية ويوجهون التفسيرات الجماعية.

مثال توضيحي: في إحدى الشركات العمومية الجزائرية، تبرز الثقافة التنظيمية احتراما قويا للتسلسل الهرمي، حيث يستخدم العنوان الرسمي عند مخاطبة الإدارة العليا، ويفضل التواصل غير المباشر معها. هذه الممارسات، رغم غياب سياسات مكتوبة تلزم بها، تعكس قيما تقليدية مثل الاحترام والاحتشام والحفاظ على المسافات الاجتماعية، وتؤثر بشكل واضح في سلوك الموظفين وتفاعلهم داخل المنظمة.

Dr.KHELEF mouna

III. النظريات المفسرة للتنظيم

مر الفكر التنظيمي بمراحل متعددة اتسمت بتنوع في الآراء والاجتهادات، حيث ظهرت لكل نظرية مدارسها وأفكارها التي فرضتها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المحيطة. هذا التنوع أفضى إلى وجود تناقضات، أدت بدورها إلى تطور مستمر في المفاهيم التنظيمية وهياكلها. ويمكن تصنيف هذا التطور ضمن مجموعتين رئيسيتين من النظريات: النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة.

أولا: النظريات الكلاسيكية في التنظيم

في هذا المحور، سوف نتناول النظريات الكلاسيكية، أو ما يطلق عليها أحيانا النظريات التقليدية، والتي تضم مجموعة من الأفكار والمدارس التي تشكل مجتمعة الإطار الفكري الكلاسيكي. ومن أبرز ما يميز هذا الفكر اعتباره المنظمة نظاما معلقا، لا يتأثر بالبيئة الخارجية ولا يؤثر فيها، مستندا إلى فرضية ثبات واستقرار البيئة المحيطة. كما يمكن تقسيم نظريات الفكر الكلاسيكي إلى مجموعتين رئيسيتين من المدارس والنظريات، سيتم التطرق إليهما في هذا المحور.

1. <u>المجموعة الأولى من النظريات الكلاسيكية في التنظيم</u>

تتضمن هذه المجموعة المدارس والأفكار التي ترى أن التنظيم في المنظمة هو تنظيم رسمي فقط، لا يأخذ في الاعتبار الأفراد ومشاركتهم، إذ ينظر إليهم كآلات تنفذ الأوامر فقط. ومن أبرز هذه الأفكار والمدارس:

- **المدرسة العلمية (1856-1915):** يرتبط اسم هذه المدرسة بالمهندس فريدريك تايلور(Frederick Taylor) ، الذي شغل عدة مناصب أدت إلى اكتشاف مشكلات إدارية وتنظيمية أساسية، مثل غياب السلطة والمسؤولية لدى المديرين والعمال، مما تسبب في انتشار ظاهرة الإهمال والتبذير. كما لاحظ تايلور أن عدم توافق الوظيفة مع الفرد يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية.وللتغلب

Dr KHELEF mouna

على هذه المشكلات، اقترح تايلور أسلوب "التنظيم العلمي للعمل(OST) "، الذي يقوم على المبادئ التالية:

- تقسيم وتخصيص العمل لزيادة المهارة وتقليل الأخطاء، مما يخفض التكاليف ويرفع الإنتاجية.
- اتباع الطريقة المثلى الوحيدة لأداء كل مهمة.(One Best Way)
- وضع نظام للحوافز مرتبط بالكميات المنتجة.
- وضع نظام للمتابعة والمراقبة.
- الاختيار العلمي السليم للأفراد وتدريبهم.
- إنشاء نظام وظيفي يشمل كل النشاطات.
- تعزيز التعاون بين المشرف ومرؤوسيه.

وقد كان تايلور أول من أسس البناء التنظيمي على أساس الوظائف، كما أوضح في كتابه *إدارة الورش* (Work Shop Management)، حيث استنتج من تجربته العملية أن الهيكل التنفيذي يفرض أعباء وظيفية كبيرة تستغرق وقتا طويلا، فاقترح بدلا منه الهيكل الوظيفي.

ساهم عدد من المفكرين في تطوير أفكار تايلور مثل ليليان وفرانك جيلبريث(Lilian & Frank Gilbreth) ، اللذين أدخلا تحسينات على تحليل تايلور للعمل من خلال دراسة الحركة والوقت، والتي تضمنت:

- تقسيم الوظائف إلى مكونات فرعية (مهام وأنشطة وتصرفات).
- التوصل إلى أفضل طريقة لأداء كل تصرف.

Dr.KHELEF mouna

- إعادة تجميع التصرفات لتحسين كفاءة النشاط وتقليل الوقت والجهد، مما يخفض التكاليف.

- **هنري فايول(Henry Fayol)** : يعتبر فايول الرائد الأول في المدرسة الكلاسيكية الإدارية، وكان مهتما بالجوانب الإدارية للمنظمة، على عكس تايلور الذي ركز على الجانب الفني. قام فايول بتقسيم عمل المنظمة إلى نشاطات فنية وتجارية ومحاسبية ومالية وأمنية وإدارية، كما قسم الإدارة إلى وظائف أساسية هي: التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة.

كان لفايول الفضل في ظهور الوظيفة التنظيمية الرسمية داخل المنظمات، وقدم أربعة عشر مبدأ للإدارة والتنظيم منها: تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة الهدف، العدالة، التسلسل الرئاسي، المركزية، تدرج السلطة، ترتيب الأفراد (الشخص المناسب في المكان المناسب)، الاستقرار الوظيفي، المبادرة (حرية التصرف والابتكار)، التعاون، أولوية المصالح العامة على الخاصة.

- **جيمس موني وجيمس رايلي(James Mooney & Alein Raily)** : كان هذان الباحثان أول من حاول دراسة التنظيم بشكل منهجي وتحديد مبادئه، حيث توصلوا إلى أن كل تنظيم يجب أن يقوم على المبادئ التالية:

- مبدأ التدرج الهرمي: تنظيم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من حيث تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات.

Dr.KHELEF moura

- المبدأ الوظيفي: يتعلق بالتخصص الوظيفي، حيث يعود اختلاف مهام المديرين في نفس المستوى إلى اختلاف تخصصاتهم.

- مبدأ التنسيق: وهو ترتيب جهود الأفراد بشكل منظم لتحقيق هدف مشترك.

- مبدأ المشورة والتنفيذ: الجهة الاستشارية تقدم النصح والتوصيات دون حق اتخاذ القرار، أما الجهة التنفيذية فتتولى اتخاذ القرارات ومراقبة التنفيذ.

- **لوثر جوليك(Luther Gulick) :** اقترح جوليك مبادئ للتنظيم تشمل:
  - الاعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى.
  - تقليص عدد الرؤساء والمرؤوسين في الهياكل التنظيمية.
  - تكييف الأفراد للهيكل التنظيمي بما يحقق أهداف المنظمة.
  - الاعتماد على أسس علمية في تقسيم العمل (تجميع الوظائف المتماثلة والتخصص).
  - اعتماد وحدة السلطة لضمان تحقيق الأهداف.
  - تكافؤ السلطة والمسؤولية، مع ضرورة تفويض السلطة.

- **المدرسة البيروقراطية(Max Weber)** : يعتبر ماكس ويبر مؤسس المدرسة البيروقراطية التي عرفها كنظام رسمي يهدف إلى ضمان الكفاءة والفعالية. وقد اعتبر ويبر التنظيم البيروقراطي النموذج الأمثل بغض النظر عن الظروف المختلفة، وهو يعتمد على المبادئ التالية:
  - التدرج الهرمي الواضح للسلطة من الأعلى إلى الأسفل.
  - تحديد واضح للواجبات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
  - التخصص الوظيفي، واختيار الأفراد على أساس الكفاءة والتخصص.

Dr.KHELEF mouna

- الالتزام باللوائح والإجراءات المكتوبة التي لا يجوز مخالفتها.
- الاعتماد على المستندات والسجلات الرسمية في الاتصال والعمل التنظيمي.
- إلغاء الطابع الشخصي في اتخاذ القرارات والابتعاد عن الذاتية.
- الكفاءة كصفة رئيسية للموظف.
- الفصل بين الحياة الشخصية والوظيفية للموظف.

<u>ومن خلال دراستنا لأفكار المجموعة الأولى من النظريات الكلاسيكية نجدها تشترك في عدة نقاط أهمها:</u>

تقسيم العمل والتخصص فيه، تسلسل السلطة، تنظيم يكون رسميا فقط، نطاق الإشراف والرقابة، الأخذ بمبدأ الرشادة، هدف التنظيم واحد ووحيد يتمثل في تعظيم الربح.

<u>غير أنه وجهت لهذه المجموعة عدة انتقادات نذكر منها:</u>

- ✓ اللجوء إلى مبدأ الطريقة المثلى للعمل؛
- ✓ النظر إلى الأفراد من زاوية التنظيم الرسمي وعوامل العقلانية فقط؛
- ✓ جمود وعدم مرونة مبادئ التنظيم؛
- ✓ الإفراط في التخصص وتقسيم العمل، وهذا يؤدي بدوره إلى الانهيار المعنوي الكامل للعامل؛
- ✓ تجاهل حقيقة الطبيعة البشرية بإغفال آثار الصراعات والسلوك الإنساني (التنظيم غير الرسمي).

ومن خلال هذه الانتقادات كان السبب الرئيسي لظهور التيار الثاني أو المجموعة الثانية من النظريات.

Dr.KHELEF mouna

2. المجموعة الثانية من النظريات الكلاسيكية

على الرغم من أهمية المبادئ التي قدمتها المجموعة الأولى من النظريات الكلاسيكية، إلا أن هذه الأخيرة أغفلت الجوانب السلوكية والإنسانية المرتبطة بالعنصر البشري داخل التنظيم. ونتيجة لذلك، ظهر تيار ثانٍ ضمن الفكر الكلاسيكي، عرف بـ**المجموعة الثانية من النظريات الكلاسيكية**، والتي اشتملت على مجموعة من الأعمال التي ركزت على العلاقات الإنسانية والفلسفة الإدارية، كما يأتي:

- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية عن سابقتها من النظريات بتركيزها على أهمية العنصر البشري والتنظيم غير الرسمي داخل المنظمة، بدلا من الاكتفاء بالهياكل الرسمية فقط. ويعد *إلتون مايو(Elton Mayo)* ، إلى جانب زميله *روتليسبيرجر(Rothlisberger)* ، من أبرز رواد هذا الاتجاه. أكد هؤلاء الباحثون على ضرورة فهم الإنسان وظروف عمله لمعالجة المشكلات التي يواجهها العاملون في بيئة العمل، وليس الاكتفاء بالحلول التقنية أو الميكانيكية. وقد أجرى "مايو" سلسلة من التجارب من أشهرها تجارب *هاوثورن*، أسفر منها بعدد من النتائج، أبرزها:

- الحوافز المادية ليست العامل الوحيد المؤثر على إنتاجية العامل، بل هناك عوامل نفسية واجتماعية مثل :الاهتمام، الاعتراف، والتقدير.

- العاملون لا يتعاملون مع مواقف العمل كأفراد منعزلين، بل ك جماعات غير رسمية منظمة.

- التخصص الدقيق في العمل لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الأداء، إذ تلعب العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد دورا محوريا في كفاءة الأداء الوظيفي.

Dr.KHELEF moura

انتقادات مدرسة العلاقات الإنسانية:

- أغفلت هذه المدرسة العديد من الدوافع المؤثرة على سلوك الأفراد، وركزت فقط على الدوافع الاجتماعية.

- أولت اهتماما مفرطا بالتنظيم غير الرسمي، وأهملت أثر التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك الأفراد.

- اعتمدت على عينات محدودة من العاملين، مما يضعف قيمة تعميم نتائجها علميا.

- **نظرية الفلسفة الإدارية – *دوغلاس ماكغريغور(Douglas McGregor)*** : رغم الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أنها شكلت محطة أساسية في تطور الفكر التنظيمي، لأنها أظهرت أهمية الفرد كعنصر فاعل في المنظمة، لا كأداة أو آلة. ومن أبرز من ساهم في تعميق هذا الفهم *دوغلاس ماكغريغور*، من خلال ما يعرف بـ نظرية الفلسفة الإدارية .وقد بين ماكغريغور أن العديد من المديرين ممن تأثروا بالنظريات الكلاسيكية أصبحوا مقتنعين بثبات مبادئ التنظيم، لا سيما مبدأ السلطة، باعتباره الوسيلة الوحيدة للتأثير في سلوك الأفراد. غير أن ماكغريغور انتقد هذا التوجه، مؤكدا أن السلطة ليست المصدر الوحيد للتأثير، بل هناك مصادر أخرى مثل العلم، الخبرة، والقوة الشخصية . ومن هذا المنطلق، قدم ماكغريغور فرضيتين متناقضتين حول طبيعة الإنسان في العمل، تمثلت في:

- **النظرية(X)** : وفقا لهذه النظرية، ينظر إلى العمل على أنه مهمة مكروهة بطبيعتها، ويعتقد أن العامل لا يؤدي واجباته إلا تحت الإشراف المباشر والسلطة الصارمة. ومن هنا:
  - تكون السلطة مركزية ومتمركزة في قمة التنظيم.
  - الاتصالات تسير من الأعلى إلى الأسفل فقط.
  - التنظيم يهدف إلى الفعالية والضبط من خلال الهيكل الرسمي الصارم.

Dr KHELEF mouna

- يفترض أن الفرد هو وحدة تنظيمية يجب التحكم بها لتحقيق الأهداف.

- **النظرية(Y) :** تطرح هذه النظرية تصورا معاكسا تماما، إذ تفترض أن:
  - الفرد يرغب في العمل بشكل طبيعي، وأنه **يسعى لتحمل المسؤولية**.
  - الموظفون قادرون على **الابتكاروحل المشكلات** إذا توفرت لهم بيئة مشجعة.
  - توجد مصادر أخرى للسلطة غير الرسمية، مثل **الثقة والاحترام المتبادل**.
  - التنظيم ينبغي أن يبنى على أساس المشاركة وتحفيز العاملين.

إن هدف المجموعة الثانية من النظريات الكلاسيكية هو رفع كفاءة التنظيم وتحقيق أهدافه الاقتصادية، ولكن على خلاف النظريات الكلاسيكية الأولى، فقد أخذت بعين الاعتبار الجانب الإنساني والاجتماعي للفرد داخل المنظمة.

ورغم هذا التقدم، بقي الهدف الأساسي للتنظيم هو تعظيم الربح، كما استمر التركيز على العوامل الداخلية للتنظيم، دون اعتبار للتأثيرات البيئية والخارجية المحيطة بالمنظمة. وقد شكل هذا التجاهل لأثر البيئة المحيطة وازدياد تعقيدها، أحد الأسباب المباشرة لظهور النظريات الحديثة في التنظيم.

ثانيا: النظريات الحديثة في التنظيم

سنتناول في هذا القسم النظريات الحديثة في التنظيم، والتي تنظر إلى المنظمة بوصفها نظاما مفتوحا يتفاعل مع بيئته الخارجية، مما يعني أن هناك عوامل بيئية خارجية تؤثر بشكل مباشر في طبيعة التنظيم. ويمكن تلخيص هذه النظرة الحديثة من خلال عدد من النظريات التي سيتم عرضها فيما يلي:

Dr KHELEF mouna

1. **النظريات السلوكية**: تعد النظريات السلوكية امتدادا طبيعيا لمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ ركزت على اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل بصورة ديناميكية مع البيئة المحيطة به. وقد ساهم عدد من المفكرين البارزين في إثراء هذا الاتجاه الفكري، ومن أبرزهم:

• **كريس باك :(Bakke)** نظر إلى التنظيم بوصفه كيانا اجتماعيا يتكون من أنشطة إنسانية منسقة توظف من خلالها موارد متنوعة – بشرية، مادية، مالية، فكرية وطبيعية – بهدف معالجة المشكلات وتحقيق غايات إنسانية. وقد ميز باك بين أربعة مكونات أساسية للتنظيم، وهي: ميثاق التنظيم، الموارد الأساسية، الأنشطة، والروابط التنظيمية.

• **ماري باركر فوليت :(Mary Parker Follett)** دعت إلى تمكين العاملين من المشاركة في تحليل وتصميم مهامهم، انطلاقا من كونهم الأكثر إلماما بطبيعة هذه المهام. كما أكدت أهمية تشجيع التواصل المباشر بين المديرين في مختلف الإدارات، لما له من دور في تسريع اتخاذ القرار. واقترحت اعتماد فرق عمل متعددة التخصصات لإنجاز المشاريع، وهو نموذج تنظيمي يعتمد على نطاق واسع في الوقت الراهن. كذلك، شددت على تقليص المركزية وتعزيز آليات التنسيق الفعال.

• **وارن بينيس :(Warren Bennis)** وجه نقدا جوهريا للنموذج البيروقراطي التقليدي، ودعا إلى تبني نماذج تنظيمية أكثر مرونة، تقوم على تشكيل فرق عمل مؤقتة تتكيف مع طبيعة المشكلات المستجدة. كما اعتبر أن التنظيمات غير الرسمية تكمل نظيرتها الرسمية ولا تعد بديلا عنها.

• **هربرت سايمون :(Herbert Simon)** ركز على أن عملية اتخاذ القرار تشكل محور التنظيم الإداري، وطرح في هذا السياق مفهوم "هرم القرارات" بوصفه إطارا لفهم بنية التنظيم. وقد شدد على

Dr.KHELEF mouna

أن الهيكل التنظيمي ينبغي أن يبنى استنادا إلى مواقع اتخاذ القرار، إذ تعد الوظائف وحدات لاتخاذ قرارات إدارية ضمن مستويات مختلفة.

2. **نظرية الإدارة بالأهداف – بيتر دركر (Peter Drucker)**

تعد نظرية الإدارة بالأهداف من أبرز الإسهامات في الفكر الإداري الحديث، حيث أكد "بيتر دركر" على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تهدف إلى تعزيز فعالية الأداء التنظيمي من خلال التركيز على الأهداف المشتركة. وقد تضمنت هذه المبادئ ما يلي:

- الابتعاد عن المركزية المفرطة، مع تفويض السلطة للعاملين، بما يسهم في تدريبهم على تحمل المسؤولية.
- تنويع المهام الموكلة للعاملين، بما يعزز شعورهم بقيمة وأهمية ما ينجزونه من أعمال.
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات التنظيمية.

وقد حدد دركر مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق تنظيم فعال، تشمل:

- وضوح مهام الأفراد وحدود صلاحياتهم.
- تقليص عدد المستويات الإدارية لتسهيل تدفق المعلومات.
- إتاحة الفرصة للتخصص في المهام الدقيقة.
- مرونة الهيكل التنظيمي واستجابته للتغيرات.
- استمرارية التنظيم وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- توافر نظام اتصالات فعال، ورقابة منظمة، واتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

3. **نظرية النظم (Systems Theory - 1968)**

Dr.KHELEF mouna

تنظر نظرية النظم إلى المنظمة باعتبارها نظاما متكاملا يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل معا لتحقيق هدف مشترك أو مجموعة أهداف. ووفقا لهذا المنظور، يعد التنظيم أحد الأنظمة الفرعية ضمن النظام الكلي للمنظمة.

تركز النظرية على العلاقة التفاعلية المتبادلة بين التنظيم وبيئته، وتدعو إلى ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بما يضمن التكامل بين الوظائف المختلفة. عند تصميم الهيكل التنظيمي، تنص النظرية بمراعاة عدد من المتغيرات الجوهرية، من أبرزها: حجم المنظمة، خصائص العاملين، درجة التداخل بين الوظائف، مدى توافق الأهداف التنظيمية ومستوى اتخاذ القرار داخل المنظمة.

4. **النظرية الموقفية (Contingency Theory)**

تقوم النظرية الموقفية على افتراض رئيس مفاده" :**لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح لجميع المنظمات**"، وذلك بخلاف ما طرحته نظريات الإدارة الكلاسيكية، مثل نظريتي "فايول" و"وبر."

تؤكد هذه النظرية أن الهيكل التنظيمي ينبغي أن يتكيف مع الظروف الخاصة بكل منظمة، بما في ذلك طبيعة أعمالها وسياقها البيئي. وتشير إلى أن التنظيم "الميكانيكي" قد يكون الأنسب في بعض الحالات، إذ يتسم بالمرونة واللامركزية وسرعة الاستجابة للمتغيرات. وتتأثر فعالية الهيكل التنظيمي بعدد من العوامل الموقفية، أبرزها:

- البيئة الخارجية.
- الاستراتيجية التنظيمية.
- حجم المنظمة.
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة.

Dr.KHELEF mouna

- طبيعة علاقات السلطة داخل المنظمة.

5. **نظرية تكاليف التبادل – أوليفر ويليامسون - (Transaction Cost Theory - Williamson)**

تقدم هذه النظرية تفسيرا اقتصاديا للخيارات التنظيمية، حيث تركز على تحليل الظروف التي تجعل شكلا تنظيميا معينا أكثر كفاءة من غيره، وذلك من خلال خفض تكاليف التبادل والمعاملات بين المنظمة وبيئتها. وقد فسرت النظرية تطور الهياكل التنظيمية عبر الزمن على أساس السعي المستمر نحو تقليل هذه التكاليف، مما يؤدي إلى نشوء أشكال تنظيمية تتسم بالكفاءة والمرونة في مواجهة التعقيدات البيئية.

6. **النظرية المؤسساتية – فيليب سلزنك(Institutional Theory - Selznick)**

انطلقت هذه النظرية من محاولة الإجابة عن سؤال محوري" :**لماذا تتشابه المنظمات في هياكلها التنظيمية، رغم اختلاف بيئاتها؟"**

تشير النظرية إلى أن العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة تؤثر بشكل كبير في تشكيل الهياكل التنظيمية، حتى وإن لم تكن تلك الهياكل هي الأكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية.

وبالتالي، فإن القرارات التنظيمية لا تبنى فقط على أسس عقلانية أو اقتصادية، بل تتأثر أيضا بالسياق الاجتماعي والثقافي الذي تعمل فيه المنظمة.

7. **النظرية اليابانية – ويليام أوتشي(Theory Z - William Ouchi)**

تمثل النظرية اليابانية محاولة لدمج مزايا النموذج الأمريكي – القائم على التخصص والمركزية – مع مزايا النموذج الياباني الذي يركز على روح الفريق والعمل الجماعي. وقد اقترح ويليام أوتشي نموذجا تنظيميا حديثا يعرف بـ"نظرية"Z ، ويستند إلى المبادئ الآتية:

Dr.KHELEF mouna

- اعتماد فرق عمل مؤقتة ذات طابع جماعي.
- توزيع المسؤوليات بشكل فردي داخل إطار من التعاون الجماعي.
- تقليص المستويات الإدارية لزيادة الكفاءة.
- تقليل درجة الرسمية في الإجراءات التنظيمية.

ومن أبرز تطبيقات هذا النموذج :**حلقات الجودة الشاملة**، التي تعد مثالا عمليا على التكامل بين الأداء الجماعي والتحسين المستمر.

Dr.KHELEF mouna

المحور الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي

- أولا: المستويات الإدارية في المنظمة
- ثانيا: تعريف الهيكل التنظيمي
- ثالثا: نشأة وتطور الهياكل التنظيمية في بيئة الأعمال
- رابعا: أبعاد الهيكل التنظيمي

Dr.KHELEF moura

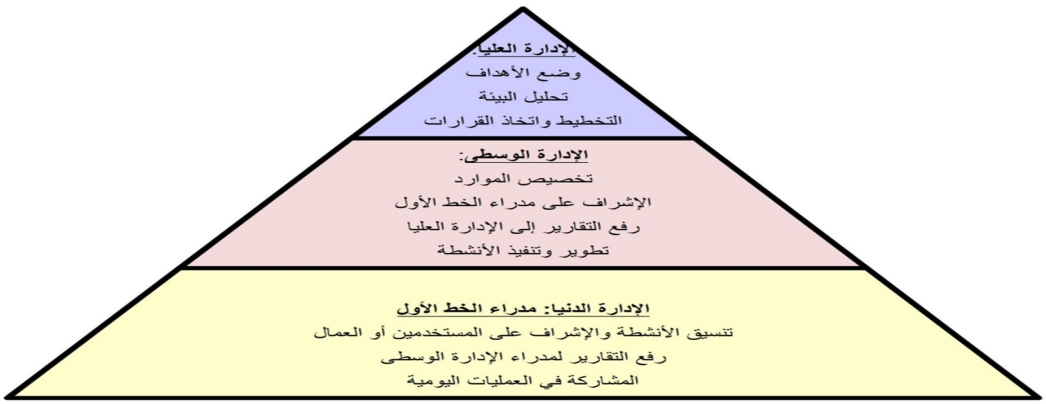
المحور الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي أداة محورية لتحقيق أهداف منظمات الأعمال، وذلك من خلال التنظيمَين الرسمي وغير الرسمي. وقد حظي الهيكل التنظيمي باهتمام كبير من قِبل الباحثين عبر مختلف المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، حيث سعت النظريات الإدارية المتعاقبة إلى تحديد معالمه وتطويره بما يتماشى مع التغيرات البيئية المتسارعة، لا سيما بعد الثورة الصناعية وما تبعها من تعقيد متزايد في بيئة الأعمال. وفي هذا السياق، يتناول هذا المحور ماهية الهيكل التنظيمي، وخصائصه الأساسية، ومراحل تطوره التي ارتبطت بنشوء المدارس الفكرية في الإدارة، والجهود العلمية التي بذلت في سبيل إيجاد حلول لمشكلات المنظمات.

I. المستويات الإدارية في المنظمة

وفقا للهرم التنظيمي، تنقسم المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي إلى ثلاث مستويات رئيسية، وهي:

الشكل رقم -01- المستويات الإدارية في المنظمة



المصدر: محاضرات تاهي نادية، محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة*، مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2023/2022، ص:36.

D TELEF mouna

أولا: الإدارة العليا:

تشكل الإدارة العليا قمة الهرم التنظيمي، وتناط بها مسؤولية توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال تحديد الأهداف العامة وتصميم الأنشطة الاستراتيجية. وتشمل مهام هذه الإدارة تحليل البيئة الخارجية بصفة دورية لاكتشاف الفرص والتهديدات، واتخاذ قرارات محورية تتطلب إعادة توجيه جهود المنظمة عند الضرورة. كما تضطلع الإدارة العليا بوظائف التخطيط طويل الأجل وصناعة القرار، بالإضافة إلى تمثيل المنظمة في العلاقات الرسمية مع الهيئات الحكومية ومنظمات الأعمال الأخرى، والترويج لصورتها أمام الجمهور.

من بين الألقاب الوظيفية التي تندرج ضمن هذا المستوى: الرئيس التنفيذي(CEO) ، المدير المالي التنفيذي(CFO) ، مدير العمليات التنفيذي(COO) ، الرئيس، ونائب الرئيس.

ثانيا: الإدارة الوسطى:

تقع الإدارة الوسطى في منتصف الهرم التنظيمي، وتعد حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (الدنيا). يكلف هذا المستوى بمتابعة تنفيذ السياسات العامة، وتطوير البرامج التشغيلية، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة من قِبل الإدارة العليا. كما تشرف الإدارة الوسطى على أداء المدراء التنفيذيين، وتعِد التقارير اللازمة لرفعها إلى المستوى الأعلى. وتتضمن المناصب الوظيفية في هذا المستوى: مدير العمليات، مدير القطاع، مدير المصنع، ومدير الفرع.

ثالثا: الإدارة الدنيا (الإدارة التنفيذية):

تعرف أيضا بإدارة الخط الأول، وتشرف على العمال والمستخدمين بشكل مباشر. تتمثل مسؤوليتها الأساسية في تنسيق الأنشطة اليومية وضمان توافق الأداء مع الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا

Dr.KHELEF mouna

والوسطى. كما يعد هذا المستوى نقطة البداية لغالبية الأفراد في مسيرتهم الإدارية، إذ يكتسبون فيه خبراتهم القيادية الأولى.

وتشمل الألقاب الوظيفية على هذا المستوى: مدير، قائد فريق، مدير مكتب، مراقب عمال، ومشرف

II. تعريف الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي (Organization Structure) الوعاء الذي تنشأ فيه الاستراتيجية وتنفذ من خلاله، وهو بذلك يمثل وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة، لا غاية في حد ذاته. وعلى الرغم من اختلاف الباحثين والمفكرين في تحديد تعريف موحد للهيكل التنظيمي – أو ما يعرف أحيانا بالبناء التنظيمي – إلا أنهم يتفقون جميعا على كونه أداة لتنظيم العمل، وتوزيع المهام، وتنسيق العلاقات بين مختلف عناصر المنظمة.

وقد قدم العديد من الباحثين تعاريف متنوعة للهيكل التنظيمي، أبرزها ما يلي:

- روبرت أبلي (Robert Appleby): يرى أن الهيكل التنظيمي هو "إطار يوجه سلوك القائد في عملية اتخاذ القرار، حيث تتأثر هذه العملية بطبيعة الهيكل المعتمد داخل المنظمة".
- روبينز (Robbins): يعتبر أن للهيكل التنظيمي تعريفا دقيقا ومعقدا في آنٍ معا، فهو "يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤوليات، وتبيان التسلسل الإداري، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل السائدة داخل المنظمة".
- ماكس فيبر (Max Weber): عرف الهيكل التنظيمي من منظور بيروقراطي بوصفه "مجموعة من القواعد واللوائح التي تمنح مجموعة من الأفراد السلطة لإصدار الأوامر للآخرين بشكل عقلاني وكفء".

Dr.KHELEF mouna

- فريمان (Freeman): وصف الهيكل التنظيمي بأنه "الطريقة التي يتم بها تقسيم الأنشطة وتنظيمها وتنسيقها داخل المنظمة".
- بلو (Blau): ركز على البعد السلوكي، حيث اعتبره "توزيعا للأفراد بين الأنشطة بطرق مختلفة تؤثر في طبيعة العلاقات بينهم، ويتضمن تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي".
- فليت (Fleet): رأى فيه "نظاما يحدد السلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية، ويشكل الوظيفة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة".
- هنري منتزبرغ (Henry Mintzberg): عرف الهيكل التنظيمي بأنه "مجموعة الطرق المعتمدة لإنجاز وتقسيم الأعمال والمهام بين الأفراد والوحدات".

وعليه، يمكن النظر إلى الهيكل التنظيمي على أنه خريطة رسمية (Organization Chart) توضح كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المنظمة، وتبين العلاقات الرسمية بين الأفراد والوحدات، إضافة إلى خطوط السلطة والتسلسل الإداري وشبكات الاتصال.

وبناء على التعاريف السابقة، يمكن استخلاص تعريف شامل للهيكل التنظيمي بأنه:

البناء الذي توزع من خلاله المهام والوظائف، وتحدد فيه طبيعة العلاقات بين الأفراد العاملين داخل مختلف الأقسام والمستويات الإدارية في المنظمة، وذلك ضمن إطار تنظيمي يستند إلى مبادئ كالمركزية واللامركزية، وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة الرسمية، ونطاق الإشراف.

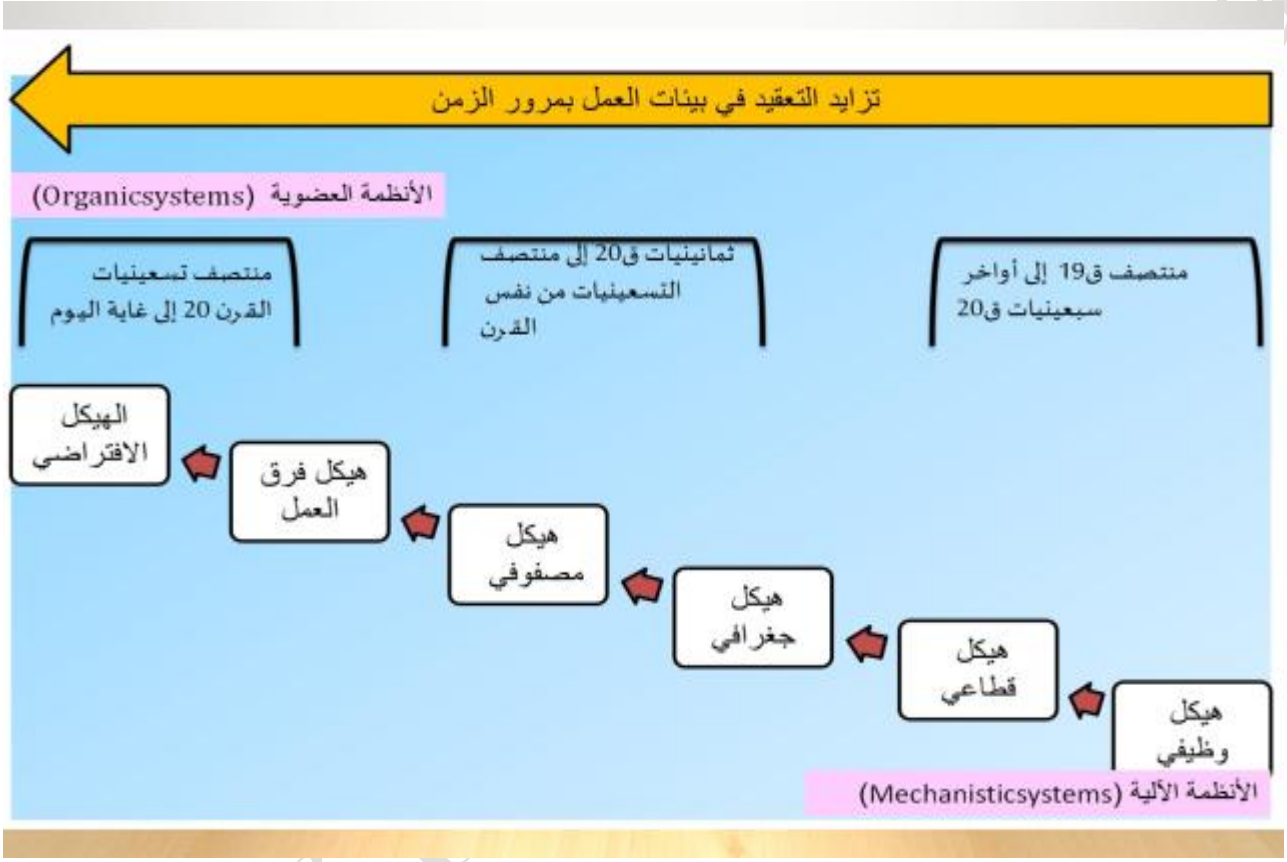
III. نشأة وتطور الهياكل التنظيمية في بيئة الأعمال

تعد بيئة الأعمال – الداخلية منها والخارجية – عاملا أساسيا في تشكيل وتطوير الهياكل التنظيمية. فبينما يمكن للمنظمة أن تتحكم بالمتغيرات الداخلية، فإنها مضطرة إلى التكيف مع المتغيرات الخارجية مثل

Dr. KHELEF mouna

التطورات السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، والقانونية. وقد شهد الهيكل التنظيمي تطورات متلاحقة تاريخيا، متأثرا بهذه العوامل، ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى ثلاث فترات رئيسية: كما هو في الشكل أدناه

الشكل رقم 02- تطور الهياكل التنظيمية في بيئة الأعمال



المصدر: Daft, R. L. (2016). *Organizational theory and design* (12th ed., Chapter 3). South-Western, Cengage Learning. نقلا عن تاهمي نادية ص39.

أولا: المرحلة الأولى: من منتصف القرن التاسع عشر إلى أواخر سبعينيات القرن العشرين

تميزت هذه الفترة بهياكل تنظيمية ميكانيكية تتسم بالهرمية والتدرج السلطوي من الأعلى إلى الأسفل، وكان التركيز فيها منصبا على العمليات الداخلية، وتحويل الموارد الأولية إلى منتجات نهائية.

اعتمدت الهياكل التنظيمية المبكرة على التخصصات الوظيفية والانضباط الصارم، مع تجميع الأفراد وفق وظائف محددة، وإنشاء أنظمة للتنسيق الأفقي والعمودي. وفي هذه المرحلة، ظهرت عدة أنواع من الهياكل التنظيمية، من بينها:

- الهيكل الوظيفي (Functional Structure): يركز على التخصص وتقسيم المهام حسب الوظائف.
- هيكل التقسيمات (Divisional Structure): يعتمد على تقسيم الأنشطة وفق المنتجات أو العملاء أو المناطق الجغرافية.
- الهيكل الجغرافي (Geographical Structure): يعنى بتوزيع الأنشطة حسب المواقع الجغرافية للعمليات.

ثانيا: <u>المرحلة الثانية: من ثمانينيات إلى تسعينيات القرن العشرين</u>

شهدت هذه المرحلة تحولا جذريا في بيئة الأعمال، إذ أصبحت أكثر تعقيدا نتيجة لتطور التكنولوجيا وظهور منافسين جدد مثل اليابان في صناعة السيارات، بالإضافة إلى نمو قطاعات مثل التأمين والخدمات المصرفية. أدى هذا التعقيد إلى إضعاف الهياكل التقليدية، وبرزت الحاجة إلى هياكل أكثر مرونة، مما مهد لظهور:

- التنظيم الأفقي (Horizontal Organization): الذي ركز على إعادة هندسة الإجراءات وتحسين تدفق العمل.
- الهياكل المسطحة (Flat Structures): لتقليل مستويات الإدارة وزيادة سرعة اتخاذ القرار.
- الهياكل الهجينة وهيكلة فرق العمل متعددة الوظائف.

Dr.KHELEF mouna

وخلال هذه الفترة، ساعد تطور الحواسيب الشخصية وشبكات المعلومات على تحسين الاتصال والتنسيق داخل المنظمة ومع الشركاء الخارجيين.

ثالثا: المرحلة الثالثة: من منتصف التسعينيات إلى اليوم

تميز هذه المرحلة باستخدام مكثف للإنترنت وتزايد المنافسة العالمية، لا سيما من الصين والهند، إضافة إلى تبني نماذج التشغيل الآلي والاستعانة بمصادر خارجية. إذ لم تعد المنظمات مضطرة إلى تنفيذ جميع المهام داخليا، بل أصبحت تسند الكثير من وظائفها إلى شركاء خارجيين لتحقيق الكفاءة وتخفيض التكاليف. وقد أدى ذلك إلى بروز هياكل تنظيمية جديدة أكثر توافقا مع العولمة والتكنولوجيا الحديثة، من بينها:

- الهيكل القطاعي (Sectoral Structure)
- الهيكل المصفوفي (Matrix Structure)
- الهيكل الافتراضي (Virtual Structure)

تركز هذه النماذج على التعاون، والمرونة، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، بما يمكن المنظمة من التكيف وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة أعمال غير مستقرة.

IV. أبعاد الهيكل التنظيمي

أولا: درجة التعقيد: ويشي إلى عدد الأنشطة والوظائف للأقسام داخل المنظمة ودرجة التخصص وتقسيم العمل والمستويات الإدارية والمواقع الجغرافية، وكلما ازدادت هذه العناصر ازداد التعقيد في الهيكل التنظيمي، ومدى تمايز الوظائف داخل المنظمة والتمايز له ثلاث أشكال وتشمل كلا من:

- التمايز الأفقي :يشير إلى تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية، ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة، والتخصصات المتنوعة.

Dr KHELEF mouna

- التمايز الرأسي :يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي، ويقاس بعدد المستويات التنظيمية.

- التمايز الجغرافي :يشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المنظمة وأنشطتها.

ويتصف الهيكل التنظيمي بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد أحد أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة.

تكمن أهمية التعقيد في أنه كلما زادت درجة تعقيد الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة إلى الاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة. وهذا يفرض أعباء متزايدة على المديرين لمعالجة مشكلات الاتصال والتنسيق والرقابة.

ثانيا: درجة الرسمية :تشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل. وتستخدم الرسمية في المنظمات لتحقيق معيارية السلوك (ضبطه، والسيطرة عليه، والتنبؤ به)، وبالتالي تخفيض درجة التباين والتنوع في السلوك. ومن النتائج والآثار السلبية التي قد تسببها الرسمية العالية على الأفراد العاملين:

- إعاقة نمو الشخصية الناضجة والمبدعة.
- استبدال الأهداف، حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة.

ثالثا: درجة المركزية :تشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة، أو توزيع السلطة داخلها.

أما بالنسبة للعلاقة بين المركزية والرسمية والتعقيد، فتكمن فيما يلي:

- هناك دلائل قوية تشير إلى وجود علاقة عكسية بين المركزية ودرجة التعقيد، حيث ترتبط اللامركزية بدرجة عالية من التعقيد.

- أما العلاقة بين المركزية والرسمية، فهي غامضة والنتائج بشأنها متضاربة؛ فبعضها يشير إلى وجود علاقة عكسية، وبعضها الآخر يشير إلى وجود علاقة طردية.

Dr.KHELEF mouna

إن كلا من الرسمية والتعقيد يؤديان إلى ممارسة مزيد من الرقابة والسيطرة على سلوك الأفراد في المنظمة. ومن هنا، قد يرى البعض أنه مع تزايد درجة التعقيد، تقل درجة الرسمية، بينما يرى آخرون أنه كلما زاد التمايز ازدادت معيارية الأعمال وطبقت المزيد من الإجراءات لضبط السلوك. وكلا الرأيين له وجاهته وصحته.

Dr.KHELEF mouna

المحور الثالث: تصنيفات الهيكل التنظيمي

- أولا: أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة
- ثانيا: أنواع الهياكل التنفيذية حسب نطاق الإشراف
- ثالثا: أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة
- رابعا: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم

Dr.KHELEF mouna

المحور الرابع: تصنيفات الهيكل التنظيمي

لا يوجد نوع نمطي واحد من الهياكل التنظيمية، والذي يصلح أن يكون نموذجا يطبق في جميع المنظمات، وذلك لأن كل منظمة ولها أهدافها وظروفها، فكل منظمة تقوم ببناء هيكلها بناءا على ما يناسبها ويتوافق مع أهدافها، ويحقق التنسيق الأمثل بين الأفراد والأنشطة داخل المنظمة، ويمكن التطرق إلى تصنيف الهياكل التنظيمية من خلال الجوانب التالية:

- **أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة**
- **أنواع الهياكل التنفيذية حسب نطاق الإشراف**
- **أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة**
- **أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم**

I. أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة

المقصود بتدرج السلطة هو تضاؤل مقدارها بالانتقال من مستويات الإدارة العليا إلى مستوياتها الدنيا، وذلك ناتج عن عملية التفويض لعدة أسباب منها التخصص الوظيفي، حيث تكون عادة متمركزة في الإدارة العليا.

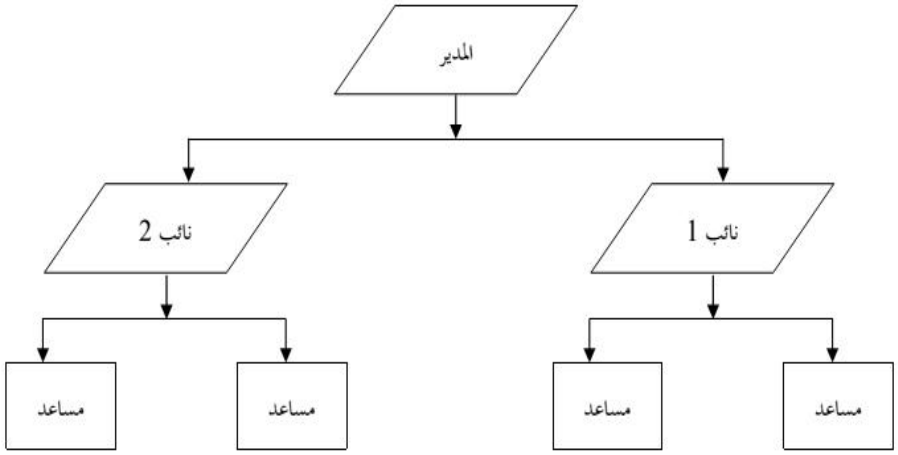
تعرف السلطة بأنها القوة أو الحق في التصرف أو إعطاء الأوامر وإلزام الآخرين بالتنفيذ، ولها ثلاث مداخل لتحديد مصدرها وهي: المصدر النابع من حق الملكية التي يتم تفويضها لإدارة المنظمة وتسمى بالسلطة الرسمية والمصدر النابع من قبول المرؤوسين لسلطة المدير، والمصدر الثالث هو النابع من مما يتمتع به المدير من محارات وخبرات وقدرات فنية.

من خلال أنواع السلطة يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية إلى:

Dr KHELEF mouna

- **<u>الهيكل التنفيذي:</u>** الرأسي أو العسكري أو السلطوي وهو من أقدم الهياكل التنظيمية مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مسؤول لأخر.

الشكل رقم -03-خريطة تنظيمية لهيكل تنفيذي



المصدر: محمد باي، محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حمة لخضر– الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2023/2022.

✓ **<u>المزايا</u>**

- -الوضوح والبساطة.
- -تسير السلطة بخطوط من الأعلى إلى الأسفل.
- المسؤولية محددة.
- الاعتماد على النظام وطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

Dr.KHE Nouna

✓ **العيوب**

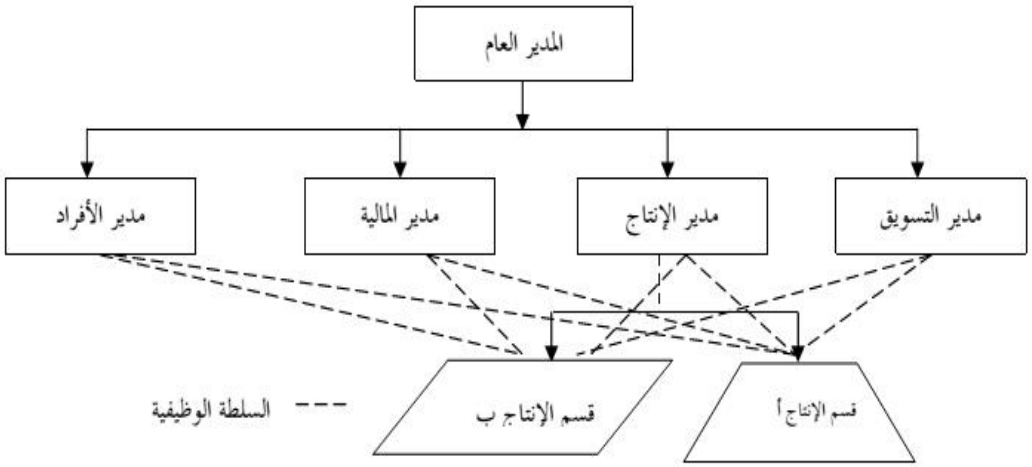
- إهمال مبدأ التخصص.

- المبالغة في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم السلطة الكاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.

- يتعذر في هذا النوع من الهياكل تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة

- **الهيكل الوظيفي:** يقوم هذا النوع من الهياكل على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه وتخصصه، ومن خلال الشكل التالي نوضح هذا النوع من الهياكل:

الشكل رقم -04-خريطة تنظيمية لهيكل وظيفي



المصدر: محمد باي، محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حمة لخضر– الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2023/2022.

FLEF mouna

✓ **المزايا**

- الاستفادة من مبدأ التخصص من خلال استخدام الخبراء والمختصين.
- إمكانية إيجاد طبقة من العمال مدربين على تأدية المهام والأعمال.
- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على المعلومات من مصادرها المختصة.
- سهولة التنسيق والإشراف على الأعمال.

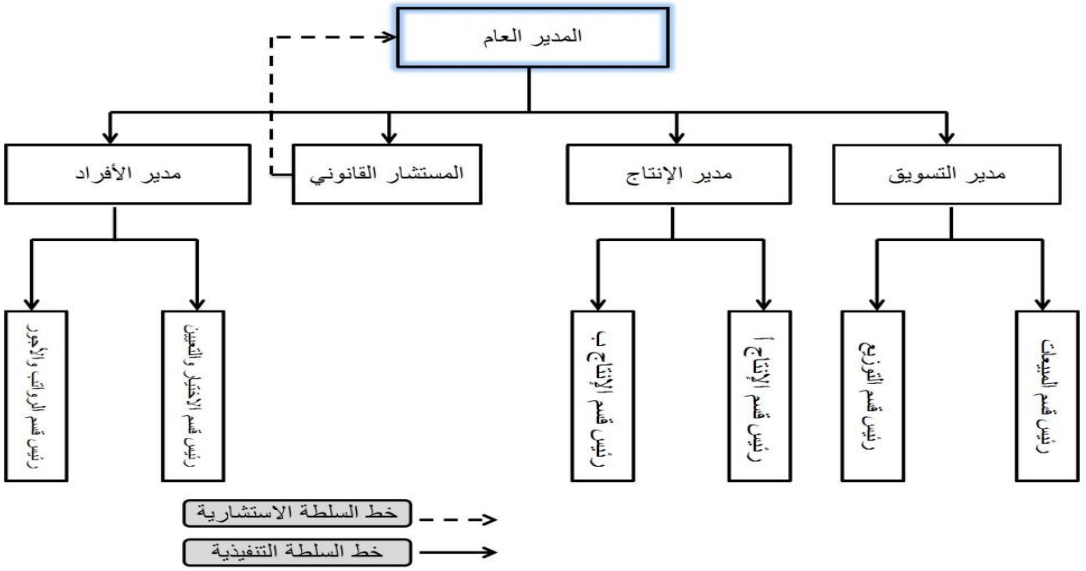
✓ **العيوب**

- عدم وضوح السلطة والمسؤولية مما يؤدي إلى التهرب من المسؤولية.
- صعوبة فرض النظام في المستويات الإدارية الدنيا مما يؤدي إلى فوضى إدارية.

- **الهيكل التنفيذي الاستشاري :**يعتمد هذا النوع من الهياكل على قيام الهيكل التنفيذي بالاستعانة بالمستشارين كالمستشار القانوني والفني والمالي، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، والهدف منها تقديم النصح والمشورة مما يساعد على أداء أحسن، ويعتبر هذا النوع الأكثر شيوعا في المنظمات، و من خلال الشكل التالي نوضح الهيكل التنفيذي الاستشاري.

Dr.KHELEF mouna

الشكل رقم -05- خريطة تنظيمية لهيكل تنفيذي استشاري



المصدر: محمد باي، محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حمة لخضر – الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2023/2022.

✓ **المزايا**

- السلطة محددة.

- الاستفادة من مبدأ التخصص.

- تقوية مركز الرؤساء بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة. متخصصة

- توفير معلومات لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات. فعالة.

✓ **العيوب**

- التناقض بين التنفيذيين والاستشاريين مما تنعكس سلبا على كفاءة الهيكل التنظيمي.

- ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى تدخل السلطة.

Dr.KHELEF

- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الاستشاريين من قبل التنفيذيين.

II. أنواع الهياكل التنفيذية حسب نطاق الإشراف

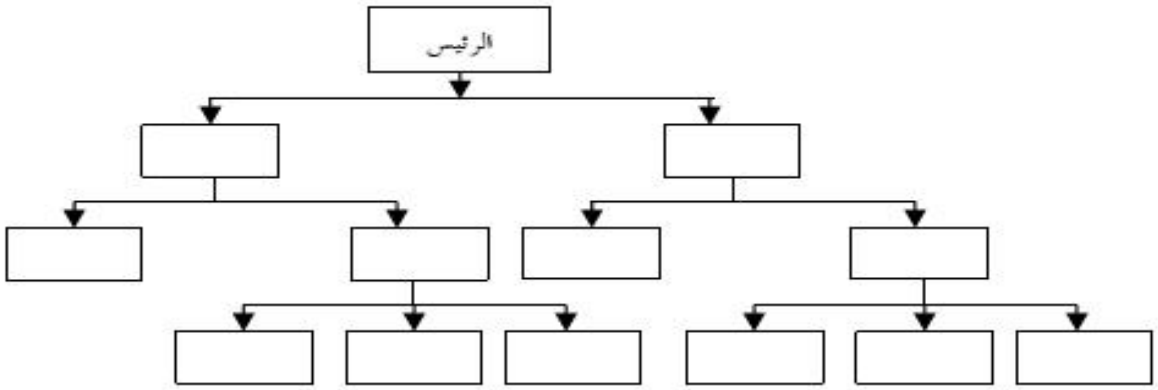
يمثل الإشراف القدرة على إنجاز المهام من خلال الآخرين، وهو علم وفن ومن الأركان الأساسية للعملية الإدارية، أما نطاق الإشراف فهو عدد المرؤوسين الذين يمكن يستطيع المشرف أن يشرف عليهم وعلى أعمالهم بكفاءة، ولكي يكون الإشراف فعالا يجب أن يكون على عدد محدد من المرؤوسين، وقد اختلف الباحثون حول هذا العدد، غير أن العوامل المؤثرة على تحديد نطاق الإشراف كثيرة أهمها: نوع وطبيعة العمل مقدرة الرئيس واستعداده الشخصي كفاءة المرؤوسين، أسلوب العمل، سهولة الاتصال، قرب المرؤوسين من الرئيس وغيرها . يري هنري فايول أن نطاق الإشراف من المفروض ألا يزيد عن ستة أفراد، وبخصوص المنتجين يستطيع المشرف أن يقوم بالإشراف على ثلاثين شخصا حسب نوع العمل والرقابة المطلوبة، وعلماء الإدارة يستخدمون عدة مصطلحات للدلالة على نفس المعنى المقصود بنطاق الإشراف منها: " نطاق الإدارة، نطاق الرقابة، المدى الرقابي، ونطاق التحكم، نطاق التمكن، ونطاق السيطرة

وفق معيار نطاق الإشراف تنقسم الهياكل التنظيمية إلى قسمين:

- **الهيكل الطويل**: وهو الهيكل التنظيمي الذي تتعدد فيه المستويات الإدارية، أي أن الهرم الوظيفي طويل من الناحية الرأسية بمعنى أن عدد طبقات المدراء كثيرة. تعدد فيه المستويات الإدارية، أي أن الهرم الوظيفي طويل من الناحية الرأسية بمعنى أن عدد طبقات المدراء كثيرة .

Dr.KHELEF mouna

الشكل رقم -06- خريطة تنظيمية لهيكل طويل



المصدر: الفلاح، م.، والمغربي، م. ب. (2016). *أصول الإدارة والتنظيم* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الجنان. ص. 115.

✓ **المزايا**

- تمكين الرئيس من تخصيص وقت أطول لكل مرؤوس.
- سهولة وسرعة الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم المباشر.

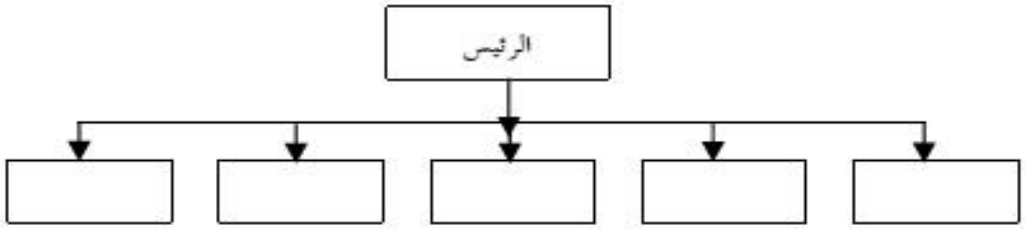
✓ **العيوب**

- قد يقع الرئيس في خطأ التدخل في أعمال مرؤوسيه، مما تضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل، ويعرقل تطورهم الوظيفي.
- زيادة عدد المستويات قد تضعف وتنقص من فعالية الاتصال

- **الهيكل المسطح**: هو هيكل تنظيمي أكثر ديموقراطية، ويضم أقل عدد من المستويات الإدارية، تميز التحكم، حيث تكون وظيفة المدير في هذا النوع من الهياكل هي وضع المعايير وليس تحديدها أو كيفية تنفيذها، ويتم التركيز على العمليات أكثر من الوظائف والأهداف محددة سلفا وبدقة.

Dr.KHELEF mo

الشكل رقم -07- خريطة تنظيمية لهيكل مسطح



المصدر: الفلاح، م.، والمغربي، م. ب. (2016). *أصول الإدارة والتنظيم* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الجنان. ص. 119.

- ✓ **<u>المزايا</u>**

- العمل على وضع سياسات واضحة عند تعيين المرؤوسين، بحيث يتم اختبار النوعية القادرة على اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرؤساء.

- خفض التكاليف.

- ✓ **<u>العيوب</u>**

- الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين قد يمثل عبئا على الرئيس مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير انجاز العمل.

- ارتفاع تكاليف تدريب الأفراد المراد ترقيتهم لشغل الوظائف الإشرافية.

III. أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة

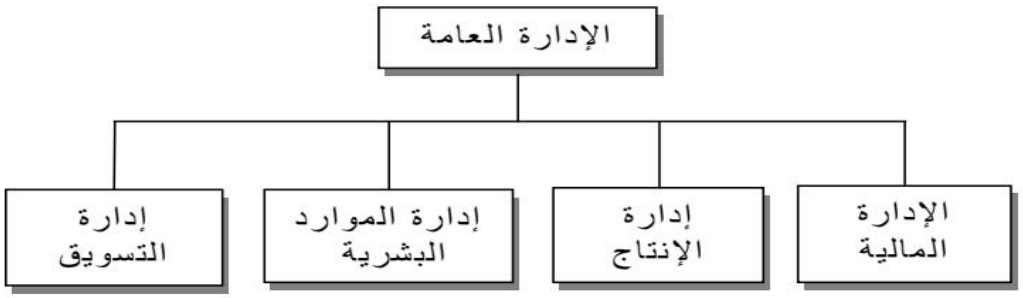
تختلف الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة، فالهيكل التنظيمي حسب هذه الأسس يأخذ إحدى الأنواع التالية:

Dr.KHELEF mouna

- **الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة**

يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة، فيكون الهيكل مرتكز في تصميمه على فلسفة جميع الوظائف والأفراد في حالة التماثل كما يهدف لخلق فرص عمل والفرق والإدارات على أساس الأنشطة المتخصصة، وبالرغم من وجود مجموعة كبيرة من الوظائف إلا أنه الأكثر استخداما وشيوعا. وكما هو موضح في الشكل أدناه

الشكل رقم -08- خريطة تنظيمية لهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة



المصدر: سوسي، عبد الوهاب. (2009). *المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم*. الجزائر: دار النجاح للكتاب، ص:130

الهيكل الوظيفي لديه على حد سواء مزايا وعيوب وتكمن في:

✓ **<u>المزايا</u>**

- الاستفادة من التخصص في العمل؛

- تحقيق التنسيق في أداء الأنشطة.

✓ **<u>العيوب</u>**

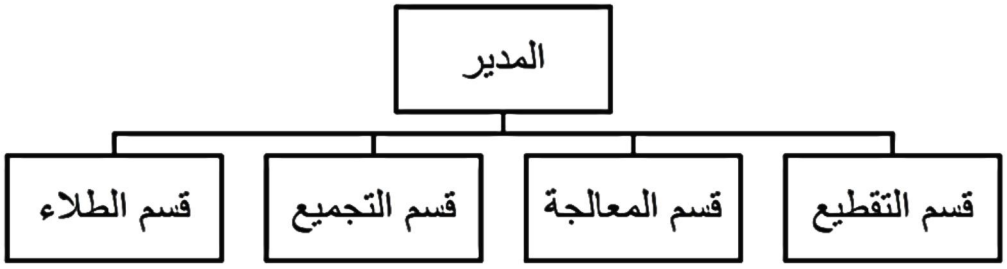
- صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتوجات أو المناطق الجغرافية.

Dr.KHELLOUFI Souna

- **الهيكل التنظيمي على أساس العمليات**

تعتمد بعض المنظمات الصناعية على تجميع الأنشطة حسب العمليات الإنتاجية، حيث تختص كل عملية بنشاط متخصص ومحدد، وبحيث تشكل مخرجات كل عملية إنتاجية مدخلات العملية الإنتاجية التالية، وفي هذه الحالة يكون الهيكل هيكل عمليات، كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم -09- خريطة تنظيمية لهيكل التنظيمي على أساس العمليات



المصدر: عنتر، محمد. (2010). *نظرية التنظيم 3*. مدونة profmohamedantar. نُشر بتاريخ 01 جوان2010.

متاح على: (http://profmohamedantar.blogspot.com/2010/06/3.html)

✓ <u>المزايا</u>

- يكون لكل قسم مسؤول عن عملية وعن آلاته المتخصصة.
- التركيز والاهتمام بالعمليات الداخلية في المنظمة.
- زيادة الكفاءة في الأداء نتيجة التخصص وتقسيم العمل.
- تنمية الخبرات والكفاءات.

✓ <u>العيوب</u>

- زيادة مشاكل التنسيق بين العمليات المختلفة.
- نقل الأفراد بين الأقسام يعتبر أمر صعب.

Dr.KHELLA Souna

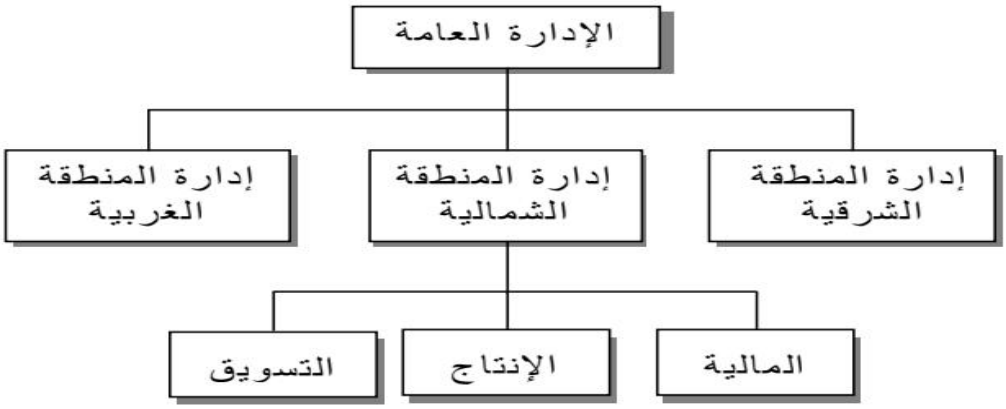
- ظهور الحاجة إلى تطوير المديرين، حيث تحتاج المنظمة إلى المزيد من الموهبة الإدارية لكل قسم.

- **الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية**

يتم في هذا الهيكل إنشاء وحدات أساسية للمنظمة على أساس موقعها الجغرافي، مع ضرورة الحفاظ على الجوانب الهامة للهيكل الوظيفي، حيث منظمات الأعمال التي تركز على تركز على التسويق

واحتياجات الزبائن وضرورة الاستجابة والتكيف مع ظروف السوق عادة ما تقوم بالاعتماد على الهياكل الجغرافية واستخدامها بشكل كبير.

الشكل رقم -10- خريطة تنظيمية لهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية



المصدر: الموسوي، سنان. (2004). *الإدارة المعاصرة*. عمان: دار مجدلاوي للنشر، ص:156.

✓ **<u>المزايا</u>**

- سرعة اتخاذ القرارات نظرا لعدم المركزية.

- لمام المديرين بخصائص ومتطلبات كل منطقة.

Dr. EF mouna

- توفير خدمات سريعة وبأقل تكلفة لسكان المنطقة.

- تسهيل التنسيق على مستوى المنطقة الجغرافية.

✓ <u>العيوب</u>

- صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق.

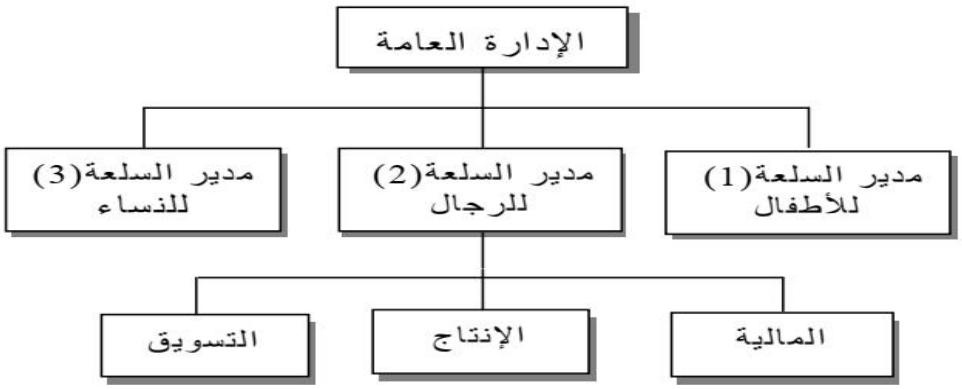
- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية، وبين المركز الرئيسي من ناحية أخرى.

- صعوبة رقابة الإدارة العليا لجميع المناطق الجغرافية.

- **الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن-السوق-**

يستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يكون هدف المنظمة الأساسي هو الاهتمام بخدمة عملائها، خاصة عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء، علما أن تحقيق هذا الهدف يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة في تلبية كافة متطلبات واحتياجات ورغبات العملاء، ويسمى الهيكل هنا هيكل الزبائن، كما هو موضح في الشكل أدناه

الشكل رقم -11- خريطة تنظيمية لهيكل التنظيمي على أساس الزبائن



المصدر: سوسي، عبد الوهاب. (2009). *المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم*. الجزائر: دار النجاح للكتاب، ص:135

HELEF mouna

✓ **المزايا**

- يتيح للعاملين القدرة على إشباع رغبات وحاجات الزبائن.
- اكتساب خبرات متنوعة ومتميزة في التعامل مع كل نوع من الزبائن.
- القدرة العالية في التكيف مع التغيرات البيئية.
- يتميز بدرجة عالية من اللامركزية.
- ال يتيح الاستفادة من وفرات الإنتاج كبير الحجم.

✓ **العيوب**

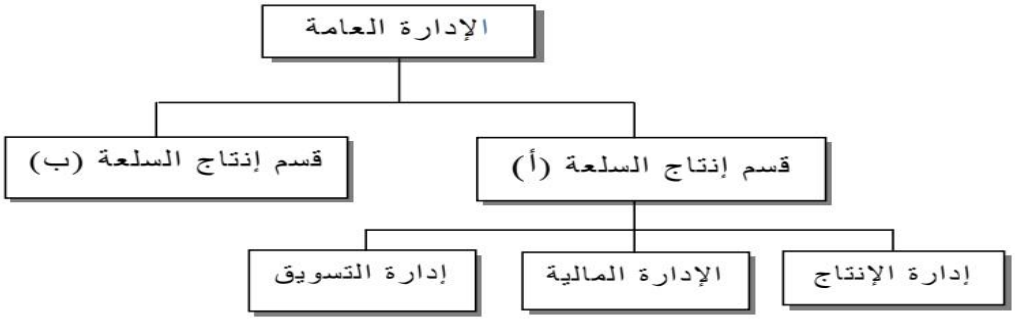
- صعوبة التنسيق بين الأقسام الأمر الذي يؤدي إلى وجود ازدواج في ممارسة بعض الأنشطة الوظيفية.
- الحاجة إلى نوعيات متميزة من العاملين، وارتفاع تكاليف استقطابها.

- **الهيكل التنظيمي على أساس المنتج**

لإنتاج سلعة أو خدمة معينة البد من تجميع أوجه النشاط اللازمة في وحدات أو إدارات منفصلة ويصعب تنسيق هذه النشاطات نظرا لنمو حجم المنظمات، مما يتطلب تجميعها طبقا لمنتج، ويتم استخدام هذا الأساس عندما يتصف الطلب على منتجات المنظمة بالاستقرار وإمكانية التنبؤ به، وعندما يكون حجم الطلب كبير فيتم هنا تخصيص موارد محددة لمقابلة هذا الحجم (معدات)، ليتم إنتاج المنتج بكفاءة عالية وعند وجود اختلاف في طبيعته أو عمليات الإنتاج وأنماط الطلب عليها.

Dr.KHELEF mouna

الشكل رقم -12- خريطة تنظيمية لهيكل التنظيمي على أساس المنتج



المصدر: الموسوي، سنان. (2004). *الإدارة المعاصرة*. عمان: دار مجدلاوي للنشر، ص:153.

- ✓ **<u>المزايا</u>**

- المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل كل منتج.
- سرعة القرارات لدى مسؤول كل منتج.
- سهولة المتابعة والرقابة على كل منتج.
- التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدى.

- ✓ **<u>العيوب</u>**

- ازدواج أداء الوظائف من منتج لآخر.
- صعوبة التنسيق بين العمليات المتشابهة كالشراء والتسويق.
- الصراع بين مديري المنتجات على الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة.

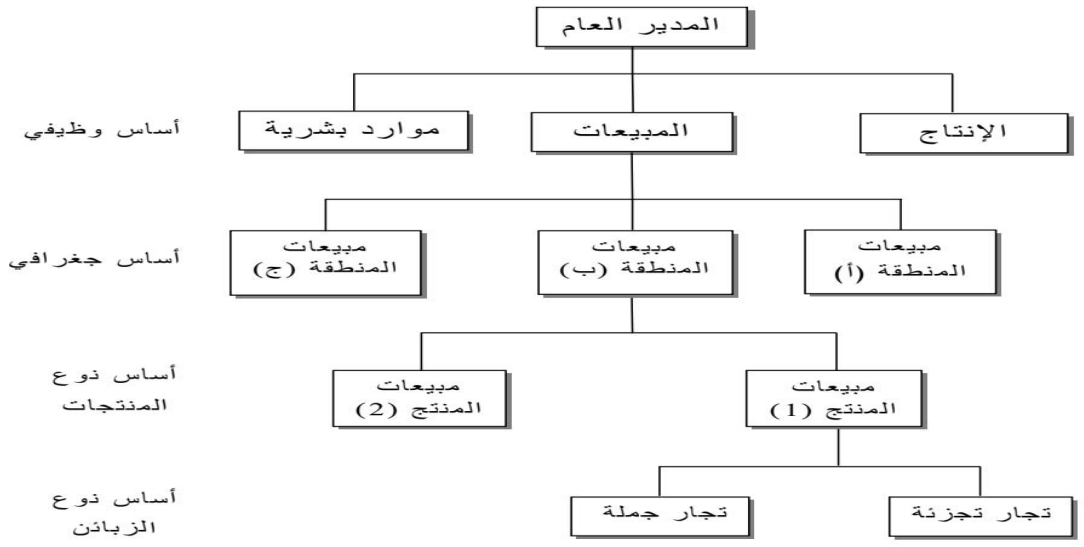
- **الهيكل المختلط أو المركب:** هيكل يحتوي على أكثر من طريقة في تقسيم وتجميع الأنشطة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

Dr.KHELEF moura

إن عملية تجميع الأنشطة تعتبر وسيلة لتسهيل تحقيق أهداف المؤسسة وهي الأكثر استعمال في تجميع الأنشطة. و يتضح لنا مما سبق أن لكل طريقة تجميع مزايا وعيوب، وعليه فإن عملية الاختيار تأخذ بعين الاعتبار المزايا النسبية لكل منهما، الشيء الذي يؤدي بنا إلى اختيار أكثر من أساس في تصميم الهيكلة

مراعاة لظروف كل مؤسسة. كما نؤكد أن تصميم الهيكلة دالة في الزمن بحيث أن التقسيم المطبق في الماضي ليس بالضرورة هو الملائم في المستقبل، بحكم التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها والشكل التالي يوضح هذا النوع من التقسيم.

الشكل رقم -13- خريطة تنظيمية لهيكل تنظيمي مختلط



المصدر: حسين، حريم. (2006). *تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل* (الطبعة الثالثة). عمان: دارحامد، ص:128.

IV. أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم

- **الهيكل الآلي**: يمتاز الهيكل الميكانيكي بالتعقيد والرسمية والمركزية الكبيرة، واعتماد الرقابة في أداء الأعمال، وكذلك السلوك المبرمج، وقلة الاستفادة للتغيرات أو الأحداث الفجائية.

Dr F.mouna

- **الهيكل العضوي**: يتميز هذا الأخير بالمرونة وقابلية التكيف مع الظروف المختلفة، يتميز بالبساطة النسبية، وكذلك رسمية منخفضة ولا مركزية في اتخاذ القرارات. ويمكن المقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي من خلال عدة جوانب والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم-06- الفروقات الأساسية بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي

	الهيكل الآلي	الهيكل العضوي
القيادة	لا تتضمن إدراكا للثقة، لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وأراءهم.	تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور ويشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرضون على الحصول على أفكار المرؤوسين وآرائهم.
التحفيز	توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمانية من خلال استخدام الخوف والعقوبات، تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة، تسود العاملين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة.
الاتصال	تنساب المعلومات من الأعلى إلى الأسفل وتميل نحو التشويه وعدم الدقة.	تنساب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.
التفاعل	مغلق ومحدود، للمرؤوسين تأثير محدود على أهداف دوائرهم وأساليبها وأنشطتها.	مفتوح ومكثف، فالرؤساء والمرؤوسين بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها.
اتخاذ القرارات	نسبيا مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.	نسبيا لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.
وضع الأهداف	مركزة في قمة المنظمة ولا تشجع مشاركة الجماعات.	يشجع مشاركة الجماعة في أهداف عالية وواقعية.
الرقابة	مركزية، ترتكز على وضع اللوم والنقد بسبب الأخطاء.	موزعة في الهيكل: ترتكز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات.
أهداف الأداء	متدنية، ويسعى المديرون إليها بسلبية ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة.	عالية ويسعى المديرون لتحقيقها بجد وثبات، ويقرون بالحاجة للإلتزام الكامل بتطوير وتدريب المواد البشرية في المنظمة.

Dr.KHELFmouna

المحور الرابع: تصميم الهيكل التنظيمي

- مداخل تصميم الهيكل التنظيمي

أولا: مدخل تحليل الأهداف

ثانيا: مدخل تجميع الأنشطة

- معلمات تصميم الهيكل التنظيمي

أولا: تصميم مناصب العمل

ثانيا: تصميم الهيكل الخارجي

ثالثا: تصميم العلاقات التنظيمية

رابعا: تصميم نظام اتخاذ القرار

Dr.KHELEF mouna

المحور الرابع: تصميم الهيكل التنظيمي

I. مداخل تصميم الهيكل التنظيمي

لتحديد كيفية بناء الهيكل التنظيمي في أي منظمة، لا بد من الإشارة إلى وجود **مداخل رئيسية** يعتمد عليها في التصميم. وتتمثل هذه المداخل فيما يلي:

1. **مدخل تحليل الأهداف**: ويعرف أيضا بأسلوب **البناء من أعلى إلى أسفل**، أو **المدخل الفوقي**، أو **المدخل الاستراتيجي**.

2. **مدخل تجميع الأنشطة**: ويعرف أيضا بأسلوب **البناء من الأسفل إلى الأعلى**، أو **المدخل التحتي**.

الشكل رقم -14- مداخل تصميم الهيكل التنظيمي



المصدر: محاضرات محمد باي في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حمة لخضر – الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2023/2022،

DJELEF mouna

أولا: مدخل تحليل الأهداف

يطلق على هذا المدخل أيضا **أسلوب بناء الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل**، ويستخدم عادة في مراحل تأسيس المنظمات أو إعادة هيكلتها، حيث تنطلق عملية البناء التنظيمي من **الاستراتيجية العامة** للمنظمة يعتمد هذا المدخل على **رؤية الإدارة العليا**، التي تمتلك القدرة على تحديد رسالة المنظمة، رؤيتها، وأهدافها، وتعد الجهة الأكثر دراية بمصلحتها، نظرا لكونها المصدر الرئيس للسلطة وصاحبة الاتصال المباشر مع البيئة الخارجية. ومن ثم، فهي الأقدر على اختيار الشكل التنظيمي الأنسب الذي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة ومرونة، وتتضمن خطوات هذا المدخل ما يلي:

1- **تحديد استراتيجيات المنظمة:** تنطلق هذه الخطوة من تحليل الوضع الراهن للمنظمة، ومنه يتم تحديد استراتيجياتها، وعلى ضوء ذلك يبنى الهيكل التنظيمي. وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات فرعية:

- **تحليل البيئة الخارجية:** يتضمن تحليل عوامل مثل: المنافسة، الموردين، الأسواق، المستهلكين، العلاقة مع الدولة، الوضع السياسي، الأوضاع الاقتصادية والدخل، السكان، الظروف الاجتماعية، والبيئة التجارية محليا ودوليا. يستخلص من هذا التحليل أن:
  - **الفرص** :وهي الظروف المواتية التي يمكن استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية.
  - **التهديدات** :وهي التحديات أو الظروف السلبية التي يجب تجنبها أو التخفيف من أثرها.
- **تحليل البيئة الداخلية:** يشمل تحليل أصول المنظمة، وأنظمتها الوظيفية (الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية...)، السياسات، المديرين والعاملين، والثقافة التنظيمية. يستخلص من هذا التحليل أن:

Dr.KHELEF mouna

- **نقاط القوة** :وهي عناصر داخلية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
- **نقاط الضعف** :وهي عناصر تحتاج إلى تحسين أو معالجة لضمان الأداء الفعال.

- **تحديد رسالة المنظمة:** وهي تعبير عن الغرض من وجود المنظمة، ومجالات الأعمال والأنشطة التي تعمل فيها.
- **تحديد رؤية المنظمة:** الصورة المستقبلية التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها، بما يخدم كافة الأطراف ذات العلاقة.
- **تحديد الأهداف العامة:** تشمل النتائج النهائية المرجوة، مثل: الأرباح، المبيعات، الإنتاج، العمالة، الأسواق، المنافسة، الجودة وغيرها من المؤشرات الحيوية.
- **تحديد التحركات الاستراتيجية:** وهي الإجراءات الأساسية المستقبلية المتعلقة باستخدام الموارد (المالية والبشرية) والتعامل مع الأسواق والمنافسين وأطراف البيئة الخارجية.

مثال تطبيقي: إذا أشارت التحليلات إلى تبني استراتيجية للتوسع الجغرافي، سينعكس ذلك على الهيكل التنظيمي باعتماد **هيكل جغرافي** أو **قطاعي** .أما في حالة تبني استراتيجية تركز على الجودة، فقد يظهر ذلك من خلال إنشاء **وحدة خاصة للجودة** وتطبيق إجراءات تنظيمية رسمية على المدخلات والعمليات والمخرجات.

2- **<u>تحديد إدارات المنظمة:</u>** بناء على الاستراتيجية، يتم تحديد الإدارات والأنشطة ذات الأهمية الأكبر، والتي تساهم مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك عبر:

- إنشاء وحدات تنظيمية جديدة للأنشطة الاستراتيجية.
- رفع مكانة الإدارات ذات العلاقة إلى مستوى تنظيمي أعلى.
- منح هذه الوحدات سلطات وصلاحيات واسعة.

Dr KHELEF moura

- اختيار مديرين أكفاء ومؤهلين لهذه الوحدات.
- توظيف كوادر ذات كفاءة عالية.
- تخصيص موارد مالية وتقنية أكبر.
- تعزيز التنسيق والتكامل بين هذه الوحدات وباقي مكونات المنظمة.

وبعد ذلك، يتم تحديد الأقسام التابعة لكل إدارة بما يضمن تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وسرعة.

3. **تحديد الوظائف:** بعد تحديد الإدارات والأقسام، تأتي خطوة تحديد الوظائف التي تحقق أهداف تلك الأقسام، ويتم ذلك من خلال:
   - تسمية الوظائف المطلوبة.
   - وصف كل وظيفة (المهام، المسؤوليات، المؤهلات...).
   - تحديد عدد العاملين المطلوبين لكل وظيفة (ما يعرف بالمقرر الوظيفي).
4. **تحديد سلطات الإدارات والوظائف:** وتتضمن هذه الخطوة:
   - تحديد الجدول التنظيمي للصلاحيات على مختلف المستويات.
   - تضمين السلطات والصلاحيات في بطاقات وصف الوظائف.
   - تحديد ما يمكن تفويضه من صلاحيات، وما لا يمكن تفويضه.
   - وضع قواعد وإجراءات التفويض (كحالات غياب الرئيس أو خلو المنصب).
   - تحديد الاختصاصات والمهام لكل وحدة أو قسم.
   - توضيح العلاقات التنظيمية الداخلية (بين الأقسام والإدارات) والخارجية (مع المنظمات والمؤسسات الأخرى).

Dr.KHEDER mouna

5. **التنسيق:** تعنى هذه الخطوة بإيجاد آليات التكامل والتعاون بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة، ويتم ذلك عبر:

- تشكيل لجان مشتركة بين الوحدات.
- إعداد تقارير بمشاركة أكثر من جهة.
- عقد اجتماعات دورية للتنسيق.
- توضيح سلطات الأفراد والجهات المختلفة.
- تشكيل فرق عمل مشتركة.
- تعيين أشخاص كـ "حلقات وصل" بين الوحدات.
- تحديد السلطة الوظيفية لجهات معينة على جهات أخرى

ثانيا: مدخل تجميع الأنشطة

يعرف هذا المدخل أيضا بأسلوب "البناء من الأسفل إلى الأعلى"، حيث تبدأ نقطة الانطلاق من قاعدة المنظمة، أي من العمليات التشغيلية والمهام التنفيذية في أدنى مستوياتها. ويعتمد هذا الأسلوب غالبا عند إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو عند مراجعة نطاق الإشراف لوظيفة أو قسم معين.

يقوم هذا المنطق على أن واقع المنظمة الحقيقي يتجلى في مستوياتها الدنيا، حيث يوجد العدد الأكبر من العاملين. ومن ثم تحلل الأنشطة ومهام العمل في هذه المستويات، ويتم تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة تشكل في البداية وظائف يمكن إسنادها إلى أفراد، ثم تجمع هذه الوظائف في وحدات إدارية صغيرة تعرف بالأقسام، والتي تدمج بدورها في وحدات إدارية أكبر، وصولا إلى أعلى مستوى تنظيمي في المنظمة. ويرتكز أساس التجميع على ما يلي:

Dr.KHELEF mouna

- التشابه والتكامل بين الأنشطة؛
- قدرة الوظائف على تحقيق الأهداف؛
- قدرة الوظائف على تحقيق الانضباط الداخلي؛
- قدرة الوظائف على تحقيق السهولة واليسر في الأداء.

وعليه، تقوم هذه الطريقة على الخطوات التالية:

- حصر الأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها في شكل قوائم أو جداول.
- تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة تكون وظائف، ومن ثم بناء الوحدات الإدارية (الأقسام) بشكل متسلسل حتى الوصول إلى الإدارة العليا في المنظمة.

ويتضح من الشكل رقم -13-الخطوات التي يمر بها هذا المدخل، وهي كالتالي:

1. **<u>تحليل الأنشطة ومهام العمل</u>:** تهدف إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالوظائف والأنشطة داخل المنظمة. وتشمل ما يلي:

- **جمع المعلومات:** من خلال الحصول على بيانات أولية حول طبيعة المنظمة، منتجاتها، خدماتها، والمشكلات التي تواجهها، بالإضافة إلى جمع معلومات تفصيلية عن الوظائف المستهدفة بالتحليل، باستخدام أدوات مثل:

الملاحظة المباشرة، المقابلات الشخصية، الاستبيانات. ويراعي في جمع المعلومات تغطية الجوانب التالية:

- الأنشطة التي تنفذ في الوظيفة، ومدى تكرارها، ومدتها، وتتابعها، وتكاملها.
- الأدوات والمعدات المستخدمة في أداء العمل.
- ظروف العمل المحيطة (بيئية، تنظيمية، فنية).

Dr.KHELEF mouna

- مخرجات الوظيفة.
- طبيعة المعلومات الداخلة والخارجة من الوظيفة.
- العلاقات الإدارية: الرئاسية والتنسيقية بين الوظيفة والمستويات الأخرى.
- **حجم عبء العمل** المطلوب إنجازه.
- **المتطلبات الشخصية والمهنية** لشاغل الوظيفة.

☒ **تحليل العمل:** يتم في هذه المرحلة **فحص البيانات التي تم جمعها** بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمكونات كل وظيفة. يركز تحليل العمل على تحديد:

- **المهام الأساسية والفرعية** التي تشكل كل وظيفة.
- **الأنشطة المكونة لكل مهمة**، وتصنيفها وفق معايير التشابه أو التكامل أو التتابع.

ثم تجمع الأنشطة ذات العلاقة في **مهام**، وتجمع المهام ذات الطبيعة المتقاربة لتشكل **أنشطة رئيسية**، ثم يتم تجميع هذه الأنشطة في **وظائف محددة: نشاطات ← مهام ← وظيفة**

2. **<u>تحديد معدلات الأداء</u>:** ويقصد به تحديد عبء أو حجم العمل في كل نشاط أو مهمة، سواء بوحدات الإنتاج أو الوقت المستغرق. وتساعد هذه الخطوة في ترتيب إجراءات العمل، وتنظيم مكانه، واختيار الأدوات المناسبة، وتحديد عدد العاملين المطلوبين لكل وظيفة.

3. **<u>تصميم الوظائف وتوصيفها</u>:** ويعني ذلك تجميع الأنشطة في مهام واضحة، ثم جمع هذه المهام في وظيفة متكاملة. ويتم التجميع وفق أحد الأسس التالية: التشابه، التكامل، أو التتابع، مع مراعاة توفر عبء عمل كافٍ ليوم عمل كامل. ويجب على من يقوم بتصميم الوظائف أن يراعي ما يلي:

Dr KHELEF mouna

- تنوع المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة.
- أن يكون العمل متكاملا، له بداية ونهاية وهوية واضحة.
- أن تكون الوظيفة ذات أهمية.
- أن تحتوي الوظيفة على درجة مناسبة من الحرية وسلطة اتخاذ القرار.
- أن يحصل شاغل الوظيفة على تغذية راجعة من أدائه.

وبعد تصميم الوظيفة، يتم توثيقها في "وصف الوظيفة"، والذي يشمل:

- البيانات التعريفية بالوظيفة.
- الهدف منها.
- المهام والواجبات المرتبطة بها.
- الاتصالات الداخلية والخارجية.
- معايير الأداء.
- ظروف العمل.
- مواصفات شاغل الوظيفة.

4. **<u>تحديد الإدارات</u>:** بعد تحديد الوظائف وتوصيفها، تجمع في وحدات تنظيمية صغيرة (أقسام)، والتي تدمج لاحقا في وحدات تنظيمية أكبر (إدارات). ويجب أن تحكم عملية التجميع مبادئ واضحة، من أهمها:

- التناغم الداخلي بين الوظائف.
- قدرة الوظائف على تحقيق الأهداف عند تجميعها.

Dr.KHELEF mouna

- قدرة الوظائف على تحقيق الانضباط الداخلي.
- تحقيق السهولة واليسر في الأداء وتدفق العمل.

5. **التنسيق:** عند تصميم الهيكل التنظيمي، تأتي مرحلة تفعيله من خلال مجموعة من الأنشطة والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق التكامل والانسيابية بين مختلف مكوناته. ومن أبرز هذه الممارسات:

- تحديد السلطة والمسؤوليات لكل وظيفة أو مستوى تنظيمي، بما يضمن وضوح الأدوار وتجنب التداخل في الصلاحيات.
- استخدام أساليب الاتصال التنظيمي المتنوعة، مثل الاجتماعات، واللجان، وتكليف أشخاص بدور "حلقة الوصل"، بالإضافة إلى إعداد تقارير مشتركة لضمان تدفق المعلومات والتنسيق الفعال بين الجهات.
- تحديد العلاقات الرأسية والأفقية بين الوظائف المختلفة أو بين الوحدات التنظيمية، لتوضيح خطوط الاتصال، وتيسير التعاون، وتفادي الازدواجية أو التعارض في الأداء.

Dr.KHELEF mouna

II.معلمات تصميم الهيكل التنظيمي

تشير معلمات تصميم الهيكل التنظيمي إلى العوامل التي تؤثر في تقسيم العمل وآليات التنسيق داخل المنظمة، وهي تعد من الركائز الأساسية التي تحدد كيفية توزيع المسؤوليات وتدفق المواد والسلطة والمعلومات، فضلا عن تأثيرها المباشر على أداء المنظمة وعمليات اتخاذ القرار.

وسنتطرق في هذا المحور إلى المعايير الأساسية التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي، والتي تعد بمثابة دعائم تنظيمية تستخدم في بناء الهيكل وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه بكفاءة.

أولا: تصميم مناصب العمل

يحكم تصميم مناصب العمل ثلاثة معايير: تخصص العمل، وإضفاء الطابع الرسمي على السلوك الضروري لإنجاز العمل، والتدريب والتنشئة التنظيمية المطلوبة. سنتعامل هنا أولا مع هذه المعلمات.

1. **تخصص العمل:** يمكن أن يتحقق التخصص في العمل بطريقتين مختلفتين، في بعدين مختلفين.

- ✓ "عرض" المنصب: عدد المهام التي تحتوي عليها، وعرضها أو ضيقها. من ناحية، لدينا مواقف تتطلب مهمة واحدة متخصصة للغاية يؤديها العامل بشكل متكرر ساعة بعد ساعة، يوما بعد يوم. أما الانتقال المستمر من مهمة إلى أخرى ضمن مجموعة كبيرة جدا؛ فمن ناحية أخرى، لدينا وظائف لها مهمة
- ✓ "عمق العمل": السيطرة التي تمارس على العمل. من ناحية، يكون العامل مكتفيا بأداء المهمة دون التفكير في كيف ولماذا؛ ومن ناحية أخرى، من يقوم بالعمل لديه رقابة شاملة على عمله.

يمكننا تسمية البعد الأول "التخصص الأفقي" والثاني "التخصص الرأسي"، ما يحيلنا إلى شروط توسيع وإثراء العمل.

Dr KHELEF mouna

- **كيفية التخصص في العمل**

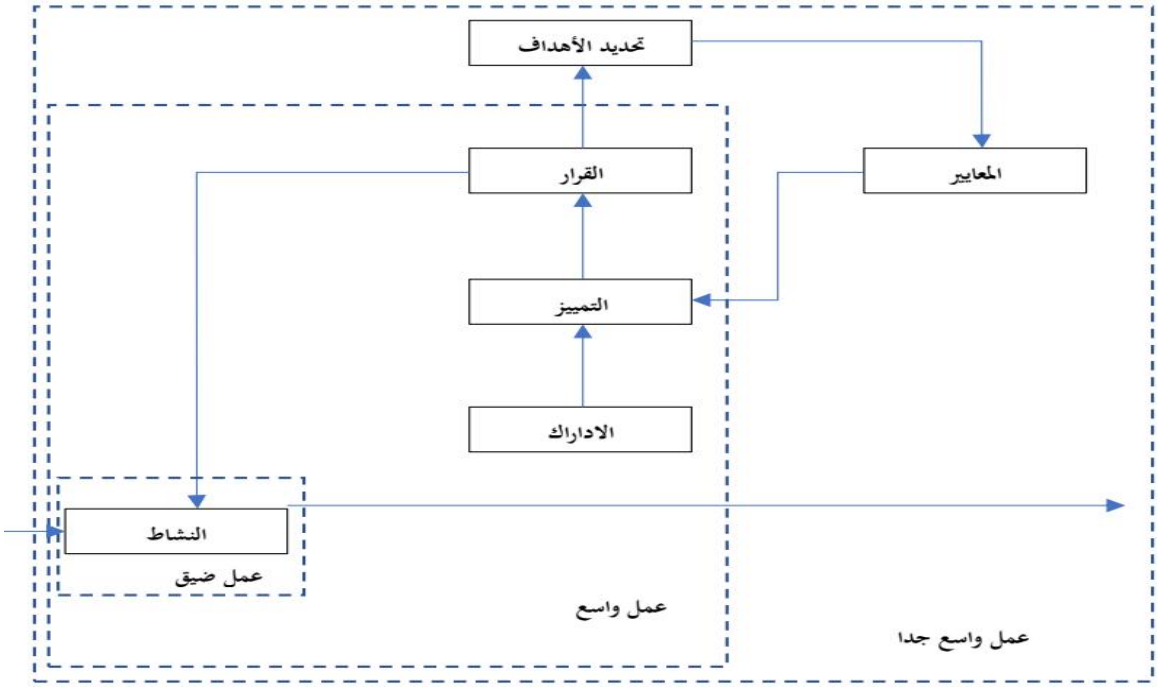
✓ **التخصص الأفقي:** التخصص الأفقي للعمل هو الشكل السائد لتقسيم العمل، ويهدف إلى زيادة الإنتاجية. من خلال إعطاء كل عضو من أعضائها مهمة معينة لإنجازها، فإن المنظمة توجه وتحد من انتباههم لهذه المهمة. يعين مدير شؤون الموظفين بالتوظيف والتدريب والتصنيف وشؤون الموظفين الأخرى. لا يحتاج إلى الاهتمام بالمحاسبة أو الشراء أو التخطيط أو التصنيع، وهي كلها مهام أساسية لعمل المنظمة لأنه يعلم أن شخصا آخر يعين بها في مكان آخر في الهيكل.

✓ **التخصص الرأسي:** يفصل التخصص العمودي أداء العمل عن إدارته. يعطينا Litterer (1965) طريقة مفيدة لوصف هذه الظاهرة، حيث يوضح دورة العمل الأساسية، مع اكتمال العمل في أسفل اليسار، وإدارة العمل – نظام التغذية الراجعة والتحكم – في أعلى اليمين.

في منصب عمل متخصص رأسيا، يقوم العامل بالعمل فقط؛ ومع إثراء العمل، يصبح للعامل سيطرة متزايدة على النشاط، وعلى القرارات التي يجب اتخاذها، وحتى على الأهداف والمعايير التي توجه تلك القرارات.

Dr.KHELEF moura

الشكل رقم-15- نموذج اتخاذ القرار الإداري وفق مدى اتساع العمل التنظيمي



المصدر: محاضرات محمد باي في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حمة لخضر – الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2023/2022،

- **شروط توسيع العمل**

✓ تقسيم العمل إلى أصغر وحدات ممكنة لتقليل المهارات المطلوبة.

✓ جعل العمل متكررا قدر الإمكان.

✓ تقليل أوقات المناولة والنقل.

✓ خلق ظروف عمل مناسبة.

✓ زيادة التخصص.

Dr.KHELIA

- ✓ استقرار الإنتاج وتقليل تغييرات التحول إلى الحد الأدنى.
- ✓ تنمية تأثير المهندسين في تخصيص المهام والمناصب.

2- <u>إضفاء الطابع الرسمي على السلوك -تصميم الوظيفة</u>

إضفاء الطابع الرسمي على السلوك هو مقياس في التصميم يتم من خلاله توحيد عمليات المنظمة.

- **كيف نضفي الطابع الرسمي على السلوك؟:** يمكن إضفاء الطابع الرسمي على السلوك بثلاث طرق مختلفة:

✓ **الرسمية المرتبطة بالمنصب**: في هذه الحالة، تحدد المنظمة الوظيفة نفسها، عادة في شكل وصف وظيفي. يتم إخبار شاغل الوظيفة بمراحل العمل، وترتيبها، ومدتها، وما إلى ذلك.

✓ **الرسمية المرتبط بسير العمل**: بدلا من إرفاق المواصفات بالوظيفة، يمكن للمؤسسة جعلها مرتبطة بسير العمل نفسه.

✓ **الرسمية عن طريق التنظيم:** أخيرا، بدلا من إضفاء الطابع الرسمي على الوظيفة أو سير العمل، يمكن للمؤسسة إنشاء لوائح تنطبق على جميع المواقف — جميع الوظائف، وجميع مهام سير العمل، وجميع الموظفين. يمكن لهذه اللوائح أن تحدد من يستطيع، وما لا يستطيع، أن يفعل ماذا، ومتى، وأين، ومع من.

- **لماذا يتم ترسيم السلوك؟**

يقترح Bjôrk أن تقوم المنظمات بإضفاء الطابع الرسمي على السلوك لتقليل تقلباته، وفي النهاية للتنبؤ به والتحكم فيه. وتعد الأشكال البيروقراطية والعضوية من أبرز أنماط الهيكل التنظيمي في هذا السياق.

Dr.KHELEF mouna

✓ **الهياكل البيروقراطية:** المنظمات التي تستخدم في المقام الأول ترسيم السلوك لتحقيق التنسيق، يشار إليها عموما باسم "المكاتب" (Bureaucracies). في هذه المرحلة، يبدو من المناسب إلقاء نظرة فاحصة على هذا المفهوم المهم، الذي يقع في قلب كثير من مناقشات هيكل المنظمات.

أصل كلمة "بيروقراطية" بسيط للغاية: فهي آتية من كلمة "مكتب"، بمعنى الغرفة، أو الأثاث الموجود فيها، أو الوظيفة التي يؤديها الأشخاص الذين يعملون في تلك الغرفة. لكن هذه الكلمة حملت طابعا متقلبا منذ أن استخدمها عالم الاجتماع العظيم ماكس فيبر لوصف نوع معين من البنية.

بالنسبة إلى فيبر، كان المصطلح تقنيا، وقد احتفظ بهذا المعنى إلى اليوم في أدبيات النظرية التنظيمية وعلم الاجتماع. لكن الكلمة اكتسبت معنى سلبيا واضحا في الاستخدامات العامة.

- **البيروقراطية كنموذج "مثالي" من البنية – عند فيبر**

يصف Weber البيروقراطية من وجهة نظر مثالية، والمقصود بـ"مثالية" هنا ليس الكمال، بل "النقاء النظري" للخصائص، ويلخص فيبر خصائص هذا الهيكل على النحو التالي:

- **مبدأ الطابع الثابت والرسمي لمناطق الاختصاص:** تحدد مناطق الاختصاص بالقواعد العامة (القوانين أو اللوائح الإدارية).

1- يتم توزيع الأنشطة العادية المطلوبة في الهيكل البيروقراطي بشكل ثابت على شكل واجبات رسمية.

2- يتم توزيع سلطة إصدار الأوامر اللازمة لأداء العمل بطريقة مستقرة، ومحددة بدقة من خلال قواعد تحدد الوسائل العقابية أو المادية أو غيرها من الوسائل التي يمكن وضعها تحت تصرف الأشخاص المخولين بالسلطة.

Dr.KHELEF mouna

3- اتخاذ كل الاحتياطات بطريقة منهجية لضمان التنفيذ المنتظم والمستمر لهذه الحقوق والواجبات. و يتم توظيف الأشخاص ذوي المؤهلات التنظيمية فقط.

- مبدأ التسلسل الهرمي للمكاتب ومستويات السلطة: يشير هذا المبدأ إلى وجود نظام منظم بإحكام للرؤساء والمرؤوسين، حيث تشرف المناصب العليا على المناصب الأدنى.
- تستند الإدارة الحديثة للمكاتب إلى المستندات المكتوبة ("السجلات"): والتي يتم الاحتفاظ بها إما في شكلها الأصلي، أو في شكل مختصر.
- تتطلب إدارة المكتب، على الأقل بالنسبة لمكتب متخصص – وهي إدارة حديثة جدا – التدريب العام والخبرة العميقة.
- تتبع إدارة المكتب قواعد عامة مستقرة إلى حد ما، أكثر أو أقل شمولا، والتي يمكن تعلمها. تمثل معرفة هذه القواعد المعرفة التقنية الخاصة التي يمتلكها أعضاء الإدارة. هذه المعرفة تسمى: الفقه الإداري، أو التنظيم الإداري، أو إدارة الشركات.

تضمن وصف Weber عددا من المفاهيم التي ناقشناها بالفعل: تقسيم العمل، والتخصص، وإضفاء الطابع الرسمي على السلوك، والتسلسل الهرمي للسلطة، وسلسلة القيادة، والاتصال المنظم، وتوحيد العمليات، والعمل، والمؤهلات.

ولكن، هل هذه الخصائص المدرجة في التعريف تسري بشكل جيد في المنظمات الحقيقية؟ بعبارة أخرى: هل يوجد "النوع المثالي" للبيروقراطية عند Weber، أم أن هناك في الواقع أنواعا مختلفة من الهياكل، لكلٍ منها بعض الخصائص ولكن ليس كلها؟

Dr.KHELEF mouna

- **البيروقراطية من وجهة نظر Derek Pugh وزملائه:** كانت ثلاثة من الأبعاد المستخدمة قريبة من أبعاد Weber:

  - التخصص: يعرف بأنه "تقسيم العمل داخل المنظمة، وتوزيع المهام الرسمية على عدد من الوظائف المختلفة".
  - المعيارية: المرتبطة بوجود إجراءات للأحداث التي تحدث بانتظام، وشرعية في المنظمة.
  - الرسمية: نسبة القواعد والإجراءات والتعليمات والاتصالات المكتوبة.

✓ **الهياكل العضوية**

المنظمات التي تحتاج إلى القدرة على الابتكار في بيئة متغيرة، تتطلب نوعا من الهيكل المختلف جدا.

وقد أطلق على هذا النوع اسم "الهيكل العضوي"، وتم وصف خصائصه على النحو التالي:

- أهمية المعرفة والخبرة المتخصصة لإنجاز مهمة المنظمة.
- الطبيعة "الواقعية" للمهمة الفردية، والتي ينظر إليها على أنها تتحدد وفقا للحالة العامة للمنظمة.
- التعديل وإعادة التعريف المستمر للمهام الفردية من خلال التفاعل بين أعضاء المنظمة.
- إلغاء مفهوم "المسؤولية" كمجال محدود من الحقوق والالتزامات والأساليب (أي: لا يمكنك التهرب من المشاكل برميها على مسؤولية شخص آخر سواء لأعلى أو لأسفل أو إلى الجانب).
- مستوى الالتزام تجاه تنظيم معظم الأعضاء، بما يتجاوز أي تعريف تقني.

Dr.KHELEF mouna

- لم يعد من المفترض أن يكون الشخص الذي يرأس المنظمة كلي العلم؛ فالمعرفة التقنية والتجارية حول الوظيفة المطروحة "هنا والآن" يمكن أن تكون موجودة في أي مكان في الشبكة. وبالتالي، يصبح المكان الذي يقع فيه مركز السلطة والسيطرة والاتصالات غير ثابت.

- أهمية الاتصالات الجانبية وليس الرأسية في المنظمة؛ فالتواصل بين الأشخاص من مختلف الرتب يشبه المشورة أكثر من كونه قيادة.

- يتكون محتوى الاتصال من معلومات ونصائح أكثر من كونه تعليمات وقرارات.

- المشاركة في مهام المنظمة وفي "الأخلاقيات التقنية" للتقدم المادي والنمو، تعتبر أكثر قيمة من الولاء والطاعة.

- الأهمية والمكانة اللتان تعلقان على الانتماءات في الدوائر التقنية والتجارية خارج الشركة، إضافة إلى الخبرات القيمة المكتسبة في هذه الدوائر.

- يشكل سلوك العمل جزءا من شبكة التحكم والسلطة والاتصالات. كل فرد لديه سلوك عمل يقاس أثره وفقا لمصلحة المنظمة ككل وليس فقط بموجب العلاقة التعاقدية مع رئيسه المباشر، الذي يمثل كيانا غير شخصي ضمن الهيكل الهرمي.

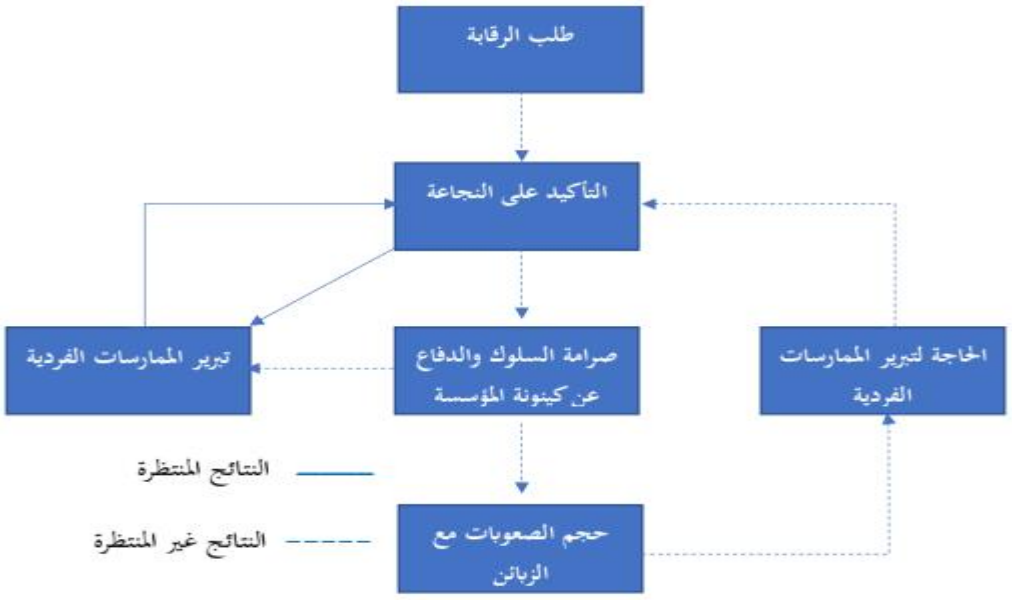
- **بعض اختلالات الهياكل المرسمة**

✓ **<u>نموذج "Merton": نتائج السلوك الرسمي المطلق – الشكل المبسط</u>**

كما هو موضح في الشكل التالي:

Dr.KHELEF mouna

الشكل -16- الآثار التنظيمية للسلوك الرسمي المطلق وفقا لنموذج ميرتون



المصدر: محاضرات محمد باي في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حمة لخضر – الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2023/2022.

يشير روبرت ميرتون إلى أن الإفراط في الاعتماد على الترسيم والشكليات داخل التنظيمات الرسمية قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، تقوض الكفاءة وتعيق تحقيق الأهداف. وتتلخص أبرز هذه الاختلالات في الآتي:

- ***التمسك المفرط بالقواعد:*** عندما يلتزم الموظفون بالقواعد والإجراءات بطريقة صارمة، حتى في المواقف التي تتطلب مرونة، فإن ذلك قد يعيق إنجاز العمل ويؤدي إلى الجمود. تصبح القاعدة غاية بحد ذاتها، بدلا من كونها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

- ***ضعف روح المبادرة والابتكار:*** التركيز على الامتثال الحرفي للأنظمة يقلل من قدرة الأفراد على التفكير الإبداعي أو اقتراح حلول غير تقليدية، مما يحد من التطوير والتحسين المستمر داخل المؤسسة.

Dr.KHELIFI

- ***تغليب الشكل على الجوهر:*** تميل الهياكل المرسمة إلى التركيز على الإجراءات الشكلية، كالمستندات والتقارير، على حساب مضمون العمل وجودته. هذا قد يؤدي إلى بيروقراطية معطلة بدلا من أن تكون ميسرة.

- ***الشعور بالاغتراب الوظيفي:*** في ظل الأدوار المحددة بدقة، قد يشعر الموظف بأنه مجرد أداة تنفيذ، مما يضعف انتماءه للمؤسسة ويؤثر سلبا على دافعيته ورضاه الوظيفي.

- ***تدهور العلاقات الإنسانية:*** تضعف القواعد الصارمة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، إذ يغيب التواصل غير الرسمي، ويستبدل بلغة رسمية جافة تقلل من التفاعل الإنساني والمرونة.

- ***الولاء للقواعد بدلا من الأهداف:*** يتحول ولاء الموظفين إلى القواعد والتعليمات بدلا من التركيز على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، مما يؤدي إلى أداء شكلي بعيد عن الكفاءة الحقيقية.

- نخلص بان ميرتون يرى أن التنظيم الصارم، رغم أنه يهدف إلى ضبط الأداء، قد ينتج اختلالات تنظيمية تؤثر سلبا على الفاعلية العامة. ولهذا ينصح بالجمع بين الرسمية والمرونة لضمان تحقيق الكفاءة والاستجابة للمتغيرات.

✓ **سلسلة الدوائر المفرغة في التنظيم الرسمي - Crozier**

يحدد كروزييه أربع مشكلات أساسية تفضي إلى اختلالات مزمنة في الهياكل الرسمية المعتمدة على القواعد الصارمة:

- *تفكك العلاقة بين الرئيس والمرؤوس:* يؤدي الاعتماد الزائد على القواعد إلى إضعاف التفاعل المباشر بين المدير والموظف، مما يخلق علاقة باردة وغير شخصية.

Dr.KHELEF mouna

- *فصل السلطة عن المعرفة*: يتم اتخاذ القرارات التي لا تغطيها القواعد في مستويات إدارية عليا للحفاظ على الطابع غير الشخصي، لكن ذلك يؤدي إلى انفصال بين من يملك السلطة ومن يملك المعرفة العملية الضرورية.

- *جمود التواصل بين المستويات:* ضغط "مجموعة الأقران" داخل كل مستوى هرمي يعيق التفاعل بين المستويات المختلفة ويعزز صلابة الاتصالات التنظيمية.

- *قصور القواعد عن التنبؤ والتكيف*: لا تستطيع القواعد والسلطة المركزية التنبؤ بجميع الحالات أو التعامل مع المتغيرات المعقدة، مما يخلق فجوات تنظيمية دائمة.

والجدول التالي يلخص أهم النقاط المميزة لاختلالات الهياكل المرسمة لكل من ميرتون و كروزييه

الجدول رقم- 07- أهم النقاط المميزة لاختلالات الهياكل المرسمة لكل من ميرتون و كروزييه

المحور	نموذج ميرتون(Merton)	نموذج كروزييه(Crozier)
العلاقة الوظيفية	التمسك بالقواعد يضعف روح المبادرة وينتج أداء شكليا	القواعد تدمر العلاقة التفاعلية بين الرئيس والمرؤوس
اتخاذ القرار	الموظف يركز على القواعد لا على الأهداف، مما يحد من الفاعلية	القرارات تنقل إلى مستويات عليا، مما يفصل القرار عن المعرفة الواقعية
الاتصالات	العلاقات الرسمية تضعف التواصل الإنساني داخل المنظمة	ضغط الأقران يجمد الاتصالات بين المستويات الهرمية
الابتكار والتكيف	الروتين يقلل من الإبداع ويؤدي إلى اغتراب وظيفي	القواعد لا تستطيع التنبؤ بالواقع المتغير، فتنتج فجوات في الأداء

المصدر: من اعداد الأستاذة

Dr.KHELEF mouna

3- تصميم محطات العمل: التدريب والتنشئة التنظيمية

- ✓ **التدريب:** عندما يتم تبسيط مجموعة المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بشكل كبير، يصبح من الممكن دمجها في وظائف بسيطة وسهلة التعلم، تعرف بـ"الوظائف غير الماهرة". في مثل هذه الحالات، تعتمد المؤسسات على إضفاء الطابع الرسمي لتنظيم أداء الأفراد.

على سبيل المثال، تعد عملية تجميع السيارات مهمة معقدة نظرا لتعدد مكوناتها، لكن مع مرور الوقت، تم تقسيمها إلى آلاف المهام البسيطة التي يمكن للعمال ذوي المؤهلات المحدودة تنفيذها. ونتيجة لذلك، أصبح التدريب لا يعد عنصرا أساسيا في تصميم مثل هذه الأعمال، إذ ينجز غالبا خلال ساعات قليلة فقط في بداية العمل.

- ✓ **التنشئة التنظيمية:** هي العملية التي يتعلم من خلالها الموظف الجديد القيم والمعايير والسلوكيات السائدة داخل المنظمة أو المجموعة التي انضم إليها. تتم معظم هذه العملية بصورة غير رسمية، من خلال التفاعل مع الزملاء أو مجموعات العمل، وأحيانا تتعارض هذه القيم مع القواعد الرسمية المعتمدة في المنظمة.

سيطلق هنا على معلمة التصميم التي تقوم المنظمة من خلالها بإضفاء الطابع الاجتماعي على أعضائها لمصلحتها الخاصة، بالتنشئة التنظيمية.

Dr.KHELEF mouna

ثانيا: تصميم الهيكل الخارجي

1- **التجميع في وحدات:**

يعتبر التجميع في وحدات الركيزة الأساسية لنظام السلطة الرسمي والتسلسل الهرمي داخل المنظمة. يعكس المخطط الهيكلي هذا التسلسل الهرمي بصورة رمزية، حيث يمثل نتاج عملية إعادة تنظيم المهام والأنشطة.

بناء على ما تم استعراضه في المحاور السابقة، يمكن تعريف التصميم التنظيمي كعملية تبدأ من تحليل احتياجات المنظمة، التي تتمثل في الأهداف المطلوب تحقيقها والمهام الواجب إنجازها، بالإضافة إلى النظام الفني اللازم لتنفيذ هذه المهام. من خلال هذه المعطيات، يقوم المنظم بتحديد المهام التفصيلية، وغالبا ما تكون هذه العملية تصاعدية تبدأ من تحديد الاحتياجات العامة وصولا إلى المهام المحددة.

في الخطوة التالية، تدمج المهام في محطات عمل تعتمد على درجة التخصص والشكل التنظيمي المطلوب، كما يتم تحديد برامج التدريب والتنشئة الاجتماعية المناسبة لكل وظيفة. بعدها، يبدأ بناء الهيكل التنظيمي الهرمي، حيث تجمع المهام في وحدات أساسية، ثم ترتب هذه الوحدات تدريجيا وفقا للتسلسل الإداري حتى يكتمل بناء الهيكل من القاعدة إلى القمة.

وعلى الرغم من أن هذا الوصف يعكس المبدأ النظري لعملية التصميم، فإن التطبيق العملي غالبا ما يتضمن اختصارات. إذ يمكن أن ينتقل المنظم مباشرة من تحديد المهام إلى تشكيل الوحدات التنظيمية بناء على خبرته السابقة بالهياكل التنظيمية. في الواقع، نادرا ما تصمم منظمة جديدة من الصفر، حيث إن التعديلات على الهياكل القائمة تمثل الشكل الأكثر شيوعا من التغيير التنظيمي. وتتم إعادة التصميم عادة من القمة مع تغير الأهداف والمهام، بينما تحدث التغييرات الكبرى في النظام الفني عند المستوى التشغيلي.

Dr.KHELEF mouna

- **آثار التجميع**

لا يهدف التجميع في وحدات فقط إلى رسم مخطط تنظيمي أو توضيح توزيع المهام، بل يعد آلية تنسيق حيوية تؤثر في عدة جوانب أساسية تشمل:

- ✓ **خلق إشراف مشترك**: من خلال تعيين مسؤول واحد للإشراف على كافة العمليات داخل الوحدة، مما يعزز التماسك الوظيفي.
- ✓ **مشاركة الموارد**: حيث تتشارك الوحدات وظائفها في موارد محددة مثل الميزانية، والمساحات، والمعدات.
- ✓ **توحيد مقياس الأداء**: غالبا ما يرتبط التجميع بقياس أداء موحد لكل وحدة، مما يسهل تقييم التكلفة والعائد ويحفز التنسيق بين عناصر الوحدة المختلفة.
- ✓ **تعزيز التكيف المتبادل:** يقرب التجميع بين أعضاء الوحدة من الناحية الجغرافية والاجتماعية، مما يشجع على التواصل غير الرسمي ويساعد على التكيف والتعاون المستمر.

تعمل عملية إعادة التجميع على تحفيز آليتين رئيسيتين للتنسيق داخل المنظمة، وهما الإشراف المباشر والتكيف المتبادل، كما تهيئ الظروف الملائمة للتنسيق من خلال توحيد نتائج الأداء عبر اعتماد مقياس موحد لأداء الوحدة. وبذلك، يعد التجميع في وحدات من أقوى معايير التصميم التنظيمي. من الجدير بالذكر أن آليتين تنسيق أخريين رئيسيتين، وهما توحيد الأساليب وتوحيد المؤهلات، تتميزان بإنشائهما تنسيقا تلقائيا، مما يتيح استخدامهما بشكل مستقل عن محطات العمل.

Dr.KHELEF mouna

2- نطاق الإشراف

تتمثل المشكلة الأساسية الثانية في التصميم التنظيمي هي تحديد نطاق الإشراف وعدد أفراد مجموعات العمل. يرتبط هذا الأمر بتحديد العدد المناسب من الوظائف التي يجب أن تتضمنها وحدة الترتيب الأول، بالإضافة إلى عدد وحدات الدرجة الأولى التي تشكل الوحدة الأعلى في الهيكل التنظيمي. يمكن صياغة هذه المسألة على شكل سؤالين: كم عدد المرؤوسين الذين ينبغي لكل مدير أن يشرف عليهم (أي مدى السيطرة المناسبة لكل رئيس)؟ وما هو الشكل الأمثل للهيكل العلوي؟ هل ينبغي أن يتكون من وحدات صغيرةو كثيرة مع نطاق إشراف ضيق أي محدود، أم من وحدات كبيرة وعدد أقل مع نطاق إشراف أوسع؟

- **هيكل مسطح أم هيكل هرمي؟**

يتميز الهيكل الهرمي أو المدبب بسلسلة قيادية طويلة تحتوي على مستويات متعددة، حيث تكون مجموعات العمل في كل مستوى صغيرة نسبيا. على سبيل المثال، في مؤسسة حكومية كبيرة، قد يشرف كل مدير على عدد قليل من الموظفين، بينما توجد عدة مستويات إدارية متتابعة من المديرين إلى الموظفين. هذا يتيح إشرافا دقيقا لكنه قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار بسبب طول السلسلة. كما هو موضح في الشكل رقم -05- الموضح لخريطة تنظيمية لهيكل طويل.

أما الهيكل المسطح فيتسم بعدد أقل من المستويات الإدارية، مع مجموعات أكبر من الموظفين تحت إشراف مباشر لكل قائد. على سبيل المثال، في شركة ناشئة أو فريق عمل صغير، قد يشرف المدير على فريق كبير نسبيا دون وجود طبقات إدارية كثيرة. هذا يسمح باتخاذ قرارات أسرع وزيادة التواصل المباشر، لكنه قد يشكل تحديا في التحكم والتوجيه الفعال. والشكل رقم -06- يوضح الهيكل المسطح.

Dr.KHELEF mouna

بالتالي، يعتمد اختيار نطاق الإشراف المناسب على طبيعة العمل، حجم المنظمة، ودرجة تعقيد المهام، حيث يجب موازنة الحاجة إلى السيطرة الدقيقة مع الحاجة إلى سرعة ومرونة في العمل.

- **نطاق الإشراف وآليات التنسيق**

ينشأ كثير من اللبس في دراسة نطاق الإشراف من التركيز فقط على العلاقة بين عدد المرؤوسين ومدى إشراف المدير، دون الأخذ في الاعتبار آليات التنسيق الأخرى مثل التوحيد القياسي والتعديل المتبادل. غالبا ما تشير الأدبيات الإدارية التقليدية إلى أن جميع عمليات الرقابة والتنسيق تتم عبر الإشراف المباشر فقط، وهو تصور محدود. لذلك، تساءلنا عن الأسباب التي دفعت Urwick إلى التوصية بحصر عدد المرؤوسين لدى المدير بين خمسة أو ستة فقط.

يمكن تلخيص الاستنتاجات في فرضيتين رئيسيتين:

- ✓ *أولا ، يكون نطاق الإشراف أوسع* عندما تستخدم آلية التوحيد القياسي بشكل أكبر في تنسيق الأنشطة، إذ يقل الاعتماد على الإشراف المباشر، مما يمكن المدير من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين. على سبيل المثال، في مصنع إنتاج سيارات، حيث تكون المهام موحدة ومتكررة ويتم اتباع إجراءات واضحة، يستطيع المدير الإشراف على فريق كبير لأنه يعتمد على قواعد موحدة لتنسيق العمل.
- ✓ *ثانيا، يصبح نطاق الإشراف أضيق* كلما اعتمدت المنظمة على التعديل المتبادل بين المهام، خاصة عندما تكون المهام مترابطة ومعقدة، مما يتطلب إشرافا أكثر دقة وتنسيقا مباشرا. كمثال، في قسم تطوير البرامج، حيث يتطلب العمل تعاونا مستمرا بين أعضاء الفريق وحل المشكلات

Dr.KHELEF moura

بشكل جماعي، يحتاج المدير إلى إشراف مباشر ومتابعة دقيقة على عدد أقل من الموظفين لضمان جودة العمل.

بالإضافة إلى ذلك، هناك أربعة عوامل تعزز من زيادة نطاق الإشراف، وهي:

- استخدام التوحيد بأنواعه الثلاثة؛
- تشابه المهام المنفذة داخل الوحدة؛
- حاجة أعضاء الوحدة إلى الاستقلالية والرضا الشخصي؛
- ضرورة تقليل تشويه المعلومات خلال تداولها.

فعلى سبيل المثال، في قسم الخدمات اللوجستية، حيث تكون المهام متشابهة ويتمتع الموظفون بدرجة عالية من الاستقلالية، يمكن لمدير القسم الإشراف على عدد كبير من الموظفين بكفاءة.

وعلى العكس، هناك أربعة عوامل تقلل من نطاق الإشراف، وهي:

- الحاجة إلى إشراف مباشر وثيق؛
- الحاجة إلى التكيف المتبادل بين المهام المعقدة والمترابطة؛
- حجم الأعمال الإدارية الأخرى التي يقوم بها المدير خارج نطاق الإشراف المباشر؛
- حاجة أعضاء الوحدة إلى التواصل المستمر مع المشرف للحصول على المشورة والتوجيه.

على سبيل المثال، في وحدة البحث العلمي، حيث تتطلب المهام تعاونا وثيقا بين الباحثين، يحتاج المشرف إلى متابعة مكثفة لعدد أقل من الأفراد لضمان التنسيق الفعال.

Dr.KHELEF mouna

ثالثا: تصميم العلاقات التنظيمية

1- أنظمة التخطيط والرقابة

تعد أنظمة التخطيط والرقابة مكونا أساسيا في تصميم العلاقات التنظيمية، إذ ترتبط بوضع معايير مستهدفة مسبقا، ثم تقييم الأداء الفعلي لاحقا لمعرفة مدى تحقق تلك المعايير. فالتخطيط يمثل جانبا استباقيا يرسم الطريق، بينما الرقابة تمثل أداة لاحقة لتتبع النتائج ومقارنتها بالمخطط. ولا يمكن الفصل بينهما؛ إذ لا توجد رقابة فعالة دون خطة سابقة، ولا فائدة من التخطيط إذا غابت آلية التتبع والمراجعة.

- **أنواع أنظمة التخطيط والرقابة**

يمكن التمييز بين نظامين رئيسيين:

✓ الرقابة على الأداء

يركز هذا النظام على تقييم النتائج الإجمالية التي تحققها وحدة تنظيمية معينة، وذلك من خلال تحديد أهداف كمية ونوعية، مثل الميزانيات، والمخرجات المتوقعة، ومعايير الكفاءة.

☒ **خصائص النظام:**

- يطبق على وحدات مستقلة نسبيا داخل الهيكل التنظيمي، خصوصا تلك التي تنظم على أساس السوق أو العقود (Contractual Units).
- لا تتابع القرارات والإجراءات اليومية، بل تقيم الأداء بشكل دوري (شهري، ربعي، سنوي).
- يهدف إلى ضبط الأداء وتحفيز المديرين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.

Dr.KHELEF mouna

مثال توضيحي: في شركة متعددة الفروع مثل Nestlé، تستخدم مؤشرات الأداء (KPIs) لمراقبة أداء كل وحدة إنتاج أو تسويق في دولة معينة. إذا تجاوزت وحدة مبيعات شرق آسيا أهدافها بنسبة 10%، تكافأ الإدارة هناك؛ وإذا انخفض الأداء، تطلب تقارير تصحيحية.

2. **أهداف أنظمة الرقابة: القياس والتحفيز**

- **القياس:** تتيح للقيادة اكتشاف الانحرافات مبكرا والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح المسار.
- **التحفيز:** يستخدم تحديد الأهداف كأداة لتحفيز المديرين التنفيذيين. على سبيل المثال، تربط المكافآت بتحقيق مؤشرات محددة. كما أن بعض المنظمات تعتمد مبدأ الإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO)، بحيث يشارك مدير الوحدة في صياغة الأهداف، ما يزيد من التزامه بتحقيقها.

- **مشكلات محتملة في نظام مراقبة الأداء:**

✓ **تشويه الأهداف وضعف دقة البيانات:** عندما يشارك مدير الوحدة في تحديد معاييره، قد يسعى لجعلها سهلة التحقيق، أو يقدم بيانات مغلوطة تظهر أن المعايير قد تحققت، حتى لو لم تكن كذلك.

❖ **مثال:** قد يطلب مدير فرع بنك خفض هدف عدد القروض الجديدة إلى 200 بدلا من 300، ليضمن تجاوزه وتحقيق المكافأة.

✓ **تأثير مدة دورة التخطيط على السلوك:** الفترات الطويلة تقلل من اهتمام المدير بالأهداف المستقبلية، خاصة إذا اقترب موعد التقييم بعد فترة طويلة. أما الفترات القصيرة فتركز المديرين على الأداء قصير الأجل على حساب الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.

Dr KHELEF mouna

❖ **مثال:** في بعض شركات التجزئة، يؤدي وجود تقارير أداء شهرية إلى تحفيز مديري الفروع على تقديم خصومات متكررة لزيادة المبيعات، ولو على حساب هامش الربح طويل الأجل.

1. **عوامل خارجة عن السيطرة:** أحيانا تفشل الوحدات في تحقيق الأهداف لأسباب بيئية أو سوقية غير متوقعة (مثل انهيار سوق، أو انسحاب عميل رئيسي).

سؤال تنظيمي مهم: هل يجب معاقبة المدير بالرغم من الظروف الخارجة عن إرادته، أم إعادة تعديل الأهداف بما يتماشى مع الواقع الجديد؟ كلا الخيارين له تبعات على العدالة والتحفيز داخل النظام.

خلاصة تحليلية

تعكس أنظمة التخطيط والرقابة ديناميكية دقيقة بين التحكم والتحفيز. فهي أداة قوية لضمان الأداء والاتساق في السلوك التنظيمي، لكنها في الوقت نفسه تتطلب توازنا بين الدقة والمرونة، وبين المساءلة والواقعية. ومن الضروري أن تصمم هذه الأنظمة بما يتناسب مع طبيعة الوحدات التنظيمية، وسياق بيئة العمل، وثقافة المنظم

ثانيا: تخطيط العمل (الإجراءات)

يشكل تخطيط العمل أحد المكونات الأساسية لأنظمة التخطيط والرقابة، ويتميز عن مراقبة الأداء بعدد من الجوانب الجوهرية التي تؤثر في تصميم العمليات واتخاذ القرار داخل المنظمة.

1. **تخطيط العمل لا يرتبط مباشرة بالوحدات التنظيمية**

بخلاف أنظمة مراقبة الأداء، التي تصمم وفق حدود الوحدات التنظيمية وتراعي استقلاليتها، فإن تخطيط العمل يتجاوز هذا التقسيم. فهو لا يلتزم بالبنية الفوقية أو بالتقسيم إلى وحدات، بل يركز على سير العمليات والإجراءات ذاتها، مما يمنحه طابعا أكثر شمولية ووظيفية.

Dr.KHELEF mouna

2. **تخطيط العمل كآلية وسيطة في التنظيم**

يعتبر تخطيط العمل مرحلة وسطى بين نوعين من التوحيد التنظيمي:

توحيد النتائج (كما في مراقبة الأداء): يضع أهدافا نهائية يجب تحقيقها، دون التدخل في كيفية الوصول إليها.

توحيد السلوك (أو إضفاء الطابع الرسمي): يفرض إجراءات تفصيلية ووسائل محددة لتنفيذ الأعمال.

يقع تخطيط العمل بين هذين القطبين؛ فهو لا يقتصر على تحديد النتائج، كما لا يملي بدقة كل الوسائل، بل يركز على تحديد القرارات الرئيسية، والخطوات الواجب اتباعها، وتوقيت كل إجراء.

ثانيا: آليات الربط التنظيمي

يشير "غالبرِيث" (Galbraith) إلى أن المنظمات تحتاج إلى مجموعة من آليات الربط لضمان التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة، خصوصا عندما تصبح درجة التداخل والتعقيد في الأعمال مرتفعة. يمكن تصنيف هذه الآليات إلى أربعة أنواع رئيسية:

1. **مناصب الاتصال والربط (Liaison Roles)**

تستخدم هذه الآلية عندما يتطلب التنسيق بين وحدتين أو أكثر حجما كبيرا من الاتصالات المباشرة. في هذه الحالة، تنشئ المنظمة منصبا مخصصا يسمى "موظف الاتصال" أو "ضابط الربط"، يكون دوره تيسير التواصل والتنسيق عبر الوحدات، دون المرور بالتسلسل الهرمي الرسمي.

الخصائص:

- لا يملك هذا الدور سلطة رسمية تنفيذية.
- يتمتع غالبا بنفوذ غير رسمي نابع من موقعه المحوري في شبكة الاتصالات داخل المنظمة.

Dr.KHELEF mouna

- يعتبر "مركزا عصبيا" للمعلومات، يربط بين الإدارات ويسهل تدفق المعرفة.

❖ مثال تطبيقي: في شركة تصنيع كبرى، يمكن تعيين "منسق مشروع" بين قسم الإنتاج وقسم التسويق لتسهيل التعديلات على منتج جديد دون العودة إلى المديرين التنفيذيين في كل مرة.

2. **فرق العمل واللجان الدائمة (Task Forces and Standing Committees)**

عندما تظهر مشكلات مشتركة بين عدة أقسام، يتم تشكيل فرق عمل مؤقتة أو لجان دائمة بهدف المعالجة المشتركة لهذه القضايا.

- الفرق المؤقتة: تتشكل لحل مشكلة معينة وتنتهي بانتهائها.
- اللجان الدائمة: تعنى بقضايا مستمرة، وتستخدم لمتابعة التنسيق بمرور الوقت.

❖ مثال تطبيقي: في حال تعطل خط تجميع في مصنع، قد يشكل فريق مكون من مهندس إنتاج، وممثل عن الجودة، وآخر من المشتريات، وفني من الصيانة لحل المشكلة بشكل فوري وتعاوني.

3. **الأطر التنفيذية المكملة (Integrating Managers)**

عندما تصبح الوسائل السابقة غير كافية لضمان التنسيق، قد تلجأ المنظمة إلى إنشاء وظائف تنفيذية متخصصة بالتكامل، حيث يتم تعيين أفراد أو وحدات جديدة تكون مسؤولة رسميا عن التنسيق بين أقسام متعددة. يتم منح هؤلاء التنفيذيين سلطة رسمية تمكنهم من التدخل في قرارات الأقسام لضمان التوافق بين الأهداف، وتحقيق الانسجام بين الوحدات التي قد تكون لها مصالح أو أولويات متعارضة.

❖ مثال تطبيقي: في شركة طيران، قد يعين مدير تنفيذ مشروعات خاص لتنسيق عمليات الجداول الزمنية بين قسم الطيران التجاري وقسم الصيانة والهندسة.

Dr.KHELLEF mouna

4. **الهيكل المصفوفي (Matrix Structure)**

يعتبر من أكثر الهياكل تعقيدا وتداخلا. في هذا النوع من التنظيم، تقسم المسؤوليات بشكل مزدوج أو ثلاثي عبر الأبعاد الوظيفية، والمنتجات، والمناطق الجغرافية. يتقاسم المدراء السلطة والمسؤولية على نفس المستوى، مما يتطلب قدرا عاليا من التعاون والتوازن.

- يسمح بمرونة عالية في التكيف مع التغيرات في الأسواق أو خطوط الإنتاج.
- يعزز من الابتكار لكنه قد يؤدي إلى تضارب في الصلاحيات إذا لم يدار بفعالية.

❖ مثال تطبيقي: شركة Dow Corning اعتمدت على هيكل مصفوفي ثلاثي الأبعاد، حيث يكون مديرو المنتجات، والمناطق، والوظائف المختلفة (مثل التسويق والإنتاج والمالية) في موقع متساوٍ لصنع القرار، وفقا لما وصفه مديرها التنفيذي "Goggin" عام 1974.

Dr.KHELEF mouna

رابعا: تصميم نظام اتخاذ القرار: المركزية واللامركزية

في الهيكل التنظيمي، نصف الهيكل بأنه مركزي إذا كانت سلطة اتخاذ القرار مركزة في نقطة واحدة فقط داخل المنظمة، وغالبا ما تكون في يد المدير العام أو الإدارة العليا. أما إذا تم توزيع هذه السلطة على عدة مستويات أو أفراد داخل المنظمة، فيقال إن الهيكل لامركزي.

2- لماذا تلجأ المنظمات إلى اللامركزية؟

هناك ثلاثة أسباب رئيسية تدفع المنظمات إلى تبني اللامركزية:

- **توزيع المعرفة:** لا يستطيع شخص واحد (كالمدير العام) الإحاطة بجميع تفاصيل العمل وقراراته. على سبيل المثال، في شركة دولية كبرى مثل "Nestlé"، لا يمكن للإدارة المركزية في سويسرا اتخاذ قرارات دقيقة تتعلق بذوق المستهلك في السوق الآسيوي؛ لذا تفوض صلاحيات معينة للإدارات المحلية.
- **الاستجابة السريعة للظروف المحلية**: تمنح اللامركزية الوحدات الميدانية صلاحيات للتصرف بسرعة. مثلا، متجر تابع لسلسلة "IKEA" في الصين قد يحتاج إلى تعديل طريقة عرض المنتجات لتناسب ثقافة المستهلكين المحليين، دون الرجوع في كل مرة للمقر الرئيسي.
- **تحفيز الموظفين:** إعطاء الموظفين سلطة اتخاذ القرار يعزز الإبداع والابتكار. فمثلا، فرق تطوير المنتجات في شركات التكنولوجيا مثل "Google" تتمتع بصلاحيات واسعة لاستكشاف أفكار جديدة، مما يشجع على الابتكار المستمر.

- **إشكاليات فهم المركزية واللامركزية**

رغم وضوح المفهوم ظاهريا، إلا أن التطبيق العملي يكشف عن تعقيدات:

Dr KHELLEF moura

- ✓ مكتبة مركزية قد تبدو "مركزية" لأن كل الأنشطة في مكان واحد، لكن إذا كانت سلطة اتخاذ القرار موزعة بين رؤساء الأقسام، فهي عمليا أكثر لامركزية.
- ✓ مكتبة لامركزية جغرافيا، إذا احتفظ مدير كل فرع بكامل الصلاحيات، فهي فعليا أكثر مركزية.
- ✓ مثال آخر: في مؤسسة حيث المدير يوزع الصلاحيات على مساعديه، لكنه قادر على إقالتهم جميعا، هل هذا توزيع حقيقي للسلطة أم مجرد مظهر لامركزي؟
- ✓ في نظام بيروقراطي، مثل مؤسسة حكومية، حتى لو لم يخضع الموظف لإشراف مباشر، لكنه مقيد بعدد هائل من القواعد، فهل هذا يعني أن لديه حرية اتخاذ القرار؟
- ✓ كذلك، قد يكون المدير مسؤولا رسميا، لكن يتم توجيهه فعليا من قبل مستشارين ذوي خبرة تقنية، مما يعني أن السلطة الحقيقية غير واضحة.

- **أنواع اللامركزية**

- ✓ **<u>اللامركزية الرأسية</u>**: وهي تفويض السلطة من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى. مثال: تفويض مدير عام لمهام اتخاذ القرار المالي إلى مدراء الإدارات.
- ✓ **<u>اللامركزية الأفقية</u>**: وتحدث عندما يتم منح سلطة اتخاذ القرار لأشخاص خارج الهيكل الهرمي الرسمي. مثال: منح فريق الدعم الفني في مصنع صلاحية إيقاف خط الإنتاج عند وجود خطر، رغم أنهم ليسوا من طاقم الإدارة.
- ✓ **<u>اللامركزية المكانية</u>**: وهي توزيع الخدمات والأنشطة عبر مواقع جغرافية متعددة، مثل وجود فروع للبنك المركزي في مناطق مختلفة، لكنها لا تعني بالضرورة أن السلطة موزعة.

Dr.KHELEF mouna

- **أشكال تطبيق اللامركزية**

✓ **اللامركزية الانتقائية**: توزيع أنواع محددة من القرارات على مستويات مختلفة. مثلا، يمكن اتخاذ القرارات المالية في القمة الاستراتيجية، وقرارات التسويق في وحدات الدعم اللوجستي، وقرارات الإنتاج في أسفل الخط الهرمي.

✓ **اللامركزية العالمية –الشاملة-**: يعطى قسم واحد صلاحية اتخاذ مختلف أنواع القرارات. مثلا، مدير فرع في شركة "ماكدونالدز" يتخذ قرارات التشغيل، التوظيف، والتسويق بشكل مستقل.

وعليه نخلص بأن اللامركزية ليست صفة مطلقة، بل هي طيف تختلف درجته من منظمة لأخرى، ويعتمد ذلك على:

- توزيع السلطة الرسمية.
- مَن يملك المعرفة اللازمة.
- مَن يمارس التأثير الفعلي في القرار (رسميا أو غير رسميا).

ولتقييم مدى اللامركزية في أي منظمة، يجب النظر في كيفية توزيع السلطة في الواقع، وليس فقط ما ينص عليه الهيكل الرسمي.

3- **<u>الرقابة على عملية اتخاذ القرار</u>**

إن جوهر السلطة في المنظمات لا يقاس بمجرد اتخاذ القرار النهائي، بل بالتحكم في جميع مراحل عملية اتخاذ القرار، ابتداء من التحفيز الأولي وحتى التنفيذ الفعلي. فالسلطة الحقيقية تمارَس حين يكون للفرد أو

Dr.KHELEF moura

الجهة القدرة على التأثير في مختلف الخطوات التي تقود إلى القرار، مثل اقتراح المبادرة، وجمع المعلومات، وتحليل الخيارات، وتحديد الجدول الزمني، وتنفيذ الإجراءات.

❖ مثال عملي:

في شركة مثل تويوتا، عندما يطرح قرار بتطوير طراز جديد من السيارات، فإن السلطة لا تتركز فقط في الإدارة العليا التي توافق على المشروع، بل تمتد إلى المهندسين والمصممين في الخط التشغيلي الذين يحددون الخصائص الفنية، ومديري الجودة الذين يفرضون معايير الأداء، وفريق التسويق الذي يحدد الفئة المستهدفة. فإذا كان المدير التنفيذي يمتلك القرار الرسمي، إلا أن القدرة الحقيقية على توجيه النتيجة تتوزع عبر مستويات مختلفة تساهم بشكل حاسم في اتخاذ القرار وتنفيذه. هذا يوضح أن من يسيطر على التفاصيل والإجراءات يمتلك في الواقع سلطة مؤثرة على العملية ككل.

قدم باترسون (1969) إطارا تحليليا مفيدا لتوضيح كيفية توزيع السلطة داخل المنظمات من خلال توصيفه لعملية اتخاذ القرار باعتبارها تمر بخمس مراحل مترابطة:

- ✓ **جمع المعلومات**: تحديد البيانات والمعطيات ذات الصلة وتمريرها إلى صانع القرار.
- ✓ **تحليل المعلومات** وتقديم المشورة: تحويل البيانات إلى رؤى واقتراحات توجه القرار.
- ✓ **اتخاذ القرار**: تحديد الخيار أو الإجراء الذي سيتم اتباعه.
- ✓ **منح الإذن**: التأكيد الرسمي على صلاحية اتخاذ القرار.
- ✓ **التنفيذ**: وضع القرار موضع التطبيق العملي.

Dr.KHELEF moura

وبناء على هذا التسلسل، تتحدد قوة الفرد أو الجهة داخل المنظمة بحسب مدى تحكمها في هذه الخطوات. فإذا كان الشخص يهيمن على كافة المراحل الخمس، فإنه يمتلك السلطة الكاملة، وتكون العملية مركزية. أما إذا شارك آخرون في أي من هذه المراحل، تقل سيطرة هذا الشخص وتصبح العملية أكثر لامركزية.

❖ **مثال عملي:** في شركة تكنولوجيا مثل Google، قد يقترح أحد المهندسين إطلاق ميزة جديدة بناء على ملاحظات المستخدمين (المرحلة 1: جمع المعلومات). ثم يقوم فريق التحليل بتقييم الجدوى والسوق المستهدف (المرحلة 2: تحليل المعلومات). المدير الإقليمي يقرر اعتماد الفكرة (المرحلة 3: اتخاذ القرار)، لكن عليه انتظار الموافقة من مجلس المنتج العالمي (المرحلة 4: الإذن). وأخيرا، يتولى فريق التطوير والبرمجة التنفيذ العملي (المرحلة 5).

في هذا المثال، لا يمكن القول بأن المدير يملك سلطة القرار بشكل مطلق؛ فكل مرحلة موزعة على أطراف مختلفة، ما يوضح اللامركزية العملية حتى داخل الشركات الكبرى.

- **أهمية المراحل المختلفة**

✓ **التحكم في المعلومات**: من يتحكم في المعلومات يقرر ما ينظر إليه وما يستبعد، وقد تصبح هذه المرحلة أقوى من اتخاذ القرار نفسه.

✓ **تقديم المشورة**: قد يوجه المستشارون القرارات عمليا، كما حدث تاريخيا مع شخصيات مثل "راسبوتين" أو "ريشيليو" الذين أثروا على قرارات الملوك رغم غيابهم عن موقع القرار الرسمي.

✓ **الإذن والتنفيذ**: من يملك سلطة الإذن أو التنفيذ يمكنه تعديل القرار أو حتى تحريفه حسب رؤيته، مما يعيد تشكيل محتوى القرار الفعلي.

Dr.KHELEF mouna

نستنتج ان السلطة داخل المنظمات لا تتوقف عند اتخاذ القرار فقط، بل تتوزع على مراحل عديدة، أما اللامركزية الحقيقية تحدث عندما تكون هذه المراحل موزعة بين مستويات مختلفة، في حين أن التركيز الكامل للسلطة لا يتحقق إلا إذا اجتمعت السيطرة على جميع المراحل بيد جهة واحدة.

4- **اللامركزية الرأسية (العمودية)**

تشير اللامركزية الرأسية إلى تفويض سلطات اتخاذ القرار من المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، خاصة من القمة الاستراتيجية (مثل المدير العام أو الإدارة التنفيذية)، إلى المستويات الأدنى ضمن التسلسل الهرمي الرسمي للمنظمة. ويركز هذا الشكل من اللامركزية على السلطة الرسمية، أي تلك المرتبطة بالوظيفة أو المنصب، وليس على النفوذ أو السلطة غير الرسمية مثل المشورة أو التنفيذ.

- أبرز الأسئلة التي تطرحها اللامركزية الرأسية:

✓ ما نوع القرارات التي ينبغي تفويضها؟ مثل: هل نفوض القرارات التشغيلية اليومية؟ أم نحتفظ بالقرارات الاستراتيجية فقط في القمة؟

✓ إلى أي مستوى من التنظيم يمكن التفويض؟

✓ هل نفوض إلى رؤساء الأقسام فقط؟ أم إلى فرق العمل أو حتى الأفراد؟

✓ كيف يمكن ضمان استخدام هذه الصلاحيات بطريقة منضبطة؟

✓ أي كيف يتم مراقبة وتنسيق القرارات المفوضة لضمان انسجامها مع أهداف المنظمة؟

5- **اللامركزية الأفقية**

بينما ترتبط اللامركزية الرأسية بتفويض السلطة داخل الخط الهرمي، فإن اللامركزية الأفقية تتعلق بتوزيع السلطة خارج هذا التسلسل الهرمي، نحو الفاعلين الآخرين داخل المنظمة، مثل:

Dr.KHELEF mouna

محللي النظام التقني (البنية التقنية)؛

وحدات الدعم اللوجستي؛

المشغلين والفنيين في الخطوط الأمامية.

- **العناصر التي تميز اللامركزية الأفقية:**

✓ السلطة غير الرسمية: نكون هنا بصدد التأثير في القرارات من خلال جمع المعلومات، تقديم المشورة، أو تنفيذ التوصيات، دون أن يكون للشخص منصب رسمي رفيع.

✓ **تحدي مركزية السلطة:** لم يعد يفترض أن القمة الاستراتيجية تحتكر السلطة الرسمية. ففي بعض المنظمات، قد يمتلك الموظفون في المستويات الدنيا تأثيرا قويا، خصوصا إذا شاركوا في انتخاب القيادات أو في وضع السياسات الداخلية.

- **أشكال توزع السلطة أفقيا:**

- يمكن أن تناط السلطة بفرد واحد بحكم الخبرة أو المنصب، مثل رئيس قسم الجودة.

- قد تنتقل إلى مجموعة صغيرة من المحللين، بفعل أنظمة التوحيد القياسي التي تؤثر على الآخرين.

- يمكن أن تناط السلطة إلى الخبراء الذين يعتمدون على معرفتهم

- يمكن أن توزع على كافة أعضاء المنظمة في سياق فرق العمل أو هياكل الحكم التشاركي.

❖ مثال عملي: في شركة دوائية كبرى مثل Pfizer، قد يتم تفويض اتخاذ القرارات التشغيلية اليومية لمصانع الإنتاج (لامركزية رأسية). في الوقت ذاته، قد يلعب فريق البحث والتطوير (خارج التسلسل الإداري المباشر) دورا حاسما في تقديم المشورة بشأن تطوير مركب دوائي جديد

Dr.KHELEF mouna

(لامركزية أفقية)، رغم أنهم لا يملكون سلطة اتخاذ القرار رسميا، إلا أن معرفتهم التقنية تؤثر بشكل مباشر على القرارات الاستراتيجية.

الجدول رقم-08- أهم الفروقات بين للامركزية الرأسية (العمودية) واللامركزية الأفقية

وجه المقارنة	اللامركزية الرأسية (العمودية)	اللامركزية الأفقية
التعريف	تفويض السلطة من القمة إلى المستويات الأدنى داخل التسلسل الهرمي.	توزيع السلطة خارج التسلسل الهرمي الرسمي، نحو وحدات أو أفراد غير إداريين.
مجال السلطة	رسمية – ترتبط بالمناصب والوظائف داخل الهيكل التنظيمي.	غير رسمية – ناتجة عن الخبرة أو المعرفة الفنية أو النفوذ.
أمثلة على الفاعلين	المدير ← رئيس قسم ← مشرف ← موظف	محللو النظم، خبراء الدعم الفني، المشغلون، أو فرق العمل المتخصصة.
القرارات التي تشملها	غالبا إدارية، تشغيلية، مالية، أو متعلقة بالموارد.	فنية، استشارية، تنفيذية، أو متعلقة بالمعرفة التخصصية.
معيارتوزيع السلطة	التسلسل الإداري (هرمي من أعلى لأسفل).	الكفاءة، المعرفة، أو تأثير غير رسمي على متخذ القرار.
أهميتها	تزيد من سرعة اتخاذ القرار على المستوى المحلي، وتقلل العبء على القمة.	تعزز فعالية القرار بدمج الخبرة الميدانية والفنية في صناعته.
مخاطرها	احتمالية ضعف التنسيق أو تضارب القرارات إن لم يكن هناك ضبط.	احتمال الغموض في المسؤوليات، وتضارب النفوذ بين الرسمي وغير الرسمي.
مثال عملي	تفويض مدير المصنع لمدير القسم صلاحية طلب المواد الخام.	اعتماد المدير التنفيذي على فريق البحث لتحديد خصائص منتج جديد.

المصدر: من اعداد الأستاذة

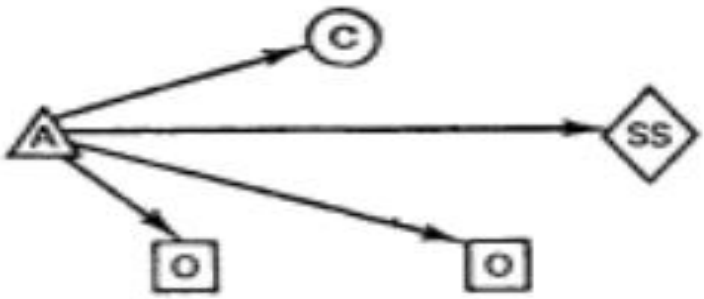
Dr.KHELEF mouna

- **أشكال اللامركزية الأفقية**

تشير اللامركزية الأفقية إلى تحويل السلطة من المديرين التنفيذيين في التسلسل الهرمي إلى أفراد أو جهات أخرى خارج هذا التسلسل، مثل المحللين أو الخبراء أو المشغلين. ويعتمد هذا التحول على المعرفة التخصصية، أو التصميم المؤسسي، أو طبيعة العمل نفسه. ويمكن تصنيف اللامركزية الأفقية إلى أربعة أشكال في حين سنركز في دراستنا على ثلاثة أشكال رئيسية فقط والمتمثلة في:

✓ **<u>اللامركزية الأفقية لصالح محللي السلطة</u>**

الشكل-17- هيمنة المحللين على مراكز القرار داخل التنظيم وفق نموذج Mintzberg



(b) Les Analystes au Pouvoir

المصدر: **Henry Mintzberg, *Le Pouvoir dans les Organisations*, Paris : Les Éditions d'Organisation, 1983, p. 112 نقلا عن محمد باي .**

A: الإدارة العليا (l'Autorité)

C: الموظفون الفنيون (Analystes/Conseil – المحللون أو المستشارون)

SS: وحدة الدعم (Support Staff)

O: الوحدات التشغيلية (Opérations)

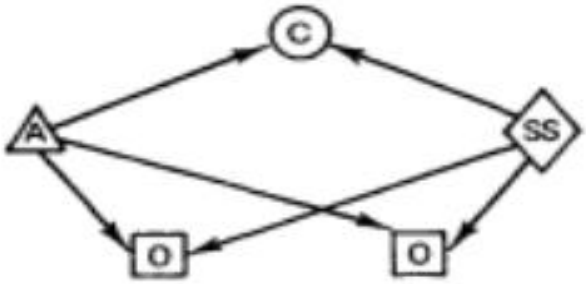
Dr.Khadra moura

من خلال الشكل أعلاه يتضح ان السلطة تنتقل جزئيا إلى محللي البنية التقنية داخل المنظمة، خاصة عند اعتمادها على أنظمة التوحيد القياسي في تنظيم العمليات. كلما زاد توحيد العمليات (سواء في الإجراءات أو النتائج أو المهارات)، زادت سلطة المحللين الذين قاموا بتصميم تلك الأنظمة، على حساب المديرين التنفيذيين.

- **مثال عملي**: في مصانع السيارات مثل Toyota، يضع قسم الهندسة الصناعية أنظمة دقيقة لتجميع الأجزاء وفق معايير موحدة، مما يقلص من صلاحيات مديري الخطوط في اتخاذ قرارات تشغيلية حرة.

✓ **اللامركزية الأفقية لصالح الخبراء المتخصصين**

الشكل-18- هيمنة الخبراء المتخصصين على مراكز القرار داخل التنظيم وفق نموذج Mintzberg



(c) Les Experts au Pouvoir
(dans ce cas, des experts fonctionnels)

المصدر: **Henry Mintzberg, *Le Pouvoir dans les Organisations*, Paris : Les Éditions d'Organisation, 1983, p. 115 نقلا عن محمد باي .**

في هذا النموذج يظهر كيف أن السلطة في المنظمة لا تتركز فقط في القمة الإدارية (A)، بل تُشارك فيها أيضًا الأقسام الأخرى كالتالي:

A. :القمة الاستراتيجية (Apex stratégique)

C :الخبراء التقنيون أو محللو النظم. (Technostructure)

SS :الدعم اللوجستي. (Support logistique)

O :مركز العمليات (العاملون التنفيذيون) (Opérateurs)

بحيث تمنح السلطة لأولئك الذين يمتلكون معرفة متخصصة، بغض النظر عن موقعهم في الهيكل الرسمي. تتجلى هذه السلطة بوضوح في ثلاثة أشكال مختلفة:

- **سلطة غير رسمية مضافة إلى السلطة الرسمية:** يحتفظ المديرون التنفيذيون بسلطاتهم الرسمية، لكن الخبراء يكتسبون نفوذا فعليا بسبب قدرتهم على التعامل مع جوانب معقدة أو غامضة في النظام.

❖ **مثال عملي:** في بعض الشركات الصناعية، يتمتع عمال الصيانة بخبرة فنية تجعلهم الوحيدين القادرين على التعامل مع الأعطال الحرجة، كما لاحظ "كروزييه" (1962) في دراسته للبيروقراطية الفرنسية.

- **اندماج السلطة الرسمية وغير الرسمية:** تحدث مشاركة فعلية في صنع القرار بين المديرين التنفيذيين والخبراء ضمن فرق أو لجان متعددة التخصصات، حيث تمنح السلطة حسب المعرفة.

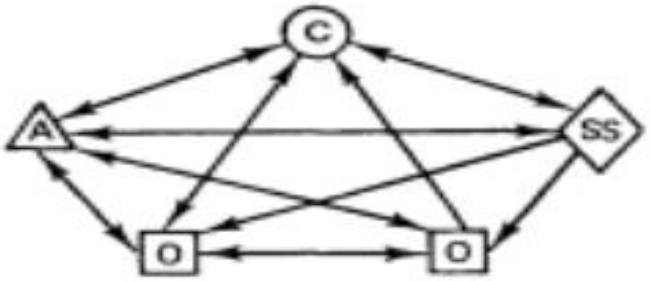
❖ **مثال عملي:** في شركات مثل Apple أو Samsung، تضم فرق تطوير المنتجات خبراء من أقسام التسويق، والهندسة، والتصميم، والإنتاج، حيث يتخذ القرار بشكل جماعي وتشاركي.

كما يمتلك الموظفون أنفسهم خبرات احترافية تجعلهم يحتفظون بالسلطة الفعلية في عمليات التنفيذ، خاصة في المنظمات المهنية. على سبيل المثال: في المستشفيات، يتمتع الأطباء والممرضون المحترفون بسلطة كبيرة على اتخاذ قرارات علاجية في المواقف اليومية، دون الرجوع إلى مستويات عليا في التسلسل الإداري.

Dr.KHELEF mouna

✓ **اللامركزية الأفقية الكاملة ("السلطة للجميع")**

الشكل-19- السلطة للجميع في اتخاذ القرارداخل التنظيم وفق نموذج Mintzberg



(d) Le Pouvoir pour Tous

المصدر: **Henry Mintzberg, *Le Pouvoir dans les Organisations*, Paris : Les Éditions d'Organisation, 1983, p. 117 نقلا عن محمد باي .**

هذا الشكل هو أكثر الأشكال تطرفا من اللامركزية، حيث تنتقل السلطة إلى قاعدة المنظمة بالكامل، وتشجع كل الأعضاء على المساهمة في اتخاذ القرارات. رغم أن هذا النمط نادر في المؤسسات الكبيرة، إلا أنه يطبق في بعض المنظمات الديمقراطية أو التعاونية حيث يكون صنع القرار جماعيا ومفتوحا.

❖ مثال عملي: شركة "Mondragon" الإسبانية التعاونية، حيث يشارك العاملون في وضع السياسات العامة والقرارات التشغيلية، بما في ذلك اختيار القيادات الإدارية.

والجدول التالي يوضح الفروقات بين أشكال اللامركزية الأفقية.

الجدول رقم -09- الفروقات بين أشكال اللامركزية الأفقية

الشكل	الفاعل الأساسي	مصدر السلطة
محللو السلطة	محللو البنية التقنية	أنظمة التوحيد القياسي
خبراء متخصصون	أصحاب المعرفة الفنية	الخبرة والتخصص
السلطة للجميع	جميع أعضاء المنظمة	التشاركية الديمقراطية

المصدر: من اعداد الاستاذة

Dr.KHELEF mouna

المحور الخامس: محددات تصميم الهيكل التنظيمي

- دورة حياة المنظمة
- الاستراتيجية
- التكنولوجيا
- حجم المنظمة
- بيئة المنظمة

Dr.KHELEF mouna

المحور الخامس: محددات تصميم الهيكل التنظيمي

تختلف أهداف وظروف كل منظمة عن غيرها، ولذلك من الطبيعي أن يختلف الهيكل التنظيمي المناسب من منظمة إلى أخرى. فلا يوجد هيكل تنظيمي واحد يصلح لجميع المنظمات في كل الأوقات. ويعزى ذلك إلى التباين الكبير في أشكال التنظيمات والهياكل التي تعتمدها المؤسسات. لذا، عند اختيار وتصميم هيكل تنظيمي، يجب على المنظمة مراعاة مجموعة من المحددات التي تؤثر بشكل مباشر في شكل الهيكل، ومن أبرز هذه المحددات :دورة حياة المنظمة، الاستراتيجية، التكنولوجيا، حجم المنظمة، وبيئة المنظمة.

أولا: دورة حياة المنظمة

تشير دورة حياة المنظمة إلى عدد السنوات التي مرت منذ تأسيسها ومباشرتها لأنشطتها. ويؤثر عمر المنظمة في تصميم واختيار هيكلها التنظيمي، حيث تختلف هياكل المنظمات الحديثة عن تلك التي تأسست في فترات سابقة. كما يتغير الهيكل التنظيمي مع كل مرحلة من مراحل دورة الحياة.

وتتضمن دورة حياة المنظمة خمس مراحل رئيسية:

1. **مرحلة التأسيس** :يتم خلالها إنشاء المنظمة، وتركز الجهود على الجوانب الإنتاجية والتسويقية. تتميز هذه المرحلة بصغر حجم المنظمة وغياب الهيكلة الرسمية، وتعتمد على الطموح والابتكار.
2. **مرحلة النمو** :بعد تجاوز مشاكل نقص الكفاءات الإدارية، تبدأ المنظمة في تحديد أهداف أوضح وتسعى إلى تحقيق الاستقرار. يصبح الهيكل أكثر استقرارا وتظهر الإجراءات والقواعد الرسمية.

Dr.KHELEF mouna

3. **مرحلة النضج** :تزداد حصة المنظمة السوقية ويتسع حجمها، ويدار العمل عبر قواعد وإجراءات رسمية واتصالات منظمة. تعطى الأولوية للتخطيط الاستراتيجي وتفويض الصلاحيات.

4. **مرحلة التوسع** :تعتمد المنظمة على استراتيجيات التنويع وتقدم منتجات وخدمات جديدة. تسعى للتحرر من القيود الرسمية وتتبنى هياكل تنظيمية أكثر مرونة وديناميكية.

5. **مرحلة التدهور** :تواجه المنظمة منافسة شديدة تؤدي إلى انخفاض المبيعات وتراجع الإقبال. تسعى لتبني استراتيجيات دفاعية للمحافظة على حصتها السوقية، ويظهر فيها قادة جدد يميلون إلى المركزية في الإدارة، مع ارتفاع معدل دوران العاملين وتصاعد التوتر التنظيمي.

- **علاقة الهيكل التنظيمي بعمر المنظمة ودورة حياتها:**

كلما زاد عمر المنظمة، زاد انحيازها نحو الرسمية في تصرفاتها وسلوكياتها. تتأثر خصائص المنظمة في مراحل عمرها المختلفة بالخصائص التي بدأت بها عند تأسيسها. وغال با ما يؤدي ذلك إلى تشابه هياكل المنظمات التي تأسست في نفس الفترة الزمنية. المنظمات الأكبر عمرا، بغض النظر عن حجمها، تعتبر أكثر استقرا را في السوق، مما يقلل من احتمالية اندثارها. مع مرور الزمن، يميل الهيكل التنظيمي في المنظمات إلى القصور الذاتي والجمود.

ثانيا: الاستراتيجية

يعد الهيكل التنظيمي الإطار الذي تولد فيه الاستراتيجية وتنفذ من خلاله؛ إذ تختار المنظمة الهيكل الذي يتلاءم مع خياراتها الاستراتيجية ويكون قادرا على تنفيذها بكفاءة. ومع ذلك، فإن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية هي علاقة تبادلية التأثير، يتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

Dr.KHELEF mouna

- التغيرات المتبادلة: يرى Chandler (1962) أن التغيرات في استراتيجية المنظمة تؤدي إلى تغييرات في هيكلها التنظيمي، والعكس صحيح أيضا. فعند اعتماد استراتيجية جديدة، قد يتطلب الأمر تغييرا في الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف بفعالية أكبر.
- التطور الهيكلي: في المراحل الأولى من تأسيس المنظمات، يكون الهيكل المركزي هو الشكل الأكثر شيوعا، حيث يتمحور حول خط إنتاج واحد. ومع تطور المنظمة وزيادة خطوط الإنتاج أو تنوع الخدمات، يصبح من الضروري تطوير الهيكل التنظيمي لاستيعاب هذه التحولات.
- مستوى التعقيد: قد يتحول الهيكل من حالة البساطة (مركزية عالية ورسمية منخفضة) إلى حالة التعقيد (لامركزية عالية ورسمية مرتفعة) بهدف تحقيق الأهداف بفعالية أعلى وتلبية متطلبات البيئة والاستراتيجية.
- التكامل العمودي: مع نمو المنظمة وتنوع أنشطتها، يصبح التكامل العمودي ضروريا لضمان التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية. ويتطلب ذلك وجود أقسام متخصصة تتمتع بقدر من الاستقلالية، مع تنسيق وتنظيم أكثر تعقيدا.
- الاستراتيجيات التنويعية: عند تبني استراتيجيات التنويع في المنتجات أو الأسواق، لا بد من تعديل الهيكل التنظيمي لضمان التوافق بين التوجهات الاستراتيجية الجديدة وبنية المنظمة، مما يحقق انسجاما بين التخصصات المختلفة والأنشطة المتنوعة.

باختصار، فإن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل هي علاقة تكاملية تفاعلية تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، وتسهم بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

Dr KHELEF mouna

ثالثا: التكنولوجيا

تشكل التكنولوجيا أحد المحددات الأساسية للهيكل التنظيمي، إذ تؤثر على طبيعة الأعمال، وطرق تنفيذ المهام، وتدفق المعلومات داخل المنظمة. ولا تقتصر التكنولوجيا على الآلات والأدوات، بل تشمل الأساليب والمعرفة والإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. وهو ما توصلت إليه العديد من الأبحاث منها الآتي:

-1 **مساهمةWOODWARD. في تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا**

توصلت في دراستها حول العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، إلى مجموعة من النتائج المهمة:

- تباين الهيكل باختلاف النمط التكنولوجي: يؤثر هذا التباين على الفعالية التنظيمية. بمعنى آخر، يجب أن يكون الهيكل لتنظيمي متناس با مع نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل والفعالية التنظيمية : أشارت الباحثة إلى أن الفعالية التنظيمية تعتبر مؤشرا للتناسب بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا.
- توافق تكنولوجيا الإنتاج مع الهيكل التنظيمي: تتناسب تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة والإنتاج المستمر مع الهيكل التنظيمي العضوي، بينما يتناسب الإنتاج الواسع مع الهيكل التنظيمي الكلاسيكي. وقد قامت الباحثة بتقسيم المنظمات استنادا إلى تكنولوجيا الإنتاج إلى ثلاث مجموعات: الإنتاج بالوحدة، الإنتاج الواسع، والإنتاج المستمر.
- زيادة التمايز العمودي مع تعقيد التكنولوجيا : كلما زاد تعقيد التكنولوجيا، زاد التمايز العمودي داخل المنظمة.

Dr KHELEF moura

-2 **مساهمة Perrow في تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا**

انطلق الباحث Perrowفي دراسته من خلال نقده لمقاربةWoodward ، لاعتمادها على مفهوم ضيق في تفسير التكنولوجيا، يركز بشكل أساسي على زاوية الإنتاج .وبدلا من ذلك، اقترح Perrow استخدام مفهوم "تكنولوجيا المعرفة "كأساس أكثر شمولا لفهم تأثير التكنولوجيا داخل المنظمات.

وبناء على ذلك، قدم Perrowنموذجا لتصنيف التكنولوجيا على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية، حيث تعتمد هذه التكنولوجيا على أساليب وإجراءات عمل متميزة تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات بطرق تعتمد على نوعية المعرفة المستخدمة ومستوى تعقيد القرارات. وبحسب Perrow، تعتمد تكنولوجيا المعرفة على اثنين من الأسس الرئيسية:

- **مدى تغيير المهام**: يتمثل في تحديد عدد الاستثناءات التي يواجهها الفرد أثناء أداء مهامه. يجب أن تكون هذه الاستثناءات قليلة وغير عادية في الأعمال الروتينية، والعكس صحيح في حالة الاستثناءات المتعددة حيث تتنوع الأنشطة.
- **قابلية المشكلة للتحليل**: يتمثل في السبل الممكنة لإيجاد حلول للمشاكل أو الاستثناءات التي يواجهها الفرد في عمله. يعتمد نوع هذه الحلول على جودتها وفعاليتها.

وقد تم تصنيف التكنولوجيا وفقا لهذه الأسس المعرفية إلى أربعة أنواع:

- *التكنولوجيا الروتينية*: تتميز بعدم وجود أعمال استثنائية ومتنوعة، بل تتمحور حول مهام سهلة الحل.
- *التكنولوجيا غير الروتينية*: تتميز بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها.

Dr.KHELEF moura

- *التكنولوجيا الهندسية*: تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية.

- *التكنولوجيا الحرفية*: تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيرا، ومع ذلك،يتطلب معالجتها والوصول لحلول بشأنها خبرة خاصة.

تأثير التكنولوجيا على الخصائص الأساسية للهيكل التنظيمي:

- **التعقيد والتكنولوجيا:** في حالة التكنولوجيا الروتينية، يكون التعقيد ضعيفا، حيث يقل عدد المجموعات المهنية وتقل الحاجة للتكوين، أما في حالة التكنولوجيا غير الروتينية، فإن درجة التعقيد تكون مرتفعة، وتحتاج المنظمة إلى مهارات وتخصصات عالية، مما يزيد من التمييز العمودي.
- **الرسمية والتكنولوجيا:** التكنولوجيا الروتينية ترتبط بشكل طردي مع درجة الرسمية. المنظمات التي تعتمد على هذا النوع من التكنولوجيا تحتاج إلى قواعد وإجراءات ووصف دقيق للأعمال لتنفيذها على أسس معروفة مسبقا، أما في حالة التكنولوجيا غير الروتينية، فإن درجة الرسمية تقل، وتعتمد الأنظمة على رقابة مرنة تسمح بحرية التصرف.
- **المركزية والتكنولوجيا:** العلاقة بين المركزية والتكنولوجيا غير واضحة نظرا لتأثير متغيرات نفسية إلى جانب المتغيرات الهيكلية الأخرى. يمكن القول إن التكنولوجيا الروتينية ترتبط بالهيكل المركزي، بينما تعتمد التكنولوجيا غير الروتينية على المعرفة المتخصصة والهيكلة غير المركزية. وبالتالي، كلما زادت التكنولوجيا، زادت مركزية اتخاذ القرارات

Dr.KHELEF moura

رابعا: حجم المنظمة

يعبر حجم المنظمة عن مدى قوتها أو قدرتها المادية. ويختلف مقياس الحجم باختلاف طبيعة المنظمات ومجال نشاطها. وقد اقترح الباحثون عدة مؤشرات لقياس حجم المنظمة، من أبرزها:

- *عدد العاملين في المنظمة* :يعد من أكثر المقاييس استخداما لقياس حجم المنظمة.
- *موازنة المنظمة* :تعكس القدرة على التحمل المالي والموارد المتاحة.
- *المخرجات والمدخلات* :تعكس حجم الإنتاج والنشاط.
- *الموارد المتاحة للمنظمة* :تشمل الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية.

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر حجم المنظمة عاملا مؤثرا في تشكيل الهيكل التنظيمي؛ فكلما كبرت المنظمة، زادت الحاجة إلى التمايز التنظيمي وإضافة المزيد من المناصب الإدارية. ويصبح الهيكل التنظيمي أكثر تفصيلا، والمهام أكثر تخصصا، والوحدات أكثر تنوعا وتطورا. كما يعزز النمو وزيادة حجم المنظمة قدرتها على التأثير والنفوذ في بيئتها، ويمكنها من جذب الخبرات والمهارات المتخصصة، مما يسهم في تحقيق الفعالية والاستدامة.

1. <u>مبررات زيادة حجم المنظمة</u>

تحرص المنظمات على النمو وزيادة حجمها، لكن بدرجات متفاوتة، وذلك تبعا لمجموعة من الظروف والعوامل المساعدة، من أبرزها:

- *الأكبر هو الأفضل*:يعتقد أن المنظمات الأكبر حجما تكون أكثر فعالية.
- *الميزة الاقتصادية لحجم الإنتاج الكبير* :حيث يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة، ما يجعل المنظمات الكبيرة غالبا أكثر كفاءة وإنتاجية.

Dr.KHELEF mouna

- *النمو كهدف استراتيجي* :فزيادة الحجم تعزز من احتمالية استمرارية المنظمة.
- *النمو مؤشر على الفعالية* :يعد النمو علامة على نجاح المنظمة.
- *النمو يمنح القوة* :حيث تمتلك المنظمات الكبيرة نفوذا أكبر في التعامل مع الأطراف الأخرى، وتستطيع جذب الخبرات والمهارات المتخصصة.

2. **<u>علاقة الهيكل التنظيمي بحجم المنظمة</u>**

يمكن دراسة أثر حجم المنظمة على هيكلها التنظيمي من خلال الخصائص التالية:

- **درجة الرسمية:** تعبر عن مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء أداء أعمالهم. ففي المنظمات الكبيرة، يكون الاعتماد على اللوائح والقواعد أكبر، بينما تعتمد المنظمات الصغيرة غالبا على العلاقات المباشرة للسيطرة والإشراف.
- **درجة المركزية:** تتناسب درجة المركزية عكسيا مع حجم المنظمة؛ فكلما زاد الحجم، قلت درجة المركزية، حيث تلجأ المنظمات الكبيرة إلى التفويض لتمكين المستويات الإدارية الأدنى من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **درجة التعقيد:** ترتبط درجة التعقيد (التمييز الأفقي والعمودي والجغرافي) ارتباطا قويا بحجم المنظمة. فالمنظمات الكبيرة تحتاج إلى وحدات تنظيمية ومستويات إدارية أكثر، مما يجعلها أكثر تعقيدا. ويعد تأثير الحجم أكبر على التقسيم العمودي مقارنة بالتقسيمين الأفقي والجغرافي.

Dr.KHELEF mouna

خامسا: بيئة المنظمة

يعتمد نجاح أي منظمة إلى حد كبير على قدرتها على دراسة وتحليل العوامل البيئية التي تؤثر فيها. ويجب أن تكون المنظمة قادرة على تحديد الفرص التي يمكن أن توفرها السوق، والتهديدات التي قد تواجهها، مع الأخذ في الاعتبار نقاط قوتها وضعفها. تتفاعل هذه العوامل ضمن بيئة متعددة القوى، وتعمل آليات مختلفة على تطويرها وتنظيمها.

تعرف البيئة بأنها جميع العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة، وتشمل: الأحداث، والمنظمات، والقوى الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية. وهذه العوامل تؤثر على المنظمة وتتأثر بها، وتقع خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. يمكن تقسيم العوامل البيئية إلى قسمين:

1. **البيئة الخارجية**: تشير إلى مجموعة العوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والقانونية التي تؤثر على المنظمة وتتأثر بها.
2. **البيئة الداخلية**: تمثل المستوى المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية على الهيكل التنظيمي، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، والتي تحدد بناء التنظيم والصلاحيات داخله.

علاقة الهيكل التنظيمي ببيئة المنظمة

دلت الدراسات والأبحاث على وجود علاقة واضحة بين البيئة التي تعمل فيها المنظمة وهيكلها التنظيمي. ومن بين أبرز هذه الدراسات: دراسة "بيرنز وستالكر"،دراسة "إيمري وتريست"، دراسة "لورنس ولورش" وقد لخص روبينز نتائج هذه الدراسات فيما يلي:

Dr.KHELLEF moura

- **علاقة البيئة بالتعقيد: هناك** علاقة عكسية بين درجة استقرار البيئة وتعقيد الهيكل التنظيمي؛ فكلما كانت البيئة غير مستقرة، تطلب الأمر هيكلا تنظيميا معقدا يضم العديد من الوحدات والاختصاصيين والمهن. أي أن البيئة غير المستقرة تحتاج إلى درجة عالية من التمايز.
- **علاقة البيئة بالرسمية:** كلما كانت البيئة مستقرة، ارتفعت درجة الرسمية، أي أن العلاقة بينهما طردية. أما في حالة البيئة الديناميكية، فتلجأ المنظمات إلى قدر عالٍ من المرونة في تحديد الوظائف من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
- **علاقة البيئة بالمركزية:** كلما زادت تعقيدات البيئة، كانت الهيكلة التنظيمية أكثر ميلا إلى اللامركزية. إذ إن المواجهة الفعالة لعدم التأكد البيئي تتطلب تبني أسلوب اللامركزية، الذي يقرب المنظمة من بيئتها الخارجية. كما أن "الوظائف الحدودية" (التي تقع على اتصال مباشر مع البيئة الخارجية) تتفاعل بشكل سريع وفعال مع التغيرات الحاصلة في تلك البيئة.

Dr.KHELLEF mouna

الخاتمة

تناولت المحاضرات المقدمة في هذه المطبوعة موضوع التنظيم من جوانبه المختلفة، بدءًا من ماهية التنظيم، حيث تعرّفنا على مفهومه، أهميته، أنواعه، مبادئه، وخصائصه الفعالة. كما تطرقنا إلى مداخل دراسة المنظمات من خلال الأطر الهيكلية، البشرية، السياسية والرمزية، ثم انتقلنا إلى النظريات الكلاسيكية والحديثة التي فسّرت تطور الفكر التنظيمي.

في المحور الثاني، تناولنا ماهية الهيكل التنظيمي، فبدأنا بتحديد المستويات الإدارية، وشرحنا مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته في تنظيم العمل وتوزيع المهام، ثم تتبعنا مراحل تطوره التاريخي في بيئة الأعمال، وأخيرًا قمنا بتحليل الأبعاد المختلفة التي تشكّل هذا الهيكل مثل التخصص، الرسمية، ونطاق الإشراف.

أما في المحور الثالث، فركّزنا على تصنيفات الهياكل التنظيمية، وذلك من خلال أربعة معايير رئيسية: تدرج السلطة، نطاق الإشراف، طريقة تجميع وتقسيم الأنشطة، وأخيرًا نموذج التنظيم المستخدم، ما أتاح لنا مقارنة هذه الهياكل وفقًا لطبيعة المنظمة وحجمها وأهدافها.

وفي المحور الرابع، تعمقنا في تصميم الهيكل التنظيمي، حيث عرضنا المداخل المعتمدة في بنائه مثل مدخل تحليل الأهداف ومدخل تجميع الأنشطة، وناقشنا معلمات التصميم كتصميم المناصب، الهيكل الخارجي، العلاقات التنظيمية، وآليات اتخاذ القرار، مما يُمكّن المنظمة من اختيار النموذج الأنسب لبنيتها ووظائفها.

أخيرًا، استعرضنا في المحور الخامس محددات تصميم الهيكل التنظيمي، وتشمل دورة حياة المنظمة، استراتيجيتها، التكنولوجيا المعتمدة، حجمها، والبيئة التي تعمل ضمنها. وأوضحنا كيف تؤثر هذه المتغيرات في الشكل التنظيمي، وتفرض تعديلات مستمرة لضمان التكيّف والفعالية.

Dr.KHELEF mouna

إن فهم الهياكل التنظيمية وتطورها يعد أمرًا جوهريًا لطلبة اليوم، خاصة في ظل التوجه الجديد نحو تمكينهم من الاندماج السريع في سوق العمل وبناء مؤسسات فعالة دون الاعتماد على التوظيف التقليدي. إذ إن القدرة على استيعاب أبعاد التنظيم واختيار الهيكل الأنسب يعد من المهارات الأساسية التي تهيئ الخريج لتحقيق النجاح في مساره المهني، وتعزز فرصه في الابتكار والتميّز داخل المؤسسات.

وفي الختام، نأمل أن تكون هذه المطبوعة قد وفّرت إطارًا علميًا متماسكًا يساعد الطالب على فهم أعمق للتنظيم، ويمكّنه من توظيف هذه المعارف لبناء مستقبل مهني ناجح.

والله ولي التوفيق.

Dr.KHELEF moura

قائمة المراجع

- العدَيلي، إ. (2018). *فن الإدارة الحديثة*. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- العلاق، ب. (2008). *الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم*. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العماري، ص. ح. ح. (2008). *نظرية المنظمة: مدخل التصميم*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغالبي، ط. م.، والخفاجي، ن. ع. (2009). *نظرية المنظمة: مدخل تصميم* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- الفلاح، م.، والمغربي، م. ب. (2016). *أصول الإدارة والتنظيم* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الجنان.
- الكبيسي، ع. (2004). *الفكر التنظيمي* (الطبعة الأولى). دمشق، سوريا: دار الرضا.
- الموسوي، س. (2004). *الإدارة المعاصرة*. عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر.
- المنير، ز. ع. (2006). *الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الشروق.
- حسين، ح. (2006). *تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل* (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار حامد.
- حسين، ح. (2010). *إدارة المنظمات* (الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين، ح. (2017). *إدارة المنظمات: منظور كلي*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحسني، م. ق. (2008). *نظرية المنظمة والتنظيم* (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

Dr.KHELEF mouna

- السلمي، م. ق. (2008). *نظرية المنظمة والتنظيم* (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشرقاوي، إ. م. ع. (2016). *إدارة الأعمال من منظور اقتصادي*. عمان، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- الشميري، أ. ب. ع.، هيجان، ع. ب. أ.، والمري، غ. (2014). *مبادئ إدارة الأعمال*. الرياض، السعودية: مكتبة العبيكان.
- سعيد، ر. ع. (2004). *نظريات الإدارة والأعمال: دراسة 401*. دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر.
- سوسي، ع. و. (2009). *المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم*. الجزائر: دار النجاح للكتاب.
- عبوي، ز. م. (2006). *الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الشروق.
- عبد القادر، م. (2009). *نظرية المنظمة: مدخل تصميم*. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبد الله، ع. (2012). *العلوم الإدارية* (الجزء الأول). القاهرة، مصر: طيبة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم، ز. ع. (2009). *هيكلة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الراية.
- علي، إ. م. (2016). *إدارة الأعمال من منظور اقتصادي*. عمان، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- عمر، م. (2014). *مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة*. مصر: الدار الجامعية بالإسكندرية.
- عنتر، محمد. (2010). *نظرية التنظيم 3*. مدونة profmohamedantar. نُشر بتاريخ 01 جوان 2010.

Dr.KHELEF mouna

متاح على: [http://profmohamedantar.blogspot.com/2010/06/3.html

- عثمان، أ. (2011). *المفاهيم الإدارية الأساسية*. عمان، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- محمد باي. *محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة*. جامعة حمة لخضر – الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2023/2022.
- منير، ز. ع. (2006). *الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الشروق.
- نادية تاهمي. *محاضرات في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة*. جامعة محمد بوضياف - المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2023/2022.
- يوسف، أ. ع.، وآخرون. (2011). *المفاهيم الإدارية الأساسية*. عمان، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- يوسف، ع. الشمالي. (2017). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة* (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار الفجر.
- Robbins, S. P. (2009). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications* (4th ed.). Pearson Education.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Dr.KHELEF moura

فهرس المحتويات

عنوان	الصفحة
مقدمة	1
المحور الأول: ماهية المنظمة والتنظيم	12-2
I. مفهوم التنظيم	04
أولا: تعريف التنظيم	04
ثانيا: أهمية التنظيم	06
ثالثا: مبادئ التنظيم	07
رابعا: أنواع التنظيم	10
خامسا: خصائص التنظيم الفعال	12
II. مداخل دراسة المنظمات	13
أولا: الإطار الهيكلي	13
ثانيا: إطار الموارد البشرية	21
ثالثا: الإطار السياسي	24
رابعا: الإطار الرمزي	27
III.النظريات المفسرة للتنظيم	32
أولا: النظريات الكلاسيكية في التنظيم	32

Dr.KHELEF mo

ثانيا: النظريات الحديثة في التنظيم	39
المحور الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي	54-45
I. المستويات الإدارية في المنظمة	46
II. تعريف الهيكل التنظيمي	48
III. نشأة وتطور الهياكل التنظيمية في بيئة الأعمال	49
IV. أبعاد الهيكل التنظيمي	52
المحور الثالث: تصنيفات الهيكل التنظيمي	71-55
I. أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة	56
II. أنواع الهياكل التنفيذية حسب نطاق الإشراف	61
III. أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة	63
IV. أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم	70
المحور الرابع: تصميم الهيكل التنظيمي	116-72
I. مداخل تصميم الهيكل التنظيمي	73
أولا: مدخل تحليل الأهداف	74
ثانيا: مدخل تجميع الأنشطة	77
II. معلمات تصميم الهيكل التنظيمي	82
أولا: تصميم مناصب العمل	82

Dr.KTELEI moura

ثانيا: تصميم الهيكل الخارجي	94
ثالثا: تصميم العلاقات التنظيمية	99
رابعا: تصميم نظام اتخاذ القرار	105
المحور الخامس: محددات تصميم الهيكل التنظيمي	127-117
I. دورة حياة المنظمة	118
II. الاستراتيجية	119
III. التكنولوجيا	121
IV. حجم المنظمة	124
V. بيئة المنظمة	126
خاتمة	128
قائمة المراجع	130
فهرس المحتويات	133
فهرس الأشكال	136
فهرس الجداول	137

Dr.KHELEF moura

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	المستويات الإدارية في المنظمة	46
02	تطور الهياكل التنظيمية في بيئة الأعمال	50
03	خريطة تنظيمية لهيكل تنفيذي	57
04	خريطة تنظيمية لهيكل وظيفي	58
05	خريطة تنظيمية لهيكل تنفيذي استشاري	60
06	خريطة تنظيمية لهيكل طويل	62
07	خريطة تنظيمية لهيكل مسطح	63
08	خريطة تنظيمية لهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة	64
09	خريطة تنظيمية لهيكل التنظيمي على أساس العمليات	65
10	خريطة تنظيمية لهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية	66
11	خريطة تنظيمية لهيكل التنظيمي على أساس الزبائن	67
12	خريطة تنظيمية لهيكل التنظيمي على أساس المنتج	69
13	خريطة تنظيمية لهيكل تنظيمي مختلط	70
14	مداخل تصميم الهيكل التنظيمي	73
15	نموذج اتخاذ القرار الإداري وفق مدى اتساع العمل التنظيمي	84
16	الآثار التنظيمية للسلوك الرسمي المطلق وفقا لنموذج ميرتون	90
17	هيمنة المحللين على مراكز القرار داخل التنظيم وفق نموذج Mintzberg	113
18	هيمنة الخبراء المتخصصين على مراكز القرار داخل التنظيم وفق نموذج Mintzberg	114
19	السلطة للجميع في اتخاذ القرار داخل التنظيم وفق نموذج Mintzberg	116

Dr KHELIF mouna

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان	الصفحة
01	أنواع التمايز التنظيمي	**08**
02	الفروقات الأساسية بين أنواع التنظيم	**11**
03	**إسهامات المفكرين الكلاسيكيين في بناء المبادئ الإدارية والتنظيمية**	**15**
04	خصائص النموذج البيروقراطي حسب ويبر	**16**
05	**أهم نظريات التحفيز**	**22**
06	الفروقات الأساسية بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي	**71**
07	أهم النقاط المميزة لاختلالات الهياكل المرسمة لكل من ميرتون و كروزييه	**92**
08	**أهم الفروقات بين اللامركزية الرأسية (العمودية) واللامركزية الأفقية**	**112**
09	**الفروقات بين أشكال اللامركزية الأفقية**	**117**

Dr.KHELEF mouna