

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



**التنظيم في العملية
الإدارية**

مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق
تخصص قانون إداري

إشراف الأستاذة :

د/ صوفيا شراد

إعداد الطالبة:

ليلى بوحيتم

الموسم الجامعي : 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُتُونِي بِهِ ^طأَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي ^طفَلَمَّا كَلَّمَهُ
قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى
خَزَائِنِ الْأَرْضِ ^طإِنِّي حَفِيزٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

صدق الله العظيم

سورة يونس، الآية: "54، 55"

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على إتمام هذا البحث بفضل ما وهبني من علم وما رزقني من نعم، لا يسعني في هذا المقام إلا أن أشكر من تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة وكانيت ولا تزال كالنخلة الشامخة تعطي بلا حدود ، فيجزاك الله عنا أفضل ما جزاء العاملين المخلصين وبارك الله لك وأسعدك أينما خطت بك الرحال ، و لك مني كامل التقدير والاحترام أستاذتي الفاضلة الدكتورة "هناد صوفيا" .

إلى من أشعل شمعة في دروب عملنا وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا أستاذتنا الكرام " أستاذة كلية الحقوق والعلوم السياسية" كلهم باسمه نتقدم لهم بأرقى عبارات الشكر والامتنان دون أن ننسى بالأخص "أعضاء اللجنة المحترمة".

مقدمة

ظهرت الادارة العامة مع ظهور المجتمعات السياسية فأينما وجد مجتمع سياسي منظم وجدت معه الادارة العامة سواء كان ذلك في الصين ام في مصر القديمة أو عقد الإغريق أو لدى الرومان.

ثم جاء الاسلام بمبادئه وشريعته وتطبيقاته، لكي يمد الادارة العامة بروح جديدة من الكفاءة والدقة في الوقت الذي سيطر النظام الاقطاعي على اوروبا، مما ادى الى الشلل في نمو وتطور الادارة العامة فيها خلال تلك الحقبة من التاريخ.

وفي وقتنا الحاضر يحتل علم الادارة العامة موقعا مرموقا بين بقية العلوم الاجتماعية الأخرى، وذلك للحاجة الماسة الى تطبيق مبادئه والأخذ بمناهجه، بهدف الارتقاء بالإدارة في مختلف الدول سواء المتقدمة منها او السائرة في طريق النمو.

يبدو أن حاجة الدول النامية أشد الى دراسة الادارة العامة للخروج بشعوبها من دائرة التخلف الى طريق التقدم، وللحاق بركب الحضارة والرخاء.

ولعل سر نجاح المنظمات سواء كانت خدماتيه أو منظمات ربحية " التنظيم " الذي يعتبر العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يحول المنظمة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الادارية فهو ثاني وظائف العملية الادارية وهي العملية التي تقوم بها كل المستويات الادارية. اذ تتطلب وظيفة التنظيم توفير التنسيق بين الادارات والاقسام ذات التخصص بالأنشطة والأعمال المراد تنفيذها.

وقد تلقت دراسة التنظيم منذ أوائل هذا القرن اهتماما متزايدا من الدارسين والممارسين في ميادين عملية وحضارية محددة، وذلك لما للتنظيم من آثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق الحاجات الانسانية.

أهمية الدراسة:

يعتبر التنظيم الإداري الأساس في أي تطور حضاري، فهو من أهم موضوعات الإدارة، حتى أن البعض من العلماء يطلقون على الإدارة " علم التنظيم " لأنه يهدف إلى تحقيق هدف مشترك أيا كان حجم الإدارة القائمة عليه.

وهو ظاهرة ملازمة لأي هدف يسعى الفرد أو الجماعة لتحقيقه حيث بواسطته تتم في تحيدي المسارات الوظيفية تحديدا دقيقا، إضافة إلى اكتمال العمليات التنظيمية المتعددة، كما يتم به تحقيق التنسيق اللازم والصلاحيات والسلطات اللازمة لبقاء واستمرارية المنظمات الإدارية الحديثة.

الهدف من الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في الإحاطة والالمام بجوانب موضوع التنظيم في العملية الإدارية والمتمثلة في ثلاث خطوات :

- استعراض مختلف الأعمال المراد القيام بها تحقيقا لأهداف الإدارة وتحليل كل منها إلى عناصره ومعرفة دوره وأهميته في تحقيق تلك الأهداف.
- تقسيم هذه الأعمال على الأقسام الإدارية التي تتولاها والعاملين الذين يقومون بها مع تحديد درجة السلطة والمسؤولية المتعلقة بكل منهم وبيان مختلف العلاقة التي تربطهم.
- تحديد طرق أداء العمل وإجراءاته وترمي إلى بيان أيسر السبل لتنفيذ أعمال الإدارة وتحقيق أهدافها.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب علمية، حيث يعد موضوع التنظيم في العملية الإدارية من بين المواضيع ذات الصلة بمجال الأعمال، وذلك اعتبارا لأهمية هذا الموضوع الذي يعتبر الأساس في أي تطور حضاري، فهو من أهم موضوعات الإدارة،

حتى أن البعض من العلماء يطلقون على الإدارة "علم التنظيم" لأنه يهدف إلى تحقيق هدف مشترك أيا كان حجم الإدارة القائمة عليه.

الدراسات السابقة:

سبقت هذه الدراسات العديد من المؤلفات المتنوعة والمختصة في موضوع التنظيم الإداري، وهذه أهمها:

1. أحمد ماهر، التنظيم بالدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.

2. راضية بغدود، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008/2007.

3. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2004.

4. عمر وصفي عقيلي، الإدارة (الأصول، أسس ومفاهيم)، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

5. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "النظريات، العمليات والوظائف"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

6. مرسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

صعوبات الموضوع:

إن الموضوع بالرغم من صلته بالقانون، فعملية البحث عن القوانين المختلفة التي لها صلة بهذا الموضوع منعدمة.

فموضوع التنظيم في العملية الادارية يعد من اهم المواضيع في العلوم الاجتماعية خصوصا في علم الاجتماعي التنظيمي.

وبالرغم من هذه الصعوبات نرجو ان نكون قد وفقنا في انجاز هذا العمل لأنه مهما فصلنا في هذا الموضوع فلن يكون كافيا وافيا والله المستعان.

الإشكالية:

يعتبر التنظيم وظيفة حيوية ونشاطا أساسيا في أي إدارة، فهي تسعى من خلاله إلى توزيع وتنسيق أعمال المنظمة مما يخدم أهدافها كما يعد من أهم العوامل المؤثرة على فعالية الإدارة، وعلى ذلك جاءت إشكالتنا الرئيسية كالآتي:

ما مدى مساهمة التنظيم في العملية الادارية والارتقاء بالمؤسسة لوصولها لهدفها ؟

وتتدرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية، هذه أهمها:

- 1-ماذا يقصد بالتنظيم؟
- 2-ما هي أشكاله ونماذجه؟
- 3-ما هي أهدافه ومزاياه؟
- 4-ما علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي؟
- 5-ما هي عناصر تصميم الهيكل التنظيمي؟
- 6-ما هي الاتجاهات الهيكلية المعاصرة؟

المنهج المتبع في الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من اجل وصف التنظيم الاداري وجعله مسارا عمليا يضمن تنفيذه في اي منظمة من المنظمات.

هيكل الدراسة:

قسمنا هذه الدراسة الى فصلين اساسيين كل فصل يحتوي على بحثين، وكل بحث يحتوي على ثلاث مطالب وكل مطلب يتفرع منه عدة فروع، حيث تطرقنا في مضمون الفصل الأول الى مدخل إلى التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي، وهذا الفصل بدوره قسمناه الى بحثين، حيث كان المبحث الأول منه ماهية التنظيم الاداري، اما المبحث الثاني من هذا الفصل فكان ماهية الهيكل التنظيمي.

اما الفصل الثاني فقد تطرقنا في مضمونه الى تصميم الهيكل التنظيمي والاتجاهات الهيكلية المعاصرة، والذي قسمناه بدوره الى بحثين، المبحث الأول تناولنا فيه عناصر تصميم الهيكل التنظيمي، اما المبحث الثاني فتناولنا فيه الاتجاهات الهيكلية المعاصرة.

الفصل الأول

مدخل إلى التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي

تمهيد:

ان الفرد الذي يعمل بمفرده لا يواجه اي مشكلات، فهو المسؤول عن اهدافه وجدولة اعماله وحل مشاكله، وكذلك اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة، اما اذا انضم اليه فرد اخر او اكثر للمشاركة في انجاز اعماله ينشأ على الفور ما يسمى بالتنظيم، اذ هو ظاهرة ادارية تصاحب ظهور اي جماعة تحاول ان تعمل على تحقيق اهداف معينة، كما انه الاطار الذي تتحدد بموجبه اوجه النشاط اللازمة لتحقيق الاهداف المسطرة، وتنتهي اي عملية تنظيم ببناء الهيكل التنظيمي الذي يظهر في شكل مجموعة من الوحدات المتخصصة، وكذلك الاداة الفعالة في تحقيق اهداف المنظمة، ونتيجة تطورات التي شهدها علم الادارة فقد شهد التنظيم وكذلك الهياكل التنظيمية تطورات جسدتها مختلف النظريات الادارية وعلى هذا الاساس سوف يكون موضوع فصلنا هذا تحليل عام حول التنظيم والهيكل التنظيمي والذي قمنا بدراسته وفقا للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التنظيم الإداري**المبحث الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي**

المبحث الأول: ماهية التنظيم الإداري

يعد التنظيم الوظيفية الحيوية في المنظمة، كما يعتبر النشاط الأساسي للإدارة، فهو العامل الذي يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات، كما يسعى إلى تنسيق وترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك المورد البشري، وللتوسع أكثر حول هذه الوظيفة سوف نتطرق في هذا المبحث إلى: ⁽¹⁾

المطلب الأول: مفهوم التنظيم الإداري.

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص التنظيم الفعال.

المطلب الثالث: أشكال ونماذج التنظيم الإداري.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم الإداري

صنف علماء الإدارة التنظيم على أنه ثاني الوظائف الإدارية إلى جانب التخطيط ^(*) والتوجيه ^(*) والرقابة ^(*)، كما اعتبروه حاليا ثالث عامل من عوامل الانتاج إلى جانب العمل ورأس المال، ولذلك فهو يحظى بأهمية كبيرة من طرف المنظمات في العصر الحالي، وعلى هذا الأساس سنقوم بتحديد تعريفه.

(1) راضية بغدود، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، سنة 2007، ص 4.
يعتبر التخطيط والتوجيه والرقابة من أهم الوظائف الإدارية، حيث أن:
(*) **التخطيط:** هو جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد العمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها.

(*) **التوجيه:** هو الوظيفة الإدارية التي تتم أثناء تنفيذ الخطط عمليا حيث يتم توجيه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها في مرحلة التخطيط حتى تسير المنظمة في الاتجاه الصحيح.
(*) **الرقابة:** ويقصد بها في مجال الإدارة تقرير انجازات العاملين لبيان مدى تحقيقها لأهدافها وذلك طبقا للخطط المرشدة.

أنظر في هذا: المرجع نفسه، ص 12.

الفرع الأول: تعريف التنظيم الإداري.

لقد تعددت تعاريف التنظيم بقدر عدد الباحثين في هذا الموضوع، نذكر من بينها التعاريف التالية:

1 -عرف هنري فايول (Henry Fayol) التنظيم بأنه " إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية، الآلات و الأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض.⁽¹⁾

2-وقد عرفه جورج تيري⁽²⁾ (George Terry) في كتابه Principale of management بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال و النشاطات بما في ذلك تحديد السلطة و المسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف.

3-في حين عرفة ليندال ايريك (Lyndel Urwick) بأنه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص.⁽³⁾

وهناك من اختصر تعريفه للتنظيم، حيث عرفه بأنه "تقسيم العمل والتنسيق بين النشاطات.

إن باختلاف التعريفات التي أوردها الكتاب ومفكرو التنظيم إلا أنها تشترك في إظهار أهم النقاط والتي لابد من توافرها في أي تنظيم والتي تتمثل في:

✓ يرتبط وجود التنظيم بوجود أهداف واضحة وهي سبب وجوده.

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 25.

(2) مرسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2002، ص 21.

(3) على محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 145.

✓ يستند التنظيم إلى تحديد واضح للعلاقات والسلطات من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

✓ يستند التنظيم إلى مجموعة من الأفراد مؤهلين ومدربين لديهم الرغبة في توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

✓ يقوم التنظيم على شبكة من الاتصالات تكفل ترابطه وانسجامه، وتكفل تنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية.

وفي ضوء التعريفات السابقة فإننا نستطيع أن نعرف التنظيم بأنه تقسيم العمل إلى أنشطة لازمة لتحقيق أهداف المنظمة، ثم تحويل هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجميع هذه الوظائف في وحدات إدارية يمكن إسنادها إلى أشخاص مع تحديد علاقات السلطة والمسؤولية وإقامة علاقات بين مختلف الإدارات التنظيمية.⁽¹⁾

الفرع الثاني: تطور التنظيم الإداري

لقد مر الفكر التنظيمي بمحطات مختلفة من الآراء والاجتهادات والمدارس، فأصبح لكل نظرية مدارسها وأفكارها أملت الظروف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية. هذا ما ولد تناقض، هذا التناقض الذي أدى إلى تطور المفاهيم حول التنظيم وهياكله، ويمكن تلخيص هذا التطور في مجموعتين من النظريات وهي:⁽²⁾

I. النظريات الكلاسيكية.

II. النظريات الحديثة.

III. الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية.

(1) كامل بربر، مرجع سابق، ص 28.

(2) مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 23.

I. النظريات الكلاسيكية

تشمل النظريات الكلاسيكية أو التقليدية كما يسميها البعض على عدد من الأفكار والمدارس التي تشكل في مجموعها الفكر الكلاسيكي، وأهم ما ميز هذا الفكر أنه اعتبر المنظمة تعمل في نظام مغلق لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة، وذلك باعتباره أن البيئة دائماً مستقرة، ويمكن تقسيم نظريات الفكر الكلاسيكي إلى مجموعتين من المدارس والنظريات.

أولاً: المجموعة الأولى

وتشمل المدارس والأفكار التي اعتبرت أن التنظيم في المنظمة يكون رسمياً فقط. حيث لا يأخذ بعين الاعتبار الأفراد ومشاركتهم في المنظمة وذلك باعتبارهم كآلات فقط، وتتمثل أهم الأفكار والمدارس في:

1- المدرسة العلمية:

يقترن اسم هذه المدرسة بالمهندس فريدريك تايلور (Frederik Taylor)، حيث أدى تواجده في عدة مناصب التي شغلها إلى اكتشاف عدة مشاكل إدارية وتنظيمية والتي تتمثل في غياب السلطة والمسؤولية لدى المديرين والعمال وهذا بدوره ما أدى إلى تفشي ظاهرة الإهمال والتبذير، كما أنه ونتيجة لعدم تناسب الوظيفة والفرد أدت إلى انعكاسات سيئة على مستوى الأداء والإنتاجية.

وللقضاء على المشاكل اقترح تايلور أسلوب التنظيم العلمي للعمل⁽¹⁾ OST^(*) والذي يقوم على المبادئ التالية:

(1) خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004، ص 164.

(*) Ost: Organisation Scientifique de Travail

- ✓ تقسيم وتخصيص العمل، حيث كلما زاد التقسيم والتخصص فيه زادت المهارة في الأداء، وقلت الأخطاء وبالتالي قلت التكلفة وارتفعت الإنتاجية.
 - ✓ وضع نظام الحوافز، وذلك حسب الكميات المنتجة.
 - ✓ وضع نظام للمتابعة والمراقبة.
 - ✓ الاختيار العلمي السليم للأفراد وتدريبهم.
 - ✓ وضع نظام وظيفي ليشمل كل نشاطات.
 - ✓ التعاون هام بين المشرف ومرؤوسيه.
- ولقد كان تايلور أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف (الهيكل الوظيفي)، والذي أشار إليه في كتابه إدارة الورش (Work shop Management) عام 1903م وقد شرع هذا الأخير في إظهار أهمية هذا الهيكل من خلال تجربته عندما كان يعمل رئيساً في إحدى المنظمات الأمريكية، حيث لاحظ بأن الأعباء الوظيفية تتطلب جهوداً كبيرة ووقتها أطول في الإنجاز من خلال الهيكل التنفيذي، ولذلك اقترح الهيكل الوظيفي بدلاً من الهيكل التنفيذي.⁽¹⁾
- ولقد ساهم في تدعيم أفكار تايلور مفكرون آخرون، نذكر من بينهم فرانك وليليان جليث (Frank et Lilian Gilbreth) بحيث قاما بإدخال تحسينات على تحليل تايلور للعمل من خلال مساهمتهما في دراسة الحركة والوقت والتي تعتمد على الخطوات التالية⁽²⁾

- ✓ تفتيت وتحليل الوظائف إلى مكونات فرعية من مهام وأنشطة وتصرفات.
- ✓ التوصل إلى أفضل طريقة لكل تصرف.

(1) خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص ص: 167، 168.

(2) علي شريف، منال كردى، أساسيات : تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص 63.

✓ إعادة تجميع التصرفات بشكل يؤدي إلى زيادة كفاءة النشاط ككل وذلك يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد، وخفض التكلفة.

ومن خلال دراستنا للمدرسة العلمية، نجدها قد اهتمت بالجانب العلمي للمنظمة.

2- مدرسة التقسيم الإداري:

تهدف هذه المدرسة إلى اكتشاف المبادئ والأسس التي تمكن المدير من تكوين هيكل رسمي للمنظمة، الأمر الذي يساعده في إدارة المنظمة بحكمة ورشد، وقد افترض رواد هذه المدرسة بأنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمة وبيئاتها، إلا أنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية، ولذلك بدأ هؤلاء الرواد في وضع مبادئ للتنظيم⁽¹⁾، ومن أهم من ساهموا في ترسيخ أفكار هذه المدرسة:

أ- هنري فايول (Henry Fayol):

يعتبر الرائد الأول لهذه المدرسة وهو فرنسي الأصل، عاصر تايلور الذي كان في الولايات المتحدة الأمريكية، غير أن اهتماماته كانت بالجانب الإداري في المنظمة، حيث قام بتقسيم عمل المنظمة إلى أنشطة والتي تمثل في النشاطات الفنية، التجارية، المحاسبية، المالية، الأمنية والإدارية، كما قام بتقسيم الإدارة إلى وظائف والتي تمثلت في التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة، ومن هنا كان ظهور الوظيفة التنظيمية بشكل رسمي في المنظمة، ومن إسهاماته كذلك أنه كان أول من وضع أسس ومبادئ التي يقوم عليها التنظيم والإدارة والتي حصرها في أربعة عشر (14) مبدأ والمتمثلة في:⁽²⁾

✓ تقسيم العمل والتخصص.

✓ السلطة والمسؤولية.

(1) كامل المغربي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 48.

(2) عمر وصفي عقيلي، الإدارة (الأصول، أسس ومفاهيم)، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 102.

- ✓ الانضباط.
- ✓ وحدة الأمر.
- ✓ وحدة الهدف.
- ✓ العدالة.
- ✓ التسلسل الرئاسي.
- ✓ المركزية.
- ✓ تدرج السلطة.
- ✓ ترتيب الأفراد (الفرد المناسب في المكان المناسب).
- ✓ الاستقرار.
- ✓ المبادأة (حرية التصرف والابتكار).
- ✓ التعاون.
- ✓ أولوية المصالح العامة على المصالح الخاصة.

ب-جيمس موني وآلن رايلي (James Mooney et Alein Reila):

قام كل من موني ورايلي بأول محاولة منهجية لدراسة التنظيم والوقوف على مبادئه، ومن خلال الدراسة التي قاما بها توصلا إلى أن كل تنظيم لابد أن يقوم على المبادئ التالية:⁽¹⁾

ب-1-مبدأ التدرج الهرمي:

هو نظام العلاقات الذي يقوم بين الرؤساء والمرؤوسين من حيث تقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسؤوليات الوظيفية.

(1) كامل المغربي، مرجع سابق، ص 49.

ب-2-المبدأ الوظيفي:

وهو يتعلق بالتخصص الوظيفي، حيث يرى Mooney أن الفرق بين المديرين في نفس المستوى يعود إلى الاختلاف في طبيعة مهام كل منهم، أي الاختلافات في تخصصاتهم.

ب-3-مبدأ التنسيق:

والذي يعتبر أهم مبدأ في التنظيم، حيث أنه ترتيب منظم لجهود الأفراد من أجل تحقيق عمل مشترك أو هدف عام.

ب-4-مبدأ (المشورة - التنفيذ):

حيث أن الجهة الاستشارية تقدم النصح والتوصية في أمور مختلفة، إلا أنها لا تملك حق التقرير وإصدار الأوامر، أما الجهة التنفيذية فهي لها حق اتخاذ القرارات، وهي المعنية برقابة الآخرين والإشراف عليهم في تنفيذها ومعاقتهم إذا فشلوا في ذلك.

ج-لوثر كوليك (Luther Gulick):

لقد أجاز Gulick مبادئ التنظيم فيما يلي:⁽¹⁾

- ✓ الاعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى، وتقليص عدد الرؤساء والمرؤوسين في الهياكل التنظيمية.
- ✓ تكييف الأفراد للهيكل التنظيمي في المنظمة بشكل يساعد في تحقيق أهدافها.
- ✓ الاعتماد على أسس علمية في تقسيم العمل (تجميع الوظائف المتماثلة والتخصص الوظيفي).
- ✓ الاعتماد على وحدة السلطة الآمرة لكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

(1) خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص 181.

✓ تكافؤ السلطة والمسؤولية.

✓ ضرورة العمل على تفويض السلطة.

د-ليندال ايرويك (Lyndell Urwick):

أكد هذا الأخير على ضرورة إتباع أسس واضحة ومحددة في أداء وظيفة التنظيم.⁽¹⁾

3-المدرسة البيروقراطية:

كان ماكس ويبر (Max Weber) أول من تحدث عن البيروقراطية^(*) والذي عرفها على أنها "نظام رسمي للتنظيم والإدارة لضمان الكفاءة والفعالية".

وقد اعتبر ويبر أن التنظيم البيروقراطي هو التنظيم الأمثل على الإطلاق بغض النظر عن الاختلافات الموقفية، وهو يعتمد على المبادئ التالية:⁽²⁾

✓ التدرج الهرمي للسلطة يكون من الأعلى إلى الأسفل مما يؤدي إلى تحديد واضح

للسلطة لكل مركز وظيفي، ويحقق رقابة المستويات الإدارية السفلى.

✓ تحديد قاطع للواجبات اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم.

✓ التخصص الوظيفي، وتقسيم العمل، واختيار وتعيين الأفراد طبقاً للتخصص في العمل.

(1) علي محمود منصور، مرجع سابق، ص 288.

(*) البيروقراطية: اشتقت كلمة البيروقراطية من المصطلح الفرنسي (بيرو) والذي يعني اللون القاتم، ويمثل الجاه والهيبة، وقد تحولت هذه الكلمة إلى معنى منضدة أو غرفة مكتب، أو مصطلح (قراطية) فهي يونانية الأصل وتعني الحكم.

أنظر في هذا: المرجع نفسه، ص 293.

(2) خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص ص: 189، 198.

- ✓ اللوائح والإجراءات يجب أن تكون محددة وواضحة، ويلتزم بها الجميع في كل الظروف، وليس من حق الموظف أن يخالفها، وإلا يتعرض للعقاب.
- ✓ المستندات والسجلات الرسمية ضرورية، حيث يعتمد العمل والاتصال في التنظيم الرسمي على المعلومات المكتوبة والموثقة رسمياً في هذه السجلات والمستندات.
- ✓ إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية، حيث يخضع العاملون في التنظيم البيروقراطي للأوامر والتعليمات الموضوعة والمجردة من الذاتية.
- ✓ عنصر الكفاءة والذي يمثل الصفة المميزة للموظف البيروقراطي.
- ✓ الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله.
- ومن خلال دراستنا لأفكار المجموعة الأولى من النظريات الكلاسيكية نجدها تشترك في عدة نقاط أهمها: (1)

- ✓ تقسيم العمل والتخصص فيه.
- ✓ تسلسل السلطة.
- ✓ التنظيم يكون رسمياً فقط.
- ✓ نطاق الإشراف والرقابة.
- ✓ الأخذ بمبدأ الرشادة.
- ✓ هدف التنظيم واحد ووحيد يتمثل في تعظيم الربح.
- غير أنه وجهت لهذه المجموعة عدة انتقادات نذكر منها: (2)
- ✓ اللجوء إلى مبدأ الطريقة المثلى للعمل.
- ✓ النظر إلى الأفراد من زاوية التنظيم الرسمي وعوامل العقلانية فقط.
- ✓ جمود وعدم مرونة مبادئ التنظيم.

(1) محمد علي عارف جعلوك، كيف يبني المدير فريق العمل الفعال؟، دار الراتب الجامعية، بيروت، ص: 12، 13.

(2) عبد الرزاق بن حبيب، الاقتصاد وتسيير المؤسسة، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 90.

✓ الإفراط في التخصص وتقسيم العمل، وهذا ما يؤدي بدوره إلى الانهيار المعنوي الكامل للعامل.

✓ تجاهل حقيقة الطبيعة البشرية بإغفال آثار الصراعات والسلوك الإنساني (التنظيم غير الرسمي).

وكانت هذه الانتقادات السبب الرئيسي لظهور التيار الثاني أو المجموعة الثانية من النظريات الكلاسيكية.

ثانياً: المجموعة الثانية

بالرغم من أهمية المبادئ التي ساهمت بها المجموعة الأولى من النظريات الكلاسيكية، إلا أنها أهملت الجوانب السلوكية المرتبطة بالعنصر البشري في التنظيم، ولذلك ظهر تيار ثاني من النظريات الكلاسيكية شملت مجموعة من الأعمال نذكر منها:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

اختلفت العلاقات الإنسانية عن سابقتها من النظريات بأنها لم تنظر إلى الأفراد في التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي، بل أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي، وتأثيره على الأفراد.⁽¹⁾

ويعد إلتون مايو (Elton Mayo) وزملاؤه ممن ترتبط أسماؤهم بحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكد هذا الأخير وبالاشتراك مع زميله روثليز برجر (Rothlis Berger) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل تحتاج إلى فهم إنساني، ومعرفة لهذا العمل.⁽²⁾

(1) كامل المغربي، مرجع سابق، ص 51.

(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "النظريات، العمليات والوظائف"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 51.

وبناء على ما تقدم قام Mayo بعدة تجارب ليخرج في الأخير بعدة نتائج والمتمثلة في: (1)

✓ لا تعد الحوافز المادية (الاقتصادية) التي تؤثر على إنتاجية العامل فقط، بل هناك عوامل أخرى كالاهتمام والاعتراف والتقدير.

✓ لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد بل كجماعات منتظمة بصورة غير رسمية.

✓ لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الأداء الجيد في المنظمة، إذ أن العلاقات المتبادلة، وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق كفاءة المنظمة.

غير أنه وجهت لهذه المدرسة مجموعة من الانتقادات نذكر منها: (2)

✓ ركزت حركة العلاقات الإنسانية على دراسة التنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي، ولم تبين أثره على تشكيل سلوك الأفراد.

✓ تجاهلت هذه المدرسة مجموعة من الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك الأفراد وتركيزها فقط على الدوافع الاجتماعية.

✓ يعاب على هذه المدرسة حدودية عدد العاملين الذي شملتهم الدراسة، وبالتالي فإن النتائج التي توصلت إليها مشكوك فيها من الناحية العلمية.

2-نظرية الفلسفة الإدارية:

رغم الانتقادات التي وجهت للعلاقات الإنسانية إلا أنها كانت معلما في تاريخ تطور الفكر التنظيمي، فهي التي أظهرت أهمية الفرد كعنصر رئيسي في التنظيم، وليس كآلة ويعتبر ماك جرجور (Mac Gregor) صاحب هذه النظرية والذي يبين من خلالها أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ التنظيم أصبح لديهم اقتناع بأن هذه المبادئ راسخة ولا

(1) خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص ص: 202، 208.

(2) كامل بربر، مرجع سابق، ص 75.

تقبل التعديل والنقاش، ولذلك فإن مبدأ السلطة الذي تركز إليه النظريات السابقة (المجموعة الأولى من النظريات الكلاسيكية) أصبح لهؤلاء المديرين الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الأفراد، وينتقد (Mac Gregor) ذلك لأن السلطة هي ليست مجرد نوع من أنواع التأثير، فهناك وسائل أخرى للإقناع والإكراه، كما أوضح أن هناك مصدر آخر للسلطة والتي تتأتى من العلم، الخبرة، القوة...⁽¹⁾

وبهذا التحليل استطاع (Mac Gregor) تقديم تصورات له فروض نظرية أسماها نظرية (X) ثم قدم تصورات له فروض نظرية أخرى أسماها النظرية (Y).

أ- النظرية x:

ووفقا لهذه النظرية التي تعتبر العمل سيئ وغير محبوب، إذ لابد من استعمال السلطة من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية، تكون هذه السلطة مركزة في القمة، وهدفها انجاز العمل، وبالتالي تحتاج إلى تنظيم يسمح بالتطبيق الفوري للسلطة على مختلف المستويات التنظيمية، مما يضمن الفعالية القصوى في إنجاز العمل، كما تعتبر الفرد هو الوحدة الأساسية التي يقوم عليها التنظيم، وأن الاتصالات تكون في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.⁽²⁾

ب- النظرية y:

وهي نظرية مناقضة للنظرية السابقة، حيث أنها تعتبر أن هناك منبع آخر للسلطة في التنظيم، ألا وهي السلطة غير الرسمية، حيث يقتنع الرؤوسون بسلطة رئيسهم عن رغبة وقناعة، وأنهم يتحملون المسؤولية، كما أنهم قادرون على استخدام الفكر والخيال في

(1) كامل المغربي، مرجع سابق، ص 52.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص: 120، 121.

حمل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطيت لهم الفرصة لذلك، كما أن الفرد في المنظمة قادر على الإبداع والابتكار.⁽¹⁾

إن هدف المجموعة الثانية من النظريات الكلاسيكية هو رفع كفاءة التنظيم والمساعدة في تحقيق أهدافه النهائية أخذا بعين الاعتبار الفرد في المنظمة، وأن هدف التنظيم بقي واحداً ووحيداً وهو تعظيم الربح، كما نجد أن كل النظريات الكلاسيكية قد تجاهلت أن هناك عوامل أخرى خارجية تؤثر على طبيعة التنظيم في المنظمة والتي زادت من تعقد وتغيير في البيئة المنظمة، ومن ثم كانت الأسباب لظهور النظريات الحديثة.

II. النظريات الحديثة

تعتبر هذه النظريات المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة، وبالتالي هناك عوامل خارجية تؤثر وبصفة مباشرة على طبيعة التنظيم، ويمكن أن نلخص النظرة الحديثة للتنظيم في بعض النظريات الحديثة والمتمثلة في:

1- النظريات السلوكية:

وهي نظريات مكملة لمدرسة العلاقات الإنسانية، غير أنها تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً، ومن أهم مفكري هذه النظريات شيلستر برنارد (**Chester Barnard**) والذي سعى إلى تطوير نظرية جديدة للتنظيم منتهجا في ذلك المنهج السلوكي. فالمنظمة وفقاً لآرائه هي نظام تعاوني، وقد ركز **Chester** على أهمية الهيكل التنظيمي، فيما يتعلق بتفويض السلطة كأساس لبناء التنظيم، كما أظهر أهمية خاصة لبناء هيكل أو شبكة جيدة للاتصالات كأساس لتماسك الهيكل التنظيمي⁽²⁾، كما أكد **Chester** كذلك أنه داخل المنظمة يوجد نوعان من التنظيم وهما التنظيم الرسمي والذي يمثل الهرم الإداري وهيكل

(1) المرجع نفسه، ص ص: 126، 127.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص: 54، 55.

السلطة والرئاسات وكذا العلاقات الرسمية القائمة بين أعضاء المنظمة، والثاني تنظيم غير الرسمي الذي ينشأ نتيجة عوامل عاطفية أو مصلحة مشتركة، ويعتبر الإدارة الناجحة التي تقترب منه ولا تحاربه، بل تكسبه ثقته، لأنه يمكن أن يساعدها على تنظيم الأعمال بسهولة ويسر.⁽¹⁾

أما فيما يخص باك (Bakke) فقد ركز على التنظيم الاجتماعي فعرّف التنظيم بأنه "مجموعة من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية، المادية والمالية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز لحل المشكلات، ويعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية"⁽²⁾. وقد حدد هذا الأخير أربع مكونات أساسية للتنظيم وهي:⁽³⁾

أ- ميثاق التنظيم:

وهو الذي يميز التنظيم من غيره من التنظيمات الأخرى حيث يحدد الميثاق اسم التنظيم ووظيفته، والأهداف الرئيسية له، والقيم التي يرتكز عليها.

ب- الموارد الأساسية:

وهي ما يستخدمه التنظيم في أداء وظائفه، وتحقيق أهدافه، وتشمل الأفراد والتي أعطاه Bakke أهمية كبرى، بالإضافة إلى العناصر المادية والمالية والطبيعية.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص: 128، 132.

(2) عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، دون دار نشر، دون بلد، 2001، ص 103.

(3) المرجع نفسه، ص 104.

ج- الأنشطة:

وهي التي يمارسها التنظيم، وتهدف إلى الحصول على الموارد وتحويلها إلى منتجات يعرضها على المجتمع، وتدخل ضمن هذه الأنشطة، الأنشطة الإنتاجية، والأنشطة الرقابية، والأنشطة الخاصة بالمحافظة على توازن التنظيم واستقراره.

د- روابط التنظيم:

وتشير إلى فكرة التداخل والاعتماد المتبادل بين أجزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة.

ومن هذه الأفكار التي قدمها Bakke يتضح مدى اهتمامه بقيمة العنصر الإنساني في التنظيم، وتتميز هذه الأفكار بالنظرة الشمولية للمنظمة باعتبارها تكويناً متكاملًا متفاعلاً مع المناخ المحيط.

أما فيما يخص ليكرت (Likret) فقد أوضح بأن التنظيم عبارة عن تكوين إنساني، يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه كما له خصائص أساسية وأنشطة محددة منها: (1)

- ✓ وجود هيكل التنظيم يحدد أقسامه والعلاقات بينها.
- ✓ وجود شبكة للاتصال، تنتقل من خلالها المعلومات بين أجزاء التنظيم.
- ✓ وجود عمليات لاتخاذ القرارات.
- ✓ يحتوى التنظيم على موارد تقوم بالعمل كالأفراد والآلات.
- ✓ يمارس التنظيم أنواعاً مختلفة من التأثير والنفوذ على أعضائه حتى يقوموا بتنفيذ القرارات، وتحقيق الأهداف.

(1) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 93.

✓ للتنظيم أبعاد وأسس من الدوافع والاتجاهات التي تحدد من قبول أو رفض أعضائه بما يطلب إليهم من أعمال.

في حين نجد ماري فوليت (M.Follet) قد انتقدت في كتاباتها النظريات الكلاسيكية، وركزت على الجانب الإنساني وتتمثل أهم إسهاماتها في النقاط التالية:⁽¹⁾

✓ اقترحت فوليت اشتراك العاملين في تحليل وتصميم العمل الخاص بهم لأنهم أدرى الناس بطبيعة عملهم.

✓ أوصت فوليت بأنه ينبغي السماح بالاتصالات المباشرة بين المديرين الذي يعملون في وظائف مختلفة، لزيادة سرعة اتخاذ القرار، كما اقترحت تكوين فرق عمل ينتمون لإدارات وظيفية مختلفة للعمل على إنجاز مشروع معين، وهو من التنظيمات الشائعة في الوقت الحالي.

✓ دعت إلى تقليص درجة المركزية، وركزن على ضرورة التنسيق.

أما كريس أرجيرس (Cris Argyris) فقد أكد على ضرورة التخلي على نمط الإشراف التقليدي السلطوي واستبداله بجماعات عمل والتي تشكل في مختلف المستويات الإدارية لتنفيذ الأهداف المقررة.

ومن جهة أخرى نجد وارن بنيس (Werren Bennis) الذي انتقد وبشدة التنظيم الكلاسيكي البيروقراطي وذلك نظرا للأسباب التالية:⁽²⁾

- ✓ إهمال دور التنظيم غير الرسمي.
- ✓ تقادم أنماط السلطة والرقابة بشكل يؤثر سلبيا على سلوك العاملين.
- ✓ انعدام وسائل حل الخلافات وخاصة بين الجماعات الوظيفية المختلفة.
- ✓ تشويه الاتصالات.

(1) علي شريف، منال كردي، مرجع سابق، ص 75.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 90.

- ✓ عد الاستغلال الكامل للطاقات البشرية الموجودة بسبب انتشار الشعور بعدم الثقة والخوف من الإجراءات الانتقامية.
- ✓ عدم استيعاب التكنولوجيا الجديدة.
- ✓ الخمول وعدم الإبداع.

ولذلك فقد أكد على ضرورة إتباع التنظيمات المرنة، وذلك باستعمال جماعات عمل مؤقتة حيث يختلف تشكيلها حسب المشكلة التي تواجهها المنظمة، ويعتمد نمط هذا التنظيم على التنظيمات غير الرسمية على التنظيمات الرسمية، غير أنه لا يلغياها.⁽¹⁾

2-نظرية اتخاذ القرار:

صاحب هذه النظرية هو هربت سيمون (Herbet simon) بحيث تنتظر هذه النظرية إلى عملية اتخاذ القرارات كمحور أساسي لبناء التنظيم، حيث يستخدم هرم القرارات كأسلوب لذلك، كما اعتبر مشكلة الهيكل التنظيمي هي مشكلة اتخاذ القرارات، وأن المراكز الإدارية والوظائف هي عبارة عن أماكن لاتخاذ القرارات، والتي يجب أن تصمم على هذا الأساس.⁽²⁾

3-نظرية الإدارة بالأهداف:

صاحب هذه النظرية المفكر بيتر دروكر (Peter Drucker) والذي لخص أهم مبادئ التنظيم في النقاط التالية:⁽³⁾

- ✓ الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطة للعاملين حتى يتعودوا على تحمل المسؤولية الذاتية.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 105.

(2) محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص 204.

(3) علي شريف، منال كردي، مرجع سابق، ص 87.

- ✓ تنويع المهام التي يكلف بها العاملون من أجل إشعارهم أو شعورهم بأهمية الأعمال التي يؤدونها، ففي المرحلة الأولى يكون التفويض في نفس المستوى، ثم يتم تحسينها نوعيا بزيادة الصلاحيات، مما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية.
- ✓ اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات.
- وقد أوضح كذلك أن متطلبات التنظيم الفعال تتمثل في: (1)

- ✓ وضوح مهمة الفرد ووظيفته وصلاحياته.
- ✓ تقليل المستويات التنظيمية.
- ✓ إعطاء فرصة لكل فرد للتخصص بعمل محدد.
- ✓ مرونة الهيكل التنظيمي.
- ✓ ديمومة التنظيم وتحديد حبه الظروف المتغيرة.
- ✓ إتباع نظام اتصالات واضح وأسلوب رقابي منظم واتخاذ قرارات فعالة.

4-نظرية النظم:

يمكن تعريف النظام على أنه "مجموعة من الأجزاء المترابطة، والتي تعمل معا لتحقيق هدف أو أهداف معينة"⁽²⁾ وباعتبار التنظيم وظيفة من وظائف المنظمة، إذن فهو نظام جزئي من نظام كلي ألا وهو المنظمة، ولكن باعتباره نظاما كليا، فهو يتكون من الأجزاء والتي هي العمليات، حيث كل عملية تضم مجموعة من الأنشطة التي تنتمي للعديد من المجالات الوظيفية، والنقطة الأساسية في هذه النظرية أنها تركز على تأكيد

(1) عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة

دكتوراه، دون بلد، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2004، ص 87.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 103.

العلاقة بين التنظيم والبيئة، وتدعو إلى تطوير الهياكل التنظيمية وتحقيق التكامل بين الأنشطة والوظائف⁽¹⁾، وعليه فإنه عند بناء أي تنظيم لابد من مراعاة المتغيرات التالية:⁽²⁾

- ✓ حجم المنظمة.
- ✓ شخصية العاملين.
- ✓ درجة التداخل.
- ✓ توافق الأهداف.
- ✓ مستوى صنع القرار.

5- النظرية الموقفية:

تعتبر النظرية الموقفية من أهم ما ساهم به الفكر التنظيمي المعاصر، فهي لا تدعي تقديم مبادئ وتوصيات عامة وصالحة لكل الظروف وفي جميعها لتحقيق فعالية المنظمة، وأهم ما ركزت عليه هذه النظرية عدم وجود تنظيم مثالي يصلح لجميع المنظمات، ويأتي هذا مخالفاً لكل ما جاء به (Fayol et Weber)، أي أن شكل الهيكل التنظيمي يتوقف على طبيعة المنظمة وخصائص البيئة، فإذا كانت البيئة مستقرة فالتنظيم يكون ميكانيكياً يتميز بالمركزية، تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات، أما في حالة بيئة سريعة التغيير فإن التنظيم العضوي أكثر ملائمة، فهو يتميز بدرجة عالية من اللامركزية وذلك بتفويض السلطة إلى مختلف المستويات وتشجيع العاملين على المبادرة والتعاون وسرعة الاستجابة للمتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية، ومن أهم العوامل الموقفية التي تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي إضافة إلى البيئة:⁽³⁾

- ✓ الاستراتيجية.

(1) المرجع نفسه، ص 104.

(2) علي شريف، منال كردي، مرجع سابق، ص 248.

(3) محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 220.

✓ حجم المنظمة.

✓ التكنولوجيا.

✓ علاقات السلطة.

6-نظرية تكاليف التبادل:

صاحب هذه النظرية هو ويليمسون (Williamson) وقد حاولت هذه النظرية تفسير الظروف التي يمكن من خلالها اختيار الشكل التنظيمي الأكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية في التعامل مع البيئة الخارجية، كما قدمت كذلك تفسيراً اقتصادياً بظهور الأشكال التنظيمية المختلفة عبر مراحل التاريخ بغرض تدنئة تكاليف التبادل بين المنظمة والبيئة.⁽¹⁾

7-النظرية المؤسسية:

والتي ترجع جذورها إلى دراسة سيلزنك (Selznick) والتي حاولن أن تجيب على سؤال أساسي وهو ما الذي يجعل المنظمات تبدو متشابهة في هياكلها التنظيمية؟ ولقد أشارت هذه النظرية إلى أهمية القيم والأعراف في تشكيل الهياكل التنظيمية.⁽²⁾

8-النظرية اليابانية (z):

صاحب هذه النظرية هو وليم أوتشي (William Outchi)، حيث قام هذا الأخير بمزج مزايا التنظيم الأمريكي والذي يتميز بتقسيم العمل والتخصص الدقيق فيه، وكذا المركزية في اتخاذ القرارات إلى جانب أنه تنظيم رسمي، مع التنظيم الياباني والذي هو عكس سابقه، حيث يتميز بوجود علاقات تعاونية غير رسمية تساعد على التنسيق، كما يقوم على التشاور في اتخاذ القرار، ويعتبر أن الوحدة الأساسية هي الجماعات بحيث

(1) عبد الوهاب سويس، مرجع سابق، ص 97.

(2) عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 126.

توكل الأعمال إلى جماعات أي مجموعة من الأفراد كما يتم تحمل المسؤولية بشكل جماعي.

أما التنظيم الجديد حسب Outchi فهو عبارة عن فرق عمل مؤقتة يكون العمل جماعي، ولكن المسؤولية فردية، يقل فيه المستويات الإدارية، ويتصف بدرجة أقل من الرسمية، ونذكر من بين هذه التنظيمات حلقات الجودة الشاملة.⁽¹⁾

III. الإدارة الالكترونية في الشؤون الإدارية

تعد الإدارة الرقمية أو الالكترونية (Digital or E-Management) هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة الكترونيا) ووظائف الشركة (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الالكتروني).⁽²⁾

والواقع أنه من خلال هذه الفترة الطويلة ومع تطور مدارس الإدارة كانت المفاهيم والمبادئ الإدارية تترسخ من حيث تحقيق النتائج في السوق. وبناء على ما تحققه الإدارة من نتائج إيجابية سواء في تحقيق الأهداف بفاعلية أو في استخدام الموارد بكفاءة.

أولاً: تعريف الإدارة الالكترونية

إن فكرة الإدارة الالكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل مؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية⁽³⁾

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 114.

(2) عبد الرحمن توفيق، الإدارة الالكترونية في الشؤون الإدارية، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2014، ص 35.

(3) محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 290.

فتعتبر منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر شبكات الاتصال وهي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية⁽¹⁾

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد سمات تطبيق الأعمال الإلكترونية خاصة بعد انتشار الانترنت واستخدامها في تغير وتطوير أسس ومبادئ إدارة الأعمال، فقد فتحت أبواباً عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة وإضافة مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمرتبقة.⁽²⁾

فالإدارة الإلكترونية عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وتنفيذ كل الأعمال والمعاملات من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية.⁽³⁾

ثانياً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ والتي تتمثل فيما يلي:

- 1) تقديم أحسن خدمات للمواطنين: إن الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع المهارات والكفاءات، المهيئة مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، وتحليلها واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- 2) التركيز على النتائج: إن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع وإن تحقق فوائد للجمهور، تتمثل في تخفيف العبء

(1) محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، مرجع سابق، ص 291.

(2) محمد عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 38.

(3) محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 42، 43.

عن المواطن من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة وبصورة دائمة للمواطنين.

(3) سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: يقصد بها دائمة للمواطنين الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل والعمل والمدارس وغيرها من الأماكن ليتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية.⁽¹⁾

(4) التعبير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية ذلك أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد إرضاء الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة وهذا التغيير والاستمرارية فيه من أجل تحسين المستمر والمتواصل في تقديم الخدمات للمواطنين.

(5) التفكير بالمستفيد للإدارة الإلكترونية: تتولى الإدارة الإلكترونية مهمة إعادة التفكير بكيفية التنظيم من منظور المواطن والمستفيد والوظائف التي يجب أن تقدمها لهم وللوصول إلى هذا الهدف يجب أن تركز الإدارة الإلكترونية على احتياجات الزبائن قبل كل شيء وبعد ذلك تعمل باتجاه تصميم نظم تساعد على تلبية هذه الاحتياجات.

(6) التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن: توفر الإدارة الإلكترونية بيئة مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات واحترام حقوق المواطن.

(7) الرؤية الاستراتيجية: يتطلب وجود رؤية استراتيجية شامل وأهدافا استراتيجية قابلة للتحقيق من أجل الوصول إلى مجتمع المعلومات.

توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لهم بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة وإتاحة الفرص أمام الجميع للاستفادة منها.⁽²⁾

(1) محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص: 49، 50.

(2) عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، ببداء ستار البياتي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، الطبعة القاهرة، مصر، 2007، ص28.

الشكل رقم (01): الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية
---------------------	-------------------

الحرفية Craftsmanship	الآلية Mechanization	الأتمتة Automation	الذكاء الاصطناعي Artificial	الإنترنت Internet
الإنسان هو العامل الأساسي في الإنتاج	الآلة تحل محل العمل اليدوي في الإنتاج	الآلة تحل محل العمل المرتبط ببرمجة ووقاية العمل والإنتاج	الآلة تقلد وتحاكي الذكاء والسلوك الإنساني	آلة التشبيك الفائقة من استخدام مستودعات البيانات لإنجاز العمليات والصفات رقمياً عن

المصدر: عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 37.

جدول رقم 1: التطور إلى أشكال التنظيم الجديد

المكونات التنظيمية	من	إلى
الهيكل التنظيمي	-التنظيم العمودي -الهيكل القائم على الوحدات الثابتة -تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة (One Big Unit O) -التنظيم أعلى-أسفل -شركة ذات هيكل تنظيمي محدد	-التنظيم المصفوفي أو المشروع -الهيكل القائمة على الفرق -تنظيم الوحدات المصغرة (Mini Unit O) -مخطط من اليمين إلى اليسار -شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. -التقسيم الإداري التقليدي.	-التنظيم القائم على الفرق -التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية
سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية -سلسلة الأوامر الخطية -التنظيم الإداري الرئيس المباشر (Single Boss O)	-الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية -الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً -التنظيم ثاني الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين

(Two or Multiple Bosses)		
-السياسات المرنة -الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات -جدول العمل المرنة والمتغيرة	- اللوائح والسياسات التفصيلية -القواعد والإجراءات -جدول العمل القياسية والمجدولة مسبقا	الرسمية
-تعدد مراكز السلطة -الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.	-المركزية: السلطة في القمة -اللامركزية: السلطة موزعة	المركزية واللامركزية

المصدر: عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص ص 40، 41.

الفرع الثالث: أهمية التنظيم الإداري.

للتدليل على أهمية التنظيم يقول كارنيجي (Carnegie) "خذ منا كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا وأترك لنا التنظيم، وخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا"، وكما قال تشرشل عن كيفية كسبه للحرب "بالتنظيم، بالتنظيم، والتنظيم"⁽¹⁾.

أما فيما يخص علماء الاقتصاد فقد نظروا إلى التنظيم بأنه الأداة المناسبة لتنظيم الموارد الطبيعية، بسبب ندرتها قياسا بالتحديات السكانية، وقد أهتم علماء الاجتماع اهتماما كبيرا بالتنظيم من زاوية تأثيره على تماسك الجهود الجماعية، في حين يوضح علماء الإدارة أهمية التنظيم باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المثالي لمبدأ تخصص وتقسيم العمل، وأيضا الإطار الذي يرسم العلاقات وتفاعلها، وكذلك توحيد الجهود الجماعية وأخيرا اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها.

وبناء على ما تقدم يمكن إبراز أهمية التنظيم في النقاط التالية:

✓ توضيح وتحديد الاهداف.

(1) كامل بربر، مرجع سابق، ص 26.

- ✓ يساعد التنظيم السليم على تحديد علاقات المنظمة تحديدا واضحا، حيث أن كل عضو يعرف مكانه وعلاقته برؤسائه ومرؤوسيه.
- ✓ يساعد التنظيم السليم في توحيد تصرفات الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية والمادية.
- ✓ عدم الازدواجية والتدخل وإبعاد النزاعات حول التخصصات والصلاحيات، وكذلك تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف التخصصات.
- ✓ الاستفادة من الخبرات العلمية والعملية والفنية من خلال تحديد الوظائف المتخصصة في التنظيم وبيان متطلباتها وشروطها ومسؤولياتها.

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص التنظيم الفعال

يعتمد أي تنظيم على مجموعة من المبادئ التي تعتبر ركائزه الأساسية، وللحكم على فعالية التنظيم، هناك مجموعة من الخصائص التي تظهر هذه الفعالية، وعلى هذا الأساس سوف نتناول في هذا المطلب كل من مبادئ وخصائص التنظيم الفعال.

الفرع الأول: مبادئ التنظيم الفعال

إن العمل على تحقيق أهداف المنظمة يتطلب ضرورة توافر مبادئ في التنظيم، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليها أي تنظيم، كما نجد كذلك علماء الإدارة قد اتفقوا عليها، وطالبوا بضرورة توافرها في أي تنظيم، غير أنه هناك منها مبادئ ثابتة ومنها ما يمكن التعارض معها في بعض الأحيان، و تتمثل أهم هذه المبادئ في⁽¹⁾

(1) وديع طوروس، المدخل إلى العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، دار النشر المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2010،

أولاً: تعادل السلطة والمسؤولية

إن السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان، فالسلطة هي الحق في إصدار القرارات والأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها، ويمكن تقسيم السلطة في أي منظمة إلى ثلاث أنواع و التي تتمثل في⁽¹⁾:

أ- السلطة التنفيذية:

وهي السلطة الأساسية في المنظمة، كما تعتبر السلطة النهائية لأمر الآخرين، واتخاذ القرارات وتنفيذها، وكذلك هي السلطة الموافقة على جميع الأنشطة التي تمارس في المنظمة.

ب- السلطة الاستشارية:

وهي سلطة الارشاد والنصح دون إصدار الأوامر والرقابة.

ج- السلطة الوظيفية:

وهي السلطة التي تتأرجح بين النوعين السابقين فهي تختلف عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي الحق في إصدار الأوامر، وتختلف عن السلطة التنفيذية في أن صاحبها لا يستعمل هذا الحق إلا بالنسبة لوظائف معينة ومجالات محدودة. أما المسؤولية فهي التزام الفرد بالقيام بالمهام الوظيفية المطلوب منه.

وعلى هذا الأساس فإن مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية يعتبر أهم مبدأ من مبادئ التنظيم، حيث أنه يمكن تحميل شخص مسؤولية دون إعطائه السلطة التي تمكنه من تحقيق المطلوب منه، فلا سلطة بدون مسؤولية، ولا مسؤولية بدون سلطة، غير أن

(1) منصور عيسى، إدارة الأعمال مبادئ الإدارة والمهارات الإدارية، الطبعة الأولى، الدار المصرية للعلوم، 2012،

السلطة تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض ويبقى المفوض المسؤول عن أداء الشخص الذي فوضت إليه السلطة. (1)

ثانيا: وحدة الامر

يسمى كذلك مبدا وحدة السلطة ويعني هذا المبدأ ان الفرد لا يلتقي اوامره الا من فرد واحد فقط، بحيث وجود أكثر من رئيس واحد يجعل امكانية التعارض بين الافراد والتعليم، ان الصادرة للمرؤوسين كبيرة.

ثالثا- التسلسل الرئاسي

يعني هذا المبدأ ان السلطة والمسؤولية تتناسب من الاعلى الى الاسفل وفي انسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ويخدم هذا المبدأ هدفين اساسيين وهما:

- ✓ يعني هذا المبدأ ان لكل فرد ريس واحد فقط هو الذي يرفع اليه تقاريره ونتائج اعماله، وهو الذي يتم استشارته والرجوع اليه في حالة الطوارئ والأعمال الصعبة.
- ✓ يوضح التسلسل الرئاسي طرق الاتصال الرسمي داخل المنظمة، فهو يعني الحدود لعملية الاتصال الرسمي بين الوحدات التنظيمية.

رابعا- التفويض

ويتم تفويض السلطة يتنازل الرئيس عن جانب من سلطته الى معاونيه ولكن الرئيس لا يفوض كاملة سلطته، كما انه لا يفوض سلطة لا يملكها، وهناك عوامل تؤثر في تفويض السلطة منها: (2)

(1) محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 169.

(2) عبد الغفار حنفي، عبد السلام ابو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004/2003، ص 403.

✓ زيادة الرقابة على المستويات الدنيا، الأمر الذي يشجع الإدارة العليا على زيادة درجة التفويض.

✓ خطورة القرار، فإذا كان للقرار أثر عظيم على حياة المنظمة فأن على الإدارة العليا اتخاذ القرارات اللازمة وعدم التفويض.

■ توفر الاطارات الادارية الكفوة، فدرجة التفويض تتوقف على مدى استطاعة تلك الكوادر وتوفرها.

■ حجم المنظمة، فكلما كان حجم المنظمة كبير يتجه المسؤولون الى تقسيم العمل الى وحدات وتقوض السلطة لمديري هذه الوحدات.

أما فيما يخص الأمور التي لا يمكن التفويض فيها يمكن تلخيص النقاط التالية:

- القرارات ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمنظمة
- التعيين او انتهاء الخدمة بالنسبة للمستويات الادارية العليا في المنظمة.
- وجود تغيير كبير في لوائح العمل واعادة توزيع الأفراد في مستويات التنظيم.
- ما يتعلق بمهام الرقابة على تنفيذ اعمال المنظمة.

خامسا- نطاق الإشراف

ويقصد بنطاق الاشراف الحد الاقصى من العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم، بحيث يرى Fayol أن نطاق الاشراف لا يزيد عن ستة (6) أفراد، ويرى (Urwick) أن يتراوح نطاق الإشراف بين خمسة (5) الى عشرة (10) أفراد، أما حالياً فإن نطاق الإشراف يتحدد بمجموعة من المحددات الموقفية والمتمثلة فيما يلي: (1)

أ- درجة التشابه في العمل: حيث كلما كان هناك تشابه في العمل أمكن من توسيع نطاق الاشراف.

(1) عبد الوهاب سويسبي، مرجع سابق، ص 112.

ب- درجة تعقد العمل: حيث كلما تعقد العمل أدى إلى تضيق نطاق الاشراف حتى يستطيع المدير أو الرئيس احتواء كل هذا التعقيد.

ج- درجة روتينية العمل: فكلما كان العمل روتينيا ومكررا أمكن من توسيع نطاق الاشراف.

د- نوع العمل: حيث إذا كان العمل استشاريا فهو يتسم بشيء من التركيب والتنوع والخبرة أكثر من العمل التنفيذي، وبالتالي يمكن القول بأن العمل الاستشاري يحتاج إلى نطاق إشراف أضيق من العمل التنفيذي.

هـ- التعليم حيث في المنظمات التي يتسم العاملين فيها بأنهم ذوي تعليم عالي بضيق نطاق الاشراف⁽¹⁾.

و- المستوى التنظيمي: كلما ارتفعنا الى مستوى تنظيمي أعلى كلما ضاق نطاق الاشراف لاعتبارات التعقد في العمل والتعليم.

كما توجد بعض المبادئ الأخرى التي يقوم عليها التنظيم الفعال مثل⁽²⁾ :

- التخصص وتقسيم العمل
- التحديد الوظيفي
- الوظائف
- التوازن الوظيفي
- زيادة العلاقات التنظيمية
- ضرورة التنظيم
- تحديد الهدف
- وحدة الهدف

(1) مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 32.

(2) نور الدين تاويريت، الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013، ص 38.

الفرع الثاني: خصائص التنظيم الفعال

حتى يكون التنظيم فعالاً لابد أن يتميز بخصائص عديدة نذكر من بينها:

- ✓ تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ يجب أن يشجع التنظيم الابداع وذلك من خلال تجميع الموارد ونظم المعلومات والاتصالات الفعالة، وتزداد أهمية الابداع في التنظيم كلما كانت البيئات معقدة ومتنوعة ومضطربة.
- ✓ المرونة والتكيف حسب الظروف.
- ✓ تسهيل وتشجيع الموارد البشرية وتطويرها، حيث يجب أن يسمح التنظيم، بل وأن يشجع الأفراد على الاستفادة من طاقاتها وامكانياتها والنمو والتطور من خلال اكتساب قدرات الافراد ومهارات جديدة والاضطلاع لمسؤوليات جديدة كلما زادت خبرتهم.
- ✓ تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات لتوحيد الجهود سعياً لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.
- ✓ الاستفادة من مبدأ التخصص ومنع الازدواجية.
- ✓ تسهيل تدفق وانسياب المعلومات ومعالجتها.
- ✓ اعطاء الأنشطة الاهتمام المناسب وفقاً لأهميتها في المنظمة.

المطلب الثالث: أشكال ونماذج التنظيم الإداري

إذا التنظيم في أي منظمة له شكلين أساسيين لا يمكن الاستغناء عن أحدهما، والتنظيم بحد ذاته يختلف من منظمة إلى أخرى حسب النموذج المعتمد عليه والذي تفرضه مجموعة من الظروف المختلفة، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق إلى أشكال ونماذج التنظيم.

الفرع الأول: أشكال التنظيم الإداري

هناك نوعين أساسيين لأشكال التنظيم الإداري وهما⁽¹⁾:

أولاً: التنظيم الرسمي

يعتبر التنظيم من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي، وتعتبر المنظمة كياناً اجتماعياً واقتصادياً يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها، وبناءً على ذلك فإن التنظيم هو حش طاقات العنصر البشري واستغلالها استغلالاً جيداً وفقاً لمعايير علمية مرسومة ومدرسة للوصول إلى الأهداف المطلوبة وبوجه عام يمكن تلخيص المبادئ التي تعطى لنظرية التنظيم الرسمي مضمونها كالاتي:

أ- إن الهيكل التنظيمي لأي منظمة بيروقراطية حين يصمم فلا بد وأن يكون ذلك التصميم مبنياً على أساس التنوع، والتخصص، والتكامل في نطاق الهدف العام الذي تسعى هذه المنظمة إلى تحقيقه.

ب- ضرورة تطبيق قاعدة التدرج الهرمي أو التسلسل القيادي على علاقات العمل في المنظمة، تعني أن يشمل الهرم الإداري على عدد كبير من وحدات التشغيل الفرعية.

ج- ضرورة تحديد نطاق التمكن: أو تقرير الطاقة الإشرافية المثلى لكل رئيس إدارة حتى تكون الوظيفة الإشرافية مجدية وفعالة.

(1) محمد عزيز شكري وماجد الحموي، الوسيط في المنظمات الدولية - النظرية العامة - التنظيم العالمي - التنظيم

الإقليمي - التنظيم العقائدي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص: 72، 74.

د- إن عمليات الاتصال داخل المنظمة يجب أن تمر عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمسالك اتصال محددة ولهذا تختلف وسائل الاتصال وأدواته بحسب طبيعة النظم الإجرائية والقواعد التنظيمية التي تضعها المنظمة دستورا لعلاقاتها.⁽¹⁾

ويتضمن التنظيم الرسمي الأشكال التالية:

1: التنظيم العمودي

ويشير إلى أن العمليات التشغيلية تتم وفقا لتسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل⁽²⁾ حيث يقوم الرئيس بإصدار الأوامر إلى من هم في مستوى أدنى من مستواه الوظيفي ولكن هذا النوع من التنظيمات يترتب عليه تحديد قدرات الرئيس نتيجة لتركيز صلاحياته داخل التنظيم أكثر من العمل خارجه، مما يعني عدم تفرغه لوظائف أخرى لا يستطيع القيام بها من هم في مستوى إداري أدنى من الإدارات العليا حيث يترتب على اتباع واستخدام اتصال واحدة وباتجاه واحد، ولكن هذا لا يعني أن هذا التنظيم ليس جيدا، بل هناك إيجابيات له منها السرعة في اتخاذ القرار الإداري، والوضوح والبساطة، ومركزية اتخاذ القرار⁽³⁾.

2: التنظيم الوظيفي

وتحت هذا البناء التنظيمي، نجد أن هناك تداخلا بينه وبين التنظيم الاستشاري اللازم لاستمرارية المنظمة، حيث تكون القرارات الصادرة من الرئيس أو الإدارة العليا ملزمة للتنظيم الاستشاري خاصة إذا كانت الاستشارة ضرورية ويحتاجها التنظيم للوصول إلى الأهداف، إلا أن ذلك يتطلب مراعاة عدم التداخل والازدواجية بين الاستشاريين

(1) محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 213، 214، 215.

(2) محمد عزيز شكري، وماجد الحموي، مرجع سابق، ص 78.

(3) مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 34.

والتففيذين خوفا من التضارب والصراع، ولذلك يجب أن يكون إعطاء الاستشاريين صلاحيات وسلطات تنفيذية بشكل معقول وضمن مصلحة المنظمة وبالقدر المطلوب، ويركز هذا الشكل من التنظيم على التخصص وتقسيم العمل وذلك لزيادة الأداء وتحسينه وتنمية روح الفريق وتنمية مهارات العاملين.⁽¹⁾

3: التنظيم الاستشاري

هذا النوع من التنظيم يتم الرجوع إليه في أوقات الحاجة، حيث محدودية قدرات الأفراد في الإدارات العليا الاستعانة بالاستشاريين تتطلب في مجالات عديدة، وفي هذا التنظيم لا يمارس الاستشاري أي سلطات تنفيذية وإنما استشارية.⁽²⁾

الهدف منها صد الرؤساء بالمعلومات والدراسات حول بعض المعلومات والموضوعات المهمة، ويزود هذا التنظيم أصحاب القرار داخل التنظيم بالمعلومات الضرورية، ولا يترتب على هذا الشكل أي مصادر باستثناء ضرورة مراعاة عدم حدوث نزاعات بين الأفراد، قد تكون نتيجة للاختلاف في الآراء أو الطروحات لذلك على الرؤساء الاحتياط وأخذ الحيطة والحذر خوفا من الانعكاسات السلبية التي قد تنعكس على التنظيم.

4-تنظيم اللجان

ويكون هذا التنظيم على غرار التنظيم الاستشاري، حيث يتولى مجموعة من الأفراد المشتركين في مسؤوليات وظيفية تقديم الاقتراحات والاستشارات والدراسات للإدارة العليا ولبقية المستويات الإدارية وفقا لتسلسل رسمي، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم.

(1) محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص 216.

(2) محمد عزيز شكري وماجد الحموي، مرجع سابق، ص 80.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي

يعبر التنظيم الرسمي - كما رأينا - عن الإطار التنظيمي القانوني للمنظمة الإدارية أما التنظيم غير الرسمي، فإنه يترجم النطاق البشري أو الإنساني للعاملين في المنظمة.⁽¹⁾ يشير التنظيم غير الرسمي على مجموعة من العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة الإدارية تنشأ نتيجة الاتصال المستمر والزمالة الدائمة في العمل، ولقد ظهر التنظيم غير الرسمي في المنظمات الإدارية ليسد الفراغ الذي يعجز التنظيم الرسمي عن ملئه في النواحي السلوكية.

وذلك لأنه على الرغم من وجود التنظيم الرسمي وتحديد العلاقات، قد توجد العوامل التي تفتت المنظمة، وتضعف فعاليتها، وتجعل التعاون متعذراً والتنسيق مهمة صعبة، لعدم تعاون الأفراد طواعية لمجرد وجود التنظيم. وهذا النقص في التنظيم الرسمي يولد فراغاً لا يتفق مع طبيعة البشر.

1: أشكال التنظيم غير الرسمي

يأخذ التنظيم غير الرسمي، أو التجمعات غير الرسمية، عدة أشكال أو تركيبات يتجلى أهمها في التركيبات التالية:

1. جماعات متشابكة يربط بعضها ببعض أهداف مشتركة، قد يكون أهداف الشركة أو النقابة أو غيرها من الأهداف.
2. جماعات كبرى متصلة ببعضها البعض، ولها أهداف ومصالح مشتركة، وتتحد للعمل معاً، على أساس الأقسام، أو الأقدمية، أو المهارات.

(1) عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2006، ص 299.

3. تجمعات صغيرة، أو جماعات ذات مصالح خاصة بينها اتصالات شخصية وثيقة أو ولاء، ولها ما تحبه وما تكرهه، وتعمل في أوجه نشاط مشتركة.

4. أصدقاء حميمين، يكون جزءا من التجمعات أو الجماعات الأكبر حجما. أفراد مستقلين كالذئاب الوحيدة، قلما يشتركون في أوجه النشاط الجماعية.

ولقد أظهرت نتائج الأبحاث التي أجريت في شركة البحوث الكهربائية أنه توجد معتقدات نموذجية تسود بين أعضاء الجماعة غير الرسمية تتمثل في الآتي: (1)

1. لا ينبغي أن يزيد العمل من العمل الذي يقوم به، فإن فعل ذلك فإنه يحطم المعدل.

2. لا يصح أن يقلل من العمل الذي يقوم به، وإن فعل ذلك فهو مختلس.

3. لا يجوز إبلاغ الملاحظ عن أي شيء يؤدي إلى الإضرار بزميل، وإن فعل فهو خائن.

4. لا يجب أن يحاول الابتعاد عن الجماعة، أو أن يتدخل فيما لا يعنيه، وإن كان مفتشا مثلا، فلا ينبغي أن يتصرف كمفتش.

2: مصادر التنظيم غير الرسمي

رأينا كيف تتنوع تركيبات وأشكال التنظيم غير الرسمي، والعوامل المؤثرة في جماعات العمل التي تكون هذا التنظيم.

هذه الأشكال والتركيبات لها مصادر ومنابع معينة، تعرض لتحديداتها كتاب الإدارة العامة، ونستطيع أن نحددها في خمسة مصادر أساسية (2):

(1) بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، طبعة اثنا عشر، دار الأمة، للطباعة والنشر والتوزيع، ص 85.

(2) مرسى الوزى، مرجع سابق، ص 167.

أ-التأثيرات العقائدية:

عندما يتوجه العاملون إلى عملهم، فإنهم لا يتركون وراءهم الأفكار والمعتقدات التي يؤمنون بها، وإنما يحملونها معهم إلى مقر منظماتهم، وتؤثر عليهم في عملهم، وفي تعاملهم مع زملائهم. إذ يحاولون استمالة الآخرين إليها، ويكونون في النهاية جماعة متفاهمة على أساس عقيدة معينة. هذه الجماعة القائمة على أساس عقائدي تحاول دائماً إلى تجنب أعضاء جدد إليها وأن تحمي مصالح أعضائها. كما تحاول أن تمتد نفوذها العقائدي إلى قيادة المنظمة الإدارية، وأن تؤثر في نظام العمل القائم، وأن تغير مسار الإدارة لتحقيق أهداف خاصة.

ب-الارتباطات الاجتماعية:

تمثل الارتباطات الاجتماعية المتنوعة لأعضاء المنظمة الإدارية مصدراً هاماً للتنظيم غير الرسمي⁽¹⁾.

ومن أمثلة هذه الارتباطات الاجتماعية، النقابات، والنوادي، والمناطق الجغرافية المتجانسة في العادات والتقاليد.

فقد يكون لهذه الروابط تأثير كبير على عدد من الأفراد العاملين في المنظمة، يؤدي إلى جمع أعداد منهم في تجمعات غير رسمية يكون لها نفوذ ملموس على المنظمة ذاتها.

ج-الضغوط السياسية:

تؤدي الضغوط السياسية إلى إيجاد قيادات غير رسمية في المنظمات الإدارية لا تستند إلى التنظيم الإداري الرسمي، وإنما تعتمد على الولاء السياسي أو الإخلاص

(1) بن حمود سكيبة ، مرجع سابق، ص 97

الحزبي، وما تلبث هذه القيادات أن تتحول إلى نواة تتجمع حولها جماعة من العاملين يمثلون تنظيمًا غير رسمي يؤثر على أداء العمال في المنظمة الإدارية.

وقد تؤدي الضغوط السياسية إلى تكوين حلف غير منظور بين من يدينون بالولاء لمبدأ سياسي واحد، يتجهون من خلاله لأن ينال كل منهم قدرًا أكبر من السلطة والمزايا⁽¹⁾.

د- الشلة:

غالبًا ما يكون لكل رئيس إداري مجموعة من العاملين المحيطين به تحوز على ثقته ويعتمد عليها في الحصول على المعلومات والأخبار الخاصة بالعاملين، وتساعد في اتخاذ القرارات الإدارية الهامة.

وتحيط هذه المجموعة بالرئيس بدائرة شبه مغلقة، وتكون ما تعرف بالشلة التي قد تكون لها تأثير غير رسمي على عمل المنظمة ما يفوق التنظيم الرسمي.

و- السكرتير الخاص:

يلعب السكرتير الخاص دورًا هامًا وخطيرًا في بعض الأحوال في المنظمة الإدارية. إذ يتيح له طبيعة عمله وصلته بالرئيس أن يؤثر أحيانًا عليه بشكل كبير ويفرض عليه معتقداته وآرائه، ويمده بالمعلومات والأخبار التي توافق أغراضه فيتحول بذلك إلى مصدر للتنظيم غير الرسمي⁽²⁾.

ويتم ذلك عن طريق ما يحدثه السكرتير الخاص من تأثير على العاملين وعلى إدارة المنظمة بواسطة توجيهاته غير الرسمية، التي تضطر إلى قبولها على أساس أنها تعكس رغبة الرئيس ذاته.

(1) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 101.

(2) محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص 120.

3: أهمية التنظيم غير الرسمي

اتضح لنا من الدراسة السابقة أن وجود التنظيم غير الرسمي حقيقة واقعة لا مراء فيها في معظم المنظمات الإدارية، وإن اختلفت أشكاله وتركيباته وتباينت مصادره (1).

كما رأينا، فإن التنظيم غير الرسمي ترجمة للعلاقات الإنسانية والروابط البشرية التي تنشأ بين العاملين في المنظمات الإدارية، حسنة كانت أم سيئة. فهو في حقيقة تنظيم اجتماعي يعكس العلاقات التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي للمنظمة.

وحقيقة وجود التنظيم غير الرسمي تلفت النظر إلى ضرورة اهتمام القيادة الإدارية ببذل الجهد للعناية بالجانب الإنساني للعاملين بكل مظاهره الاجتماعية والسلوكية والنفسية، حتى لا تظهر جماعات غير رسمية تمثل خطورة على عمل المنظمة وأهدافها، هذا من ناحية.

ومن ناحية أخرى فإنه يتعين على القيادة الإدارية أن تهتم بالاتصالات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة الإدارية، بعد أن ثبت عدم كفاية الاتصالات الرسمية، خاصة عند إجراء التصرفات أو اتخاذ القرارات الهامة. (2)

فإذا استطاعت القيادة الإدارية أن تحيط بالتنظيم غير الرسمي وتؤثر فيه تأثيرا إيجابيا يؤدي إلى ارتفاع ولاء العاملين للمنظمة فإنه تضمن بذلك أن يسير العمل لمصلحة المنظمة، ومن أجل تحقيقه أهدافها.

فقد ثبت من التجارب والأبحاث أن أفراد الجامعة ذات الولاء المرتفع يكونون أكثر تجانسا مع جماعتهم، وأكثر شعورا بالانتماء إليها من ناحية، وأن لهم من ناحية أخرى

(1) مرسى اللوزي ، مرجع سابق، ص 111.

(2) محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص 121.

اتجاهات أكثر مشايعة لعملهم ومنظمتهم وينتجون أكثر ولكن بشعور أقل من الإجهاد أو الضغوط. (1)

ثالثاً: التكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

إذا كان التنظيم غير الرسمي يظهر في بعض الأحيان بصورة تسيء إلى العمل في المنظمة الإدارية وتعرق تحقيق أهدافها، وأحياناً يمثل خطورة على المنظمة وأهدافها فإنه من الإنصاف القول بأنه ليس كل تنظيم غير رسمي سيئاً فكرياً ما ينشأ هذا التنظيم غير متعارض مع أهداف المنظمة، بل متوافق مع هذه الأهداف. (2)

ولهذا، فإن الاتجاه الحديث في الإدارة العامة لا ينظر بقلق إلى التنظيم غير الرسمي ويعتبره مكتمل للتنظيم الرسمي في جوانب عديدة، وهذا يحقق صالح المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.

كما ينظر هذا الاتجاه إلى التنظيم غير الرسمي كمرآة عاكسة لعيوب التنظيم الرسمي ومعوقات تطبيقه، بحيث يستفاد منه في معالجة هذه العيوب، والقضاء على هذه المعوقات عن طريق إعادة التنظيم.

كما أنه يوجد في كل تنظيم رسمي مكان للحياة غير الرسمية للأفراد والجماعات بشكل يكمل النشاط الرسمي، ويجعل كلا التنظيمين معتمداً على الآخر (3)

كذلك، فإن الرئيس الإداري قد يستخدم السلطة غير الرسمية بجانب سلطته الرسمية الوظيفية في تنفيذ كثير من القرارات التي تتطلب السرعة في الانجاز.

(1) وديع طوروس، مرجع سابق، ص 189.

(2) عبد الغاني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 331.

(3) نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2001، ص 229.

وأخيرا يتعين على قيادة المنظمة أن تعرف بالدور الذي يؤديه أعضاء التنظيم غير الرسمي، عن طريق تعيين الأكفاء منهم في المناصب المناسبة لهم عند خلوها أو إشراكهم في عضوية اللجان الرسمية التي تشكلها المنظمة.

الفرع الثاني: نماذج التنظيم الإداري.

يمكن تقسيم التنظيم الى نموذجين أساسيين وهما النموذج الآلي و النموذج العضوي⁽¹⁾

أولاً: النموذج الآلي.

يطلق عليه عدة تسميات أخرى كالنموذج البيروقراطي أو النموذج الهرمي.

ملامح النموذج الآلي:

من أهم ملامح هذا النموذج ما يلي:

التركيز العمودي للسلطة يساعد على اجراء تغييرات من خلال المديرين.

التعامل مع المواقف من خلال الإجراءات.

يتم انجاز العمل وفقا للأنظمة والقواعد المجردة لضمان التوحد.

يتعامل كل فرد في المنظمة بشكل رسمي وغير شخصي، حيث لا مكان للاعتبارات الشخصية.

تتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم.

يعتمد التوظيف على المكافأة والترقية على أساس الاقدمية والجدارة.

(1) حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 149.

السلطة مرتبة بشكل هرمي.

تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح ومحدد.

نطاق الاشراف ضيق والمستويات التنظيمية كبيرة.

حقوق الأفراد وواجباتهم محددة بشكل واضح بأنظمة وقوانين.

2-مزايا وعيوب النموذج الآلي:

يهدف التنظيم الآلي (النموذج الآلي) الى تحقيق أكبر كفاية انتاجية ودرجة عالية من الرشد، وذلك من خلال السيطرة و الرقابة على مجريات الأمور، والعمل في المنظمة، ويمكن حصر أهم مزايا هذا النموذج في النقاط التالية⁽¹⁾:

✓ تطبيق القواعد والأنظمة دون تمييز.

✓ نظام واضح للسلطات.

✓ اجراءات محددة لإنجاز العمل.

✓ تقييم العمل مبني على التخصص الوظيفي

غير أن هذا النموذج كان محل انتقاد العديد من الكتاب والباحثين ومن أهم هذه الانتقادات.

✓ لا يساعد على تطوير الفرد.

✓ يترتب عليه الخضوع والطاعة.

✓ لا يعطي أي اعتبار للتنظيم غير الرسمي

✓ أنظمة الرقابة التي يعتمد عليها متينة ولا تتماشى مع ما هو جديد.

✓ لا يشمل على الوسائل المناسبة لحل النزاعات والخلافات بين الأفراد والجماعات.

(1) مرسى الوزى، مرجع سابق، ص 170.

- ✓ لا يستطيع استيعاب البعد التكنولوجي.
- ✓ التمسك الشديد بالأنظمة والقوانين
- ✓ تركيز السلطة في جهات محددة.
- ✓ شعور الفرد بالملل والعزلة والاحباط.
- ✓ الاتصالات مقيدة ومشوهة نتيجة وجود مستويات ادارية عديدة.

أسباب اختيار النموذج الآلي:

ولكن برغم من الانتقادات والسلبيات التي وجهات للتنظيم (النموذج) الآلي إلا أنه ما يزال موجودا وأنه هو السائد في المنظمات الكبيرة، ومن بين الأسباب التي تشجع وتساعد على تطبيق هذا النموذج ما يلي⁽¹⁾:

- ✓ إنه نموذج عملي، وهو فعال في العديد من العديد من الأنشطة المختلفة.
- ✓ الحجم الكبير من المنظمات، هو السائد.
- ✓ القيم الاجتماعية لم تتغير كثير.
- ✓ الاضطراب البيئي مبالغ فيه.
- ✓ النموذج الآلي يضمن الرقابة والسيطرة.

ولكن يبقى هذا النموذج ليس النموذج المثالي لكل المنظمات، وإنما هناك نموذج آخر ألا وهو النموذج العضوي

(1) نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 286.

ثانيا: النموذج العضوي.

وهو نموذج معاصر، يعتبر التنظيم ككل متماسك ومتكامل كما يركز على عدة معايير لقياس فعالية التنظيم منها القدرة على التكيف، والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة، كما يركز على مركزية القرار. (1)

1- خصائص النموذج العضوي:

ويمكن حصرها في النقاط التالية: (2)

- ✓ ينظر الى اهداف المنظمة على أنها غاية، وأن الأهداف الوظيفية هي وسائل لتحقيقها.
- ✓ الأعمال معرفة بصورة عريضة، فأحيانا الفرد يكلف بمهام متضاربة.
- ✓ التوجيه بمثابة نصح ومشورة وليس امتثالا وولاء من قبل الجماعة للرئيس.
- ✓ تشارك مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المنظمة.
- ✓ هيكل السلطة غامض.
- ✓ الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل إلى الإدارة العليا دون تقيد بالتسلسل الرئاسي.
- ✓ درجة المرونة كبيرة.

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 150.

(2) محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 293

2-مجالات استخدام النموذج العضوي.

يستخدم هذا النموذج من التنظيم في الصناعات الفضائية وكذلك صناعة المعدات الحربية، وكذلك في المشروعات المعقدة ذات بيئة مضطربة، ويفضل استخدام هذا النموذج في ظل الظروف التالية: (1)

- ✓ عندما تكون البيئة مضطربة ومعقدة معا، إذ أن مثل هذه البيئة تحتاج الى درجة عالية من التمايز الأفقي واللامركزية في اتخاذ القرار.
- ✓ استراتيجيات التنويع أو التغيير أو المخاطرة العالية فهذه الاستراتيجية تتطلب المرونة التي يتميز بها النموذج العضوي.
- ✓ عندما تكون التقنية غير روتينية ومعقدة.
- ✓ يفضل التنظيم العضوي في السنين الاولى من عمر المنظمة، حيث تحتاج المنظمة إلى درجة عالية من المرونة في محاولتها تحديد اسواقها وتوجيهاتها. (2)

3-مزايا وعيوب النموذج العضوي.

من أهم ايجابيات هذا النموذج من التنظيم إنه يوفر المرونة والقدرة على التكيف ويشجع الإبداع، في حين تتمثل أهم سلبيات في النقاط التالية:

- ✓ الاحتكاك والنزاع أمر طبيعي في التنظيم العضوي.
- ✓ العلاقات بين الرئيس والمرؤوس غير محددة.
- ✓ السلطات والمسؤوليات غامضة وليست واضحة.

(1) منصور عيسى، مرجع سابق، ص 109.

(2) نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 289.

يسبب ضغطا اجتماعيا وضغوطا نفسية على الأفراد، إذ ليس من السهل إنشاء علاقات عمل بصورة مستمرة، فبعض الموظفين يجدون صعوبة في التكيف مع التغير السريع والغموض ومشاركة المسؤولية مع أعضاء آخرين.⁽¹⁾

جدول رقم (02): مقارنة بين خصائص النموذج الآلي وخصائص النموذج العضوي

خصائص النموذج العضوي	خصائص النموذج الآلي
الأعمال واضحة ومترابطة وهناك تركيز على ربط أداء الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة.	الأعمال متخصصة جدا وضيقة المدى وغالبا ليس واضحا للأفراد كيف ترتبط أعمالهم من قبل الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة.
يتم تعديل الأعمال باستمرار بواسطة التكيف المتبادل بين الأفراد	تبقى الأعمال جامدة ما لم يتم تعديلها من قبل الإدارة العليا.
أدوار الأفراد عامة	يتطلب من كل فرد دور محدد
علاقات السلطة والرقابة في شبكة من الارتباطات الرأسية والأفقية	علاقات السلطة والرقابة مرتبة في تسلسل هرمي رأسي
الاتصالات رأسية وأفقية تبعا للحاجة للمعلومات	الاتصالات رأسية من الرئيس إلى المرؤوسين
الاتصالات تأخذ شكل المعلومات والمشورة والنصح	الاتصالات تكون بشكل توجيهات وقرارات صادرة من الرؤساء
اهتمام بالالتزام بأهداف المنظمة أكثر من الامتثال والطاعة.	هناك تأكيد على الامتثال والولاء للرؤساء

المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص 335.

وتجدر الإشارة أن التنظيم ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 324.

(2) المرجع نفسه، ص 336.

المبحث الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي

تتناسب الهياكل التنظيمية مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية، فنجد المنظمة تقوم بتطوير هيكلها التنظيمي كوسيلة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة.

المطلب الأول: مفهوم ومكونات الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة، غالبا ما يتبعها تغيرات في هيكلها التنظيمي، وتتمثل أهم العوامل التي تدفع المنظمة للتغيير في هيكلها التنظيمي في:

- الابتكار.
- ظهور المشاكل الهيكلية.
- استخدام تقنيات المعلومات والحاسوب.

انتشار شركات متعددة الجنسيات.

الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل الرسمي للتنظيم من التقسيمات الداخلية للتنظيم وآليات التنسيق المختلفة أي تهدف إلى السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم، وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها. وأكثر مظاهر التنظيم الرسمي وضوحا هي الخارطة التنظيمية، والتعليمات والإجراءات المتبعة في التنظيم، وقد حظي التنظيم الرسمي باهتمام رئيس في نظرية التنظيم وخاصة في المراحل الأولى من تطور علم الإدارة، ومع تقلص أهمية التنظيم الرسمي في مراحل لاحقة في التفكير التنظيمي. إلا أنه بقي موضوعا رئيسيا في نظرية التنظيم، حيث لا يزال يعتبر الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف وتحديد العلاقات التنظيمية.⁽¹⁾

(1) نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 298.

ومن ذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه " الطريقة التي يتم من خلاله تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وبيان نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".⁽¹⁾

الفرع الثاني: مكونات الهيكل التنظيمي

إن التطور الطبيعي للمنظمات (أي النشوء والارتقاء التنظيمي) قد أدى إلى ظهور أشكال الهياكل التنظيمية بملامح قد تطرقنا إليها في القسم السابق، وهذه الملامح هي الوحدات التنظيمية، والمستويات التنظيمية، والوحدات الداعمة (الإدارية والفنية)، والممارسات والأنشطة التنظيمية، وبالرغم من وجود هذه الملامح التنظيمية إلا أن الشكل النهائي للتنظيم يتحدد وفقا لحجم الأعمال، وعدد العاملين، وطبيعة الأنشطة، وطبيعة الظروف المحيطة بالمنظمة، ورؤى وأهواء أصحاب المنظمة والإدارة العليا بها. وهذه العوامل الأخيرة تتدخل لتحديد الشكل النهائي للهيكل، وعليه فمن المتوقع أن يكون لدينا أشكال عديدة من الهياكل التنظيمية، هذا ويمكن حصر الأشكال المختلفة للهياكل التنظيمية فيما يلي:

أولاً: الهيكل البسيط

عندما تكون المنظمة بسيطة فإن الهيكل البسيط يناسبها، وللتوضيح يمكن القول أنه عندما تكون المنظمة صغيرة في الحجم وصغيرة في عمرها، ربما في مرحلة إنشائها، وحينها تكون البيئة بسيطة (أي أن عناصرها محدودة وتتوافر عنها كافة البيانات) وحينما يكون مالك المنظمة هو مديرها، وحينما يود أن يستحوذ على السلطة (وبشكل مركزي) فإن الهيكل البسيط هو المناسب، والهيكل البسيط هو الذي تكون عدد الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارات) محدودة جداً، كما أن عدد المستويات التنظيمية محدود جداً (لمستوى واحد أو ربما لمستويان فقط)، وذلك لأن عدد العاملين قليل، ولأن تركيز الهيكل ينصب فقط على العمليات الرئيسية والأنشطة الهامة للمنظمة.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 51.

1. مزايا الهيكل البسيط:

1-البساطة، لأن الهيكل صغير وعملي يركز فقط على العمليات الهامة.

2-المرونة، فالهيكل قادر على مواءمة نفسه مع الظروف وبسرعة.

2. عيوب الهيكل البسيط:

1-لا يناسب المنظمة إن كبرت وتوسعت أعمالها.

2- تعتمد كلية على مالك المنظمة، فصحته ومزاجه يؤثران على الإدارة.⁽¹⁾

ثانيا: الهيكل البيروقراطي الميكانيكي (الوظيفي)

هناك منظمات تنشأ صغيرة وتتجه في نموها تجاه الهيكل البيروقراطي الميكانيكي وهناك منظمات تسعى منذ نشأتها أي أن تكون ذات هيكل بيروقراطي ميكانيكي، ويتصف ذلك الهيكل بأن أعمال وأنشطة المنظمة تتسم بأنها على درجة عالية من الروتينية، وهناك إجراءات وقواعد وسياسات عمل رسمية عالية، وأن القرارات تتم وتتم من خلال إجراءات رسمية لكي تعبر خلال المستويات التنظيمية رسمياً.⁽²⁾

1. مزايا الهيكل البيروقراطي الميكانيكي:

1- إنجاز أنشطة المنظمة بكفاءة بسبب وجود أنظمة رسمية ونمطية.

2- التخصص وتقسيم العمل وضمان استخدام عمالة ماهرة ومدبرة.

3- إمكانية تطوير الموارد البشرية في المنظمة في مهن وتخصصات متعارف عليها تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير، حيث إن الحجم الكبير للمنظمة يحقق وفورات عالية في التكاليف.

(1) أحمد ماهر، التنظيم - الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص

ص 137، 138.

(2) منصور عيسى، مرجع سابق، ص 133.

2. عيوب الهيكل البيروقراطي الميكانيكي:

1- يؤدي التخصص وتقسيم العمل إلى التمايز التنظيمي مع إمكانية ظهور صراع وانفصال بين الوحدات التنظيمية.

2- ظهور أمراض البيروقراطية مثل المعاملات في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل أحيانا.

ثالثا: الهيكل البيروقراطي المهني (الوظيفي)

ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين منظمات كبيرة الحجم، وذات مهني عال، وتطلب متخصصين ذوي تعليم عال وتدريب متقدم وربما إجازات مهنية محددة، وحيث تعطي درجات عالية من الحرية والسلطة لهؤلاء المهنيين لأداء عملهم المحترف، وبالتالي فإن سمة العمل هنا لامركزية، وبالتالي فإن الهيكل هنا هو هيكل بيروقراطي لا مركزي.⁽¹⁾

1. مزايا الهيكل البيروقراطي المهني:

تتشابه مزايا هذا الشكل نسبيا مع الهيكل البيروقراطي الميكانيكي

1- أداء الكفاء للعمل بسبب استخدام أساليب نمطية ونظم عمل محددة.

2- التخصص بشكل يساعد على توظيف مهنيين على درجة عالية من الكفاءة.

3- إمكانية تطوير الموارد البشرية مهنيا وتطوير مستقبلهم الوظيفي.

4- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير في شكل وقورات في التكاليف.

2. عيوب الهيكل البيروقراطي المهني:

تتشابه عيوب هذا الهيكل نسبيا مع عيوب الهيكل البيروقراطي الميكانيكي

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 139 وما يليها.

1- هناك إمكانية لظهور انفصال بين الوحدات التنظيمية وصراع فيما بينها.

2- التشدد في تطبيق اللوائح ونظم العمل البيروقراطية.

رابعاً: الهيكل القطاعي

ويظهر هذا الهيكل في الواقع العملي كما تعرفه في شكل الشركات القابضة وما يتبعها من شركات تابعة، المركز الرئيسي الذي يتبعه مصانع أو فروع مستقلة، أو المجموعات العائلية التي يتبعها شركات تابعة لنفس المجموعة، العائلية الواحدة، يظهر الهيكل القطاعي حينما تتضخم إحدى الشركات وتصبح في شكل عملاق، وتضطر بشكل طبيعي، إلى تقسيم نفسها إلى عدة شركات فرعية، ولكل شركة فرعية استقلاليتها مع الاحتفاظ بالشركة الأم (أو الشركة القابضة) التي تملك كافة رأس المال والأسهم بالتنسيق بصورة أو بأخرى بين الشركات التابعة. (1)

1. مزايا الهيكل القطاعي:

1- قدرة عالية من المنظمة على مواكبة التغير، ومواجهة الظروف المتغيرة من حولها.

2- قدرة عالية على إشباع الاحتياجات المختلفة للعملاء في الأسواق والقطاعات التسويقية المختلفة.

3- إمكانية استخدام أدوات للتنسيق بين القطاعات التي تتبع الشركة.

4- تحقيق درجة عالية من اللامركزية لصالح القطاعات التي تتبع الشركة.

2. عيوب الهيكل القطاعي:

1- التفتت أي قطاعات مستقلة يقضي على إمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير. (2)

2- ليس من السهل تحقيق تنسيق وتكامل بين قطاعات مستقلة عن بعضها.

(1) منصور عيسى، مرجع سابق، ص 159.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 144، 148.

3- صعوبة تنميط الأنظمة والسياسات والقواعد والإجراءات عبر القطاعات المستقلة.

وهذا وقد حدثت تطورات عملية حديثة في الهياكل القطاعية وتشير هذه التطورات إلى ظهور عدة أنواع من هذه الهياكل القطاعية وهي كالآتي:

- الهيكل القطاعي على أساس السوق Customer Divisional Structure

- الهيكل القطاعي على أساس الجغرافي Géographical Divisional Structure

- الهيكل القطاعي على أساس السلعي Product Division structure

- الهيكل القطاعي على أساس المتكرر Muli Division

- الهيكل القطاعي على أساس السلعي وفرق العمل Product Team

- الهيكل القطاعي على أساس السلعي الأساسي Product Division

خامسا: الهيكل الغرضي (الأدهوقراطي)

إذا كانت الهياكل البيروقراطية (الميكانيكية أو المهنية) هي الأكثر انتشارا في حياتنا المعاصرة، فإن هناك هياكل جديدة بدأت بالظهور لدواعي الموقف الذي نشأت فيه أو لطبيعة الظهور التي تعم فيها، وعليه فإن هذه الهياكل الجديدة هي وليدة الموقف والظروف، وبتغيير هذا الموقف وهذه الظروف ينتقي العرض من شكل هذا الهيكل فيتغير إلى شكل هيكل آخر أو ربما تنتهي حياة المنظمة ككل بانتهاء العرض والموقف والظروف، ويطلق على هذه الهياكل بالهياكل العرضية أو المؤقتة أو الأدهوقراطية.

وهناك بعض الهياكل التنظيمية وهي كالآتي: (1)

- الهيكل المادي: يعني موضعه وحدات المؤسسة داخل هذه الوحدات.
- الهيكل القانوني: وهو الهيكل الذي يحدد الشكل القانوني للمؤسسة، شركة، أسهم، شركات قابضة، أو فروع.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 149.

• **الهيكل المالي:** هو الهيكل الذي يحدد مصدر رؤوس الأموال للمؤسسة وتوزيعها.

وهناك **الهيكل البشري:** وهو الهيكل الذي يحدد دور ومجال وعلاقات أعضاء المؤسسة.⁽¹⁾

ومن المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المنظمة لأنه مع مرور الزمن، وبتغير الظروف والأحوال، فإن هياكل هذه المنظمة تصبح قديمة وغير مناسبة، وبهذا تصبح الحاجة ماسة إلى **إعادة التنظيم**، ويقصد بإعادة التنظيم إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمنظمة بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظيفتها بالشكل المطلوب، وقد يعنى أيضا تغيير البناء التنظيمي للمنظمة من حيث شكله ووضعه الحالي وإعطائه الشكل والوضع الجديد ليتماشى مع التغييرات والمستجدات في بيئتها، ومن الأسباب التي تدعو إلى عدم إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي في المنظمة ما يلي:

- ظهور أخطاء في التصميم الهيكلي الأصلي مما يؤدي إلى عدم فاعليته.

- حدوث تغييرات في أهداف المنظمة.

- حدوث زيادة واضحة في حجم أعمال وأنشطة المنظمة، مما قد يتطلب استحداث وحدات تنظيمية جديدة.

- تغيير إدارة المنظمة ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة، ومواجهة الظروف الجديدة للمنظمة.⁽²⁾

(1) www.Ksau.Info 09/03/2018 à 20 :03H

(2) محمد أحمد فياض وعيسى يوسف قدارة وريحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 148.

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي

لكي يؤدي الهيكل التنظيمي المهام التي وجد من أجلها، لابد أن تتواجد فيه صفات وخصائص معينة، كما توجد أبعاد مختلفة تحدده، ولذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي.

الفرع الأول: خصائص الهيكل التنظيمي

بما أن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة، ولذلك كان لابد أن تتوفر في الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت مجموعة من الموصفات تمكننا من القول أنه هيكل جيد ومن بين هذه الموصفات ما يلي:⁽¹⁾

1- الاستفادة من التخصص:

يقضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة، وأن يتم إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لكل عمل وأن يكون بإمكان تشغيل هذا لافرد أو الوحدة في كل وقت عمل، وهذا المبدأ يحقق زيادة في المهارة، والسرعة في الأداء، وخفض التكلفة، وبالتالي زيادة إنتاجية العمل، إلا أنه تجدر الإشارة إلى عدم مغالاة في التخصص لكي لا يشعر الفرد بالملل والسأم نتيجة قيامه بعمل بسيط ومتكرر طوال الوقت.

2- التنسيق بين أعمال المنظمة:

إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر فعالية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر وذلك نتيجة ترابط الأجزاء فيما بينها، إذ أن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر أو يعتمد عليه، ومثال على ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج حيث

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 202.

لا يمكن لقسم المبيعات أن يقدم طلبات المستهلكين إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

3- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة:

تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك نشاطات رئيسية ونشاطات ثانوية، والهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي اهتماما خاصا للنشاطات الرئيسية، من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها. (1)

4- تحقيق الرقابة التلقائية:

يعني مبدأ التلقائية بأن لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداها مراقبة الأخرى، وبرئاسة شخص واحد، ومثال على ذلك لأن لا يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه من يتسلم البضاعة حين وصولها، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة، أو يسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.

5- عدم الإسراف:

إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، والهيكل التنظيمي يعتبر جيدا إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات. (2)

6- مراعاة الظروف البيئية (المرونة):

حيث نعيش في عالم ستمته الأساسية التغيير، فالبيئة التي نعمل فيها متغيرة باستمرار أيضا، ولذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا قابلا للتغيير، لأن الهيكل

(1) عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 327.

(2) مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 188.

التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف الحالية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها، كما يجب أن يتكيف ويتلاءم معهما كذلك.

7- الوضوح:

يجب أن يعرف كل جزء أو فرد في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين انتماءه، أين يقف، إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان ذلك معلومات أو قرارات.

8- اتجاه الرؤية:

يجب أن يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه رؤية الأفراد والوحدات الإدارية إلى الأداء بدلا من توجيهها نحو المجهودات، كما يجب توجيه الرؤية نحو النتائج، أي نحو أداء المنظمة بكاملها، وأن لا يحرف الرؤية إلى الأداء الخاطئ.

9- التعاون بين العاملين:

حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة، ولذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي.

10- الدوام والتجديد الذاتي:

معناه أن الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد كل فرد أن يتعلم ويتطور في كل عمل يتولاه ويجب أن يكون مصمما على التعلم المستمر حتى يضمن بقاء ودوام المنظمة، كما يسمح بتطبيق الأفكار ويحفز الإبداع.⁽¹⁾

إن هذه معظم خصائص الهيكل التنظيمي الجيد والذي يبنى على مجموعة من الأبعاد التي سوف تكون محل دراستنا في العنصر الموالي.

(1) محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 293.

الفرع الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي

على الرغم من عدم وجود اتفاق نهائي بين الباحثين بشأن دراسة وتحديد أبعاد الهيكل التنظيمي، إلا أنه يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأبحاث التي قدمت إسهاما جيدا في هذا المجال ومن أهم هذه الدراسات: (1)

أولا: دراسة شامبيون Champion:

قام هذا الأخير بإجراء مسح شامل للدراسات والأبحاث التي تعرضت للهيكل التنظيمي، وقدم مجموعة من الأبعاد مرتبة وفقا لدرجة استخدامها في الدوريات والكتب المختلفة وتتضمن هذه المجموعة: (2)

✓ حجم المنظمة.

✓ التمايز.

✓ الرسمية.

✓ البيروقراطية.

✓ المركزية.

✓ مستويات السلطة.

✓ المكون الإداري.

✓ الرقابة.

ثانيا: دراسة جماعة أستون (Aston Group):

تعتبر الأبعاد الهيكلية التي قدمها باحثوا جامعة أستون هي التي لقيت قبول عام بين الباحثين في هذا المجال، حيث قامت بدراسة 16 منظمة مختلفة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على مقابلة أعضاء الإدارة العليا والعديد من مديري الإدارات، والاطلاع على

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 385.

(2) محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص ص 297، 305.

المستجدات كلما أمكن ذلك، وتوصلت الدراسة إلى وجود (6) ستة أبعاد أساسية للهيكل وهي: (1)

- ✓ التخصص.
- ✓ المعيارية.
- ✓ الرسمية.
- ✓ الشكل.
- ✓ التقاليدية.
- ✓ المركزية.

غير أنه فيما بعد تبين لهذه الجماعة أن الأبعاد السابقة كأنها متداخلة فيما بينها، ولذلك استخدمت جماعة أستون أسلوب التحليل العملي لاكتشاف الأبعاد المرتبطة والأبعاد المستقلة وكانت النتيجة النهائية لهذه الأبحاث عبارة عن أربعة (4) أبعاد جوهرية للهيكل التنظيمي وهي:

- ✓ البناء الهيكلي للأنشطة.
- ✓ سيطرة التنفيذيين على تدفق العمل.
- ✓ تركيز السلطة.
- ✓ المكون المساعد.

وتعتبر أبحاث ودراسات جماعة أستون في غاية الأهمية، حيث قدمت أبعاد للهيكل محددة على أساس من الواقع التجريبي.

ثالثاً: دراسة تشايلد Child:

قام تشايلد بإعادة دراسة نتائج مجموعة أستون باستخدام نفس المقاييس والجراءات التي استخدموها، وقد استخدم تشايلد عينة مكونة من 22 منظمة، وقد توصل إلى نتائج

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 220.

لا تختلف بالكثير عن النتائج التي توصلت إليها جماعة أستون، ولكنه اعتبر المركزية عنصر مستقل وغير مرتبط، وبالتالي أصبح بعدا من الأبعاد الهيكلية.⁽¹⁾

رابعاً: دراسة ريمان (Reiman):

قام هذا الأخير بدراسة واستكشاف الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي، وقد قام بدراسة 19 منظمة صناعية، وتوصل في النهاية إلى وجود ثلاث أبعاد هيكلية وهي:⁽²⁾

✓ اللامركزية.

✓ التخصص.

✓ الرسمية.

أما حالياً فيقترح بعض الباحثين ثلاثة أبعاد وهي:

✓ التعقيد.

✓ الرسمية.

✓ المركزية.

أ- التعقيد:

يشير مصطلح التعقيد إلى درجة الاختلاف أو التنوع الموجود داخل الهيكل حيث ينقسم هذا الاختلاف إلى ثلاثة أنواع وهي⁽³⁾

أ- 1- الاختلاف الأفقي:

ويعني درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية الواقعة أفقياً على نفس المستوى، وتتحدد درجة الاختلاف الأفقي بناءً على العناصر التالية:

(1) محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 295.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 235.

(3) محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 312.

✓ طبيعة العاملين.

✓ المهمات المحددة في التنظيم.

✓ مستوى التدريب والتعليم.

أ-2- الاختلاف العمودي:

ويقصد به درجة عمق الهيكل، أي أنه كلما زاد الاختلاف العمودي زادت عدد المستويات التنظيمية، فكلما اتسعت المسافة بين قاعدة الهرم وقمته كلما زادت احتمالات التعقيد والتشويه في اتصالات وكذلك صعوبة في التنسيق.

أ-3- الاختلاف المكاني:

ويعني اختلاف مواقع ممارسة النشاط التنظيمي من الناحية الجغرافية حيث تزداد درجة التعقيد كلما اتسع التوزيع الجغرافي للأعمال والأفراد في التنظيم، ويتحدد الاختلاف المكاني بناء على متغيرات أهمها أهداف المنظمة ونشاطاتها وعملائها والإمكانات المتاحة وغيرها من العوامل المؤثرة في هذا المجال.

ب- الرسمية:

تعتبر الرسمية من الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي، حيث تمثل درجة الرسمية مفتاح الهيكل التنظيمي بالنسبة للأفراد، وذلك لأن أسلوب هؤلاء يتأثر بدرجة الرسمية، وقد عرفت جماعة أستون بأنها "الدرجة التي تكون عندها القواعد والإجراءات والتوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة⁽¹⁾" فالرسمية تحدد من ومتى وكيف تتم مختلف النشاطات والأعمال بشكل محدد.

أما الصفة الكتابية الرسمية، فهي موضع نقاش، حيث يرى البعض ضرورة كتابة القواعد والإجراءات، والبعض الآخر يرى أن هذه الصدف تأتي مجرد استقرار الأعراف والتقاليد المتعلقة بالعمل، والجدير بالذكر أن درجة الرسمية تختلف من منظمة إلى أخرى،

(1) محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 318.

فمثلا الرسمية قابلة للتطبيق بشكل كبير في الأعمال الروتينية أو في مستويات الإدارة الدنيا، بينما تقل كلما ارتفعت مهارة الأعمال، ومستواها التنظيمي، أما فيما يخص مبررات الرسمية فيمكن حصرها في النقاط التالية:

✓ تقليل الاختلاف وتعزيز الانسجام والوحدة في الأعمال.

✓ تعزيز التنسيق في التنظيم.

✓ تقليل التكاليف وتعزيز الفعالية التنظيمية.

ج- المركزية:

يشير **Hage** إلى أن المركزية تعبر عن مستوى ونوع المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد المنظمة، بينما يشير **Hall** إلى أن المركزية تعبر عن كيفية توزيع السلطة داخل المنظمة، وهناك من يعرفها على أنها "تمركز سلطة اتخاذ القرارات في يد واحدة دون تفويض جزء منها للآخرين في المستويات الأقل في الهيكل التنظيمي".⁽¹⁾

ودرجة المركزية تختلف من منظمة لأخرى، غير أنه لا يمكن القول أن هناك هيكل مركزي تماما أو هيكل لا مركزي تماما.

ومن خلال دراستنا لهذه الأبعاد الثلاثة نجدها تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك دلالة على عدم وجود هيكل واحد تعتمد عليه جميع المنظمات بل هناك أنواع من الهياكل التنظيمية والتي سوف نتناول أهمها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: تصنيفات الهياكل التنظيمية:

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 بناء على ما يناسبها ويناسب أهدافها، ويحقق التنسيق الأمثل بين الأفراد

⁽¹⁾ مرسي اللوزي، مرجع سابق، ص 201.

والأنشطة داخل المنظمة، ويمكن التطرق إلى تصنيف الهياكل التنظيمية من خلال الجوانب التالية: (1)

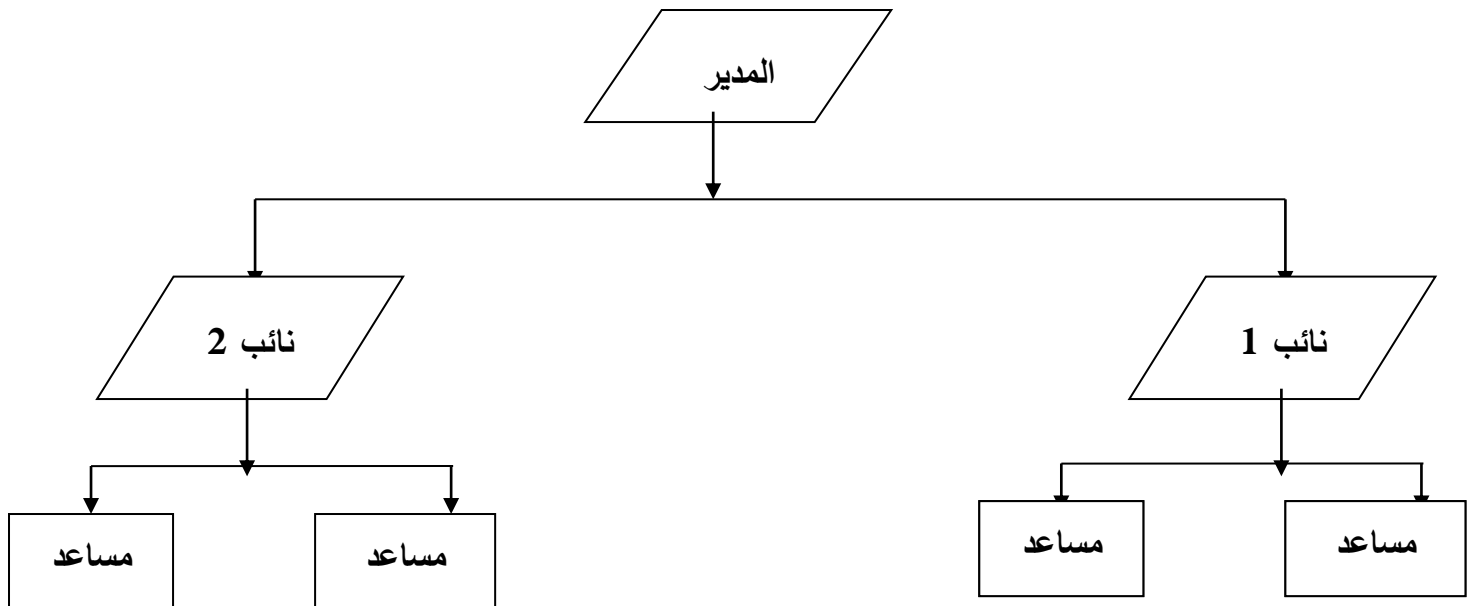
الفرع الأول: أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة

من خلال أنواع السلطة يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية إلى:

1- الهيكل التنفيذي:

ويسمى كذلك بالهيكل 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 لآخر⁽²⁾. ومن خلال الشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل:

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي التنفيذي



المصدر: مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 234.

ويمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب هذا النوع من الهياكل من خلال الجدول التالي:

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 162.

(2) محمد عزيز شكري، مرجع سابق، ص 96.

جدول رقم 3: مزايا وعيوب الهيكل التنفيذي

مزايا الهيكل التنفيذي	عيوب الهيكل التنفيذي
- الوضوح والبساطة. - تسير السلطة بخطوط من الأعلى إلى الأسفل. - المسؤولية محددة. - الاعتماد على النظام وطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين.	- إهمال مبدأ التخصص. - المبالغة في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم السلطة الكاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم. - يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

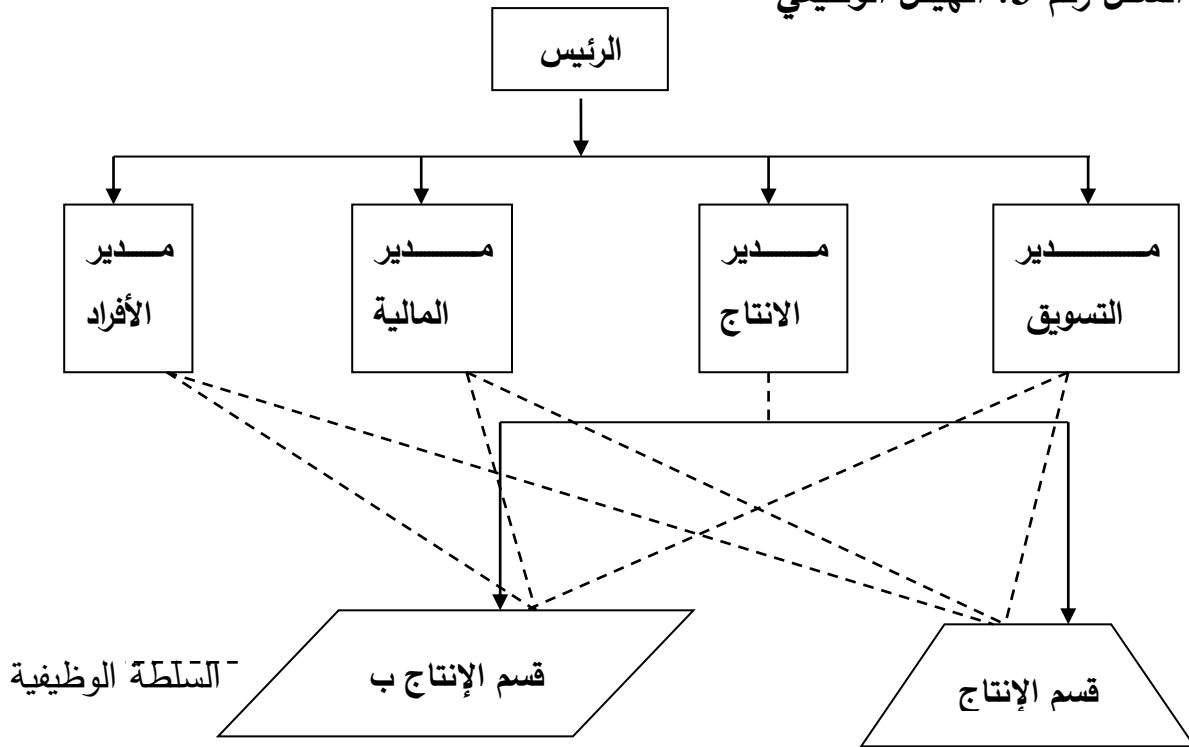
المصدر: مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 235.

2- 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⁽¹⁾، ومن خلال الشكل التالي نوضح هذا النوع من الهياكل:

(1) محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص 201.

الشكل رقم 3: الهيكل الوظيفي



المصدر: مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 236.

ومن خلال الجدول التالي نلخص أهم مزايا وعيوب هذا النوع من الهياكل. (1)

جدول رقم 4: مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي

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

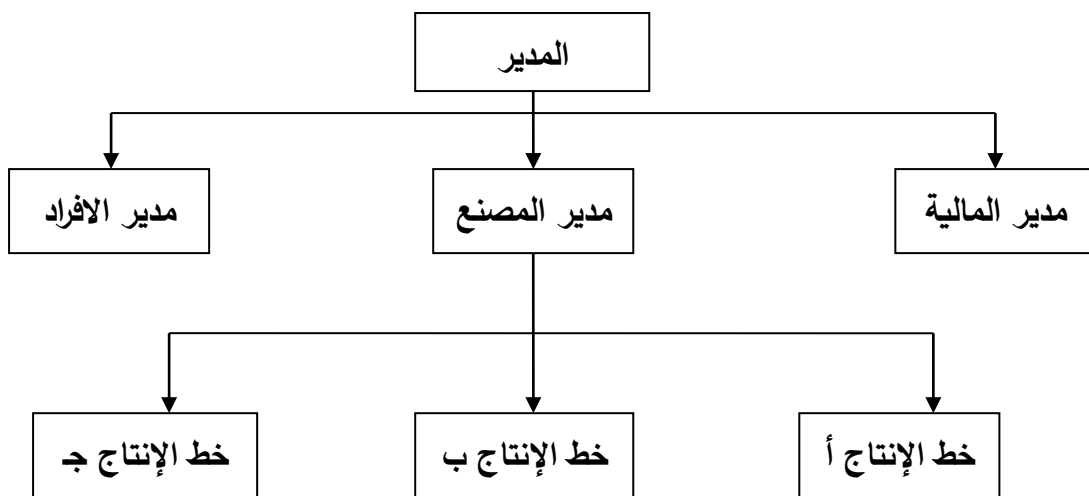
المصدر: مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 240.

(1) مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 238.

3- 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⁽¹⁾، ومن خلال الشكل التالي نوضح الهيكل التنفيذي الاستشاري:

الشكل رقم 4: الهيكل التنفيذي الاستشاري



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 169.

أما مزايا وعيوب هذا النوع من الهياكل يمكن تلخيصها في الجدول التالي: ⁽²⁾

(1) عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 223.

(2) خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 170.

جدول رقم 5: مزايا وعيوب الهيكل التنفيذي الاستشاري

مزايا الهيكل التنفيذي الاستشاري	عيوب الهيكل التنفيذي الاستشاري
- 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.	- التناقض بين التنفيذيين والاستشاريين مما ينعكس سلباً على كفاءة الهيكل التنظيمي. - ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى تدخل السلطة. - صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الاستشاريين من قبل التنفيذيين.

المصدر: مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 248.

الفرع الثاني: أنواع الهياكل التنفيذية حسب نطاق الإشراف

هناك نوعين أساسيين من الهياكل التنظيمية بحسب نطاق الإشراف، ألا وهما الهيكل الطويل والهيكل المسطح، والجدول التالي يوضح أهم مزايا وعيوب هذين الهيكلين:⁽¹⁾

(1) عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 385.

جدول رقم 6: أنواع الهياكل التنفيذية حسب نطاق الإشراف

نوع الهيكل	مزايا الهيكل	عيوب الهيكل
الهيكل الطويل	- تمكين الرئيس من تخصيص وقت أطول لكل مرؤوس. - سهولة وسرعة الاتصال بين المرؤوسين ورؤيسهم المباشر.	- قد يقع الرئيس في خطأ التدخل في أعمال مرؤوسيه، مما يضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل، ويعرقل تطورهم الوظيفي. - زيادة عدد المستويات قد يضعف وينقص من فعالية الاتصال.
الهيكل المسطح	- العمل على وضع سياسات واضحة عند تعيين المرؤوسين، بحيث يتم اختيار النوعية القادرة على اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرؤساء. - خفض التكاليف.	- الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين قد يمثل عبئاً على الرئيس مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير انجاز العمل. - ارتفاع تكاليف تدريب الأفراد المراد ترقية لشغل الوظائف الإشرافية.

المصدر: عبد الغني بسيوني، مرجع سابق، ص 387 وما يليها.

الفرع الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة

تختلف الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة، فالهيكل التنظيمي حسب هذه الأسس يأخذ إحدى الأنواع التالية: ⁽¹⁾

✓ الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة.

(1) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 489.

✓ الهيكل التنظيمي على أساس الزمن.

✓ الهيكل التنظيمي على أساس العمليات.

✓ الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية.

✓ الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن.

✓ الهيكل التنظيمي على أساس المنتج.

✓ الهيكل المختلط.

ومن خلال الجدول التالي نوضح أهم مزايا وعيوب هذه الأنواع من الهياكل:

جدول رقم 7: مزايا وعيوب أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة

نوع الهيكل	مزايا الهيكل	عيوب الهيكل
الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة.	- الاستفادة من التخصص في العمل. - تحقيق التنسيق في أداء الأنشطة.	- صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتوجات أو المناطق الجغرافية.
الهيكل التنظيمي على أساس الزمن	- القدرة على التكيف ومواجهة التغيير في الطلب على السلع والخدمات، وقياس نتائج كل فترة ومراقبتها. - انجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد.	- صعوبة التنسيق بين عمل الفترات المتتالية. - ارتفاع التكاليف نتيجة التغيير في الآلات وتجهيز الطلبات المختلفة.
الهيكل التنظيمي على أساس العمليات	- يكون لكل قسم مسؤول عن عملية وعن آلاته المتخصصة. - التركيز والاهتمام بالعمليات الداخلية في المنطقة. - زيادة الكفاءة في الأداء نتيجة	- زيادة مشاكل التنسيق بين العمليات المختلفة. - نقل الأفراد بين الأقسام يعتبر أمر صعب. - ظهور الحاجة إلى تطوير

	التخصص وتقسيم العمل. - تنمية الخبرات والكفاءات.	المديرين، حيث تحتاج المنظمة إلى المزيد من الموهبة الإدارية لكل قسم.
الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية	- سرعة اتخاذ القرارات نظرا لعدم المركزية. - إلمام المديرين بخصائص ومتطلبات كل منطقة. - توفير خدمات سريعة وبأقل تكلفة لسكان المنطقة. - تسهيل التنسيق على مستوى المنطقة الجغرافية.	- 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	- 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.	- لا يتيح الاستفادة من وفرات الإنتاج كبير الحجم. - صعوبة التنسيق بين الأقسام الأمر الذي يؤدي إلى وجود ازدواج في ممارسة بعض الأنشطة الوظيفية. - الحاجة إلى نوعيات متميزة من العاملين، وارتفاع تكاليف استقطاب هؤلاء.
الهيكل التنظيمي على أساس المنتج المنتج يكون سلعة أو خدمة	- المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل كل منتج. - سرعة القرارات لدى مسؤول كل منتج. - سهولة المتابعة والرقابة على كل منتج.	- ازدواج أداء الوظائف من منتج لآخر. - صعوبة التنسيق بين العمليات المتشابهة كالشراء والتسويق. - الصراع بين مديري

المنتجات على الموارد المتاحة للمنظمة.	- التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدى.	
الهيكل المختلط	الهيكل يحتوي على أكثر من طريقة في تقسيم وتجميع الأنشطة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.	المركب

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 176 وما يليها.

الفرع الرابع: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم

بما أنه يوجد نموذجان أساسيان من التنظيم، فإنه يوجد نوعان من الهياكل والتي تتمثل في الهياكل الآلية (ميكانيكية) وهياكل عضوية.⁽¹⁾

1- الهيكل الآلي:

يمتاز الهيكل الميكانيكي بالتعقيد والرسمية والمركزية الكبيرة، واعتماد الرقابة في أداء الأعمال، وكذلك السلوك المبرمج، وقلة الاستجابة للتغيرات أو الأحداث الفجائية.

2- الهيكل العضوي:

يتميز هذا الأخير بالمرونة وقابلية التكيف مع الظروف المختلفة، يتميز بالبساطة النسبية، وكذلك رسمية منخفضة ولا مركزية في اتخاذ القرارات، ويعتبر الهيكل المعاصر.⁽²⁾

ويمكن المقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي من خلال عدة جوانب والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

(1) عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 276.

(2) المرجع نفسه، ص 277.

جدول رقم 8: مقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي

الهيكل العضوي	الهيكل الآلي	
تتضمن إداركا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور ويشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرضون على الحصول على أفكار المرؤوسين وآرائهم.	لا تتضمن إدراكا للثقة، لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وآرائهم.	القيادة
توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة، تسود العاملين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة.	توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمانية من خلال استخدام الخوف والعقوبات، تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	التحفيز
تناسب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.	تناسب المعلومات من الأعلى إلى الأسفل وتميل نحو التشويه وعدم الدقة.	الاتصال
مفتوح ومكثف، فالرؤساء والمرؤوسين بإمكانهم أن يؤثرأ على أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها.	مغلق ومحدود، للمرؤوسين تأثير محدود على أهداف دوائرهم وأساليبها وأنشطتها.	التفاعل
نسبيا لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.	نسبيا مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.	اتخاذ القرارات

المصدر: عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 516 وما يليها.

خلاصة الفصل الأول:

ناقشنا في هذا الفصل مفهوم التنظيم كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فهو عبارة عن تقسيم الأعمال والتنسيق فيما بينها من أجل الوصول إلى أهداف معينة، وهو يعتمد على مجموعة من المبادئ أهمها مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية، وكذلك مبدأ المرونة وهو مبدأ حديث من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، والتي تعتبر كذلك من خصائص التنظيم الفعال، والتنظيم في أي منظمة له شكلين أساسيين وهما يتمثلان في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، كما يمكن تقسيم التنظيم إلى نموذجين، نموذج آلي والذي يتناسب مع البيئة المستقرة، في حين النموذج العضوي يتناسب مع البيئة المتغيرة.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأدوات التنظيمية، فهو يمثل الإطار الذي يحدد فيه تقسيم وتوزيع المهام بين الأفراد، ويمثل كبنيان متكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة فيما بينها. وله أبعاد تجعله يختلف من منظمة إلى أخرى والتي تتمثل بالخصوص في الرسمية، المركزية والتعقيد، وللهيكل التنظيمي أنواع عديدة تختلف حسب معايير تصنيفها، وقد كانت هذه الدلالة على تطور النظرة إلى التنظيم وكذلك الهياكل التنظيمية.

الفصل الثاني

تصميم الهيكل التنظيمي
والاتجاهات الهيكلية المعاصرة

تمهيد:

يختلف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى وذلك وفقا لمجموعة من العوامل والتي تؤثر وبشكل مباشر في اختياره وتصميمه والتي لا بد من دراستها حتى تكون عملية التصميم فعالة وبذلك يكون الهيكل فعالا في تحقيق ما صمم لأجله، وبما ان المنظمة اصبحت نظاما مفتوحا على البيئة فان هناك متغيرات كثيرة وسريعة اجبرت التنظيمات على تغيير وتطوير هياكله التنظيمية بما يواكب هذا التغيير والتعقيد، وهذا ما ادى الى ظهور انماط هيكلية حديثة والتي تستطيع ان تحقق فعالية المنظمة في ظل عدم التأكد وعلى هذا الاساس سوف يكون موضوع فصلنا فيه تصميم الهيكل التنظيمي والاتجاهات المعاصرة، والذي قمنا بدراسته وفقا للمباحث التالية:

المبحث الأول: عناصر تصميم الهيكل التنظيمي**المبحث الثاني: الاتجاهات الهيكلية المعاصرة**

المبحث الأول: عناصر تصميم الهيكل التنظيمي

حسب النظريات الحديثة للتنظيم، فإنه ليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المنظمات، كما أنه ليس هناك هيكل أمثل، وتفسر هذه الحقيقة التنوع الكبير في الهياكل التنظيمية، فالتنظيم هو تلك الأداة التي تستخدم كإطار لتنفيذ الأعمال بأعلى فاعلية وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة، ولما كان لكل منظمة أهدافها وظروفها التي تختلف عن غيرها من المنظمات، كان من الطبيعي أن يختلف التنظيم المستخدم في هذه المنظمات. ولما كان الهيكل التنظيمي جزءا من التنظيم فإنه لا يوجد شكلا واحدا موحدا في جميع المنظمات، بل يجب على كل منظمة أن تراعي عند اختيارها وتصميمها لهيكلها التنظيمي مجموعة من العوامل والتي لها تأثير مباشر في تحديد شكله، هذه العوامل تسمى بمحددات الهيكل التنظيمي والتي تتمثل أهمها في:

المطلب الأول: محددات تصميم الهيكل التنظيمي

المطلب الثاني: تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية

المطلب الأول: محددات تصميم الهيكل التنظيمي

تقوم المنظمة بتصميم هيكلها التنظيمي، وتعتبر عملية التصميم عملية الزامية ومستمرة لكل المنظمات وذلك نظرا للتطورات الداخلية والخارجية في المنظمة لأن فعالية المنظمة متوقفة على فعالية الهيكل التنظيمي، وكلاهما متوقف على فعالية عملية التصميم.

الفرع الأول: حجم ودورة حياة المنظمة

إن لحجم ودورة حياة المنظمة تأثير على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي، بحيث أن هيكل المنظمات الصغيرة ليس بهيكل المنظمات الكبيرة، كما أن هيكل المنظمات الحديثة ليس مماثل لهيكل المنظمات القديمة، بالإضافة إلى أن هيكل المنظمة بحد ذاتها

يختلف في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها، وعليه سوف نتطرق لهذين المحددين بصفة مفصلة من خلال هذا المطلب.⁽¹⁾

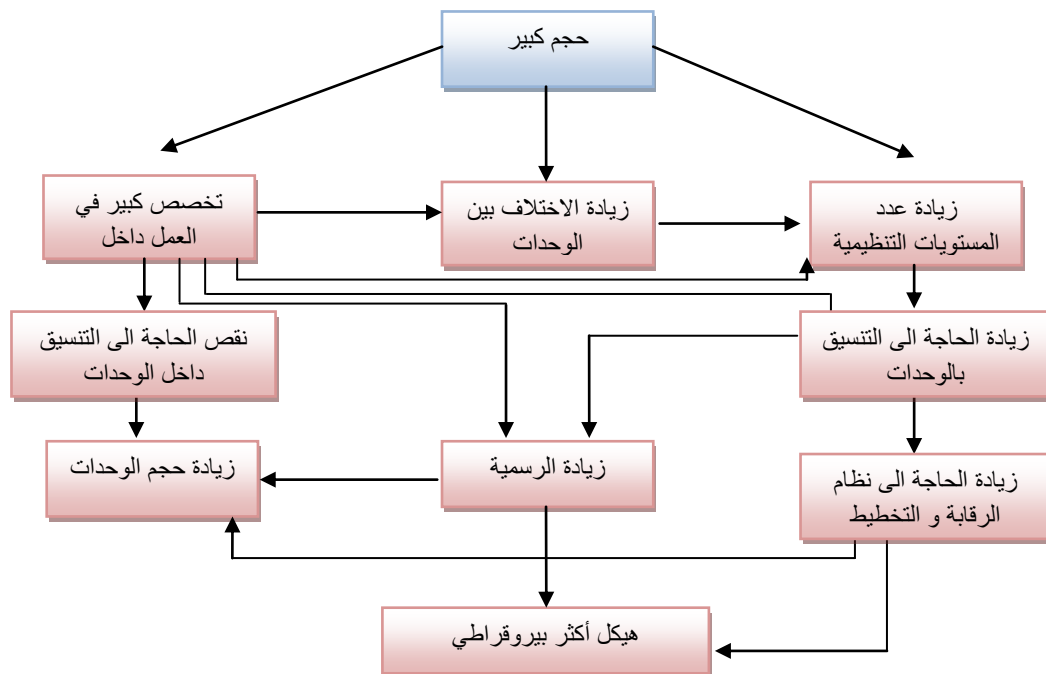
أولاً: حجم المنظمة

اتفق أغلب الباحثين في تعريف حجم المنظمة على أنه " مجموعة عدد العاملين في المنظمة".⁽²⁾

ونجد أن العديد من الدراسات قد اهتمت بدراسة تأثير الحجم على الهيكل التنظيمي منها دراسة (Balau et Meyer) عام 1987 و Bodey عام 1991، وقد أشارت معظمها الى ان المنظمات الاكبر حجماً تميل الى استخدام هيكل ميكانيكي، في حين تميل المنظمات الاصغر حجماً الى استخدام هيكل عضوي.

ويلخص Mintzberg تأثير الحجم على الهيكل التنظيمي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (5): العلاقة بين حجم المنظمة والهيكل التنظيمي



المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص 300.

(1) كامل بربر، مرجع سابق، ص 25.

(2) مرسي اللوزي، مرجع سابق، ص 21.

نلاحظ من خلال الشكل المبين أعلاه أنه لما يكون حجم المنظمة كبير يؤدي الى زيادة في تخصص العمل وبالتالي زيادة الاختلاف والتمايز بين الوحدات، وهذا ما يؤدي⁽¹⁾ الى زيادة عدد المستويات الهرمية، وهذا ما يؤدي كذلك الى زيادة الحاجة الى التنسيق، وبالتالي لابد من وجود نظام للتخطيط والرقابة، كما أن التخصص الكبير في العمل في داخل الوحدات يؤدي الى زيادة الرسمية، وبالتالي فالهيكل المناسب في الحالة هو الهيكل البيروقراطي.

1- علاقة الحجم بالتعقيد:

هناك علاقة قوية بين الحجم والتعقيد، بحيث تتجه الهياكل⁽²⁾ التنظيمية في المنظمات الكبيرة الى إظهار درجة أكبر من التمايز الافقي (عدد الوحدات التنظيمية)، والتمايز الراسي (عدد المستويات الادارية)، وترجع هذه الخاصية الى أن كبر حجم المنظمات يقترن غالبا بتطبيق درجة اكبر من التخصص وتقسيم العمل، كما ان الزيادة في الحجم غالبا ما تستدعي إنشاء وحدات تنظيمية جديدة، وكما يفرض أيضا كبر حجم المنظمات الحاجة إلى اضافة مستويات إدارية بغرض تحقيق الرقابة على العاملين حتى لا يتسع نطاق الاشراف عن حد معين، ولذلك تبدو المنظمات الاكبر حجما الأكثر تعقيدا.

2- علاقة الحجم بالرسمية:

كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة الرسمية بحيث تحاول الادارة السيطرة على سلوك الافراد، ففي المنظمات الصغيرة يمكن تحقيق السيطرة من خلال الاشراف عن طريق العلاقات المباشرة غير الرسمية، ولكن بنمو المنظمة وتزيد عدد المرؤوسين المراد الاشراف عليهم مما يجعل الاعتماد على الاجراءات والقواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة.

(1) على محمد منصور، مرجع سابق، ص 145.

(2) خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 106.

3- علاقة الحجم بالمركزية:

كلما زاد حجم المنظمة انخفضت درجة المركزية، بحيث تلجأ الإدارة العليا إلى تفويض جزء من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل.

ثانياً: دورة حياة المنظمة (عمر المنظمة)

ويعني عمر المنظمة "عدد السنوات التي مرت على المنظمة منذ انشائها في ممارسة الأعمال حتى الآن".⁽¹⁾

وكلما تقدم العمر بالمنظمة أدى إلى ظهور مشاكل في الهيكل والأنشطة التنظيمية وذلك لعدة أسباب منها:

- ✓ تبني المنظمة أنشطة جديدة، وتنشئ لها وحدات وهيكل تنظيمية حولها، كما تتغير علاقات السلطة والاتصال.
- ✓ حب العاملون الاستقرار وتوطينهم أنظمة رسمية وروتينية.
- ✓ تبني المنظمة قواعد عمل للتعامل مع أطراف البيئة ومشاكلهم مما يؤدي إلى المزيد من الإجراءات الرسمية والروتينية.

وعمر المنظمة الواحدة ينقسم إلى مجموعة من مراحل، وحتى يكون الهيكل التنظيمي فعالاً لا بد على إدارة المنظمة أن تدرك أن كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة تتطلب هيكل يتواءم ويتوافق مع متطلباتها، ظروفها ومشكلاتها، حيث أنه في:

1- مرحلة الولادة:

في هذه المرحلة يتم تشكيل وإنشاء المنظمة، بحيث تتميز بغموض أهدافها، كما تكون بحاجة ماسة للإبداع والابتكار، لذلك فالهيكل التنظيمي في هذه المرحلة يجب أن

(1) على شريف، منال كردي، مرجع سابق، ص 201.

يكون بسيطاً ومركزياً، بحيث تتمركز السلطة في أيدي المالك أو المدير الذي لا يفوض إلا القليل من سلطته، كما أنه لا يستخدم إلا القليل من الاستشاريين.⁽¹⁾

2- مرحلة النمو:

في هذه المرحلة تتبلور وتتضح أهداف المنظمة وغاياتها، فالهيكل التنظيمي يكون أكثر تعقيداً من المرحلة السابقة وأقل مركزية نظراً لتزايد الأعمال الإدارية وتزايد حجم المنظمة.

3- مرحلة النضج:

في هذه المرحلة تتبلور القواعد والجراءات للعمل وتحدد أدوار⁽²⁾ العاملين، كما تتحدد مراكز اتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية، كما أن تحديات النمو والحجم تتطلب الحاجة إلى نظم المعلومات لغرض الرقابة وذلك حتى تكون المنظمة كفؤة في أداءها.

4- مرحلة التوسع والانتعاش:

في هذه المرحلة تشهد المنظمة تنوعاً ملحوظاً في المنتجات والأسواق، والمنظمة في هذه المرحلة تقترح بيئات ديناميكية ومعقدة، وبالتالي يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً بحيث تضم هذه المنظمة العديد من الوحدات الإدارية المتخصصة، والهيكل المناسب في هذه المرحلة هو الهيكل العضوي، وتجدر الإشارة كذلك أن في هذه المرحلة تظهر الأكثر التصميم تطوراً.

5- مرحلة التدهور:

تواجه المنظمة في هذه المرحلة عدة مشاكل وذلك نتيجة للمنافسة الشديدة كانهضاض حجم المبيعات وتقلص حجم زبائننا، ومن أهم خصائص هذه المرحلة:
✓ ارتفاع معدل دوران اليد العاملة.

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 205.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 179.

✓ زيادة حدة الصراع بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

✓ بروز قيادة إدارية تعمل جاهدة على اعتماد مركزية التسيير.

وبالتالي ونتيجة لهذه الخصائص فإن الهيكل المناسب لابد أن يكون مركزي.

الفرع الثاني: بيئة واستراتيجية المنظمة

تعتبر كل من البيئة والاستراتيجية من المحددات الرئيسية لتصميم واختيار الهيكل التنظيمي، فالمنظمات لا تواجه نوعاً من البيئة كما أنها لا تطبق استراتيجية موحدة، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تأثير كل من البيئة والاستراتيجية على تصميم هيكل المنظمة.⁽¹⁾

أولاً: البيئة

لقد عرف روبرت مايلز (Rebert Mayles) البيئة على النحو التالي "خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة، فيكون الباقي هو البيئة".

إذن ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن البيئة هي ذلك الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة وتتفاعل معه لتحقيق أهدافها.

وقد عالج تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي مجموعة من الدراسات والتي تتمثل أهمها في: ⁽²⁾

1- دراسة برنز وستولكر (Burns et Stalker):

قام كل من برنز وستولكر بدراسة عشرين منظمة انجليزية و اسكتلندية والتي تعمل في قطاعات مختلفة، وذلك لتحديد أثر التغير البيئي على هيكل المنظمة فوجدا اختلافا كبيرا في نمط الهيكل التنظيمي تبعا لنوع البيئة، فالبيئة المستقرة والتي تتميز بالمعدلات

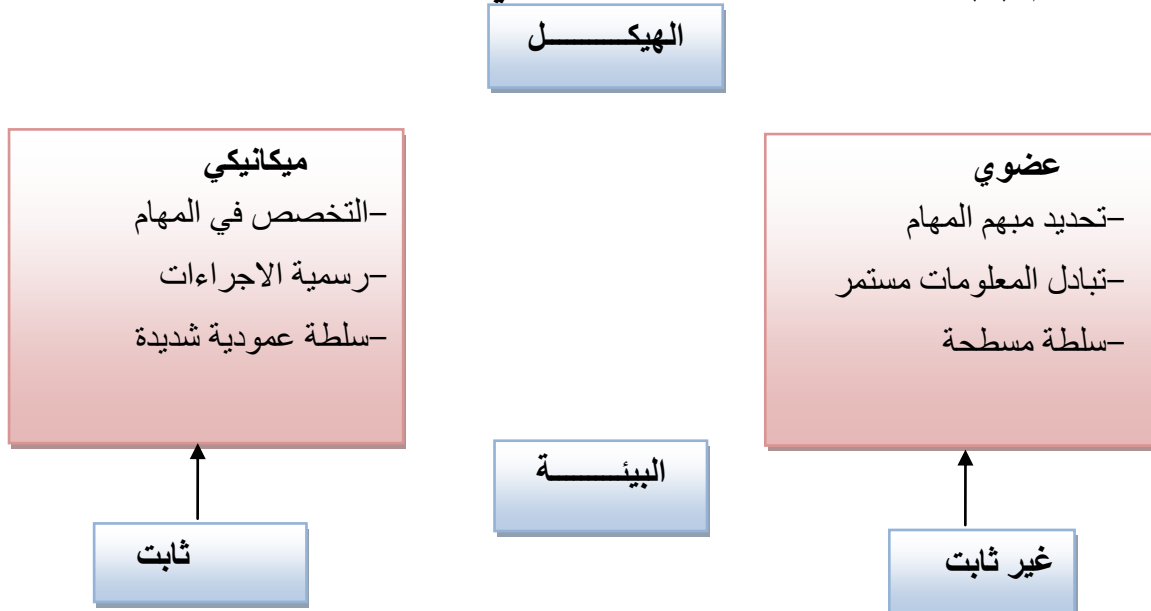
(1) علي شريف، منال كردي، مرجع سابق، ص 308.

(2) كامل المغربي، مرجع سابق، ص 48.

الضعيفة للتغيرات البيئية تحتاج إلى هيكل ميكانيكي الذي يتميز بالتخصص القوي في المهام أين تكون القوانين منصوص عليها محدودة، السلطة العمودية شديدة ومحترمة، القرارات مركزية ومراقبة شديدة، أما البيئة الديناميكية والتي تتميز بسرعة التغيرات والتي تواكبها درجة كبيرة من عدم التأكد فإنها تحتاج إلى هيكل عضوي أين تكون المهمات مبنية بشكل قليل، تبادل مستمر في المعلومات، والقرارات مأخوذة بشكل لا مركزي.

ويمكن توضيح كل ما سبق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (6): تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي حسب برنز وستولكلر



المصدر: عمر وصفي عقيلي، الإدارة الأصول، أسس ومفاهيم، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 102.

2- دراسة إمري وترست (Emery et Trist):

قام كل من إمري وترست وعلى غرار ما قام به Burns et Stalker بتصنيف البيئات التنظيمية الى أربعة أنواع والتي تتمثل في: (1)

(1) عمر وصفي عقيلي، الإدارة الأصول أسس ومفاهيم، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 103.

أ- البيئة الهادئة العشوائية:

وهي بيئة قليلة التعقيد، تهديداتها قليلة، والتغيير الحاصل فيها بطيء وغالبا ما يكون غير متنبأ به، فإن عدم التأكد فيها منخفض جدا، كما أن المدير لا يأخذ البيئة بعين الاعتبار عند قرار إداري معين.

ب- البيئة الهادئة مع تقلبات متوقعة:

تتميز هذه البيئة بعدم التغير السريع، ولكن التغيرات تكون متوقعة والتهديدات قائمة وهي على شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات، وينبغي للمنظمات التي تواجه مثل هذه البيئة أن تخطط عملها بأساليب استراتيجية، وتفضل أن تميل الى المركزية.

ج- البيئة القلقة:

وهي بيئة معقدة أكثر من سابقتها، حيث تعمل المنظمة في جو تنافسي مع المنظمات المشابهة والتي تتجه كلها الى غاية واحدة، ولذلك على المنظمة أن تكون مرنة في عملها تأخذ بعين بأسلوب اللامركزية كوسيلة للبقاء، وتتلقى الأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف

د- البيئة الهائجة:

وهي أكثر البيئات حركة وتغيرا، فيها عدم التأكد عالي جدا لأن التغير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة، يصعب التنبؤ بها.

وعلى الرغم من أن Emery et Trist لم يقدم اقتراحات محددة بشأن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة، إلا أننا نستطيع القول وبالاتماد على ما توصل إليه برنز⁽¹⁾ وستولكر (Burns et Stalker) أن النوع الأول والثاني من البيئات يفيدها الهيكل الميكانيكي، أما بخصوص البيئة القلقة والهائجة فإن الهيكل العضوي هو الأفضل.

(1) على شريف، منال كردي، مرجع سابق، ص 266.

3- دراسة لورنس ولورش (Lawrence et Lorsch):

ذهب لورنس ولورش إلى أبعد من دراسة إمري وترست ودراسة برنز وستولكر في البحث عن طبيعة العلاقة بين البيئات المختلفة والهيكل التنظيمي، بحيث اختارا عشرة (10) منظمات في ثلاث صناعات وهي البلاستيك، الأغذية والحاويات، وقد اختارا هذه الصناعات لأنها تواجه بيئات متنوعة في عدم التأكد، حيث مثلت صناعة البلاستيك البيئة المعقدة جدا، والتي يصعب فيها التنبؤ بالمتغيرات البيئية، في حين اعتبرا صناعة الحاويات البيئة فيها أكثر هدوء واستقرارا والتي لا تشهد تطورات كثيرة في نمط التكنولوجيا المستعملة مقارنة مع الصناعات البلاستيكية، أما الفئة الوسطى فتمثل درجة وسطى في درجة التعقيد وديناميكية البيئة المحيطة وسرعة التغيرات والتطورات.⁽¹⁾

وقد بينت دراستهما أن الهيكل العضوي وغير المعقد يتلاءم مع البيئات الأكثر تغيرا، بنما يتناسب الهيكل الميكانيكي مع المنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة، وهكذا فإنه كلما زادت درجة التعقيد مال الهيكل التنظيمي إلى العضوية.

كما نجد هذان العالمان لم يكتفيا بتحليل الهيكل التنظيمي العام بل قاما بتحليل الهيكلية الداخلية، وقد تم قياس البيئة الداخلية ببعدين أساسيين هما التمايز والتكامل، حيث يشير بعد التمايز إلى درجة تنوع المهام والوظائف، واختلاف القيم والاتجاهات التي تتطلبها الأعمال، أما فيما يخص التكامل فيشير إلى نوعية التعامل الموجود بين مختلف الدوائر والأقسام لضمان توحيد الجهود، ومن الوسائل المتبعة لتحقيق ذلك وضوح السلطة والاتصالات ووجود إجراءات عمل واضحة.

وفضلا من العوامل البيئية أكتشف لورنس ولورش متغيرا آخر من شأنه التأثير على الهيكل التنظيمي والذي يتمثل في درجة الاستعداد المسبق لأعضاء الوحدات التنظيمية،

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 202.

حيث أن الأفراد في دوائر البحث والتطوير باستطاعتهم العمل في وحدة تنظيمية يتميز هيكلها بالعضوية، بينما الافراد التقنيون (الانتاج) يفضلون العمل في هياكل آلية.

وتجدر الإشارة كذلك وباعتبار الموارد البشرية إحدى مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، فإن لها تأثير على تصميم الهيكل التنظيمي، من حيث كلما كانت القوة العاملة في مهارات عالية أكثر، كلما اتجه الأفراد إلى العمل معا وذلك في صورة جماعات عمل أو فرق عمل لأداء المهام المطلوب منهم القيام بها، وكلما أدى ذلك إلى احتمالات أكثر في اختيار المنظمة إلى الهيكل التنظيمي مرن ولا مركزي، وفي المقابل فإنه عندما يتصف العاملون بالمنظمة بدرجة أقل من المهارة أو بدو مهارات، فالهيكل التنظيمي المناسب هو الهيكل الميكانيكي والذي يعتمد على تدرج السلطة والاشراف المباشر والرقابة، وإذا قمنا بقياس عدم التأكد البيئي فإننا نعلم في ذلك على البعدين الأساسيين وهما درجة التغيير البيئي والتي تمتد من الوضع البسيط إلى المعقد، وبالتالي نحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (7): تأثير عدم التأكد البيئي على الهيكل التنظيمي

ديناميكي

3.4	4- عدم التأكد عالي جدا - البيئة: متغيرة باستمرار، والمكونات غير مشابهة - الهيكل: عضوي - أمثلة: شركات الاتصالات والالكترونيات	3- عدم التأكد عالي - البيئة: قليلة المكونات المشابهة ولكنها متغيرة باستمرار - الهيكل: أقرب للهيكل العضوي، فهو قليل التعقيد والرسمية ولكنه مركزي. - أمثلة: شركات اللعب
	2- عدم التأكد منخفض - البيئة: غير متغيرة والمكونات غير مشابهة ولكنها غير متغيرة - الهيكل: أقرب للهيكل الميكانيكي فهو عالي التعقيد والرسمية ولا مركزي.	1- عدم التأكد منخفض جدا - البيئة: قليلة المكونات المشابهة وهي ثابتة - الهيكل: ميكانيكي - أمثلة: المصالح الحكومية، منظمات إنتاج الحاويات.
مستقر	معقد	بسيط

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 114.

وكما نلاحظ من خلال الشكل المبين أعلاه فإن الاعتماد في قياس البيئة على درجة التغير البيئي ودرجة التعقيد البيئي ينتج عنه أربعة أنواع من البيئات، وبالتالي يصحبها أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية، فمثلا الخلية رقم (1) تمثل بيئة بسيطة ومستقرة فإنه يستلزم تصميم هيكل ميكانيكي، على عكس الخلية (4) والتي تمثل البيئة المعقدة والديناميكية، فإن الهيكل المناسب هو الهيكل العضوي.

وقد أشار روبي (Robby) ⁽¹⁾ الى أثر تفاعل حجم المنظمة مع درجة عدم التأكد البيئي كمحدد لتصميم الهيكل التنظيمي في المنظمات، والجدول التالي يوضح الملامح العامة للهياكل التنظيمية في المنظمات ذات الاحجام المختلفة (صغيرة، كبيرة)، والتي تعمل في بيئات مختلفة من حيث عدم التأكد البيئي.

جدول رقم (9): أثر الحجم وعدم التأكد البيئي على الهيكل التنظيمي

بيئة غير مؤكدة	بيئة مؤكدة	البيئي عدم التأكد حجم المنظمة
- هيكل عضوي هناك درجة عالية من اللامركزية وقليل من الاجراءات الرسمية - مثال: شركة الكترونيات الصغيرة	- درجة عالية من المركزية - أسباب رقابة شخصية - قليل من الاجراءات والمستندات - مثال: محل قطع غيار السيارات	حجم صغير
هناك درجة عالية من الاختلاف الأفقي ودرجة عالية من اللامركزية، ظهور وحدات	- هيكل بيروقراطي، حيث يكون التركيز - على اللوائح والقواعد واتباع	حجم كبير

(1) على محمد منصور، مرجع سابق، ص 203.

تنظيم للتنسيق والرقابة	اجراءات نمطية	
مثال: جامعة خاصة	- مثال: شركة تأمين كبيرة	

المصدر: مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 114.

وتجدر الإشارة كذلك أن هناك علاقة بين البيئة والابعاد الهيكلية، فبالنسبة للعلاقة بين البيئة والتعقيد فهي عكسية، بحيث الوحدات الفرعية التي تتفاعل مع البيئة لابد أن تكون أقل تعقيدا، أما فيما يخص علاقة البيئة والرسمية، نجد أن البيئة المستقرة تدعو الى الرسمية لأنها تقلل من أهمية الاستجابة السريعة، ولكن البيئة الديناميكية تقود الى تقليص الرسمية، ولذلك فإن المنظمات تقوم بتغيير رسميتها بين الوحدات التنظيمية تبعا لعلاقة الوحدة مع البيئة، بحيث الوحدات التي تتفاعل بشكل مباشر مع البيئة تقلل من رسميتها، في حين هناك علاقة عكسية بين عدم التأكد البيئي ومركزية الهيكل، بحيث كلما زاد عدم التأكد البيئي زادت اللامركزية الهيكل.

ثانيا: الاستراتيجية

يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها " تخصيص الموارد النادرة والمهمة لإمداد النشاطات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة".

كما ان الاستراتيجية هي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين وهزيمتهم في السوق، والاستراتيجية في المنظمات لا تهدف الى تحقيق الربح، بل تهدف الى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين.⁽¹⁾

ويعتبر الفرد شوندلار (Afeled Chandler) أول من تكلم عن العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية وذلك في كتابه (Strategie and Structure) عام 1960، حيث يعرف هذا الاخير الاستراتيجية على أنها " تقوم بتحديد الغايات والاهداف الطويلة الاجل

(1) نبيل دنون الصائغ، الإدارة ومبادئ وإساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 48، 49.

للمنظمة واختيار الإمكانيات والنشاطات، وتخصيص الموارد الضرورية للوصول الى الاهداف المطلوبة"، كما أنه من أبرز اسهاماته العبارة التي تقول أن بنية أي منظمة تكون تبعا لاستراتيجيتها حيث أنه بمجرد ان تقرر الإدارة في المنظمة نوع الاستراتيجية الخاصة بها فإنه يجب أن تختار الوسائل المناسبة لتنفيذها في الواقع، ومن بين هذه الوسائل الهيكل التنظيمي، ونظرا لوجود استراتيجيات مختلفة فإنه يجب أن نتوقع أن هناك هياكل مختلفة لهذه المنظمات، فإذا تحدثنا عن استراتيجية التمايز والتي تهدف الى زيادة القيمة التي يحصل عليها العملاء من المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات، و المنظمة في هذه الحالة تنجح في تطبيق هذه الاستراتيجية وبشكل أفضل عندما يكون هيكل تنظيمي مرن لأن المديرين يمكنهم تنمية و ابتكار منتجات جديدة بسرعة بعيدة عن المركزية وقيود التدرج الهرمي، على عكس استراتيجية خفض التكاليف فإنها تنجح أكثر في ظل هيكل ميكانيكي والذي يعطي للميرين رقابة أكثر على النفقات الخاصة بجميع إدارات وأقسام المنظمة.

أما إذا تحدثنا عن استراتيجية المنظمة ككل فهناك نوعين هما:

1- استراتيجية الاستقرار والثبات:

وتستخدم هذه الاستراتيجية لعدة أسباب منها: (1)

- ✓ رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناجحة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير اعمالهم.
- ✓ الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المنظمة.
- ✓ محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والاسواق.

(1) عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 103.

- ✓ تركيز المنظمة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.
- ✓ نقص الامكانيات المتاحة لدى المنظمة، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو السريع في أنشطتها.
- ✓ عدم توافق القدرات والمهارات القادرة على قيادة المنظمة نحو النمو والتوسع.
- ✓ القيود البيئية والتي تفرض على البيئة باستمرار بنفس معدلات نموها الحالية مثل انخفاض مستهلكي المنتجات، ظهور منتجات جديدة أو صعوبة الحصول على الموارد اللازمة والتكنولوجيا.
- وبالتالي ستحظى هذه الاستراتيجية بإنجاح إذا ما دعمت باستخدام هياكل ميكانيكية.

2- استراتيجية النمو والتوسع:

يساعد النمو والتوسع على تحقيق العديد من المزايا أهمها: (1)

- ✓ زيادة المبيعات والأرباح.
- ✓ تدعيم مكانة المنظمة.
- ✓ الاستفادة من منحنى الخبرة في خفض التكاليف.
- ✓ التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- ✓ استفادة المنظمة من الأسواق التي تنمو بسرعة.
- وعليه ستحظى هذه الاستراتيجية بالنجاح إذا ما دعمت باستعمال هيكل مرن يتماشى والظروف البيئية.

غير أن هناك أدلة توضيح أنه ليس من الضروري أنه يتبع التغير في الاستراتيجية التغير في الهيكل التنظيمي إذا كانت المنظمة لا تواجه منافسة قوية، كما أنه تستطيع

(1) محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والاسس العلمية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 3.

المنظمة التي تتمتع بمركز احتكاري، أولها صلات وثيقة مع الحكومة، أو أن ترفع الأسعار لتغطية أي نقص في الكفاءة الإدارية دون اللجوء إلى إعادة تصميم هيكلها التنظيمي، كما توجد كذلك بحوث تنتقد رأي Chandler بأن الهيكل التنظيمي هو الذي يؤثر على اختيار الاستراتيجية.

الفرع الثالث: تكنولوجيا وثقافة المنظمة

تعتبر كل من التكنولوجيا والثقافة من المتغيرات البيئية، كما أنها تعتبر من محددات الهيكل التنظيمي، حيث أن المنظمات لا تطبق نفس نوع التكنولوجيا، كما أنها تتواجد في مجتمعات مختلفة أين تكون الثقافة مختلفة، كما أن أي منظمة لها ثقافتها التنظيمية تجعلها تختلف عن منظمة أخرى ولو كانتا في نفس المجتمع، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تأثير كل من التكنولوجيا والثقافة على الهيكل التنظيمي.⁽¹⁾

أولاً: التكنولوجيا

التكنولوجيا هي كلمة مكونة من مقطعين، الأول (Techno) بمعنى فن، صناعة أو تقليدية، أما المقطع الثاني فهو (Logy) فهي تعني مذهب، علم، أو نظرية علمية.

ولقد اختلف المفكرون في تعريف التكنولوجيا، حيث يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة مؤلفة من الأدوات والمعدات والأساليب ذات التأثير الهام على الهيكل التنظيمي".

وبالتالي ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن التكنولوجيا تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي، وتتمثل أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في:

(1) محمد رزيق إيهاب، صبيح الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 38.

1- دراسة جوان وردورد (Joan Woodward):

درست هذه الباحثة حوالي⁽¹⁾ مائة (100) منظمة صناعية في جنوب بريطانيا تراوحت في الحجم ما بين التي توظف 250 عاملا إلى تلك التي توظف ما يزيد عن 1000 عامل، وقد جمعت من هذه المنظمات بيانات مالية عن كل منظمة كالربحية والمبيعات والحصة السوقية، وقد مكنها ذلك من تصنيف تلك المنظمات من حيث فعاليتها ونجاحها إلى ثلاثة أقسام (متوسطة، دون الوسط، فوق المتوسط) كما أنها صنفت تلك الصناعات وحسب نظام الإنتاج المتبع إلى ثلاث فئات وهي:

- ✓ منظمات تتبع نظام إنتاج الوحدات أو المجموعات الصغيرة وهي التي تنتج سلعة واحدة أو عددا محدودا من السلع مثل وصناعة الادوات العلمية.
- ✓ مصانع تتبع أسلوب تجميع مجموعات كبيرة مثل صناعة السيارات.
- ✓ مصانع تتبع أسلوب العمليات، وبشكل أوتوماتيكي، مثل الصناعة الكيماوية.

وقد بينت الدراسة⁽²⁾ أن كل نوع من التكنولوجيا المستعملة يعبر عن وظيفة أساسية ويعتبرها أساس نجاحها، ففي الصناعات من الفئة الأولى فإن الوظيفة الأساسية هي البحث والتطوير أما الفئة الثانية من الصناعات فإن التركيز على الإنتاج بتكلفة معقولة ونوعية جيدة هو أساس النجاح، في حين الفئة الثالثة من الصناعات فإن أساس نجاحها هو القدرة على التسوق.

وقد توصلت (Woodward) إلى نتائج يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

(1) نبيل دنون الصائغ، مرجع سابق، ص 88.

(2) عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 105.

جدول رقم (10): استنتاجات (Woodword) بشأن العلاقة بين التكنولوجيا وهيكل المنظمة

واطئة التكنولوجيا عالية			خصائص هيكلية
انتاج بالعمليات	انتاج واسع	انتاج بالوحدة	
6	4	3	عدد المستويات الادارية
14	48	24	نطاق الاشراف
واطئ	عالي	واطئ	التعقيد
واطئة	عالية	واطئة	الرسمية
واطئة	عالية	واطئة	المركزية

المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 235.

كما أثبت بحث (Woodword) وجود علاقة ترابط بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة، بحيث كانت المنظمات التي جعلت هيكلها ملائماً مع نوع التكنولوجيا التي تستخدمها هي الأكثر فعالية، وقد شكلت هذه الدراسة نقطة تحول من نظريات المبادئ الادارية الى النظريات الموقفية، ولكن أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه الدراسة هي انه اعتمدت فقط على المنظمات الصناعية، بالإضافة إلى أنها اعتمدت على ملاحظات شخصية في قياس التكنولوجيا.

2- دراسة تشالز بيرو (CHALES Perrow):

وكما ذكرنا سابقاً، يعد اعتماد⁽¹⁾ (Woodword) على المنظمات الصناعية فقط من أهم المآخذ الأساسية لبحثها، حيث أن المنظمات الصناعية لا تمثل كل أنواع المنظمات فهناك منظمات خدمية، زراعية ومالية، ولذلك يجب إيجاد وسيلة تكون بها التكنولوجيا أكثر شمولاً بالنسبة لجميع أنواع المنظمات، وهذا ما اقترحه (Perrow) بحيث عرف هذا

(1) عمر وصفى عقيلي، مرجع سابق، ص 189.

الآخر التكنولوجيا على أنها: "الاجراءات التي يؤديها الفرد على شيء ما باستعمال أدوات أو أجهزة ميكانيكية أو بدونها لغرض إحداث تغيير في ذلك الشيء".

ولقد انطلقت معالجته للتكنولوجيا من فكرة أساسية ترى أن التكنولوجيا تعني المعرفة وليس الآلة، فرغم أهمية الآلات و المعدات كأجزاء من التكنولوجيا، إلا أن العامل الأهم هو المعرفة التي يتعذر في غيابها تحويل المواد الخام إلى سلع و خدمات، وقد قدم (Perrow) نموذجاً لتصنيف التكنولوجيا على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية، فرغم وجود نمط عام يصف التكنولوجيا على مستوى المنظمة ككل، إلا أن كل وحدة داخلية يمكن أن تستخدم أساليب وإجراءات عمل متميزة، وقد استطاع بيرو أن يميز بين أربعة أنواع من التكنولوجيا، واعتمد في تصنيفها على بعدين أساسيين وهما:

أ-مدى تغيير المهام:

وتعني مدى احتواء العمل على أنشطة أو أحداث جديدة وغير متوقعة (أي الاستثناءات) يمكن ان يقابلها الفرد أثناء ممارسة مهام عمله، حيث هذه الاستثناءات تكون قليلة في الأعمال الروتينية والعكس صحيح.⁽¹⁾

ب-قابلية تحليل المشكل:

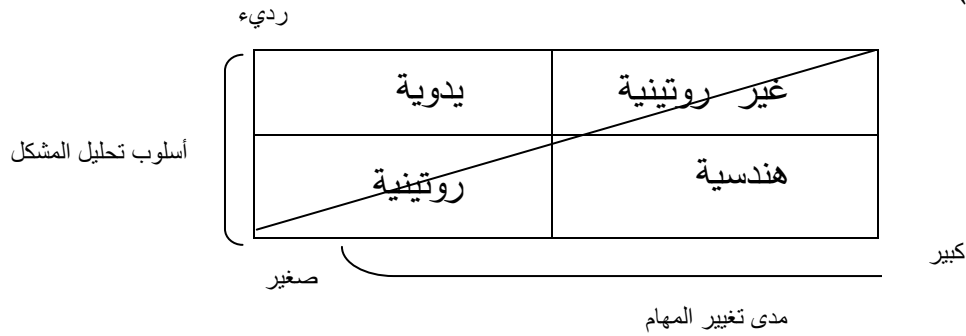
أي نوع طرق البحث المتبعة في إيجاد حل للمشكل الذي يواجه الفرد في عمله، فإذا كان العمل من الممكن تبسيطه وتقسيمه إلى عدد من المهام المتتابعة وتحديد خطوات متتابعة ومعينة لتنفيذه يعتبر عمل بسيط وذو قابلية عالية للتحليل والعكس صحيح.

أما فيما يخص الانواع الأربعة من التكنولوجيا التي توصل إليها (Perrow) فيمكن توضيحها من خلال الشكل التالي: ⁽²⁾

(1) وديع طوروس، مرجع سابق، ص 215.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 200.

الشكل رقم (8) تصنيف بيرو للتكنولوجيا



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 200.

ومن خلال الشكل المبين أعلاه نلاحظ أن التكنولوجيا الروتينية ليس فيها أعمال استثنائية ومتنوعة، وإنما مهام سهلة الحل، أما التكنولوجيا غير الروتينية فتتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها كما هو الحال في عملية إعداد البحوث العلمية، أما التكنولوجيا الهندسية فهي تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة والتي يجب التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية، أما التكنولوجيا الحرفية والتي نتعامل مع قضايا تتكرر بمرور الوقت وغير متنوعة كثيرا، ومع ذلك فإن معالجتها والوصول إلى حل بشأنها يستلزم خبرة وينطبق ذلك مع صناعة الأحذية.

ويمكن توضيح أهم الخصائص الهيكلية المميزة لأنواع الأربعة من التكنولوجيا من خلال الشكل التالي: ⁽¹⁾

(1) منصور عيسى، مرجع سابق، ص 208.

الشكل رقم (9): العلاقة بين نوع التكنولوجيا وخصائص الهيكل التنظيمي

عالية

قابلية تحليل	تكنولوجيا روتينية -ارتفاع درجة رسمية -ارتفاع درجة المركزية. -انخفاض المهارات الفنية -اتباع نطاق اشراف متوسط -اتصالات رأسية	تكنولوجيا هندسية - درجة متوسطة من الرسمية - نطاق اشراف متوسط -اتصالات شفوية ومكتوبة
	تنظيم ميكانيكي	تنظيم يميل إلى الميكانيكي
منخفضة	تكنولوجيا حرفية -درجة متوسطة من الرسمية -درجة متوسطة من المركزية -خبرات أساسية -نطاق الإشراف يميل إلى الاتساع -اتصالات أفقية ورأسية	تكنولوجيا غير روتينية -انخفاض درجة الرسمية -انخفاض درجة المركزية -ارتفاع المهارات الفنية -ضيق نطاق الإشراف -اتصالات أفقية واجتماعات
	تنظيم يميل الى العضوي	تنظيم وهيكل عضوي
	منخفضة	عالية

تغيير المهام

المصدر: منصور عيسى، مرجع سابق، ص 208.

ويتضح من خلال هذا الشكل ان أداء الأعمال التي تعتمد على التكنولوجيا الروتينية تتناسب مع هيكل ميكانيكي أين تتواجد الرسمية والاسلوب المركزي، أما فيما يخص التكنولوجيا الحرفية تستلم الاستعانة بأصحاب الخبرات و التأهل العلمي وهو أمر يتطلب أسلوب اللامركزية في الإدارة ودرجة قليلة من الرسمية، أما فيما يخص التكنولوجيا الحرفية تستلزم الاستعانة بأصحاب الخبرات والتأهيل العلمي وهو أمر يتطلب أسلوب لا مركزي،

ودرجة متوسطة من الرسمية، أما بالنسبة للتكنولوجيا الهندسية ولكثرة الاستثناءات فيها مع امكانية البحث والتحليل، ينفع معها أسلوب مركزي في اتخاذ القرارات و لكن مع ضمان درجة من المرونة، ودرجة متوسطة من الرسمية.

1. دراسة طومسون Tompson:

على عكس Perrow فإن Tompson اهتم بالطريقة⁽¹⁾ التي تتتابع من خلالها الأنشطة او توضع مع بعضها البعض أثناء عملية التحويل، والعنصر الهام هو درجة التداخل والاعتمادية، أي مدى اعتماد الوحدات الفرعية على بعضها البعض في الحصول على موارد وقد اقترح طومسون ثلاثة انواع للتكنولوجيا وهي:

أ- التكنولوجيا الوسيطة:

وهي تعمل في ظل الاعتمادية المشتركة ويعني هذا ان كل وحدة تعتمد على موارد مشتركة والتي تجمع من خلال وحدات اخرى ولكنها تكون مستقلة عن هذه الوحدات، وتستعمل هذه التكنولوجيا في البنوك ومكاتب البريد، ويتم التنسيق عند استخدام هذا النوع من التكنولوجيا من خلال تنميط الاجراءات واللوائح والقواعد وهذه الرسمية تكون مؤشرا للهيكل الميكانيكي.

ب- تكنولوجيا السلسلة الطويلة:

وهي تعمل في ظل التداخل والاعتماد المتتابع، يعني هذا ان كل وحدة في التكنولوجيا تعتمد على أنشطة الوحدة التي تسبقها، ويصبح المنتج المحول لكل وحدة مادة خاصة للوحدة التالية، والهيكل في هذه الحالة يكون هيكل ميكانيكي، غير ان الطلب المتزايد للتنسيق، والذي ينتج من الاعتماد المتتابع لابد ان يقابل بالتخطيط والجدولة والاجتماعات.

(1) محمد رزيق إيهاب، مرجع سابق، ص 68.

ج-التكنولوجيا المكثفة:

وهو يعمل في ظل الاعتمادية المتبادلة، وان هناك دور متداخل ومعلومات متبادلة، وبالتالي تتطلب تنسيقا مكثفا، وهوما يمكن تحقيقه من خلال هيكل عضوي.⁽¹⁾

وفي الأخير ولكي نحدد تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي بشكل متكامل لابد ان نبحت هذا التأثير بين التكنولوجيا والأبعاد الهيكلية، حيث تشير بعض الدراسات ان التكنولوجيا الروتينية لها علاقة عكسية مع التعقيد التنظيمي، اذ كلما زادت روتينية العمل قل التعقيد التنظيمي والعكس صحيح، كما أن التكنولوجيا الروتينية تتطلب قواعد ووصف للأعمال، كما تساعد الادارة على تنفيذ القواعد والتعليمات والاجراءات على اساس طبيعة العمل المعروفة بشكل جيد، في حين تحتاج التكنولوجيا غير الروتينية الى نظم سيطرة تسمح بالمرونة وحرية التصرف، اما فيما يخص علاقة التكنولوجيا بالمركزية فكلما كانت التكنولوجيا روتينية كلما كان هناك مركزية في اتخاذ القرار.

ثانيا: الثقافة

تعرف الثقافة على أنها⁽²⁾: "مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والفنون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الانسان باعتباره عضوا في المجتمع، أي ان الثقافة هي شيء يتعلمه الانسان ويشارك فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة".

وقد اثبتت دراسات ان الهياكل التنظيمية تختلف باختلاف الثقافة السائدة، ومن أشهر هذه الدراسات دراسة اجريت لعمل مقارنة بين الهياكل التنظيمية في المنظمات اليابانية والمنظمات في الولايات المتحدة الامريكية. ونجد كثيرا من الثقافات مازالت تأخذ بوجهة النظر التقليدية للهيكل التنظيمي، فمثلا في الصين لا يهتمون بالأفكار التي تدعو

(1) عمر وصفي، مرجع سابق، ص 207.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 187.

إلى اللامركزية أو الى زيادة مشاركة الافراد، ولكنهم يركزون على كيفية تحديد المدير لنطاق الاشراف الأمثل، وعلى عكس من هذا فإن المنظمات الأوروبية تغير من طرق تنظيمها، فتمارس درجة أعلى من اللامركزية، وهذا التحول قد يرجع الى رغبتها في محاكاة الدول الاكثر تقدما مثل الولايات المتحدة الامريكية، أو قد يرجع إلى زيادة مستوى الخبرة الادارية للأفراد.

كما نجد الهيكل التنظيمي⁽¹⁾ كذلك يختلف نت منظمة لأخرى والتي تنتمي الى نفس المجتمع وذلك نظرا لاختلاف ثقافة المنظمة والتي يمكن تعريفها على انها "مزيج من القيم المشتركة لدى افراد المنظمة، وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومع العملاء والموردين، وغيرهم من الاطراف خارج المنظمة ومن خلالها تتم الكفاءة والفعالية التنظيمية".⁽²⁾

وتشير دراسات عديدة الى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وابعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، حيث تناول هذا الموضوع مجموعة من الدراسات، وقد استنتجت بأن ثقافة المنظمة تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي، وان ملائمة الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة، كما ان الثقافة المنظمة تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد السلوك المطلوب والمقبول وهذا يؤدي الى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الافراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة الى الوسائل الهيكلية الرقابية، فالرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الادارة بوضع أنظمة وتعليمات رسمية لتوجيه سلوك الأفراد.⁽³⁾

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 216.

(2) محمد رزق إيهاب، مرجع سابق، ص 109.

(3) راضية بغداد، مرجع سابق، ص 95.

وبما أن هناك أنواع عديدة لثقافة المنظمة، فإن كل نوع من هذه الأنواع له هيكل مناسب. (1)

1- ثقافة الدور:

وهي تمثل النموذج الثقافي البيروقراطي الكلاسيكي للمنظمة، حيث يكون الهيكل متكون من مستويات كل مستوى يقوم برفع تقاريره للمستوى الأعلى منه، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد.

2- ثقافة القوة:

وهي غالبا تتواجد في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي متسلط، والهيكل في هذه الحالة يشبه الهيكل الكلاسيكي الا انه يختلف عنه في ان السلطة المركزية ترمي الى العمل من خلال قرارات معدة مسبقا للتعامل مع ظروف معينة، فهي ليست قواعد ولوائح ثابتة. (2)

3- ثقافة المهمة:

تكون مصحوبة بهياكل مرنة قادرة على التكيف، وتكون فيها الاتصالات جانبية وليست رأسية، ويتم من خلالها إعطاء قيمة لإنجاز الفرد والجماعة. (3)

4- ثقافة الفرد:

تركز ثقافة الفرد على استقلاليته وكذلك العلاقات بين الأفراد بالإضافة الى وجود درجة كبيرة من اللامركزية، حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال ما يسمى بالمحاسبة التبادلية.

وتجدر الإشارة في الأخير أن هذه المحددات يقوم بدراستها أفراد سواء كانوا من داخل المنظمة او خبراء من خارجها أو فريق مختلط، وذلك بهدف تصميم هيكل فعال

(1) منصور عيسى، مرجع سابق، ص 295.

(2) علي شريف، منال كردي، مرجع سابق، ص 309.

(3) كامل المغربي، مرجع سابق، ص 118.

يتناسب والظروف السائدة، ولكن بتغيرها تقوم المنظمة بتغيير وتطوير هذه الهياكل بما يناسب مع التغير الحاصل وهذا ما سوف نتطرق اليه في المبحث الموالي.⁽¹⁾

المطلب الثاني: تغيير وتطوير الهيكل التنظيمي

تقوم المنظمة بتغيير وتطوير هيكلها وذلك من أجل التعايش مع الظروف والتحديات التي تفرضها البيئة.

الفرع الأول: تغيير الهيكل التنظيمي

يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه: "نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها".

وتعتبر الهياكل التنظيمية أكثر المجالات تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات في هيكلها التنظيمي، وتتمثل اهم العوامل التي تدفع المنظمة للتغيير في هيكلها التنظيمي في:⁽²⁾

- ✓ الابتكار.
- ✓ ظهور المشاكل الهيكلية.
- ✓ متابعة النمو.
- ✓ استخدام تقنيات المعلومات والحاسوب.
- ✓ التغيير في التعليم والتدريب.
- ✓ انتشار شركات متعددة الجنسيات.
- ✓ التغيير في أنماط التجارة الدولية.

ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي ب:

(1) عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 213.

(2) احمد ماهر، مرجع سابق، ص 295.

- ✓ إلغاء وحدات تنظيمية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة.
- ✓ تجزئة وحدات تنظيمية الى وحدات مستقلة.
- ✓ تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة.
- ✓ تغيير في المستوى الإداري للوحدات التنظيمية.
- ✓ التغيير في التسميات.
- ✓ توسيع اختصاصات في بعض النشاطات لوحدات الإدارية أو تضيقها.
- ومن أهم التحولات التي فرضتها البيئة على الهياكل التنظيمية ما يلي: ⁽¹⁾
- ✓ التحول من عدد كبير للمستويات الإدارية الى عدد قليل.
- ✓ التحول من نطاق الإشراف الضيق الى نطاق الإشراف الواسع.
- ✓ التحول من خطوط الاتصالات الرأسية الى خطوط الاتصالات الأفقية.
- ✓ التحول من الإدارة الرسمية للإجراءات الى الإدارة القيادية الذاتية الموقفية.
- ولقد أدت هذه التحولات إلى:

- ✓ سرعة الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- ✓ تسهيل الاتصالات الإدارية وجعلها أكثر فعالية.
- ✓ تقليل تكلفة الأعمال الإدارية بين المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية.
- ✓ سرعة اتخاذ القرارات وفق متطلبات حاجة العمل في المستويات الدنيا.

الفرع الثاني: تطوير الهيكل التنظيمي

يمكن تعريف التطوير التنظيمي على انه "استراتيجية...، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم، وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 302.

التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية".⁽¹⁾

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنظمة تقوم بتطوير هيكلها التنظيمي كوسيلة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة، ولذلك اتجهت المنظمات المعاصرة إلى تطوير هيكلها التنظيمية باستعمال أساليب عديدة نذكر منها:

1. فرق العمل:

يعتبر أسلوب بناء فرق العمل من أكثر الأساليب قبولا لدى خبراء التنظيم والادارة، حيث يمكن تعريف فريق العمل على أنه "مجموعة رسمية لها قائد وهدف وثقافة متميزة، يعمل من خلال الأفراد المكونين له بتعاون وتنسيق تام لتحقيق الهدف، كما يلاحظ غياب أثر الفروق الفردية"، ولنجاح فريق العمل بشكل فعال لابد من توافر الشروط الآتية:⁽²⁾

- ✓ أن يمتلك أفراد الفريق الخبرة الكافية ذات العلاقة بالعمل الذي يؤديه.
- ✓ أن يكون عدد أفراد الفريق كافيا لإنجاز العمل.
- ✓ أن يمتلك أفراد الفريق مهارات التعامل والتفاعل مثل المهارات الفنية ومهارات حل المشاكل.

كما هناك عدة أشكال لفرق العمل نذكر منها:⁽³⁾

أ- فرق عمل حل المشاكل:

يضم مجموعة صغيرة من الأفراد يقومون بأعمال متشابهة ويجتمعون مرة في الأسبوع لمناقشة العمل وتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة وهي ما تسمى بـ حلقات الجودة.

(1) جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 55.

(2) كامل بربر، مرجع سابق، ص 165.

(3) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 308.

ب- فرق العمل المشكلة من مختلف الدوائر:

تشكل هذه الفرق من نفس المستويات الإدارية الواحدة، ولكن من دوائر وظيفية مختلفة لأداء مهام معينة.

ج- فرق العمل الوظيفية:

تتكون هذه الفرق من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقاً.⁽¹⁾

د- فرق المشروعات:

وهي مجموعة من الأفراد يتم استدعاؤهم بواسطة المنظمة لإنجاز مشروع أو مهمة محددة.

هـ- فرق الإدارة العليا:

يتم تشكيل هذا النوع من الفرق من المديرين العاملين في المنظمة، ومن مختلف المستويات الإدارية.

وتسعى المنظمة من خلال بناءها لفرق العمل الى تحقيق الاهداف التالية:

- ✓ الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.
- ✓ مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
- ✓ ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.
- ✓ الالتزام بتحقيق الأهداف.
- ✓ التخطيط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.
- ✓ اعتماد نظم اتصالات جيدة.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 304.

✓ تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

2. الإثراء الوظيفي:

يعود الفضل في ظهور هذا الأسلوب الى المفكر هرزبرغ (Herzberg) صاحب نظرية العاملين في التحفيز، فهو يعتبر كأسلوب للقضاء على التخصص في العمل، والإثراء الوظيفي يتم من خلال زيادة محتوى العمل والتصرف، أو من خلال منح مسؤوليات أكبر.⁽¹⁾

ويتطلب تطبيق هذا الاسلوب توافر الخصائص التالية:⁽²⁾

أ- تنوع المهارات:

وتشير الى ما يتطلبه العمل من مهارات وقدرات للقيام بالواجبات التي تتطلبها الوظيفة.

ب- أهمية الواجب:

وتعني مدى تأثير العامل على الأعمال الأخرى.

ج- الاستقلالية:

وتعني مدى ما يوفره العمل للعامل من حرية التصرف في جدولة العمل، وتحديد الإجراءات وغيرها.

د- التغذية العكسية (معرفة النتائج):

وتعني مدى قدرة الفرد على تقييم أدائه لعمله.

(1) مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 188.

(2) احمد ماهر، مرجع سابق، ص 306.

المبحث الثاني: الاتجاهات الهيكلية المعاصرة

تتطلب الظروف في الآونة الأخيرة تصميم هياكل تنظيمية جديدة تكون أكثر مرونة، فالمنافسة في ظل العولمة والتقدم التكنولوجي والتطور في تقنيات الاتصال كل ذلك أدى إلى زيادة في ديناميكية وتعقيد البيئة وبالتالي أصبحت الهياكل التنظيمية الهرمية غير مناسبة مما أجبر معظم المنظمات من التخلي عنها والتوجه إلى هياكل جديدة تتماشى وتواكب التطور والتغيير. ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الأنماط الحديثة الشائعة في المنظمات المعاصرة والمتمثلة:

المطلب الأول: الهيكل المصفوفي وهيكل المشروع.

المطلب الثاني: الهيكل القطاعي.

المطلب الثالث: أنماط هيكلية أخرى.

المطلب الأول: الهيكل المصفوفي وهيكل المشروع

يعتبر كل من هيكل المصفوفي وهيكل المشروع من أشهر الهياكل المعاصرة والتي فرضتها الظروف البيئية بمختلف أنواعها. ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى هذين النوعين بشكل مفصل.

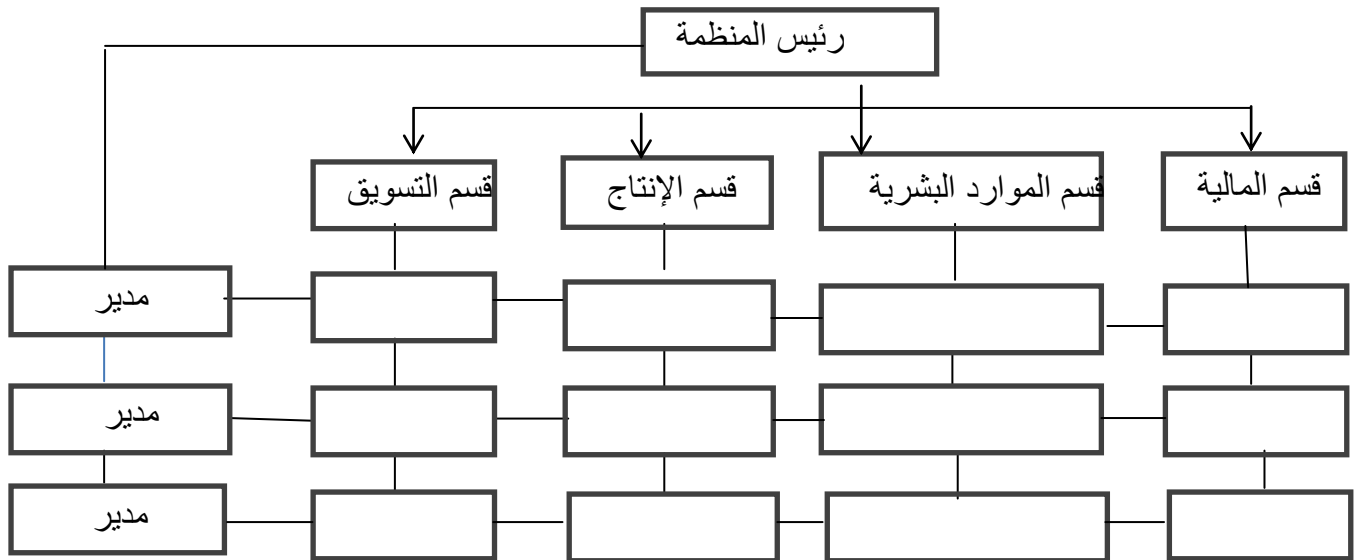
الفرع الأول: الهيكل المصفوفي

يعد الهيكل المصفوفي هيكلًا مركبًا يستخدم أساسين لتجميع الأنشطة وذلك بصورة متداخلة فيما بينها وهما الأساس الوظيفي وأساس المنتج أو المشروع. حيث يتم دمج الهيكل المشروع أو المنتجات مع الهيكل المصمم على أساس الوظائف في كل مستوى من المستويات التنظيمية. وعلى هذا الأساس فإن الأفراد في ظل هذا الهيكل هم أعضاء في إحدى الإدارات الوظيفية. وكذلك أعضاء في فريق عمل في نفس الوقت. ومعنى أن

سلطة الإشراف على هؤلاء الأفراد تكون مزدوجة من المدير الوظيفي التابعين له. ومن رئيس فريق العمل أو مدير المشروع الذين يعملون فيه. (1)

ويمكن توضيح الهيكل المصفوفي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): الهيكل المصفوفي



المصدر: عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 231.

1. خصائص ومتطلبات استخدام الهيكل المصفوفي

إن الهيكل المصفوفي يمزج بين خاصيتين. خاصية الاستقرار للهيكل الوظيفي والمرونة لهيكل المنتجات أو المشروعات. وقد بين الحالات التي تتطلب استخدام الهيكل المصفوفي والتي تتمثل في: (2)

- ✓ وجود ضغوط خارجية (كأن تواجه المنظمة منافسة شديدة أو لديها العديد من المنتجات) تهدف إلى التركيز على الخبرة الفنية والنتائج.
- ✓ الحاجة إلى توفر المقدرة العالية لمعالجة المعلومات.

(1) عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 231.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 400.

✓ عندما يكون هناك ضغوط العمل كثيرة فيما يتعلق بتقسيم والمشاركة في موارد المنظمة.

2. أنواع الهيكل المصفوفي: هناك نوعين من الهيكل المصفوفي:

أ- الهيكل المصفوفي المؤقت:

والذي يسمى كذلك هيكل المشروع والذي سيتم الإشارة إليه لاحقاً.

ب- الهيكل المصفوفي الدائم:

والذي يستمر لفترة طويلة غير محددة مدتها.

3. مزايا الهيكل المصفوفي:

قد اتسع استخدام هذا النمط من الهياكل في المنظمات اليابانية. بالإضافة إلى منظمات متعددة الجنسيات وتتمثل أهم مزايا هذا النوع من الهياكل في: ⁽¹⁾

✓ سرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة.

✓ الاستخدام الأمثل للموارد الموجودة في المنظمة.

✓ تنوع الخبرات للأفراد في المنظمة نتيجة مشاركتهم في الكثير من المشاريع.

✓ توفير الوقت والتكلفة.

✓ توفير الخبرة في الوقت والمكان المناسبين.

✓ يعتبر فعالاً في تنفيذ المشاريع المعقدة.

✓ تسهيل عملية الرقابة على الأداء والنتائج.

4. عيوب الهيكل المصفوفي: تتمثل أهم عيوبه في:

✓ حدوث صراعات على القوة.

✓ إن تعدد مصادر السلطة والخروج عن مبدأ وحدة الأمر يؤدي إلى الإحباط

وانخفاض الروح المعنوية للأفراد العاملين بالمنظمة.

(1) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 101.

5. متطلبات فعالية الهيكل المصنوعي:

لكي يعمل الهيكل المصنوعي بفعالية. فإن ذلك يتطلب التنبيه لبعض العوامل الهامة والتي تتمثل في: (1)

- ✓ عدم التقيد بمبدأ وحدة سلطة الأوامر.
- ✓ يتعين على المديرين أو الرؤساء في هذا الهيكل أن يتفقوا على توازن أو مقاسمة القوة أو الهيمنة على الموارد. وعليه لابد أن تتخذ القرارات الخاصة بالموارد المالية. المادية والبشرية بالاشتراك بينهم.
- ✓ بما أنه من المحتوم نشوء صراع في وضع كهذا. فلا بد من الاستفادة من المواجهة المباشرة والمستمرة كأسلوب لمعالجة الصراع. فالصراع حول الموارد سيؤدي إلى مشكلات ما لم يتم مواجهته في وقت مبكر.

الفرع الثاني: الهيكل المشروع

هيكل المشروع هو عبارة عن هيكل مؤقت يشكل لإنجاز مشروع معين أو مجموعة من المشاريع في فترة زمنية محدودة من أجل تحقيق هدف معين. ومن أمثلة هذه الأهداف وضع تصميم وإنتاج سيارة جديدة. حيث يتم جمع أخصائيين من الأقسام الوظيفية المختلفة مثل الإنتاج. التسويق. البحث ومراقبة الجودة للعمل معاً. وما إن ينتهي المشروع يرجع الأخصائيون إلى أقسامهم للممارسة المهام الموكلة إليهم. ويتم اختبار الأخصائيين على أساس المهارات ذات الصلة بالمشروع والخبرة العملية. وليس على أساس اتخاذ القرار والقدرة على التخطيط. ويغطي لكل مشروع اسم محدد. ويختار له مدير. (2)

(1) جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 275.

(2) محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 95.

يستخدم هذا النموذج من الهياكل المتطورة في المنظمات العامة أو الخاصة. كمشروع إنشاء مطار أو سكة حديدية. بناء سد. أو تطوير الطاقة الكهربائية لمنطقة ما. أو إنتاج فيلم تلفزيوني. فهذه المشاريع مهماتها محددة إذ يجدد وقت بدئها والانتهاؤها منها:

1. شروط تصميم هيكل المشروع: هناك مجموعة من الشروط الوجوب توافرها حتى يمكن تصميم هيكل المشروع ومنها: (1)

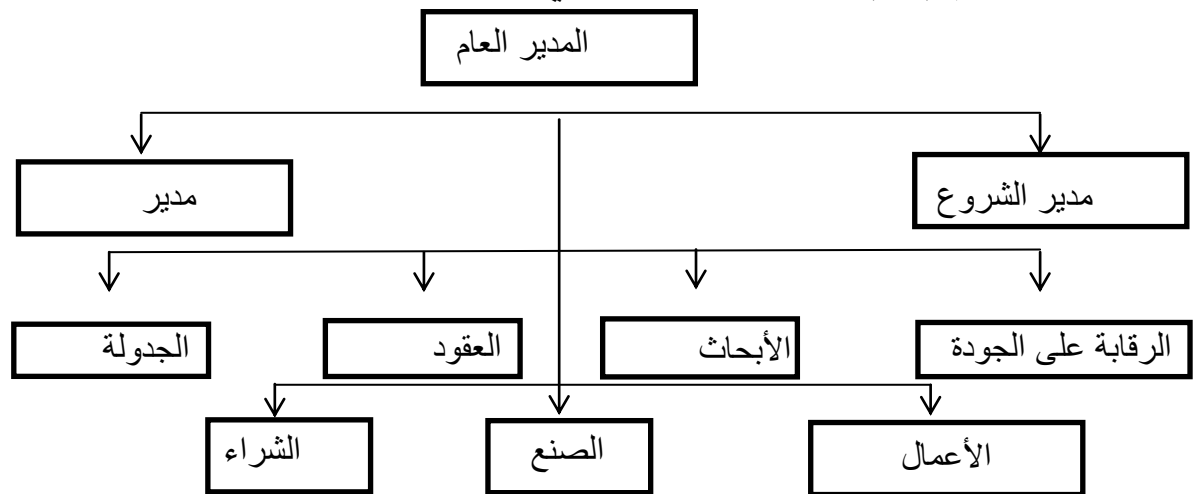
- ✓ يمكن تعريف وتحديد النتائج النهائية للمشروع.
- ✓ يتطلب هذا المشروع درجة عالية من التعقيد.
- ✓ يتطلب المشروع جهد ذو طابع جديد وغير متكرر.
- ✓ تنفيذ المشروع له أهمية قصوى لوجود التنظيم.

2. أنواع هيكل المشروع: يمكن أن يتخذ هيكل المشروع العديد من الأشكال منها:

أ- هيكل المشروع الفردي:

حيث يعمل مدير المشروع مع مدراء الأقسام أو الإدارات كاستشاريين للمدير العام الذي يمتلك وحده السلطة التنفيذية. وفي هذه الحالة لا يجد مدير المشروع أمامه إلا وسائل الإقناع للحث على تنفيذ المشروع. والشكل التالي يمثل نموذجاً لذلك.

الشكل رقم (11): هيكل المشروع الفردي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 312.

(1) نبيل دنون، مرجع سابق، ص ص 115، 118.

ومن خلال الشكل المبين أعلاه. فإن مدير المشروع (أ) ومدير المشروع (ب) يعملان مع الرقابة على الجودة. الأبحاث العقود الجدولة كاستشاريين للمدير العام.

ب- هيكل المشروع باستخدام الاستشاريين:

وفيه يزود مدير المشروع بعدد من الاستشاريين لمساعدته في أداء أعماله. وفي منف الوقت فإن المهام الوظيفية تنفذ بواسطة السلطة التنفيذية التقليدية.

3. عيوب هيكل المشروع: من أهم المآخذ التي وجهت لهيكل المشروع.⁽¹⁾

- ✓ عدم استفادة المنظمة من الخبرات والمهارات التي تحصل عليها العاملون من كل مشروع يتم تنفيذه. حيث يصعب تكرار هذه المشاريع.
- ✓ ارتفاع التكلفة نظرا لوجود منحى خبرة مستقل لكل مشروع نتيجة للعامل السابق.
- ✓ لا يوجد دافع لدى الأفراد لإبراز الإمكانيات الخاصة. حيث لا توجد حوافز الترقية أو عائد من التنفيذ السريع للمشروع.
- ✓ ضعف ولاء الأفراد. حيث أن العدد الأكبر منهم يعمل لفترة مؤقتة الأمر الذي يضعف من جودة العمل ويزيد مشكلاته.

المطلب الثاني: الهيكل القطاعي

يظهر هذا الهيكل في الواقع في شكل منظمات ام وما يتبعها من منظمات تابعة ومستقلة. كما يظهر حينما تصبح المنظمة في حجم عملاق اين يصبح من الضروري تقسيم نفسها إلى عدة منظمات فرعية. ولكل منظمة فرعية استقلاليتها. مع الاحتفاظ للمنظمة الأم التي تملك رأس المال والأسهم بالتنسيق بين المنظمات التابعة.⁽²⁾

وتعتبر منظمات السيارات والأغذية العالمية مثالا جيدا لمثل هذه المنظمات ولمثل الهياكل القطاعية. حيث أصبحت المنظمة الرئيسية متنامية ومتباعدة الأطراف من حيث

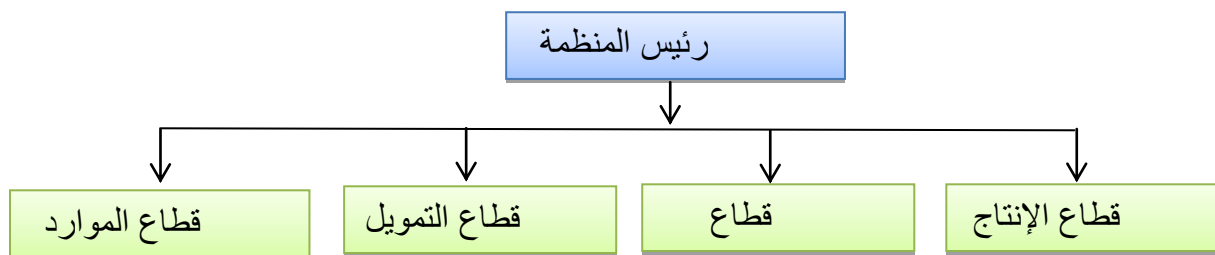
(1) على محمد منصور، مرجع سابق، ص 289.

(2) احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 143، 148.

عدد المنتجات. أو أماكن الإنتاج. أو الأسواق الجغرافية المتعددة. الأمر الذي يشجع المنظمة الرئيسية على تكوين منظمات فرعية. بحيث تمثل كل منظمة مستقلة لها رأسمالها ومواردها. العمليات الإنتاجية والتشغيلية. المنتجات والمخرجات المستقلة بها. وعليه يمكن محاسبة المديرين على قدرتهم على تشغيل مواردهم للحصول على نتائج جيدة. وقد لا يصل الهيكل القطاعي إلى وجود منظمات تابعة ومنظمة أم. وإنما قد تفضل منظمة كبيرة أن تقسم إلى نفسها إلى قطاعات مستقلة عن بعضها البعض. قطاع الإنتاج هو قطاع مستقل يتحكم في موارده ويشغل ويوظف عامله وله رأسماله لإخراج منتجات يقوم ببيعها بالكامل لقطاع التسويق. والذي يمثل هيكل مستقلا بحد ذاته حيث يقوم بالترويج للمنتجات التي بحوزته ويسعرها ويوزعها بالشكل الذي يراه مناسباً. وقد يصل الأمر إلى أن قطاع الموارد البشرية وقطاع التمويل تعتبر قطاعات مستقلة تتبع خدماتها من الموارد البشرية. ومن التمويل والحسابات والتحليل المالي إلى كل من قطاعي الإنتاج والتسويق. وعليه فالسمة الغالبة في التنظيم القطاعي هو وجود هياكل مستقلة.

وكل هيكل مستقل له الموارد الخاصة به. ولديه عملياته المستقلة. ولديه التحكم في المنتجات أو النواتج النهائية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي: (1)

الشكل رقم (12): هيكل قطاعي لمنظمة كبيرة الحجم

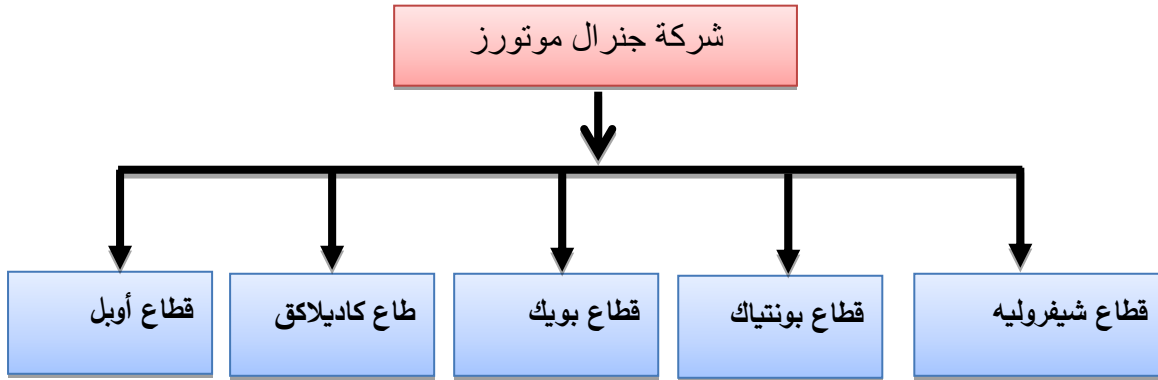


المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 143

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 143.

من أشهر المنظمات التي تتبع هذا النمط من الهياكل منظمة جنرال موتورز والذل يظهر هيكلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لشركة جنرال موتورز



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 144.

وتتمتع المنظمات التي تتبع في تنظيمها الهيكل القطاعي بإمكانية عالية في مواجهة البيئة بكفاءة. وذلك أن المنظمات العملاقة قد تضعف قدرتها على احتواء البيئة إذا تشتت جغرافيا أو تعددت منتجاتها أو قطاعاتها التسويقية. على الأخص لو اتسمت بالتعقيد في مكوناتها وبالتغيير المستمر في معلوماتها. وإذا استطاعت هذه المنظمات من خلال هيكلها القطاعي احتواء البيئة لأمكن لها أن تواجه مسؤولياتها اتجاه عملاءها بإشباع أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم. كما ان الهيكل القطاعي يتيح درجة عالية من اللامركزية وذلك بسبب توزيع منظمة الأم جزء من سلطتها بين القطاعات التابعة لها.

✓ أنواع الهياكل القطاعية: هناك عدة أنواع من الهياكل القطاعية والتي تتمثل في: (1)

أ- الهيكل القطاعي على أساس السوق:

وفي هذا الهيكل يتم تنظيم المنظمات التابعة حسب الأسواق أو حسب القطاعات التسويقية أو حسب العملاء مثل شركة رولز مثل لديها قطاع تسويقي لبيع السيارات وقطاع تسويقي لبيع المحركات لشركات الطيران.

(1) مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 138.

ب- الهيكل الإقطاعي على أساس الجغرافي:

وفي هذا الهيكل يتم الاعتماد على المنطق الجغرافي لتقسيم المنظمة الى قطاعات جغرافية وذلك حسب وجود أماكن المصانع او الفروع الإنتاجية والعمليات. فحينما تنتشت الفروع والمصانع الخاصة بالعمليات والإنتاج يتخذ ذلك كأساس لتقسيم القطاعات. ومثال على ذلك شركة كوكاكولا التي لديها العشرات من المصانع المنتشرة جغرافيا.

ج- الهيكل القطاعي على الأساس السلعي:

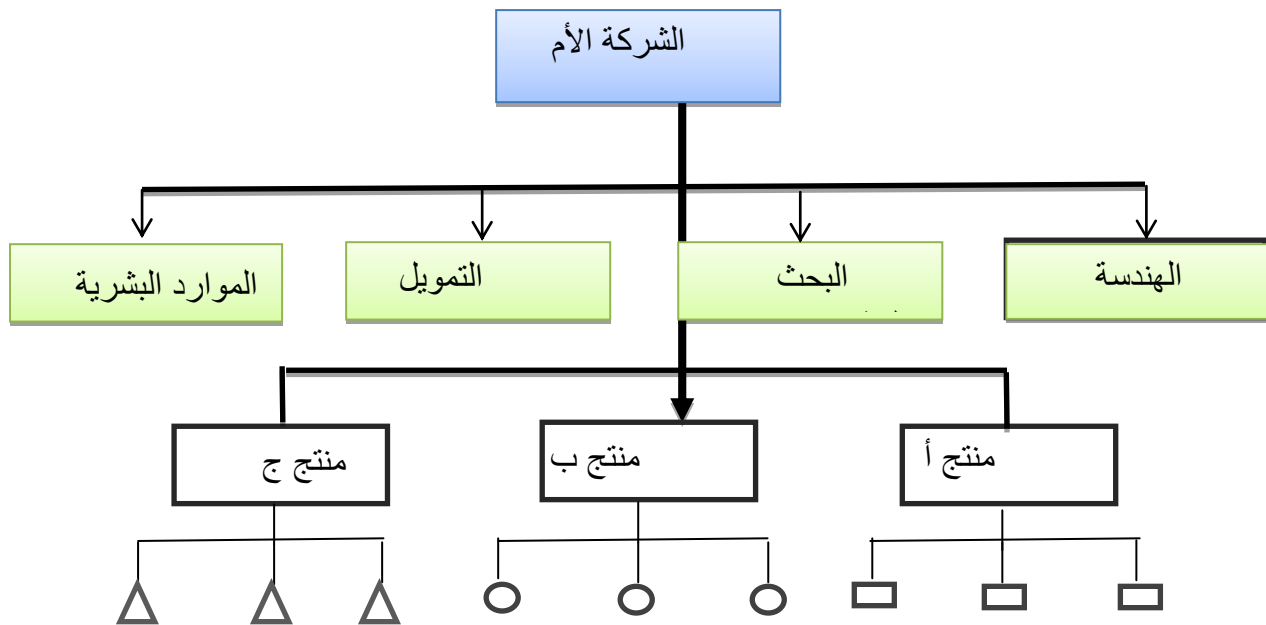
حينما تمثل المنتجات عنصرا هاما في شكل منظمة الأم. وبطريقة يمكن من خلالها إعطاء استقلالية لكل منتج. ويستقل كل منتج في شكل قطاع أو ربما منظمة والذي بدوره ينقسم الى ثلاثة أنواع المتمثلة في: (1)

ج-1- الهيكل القطاعي السلعي الأساسي:

حيث بعد تقسيم منظمة الأم إلى عدة قطاعات على أساس المنتج. يستقل كل قطاع بتنظيم نفسه وإعداد هيكله بالشكل الذي يتناسب مع ما تواجهه من ظروف بيئية. حيث يكون متوقعا ان يكون هناك اختلاف في شكل الهياكل التنظيمية بين القطاعات. فواحد قد يستخدم الأسلوب الوظيفي والآخر حسب العملاء والشكل التالي يمثل نمودجا لهذا النوع من الهيكل.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، 332.

الشكل رقم (14): الهيكل القطاعي السلعي الأساسي



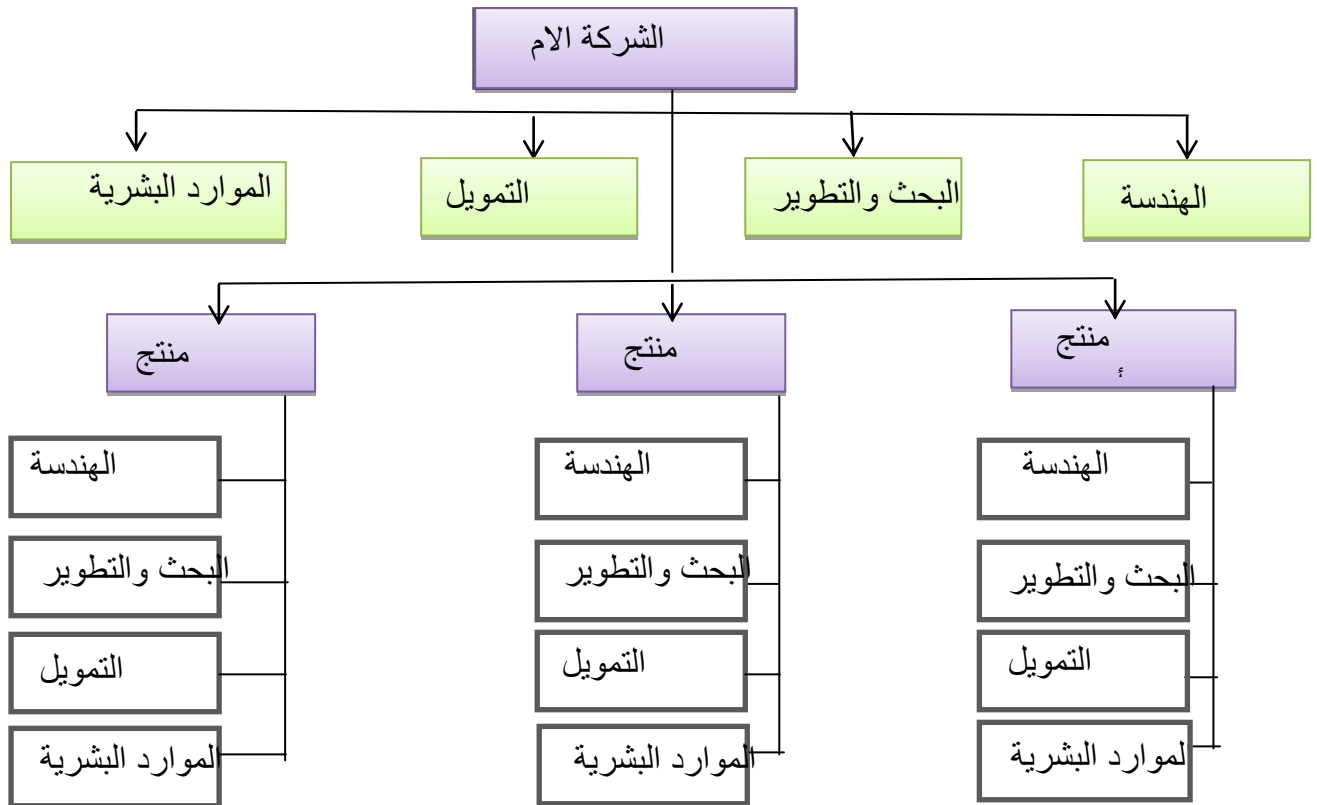
المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 146.

ج-2-الهيكل القطاعي السلعي المتكرر:

حيث يتكرر شكل الهيكل التنظيمي في شركة الأم (أو المركز الرئيسي أو الإدارة العليا). فإذا كان هناك تجانس بين طبيعة المنتجات (مثل إنتاج سيارات متنوعة الماركات). وإذا أرادت منظمة الأم إحداث نوع من التنسيق والتكامل بين ما يحدث في المركز الرئيسي لمنظمة الأم والفروع لها. والشكل التالي يمثل نموذجاً لذلك. (1)

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 146.

الشكل رقم (15): الهيكل القطاعي السلعي المتكرر



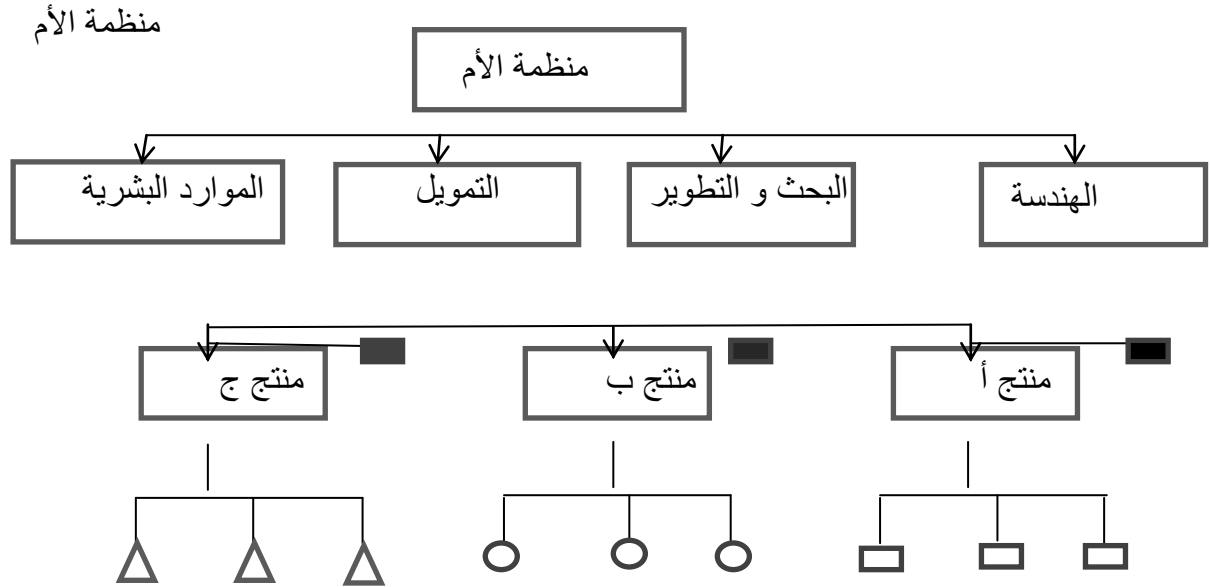
المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 147.

ج-3-الهيكل القطاعي السلعي ذو فرق العمل:

في هذا الهيكل يمكن أن نجد أن الهياكل التنظيمية للفروع أو المنظمات التابعة مختلفة في تكوينها عن هيكل منظمة الأم أو المركز الرئيسي. غير أنه لدواعي التنسيق بين الاستراتيجيات والسياسات بين منظمة الأم والمنظمات يماثل نفس التكوين الخاص بمنظمة الأم أو المركز الرئيسي. وعليه فإن استقلالية كل منظمة تابعة مضمونة. كما أن التنسيق والتكامل بين المنظمة الأم والمنظمات التابعة لها مكفول أيضا. والشكل التالي نموذجاً لذلك.⁽¹⁾

(1) عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 200.

الشكل رقم (16): الهيكل القطاعي السلعي ذو فرق العمل



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 148.

2-مزايا الهيكل القطاعي: من أهم مزايا هذا الهيكل ما يلي: (1)

- ✓ قدرة عالية من المنظمة على مواكبة التغيير ومواجهة الظروف المتغيرة من حولها.
- ✓ قدرة عالية على إشباع الاحتياجات المختلفة للعملاء في الأسواق والقطاعات التسويقية المختلفة.

- ✓ إمكانية استخدام أدوات للتنسيق التي تتبعها المنظمة بين القطاعات.
- ✓ تحقيق درجة عالية من اللامركزية.

3-عيوب الهيكل القطاعي: من أهم العيوب التي وجهت لهذا النوع من الهياكل تتمثل في:

- ✓ التفتت إلى قطاعات مستقلة يقضي على إمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.

- ✓ ليس من السهل تحقيق التنسيق بين القطاعات المستقلة.

- ✓ صعوبة تنميط المنظمة والسياسات والقواعد والإجراءات عبر القطاعات المستقلة.

(1) احمد ماهر، مرجع سابق، ص 169.

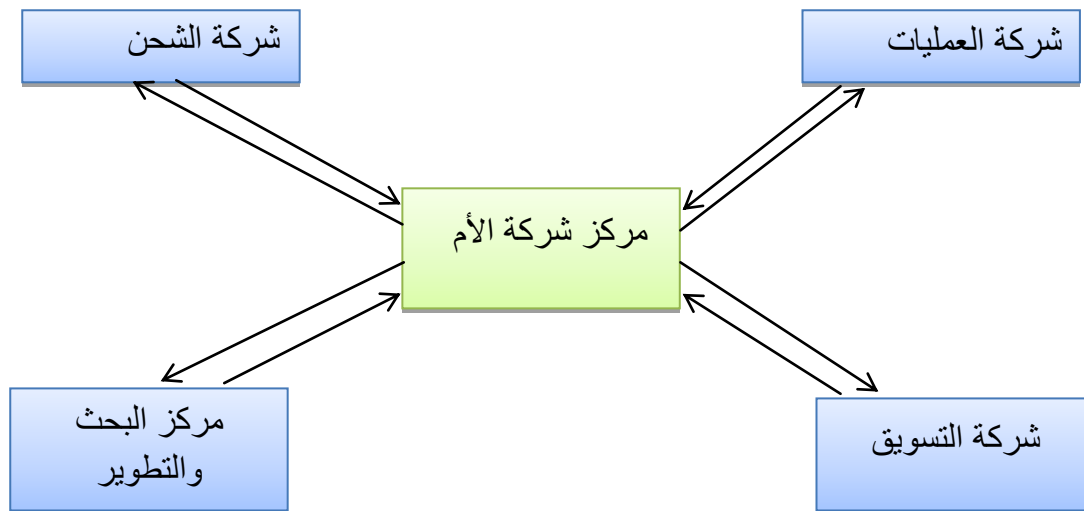
المطلب الثالث: أنماط هيكلية أخرى

بالإضافة إلى هياكل المشار إليها سابقا. هناك مجموعة أخرى من الهياكل المتطورة والتي تتمثل في الهيكل الشبكي. الهيكل بالجان والهيكل ذو الشكل الحر.

الفرع الأول: الهيكل الشبكي

يعتبر الهيكل الشبكي من التصميمات الهيكلية المعاصرة. ويطلق عليه كذلك (تصميم بدون هيكل). وذلك بأنه يلغي الوظائف الداخلية بالمنظمة (إنتاج. تسويق. تمويل... إلخ) وإن معظم الأنشطة اللازمة للمنظمة تتم خارجها. ومن خلال الشكل التالي توضح هذا النوع من الهياكل. (1)

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 173.

إن أي منظمة يتم تنظيمها بهذه الطريقة يطلق عليها غالبا المنظمة العملية. وذلك لأنها تضم مجموعة من المنظمات المستقلة ترتبط فيما بينها بواسطة تقنيات المعلومات. ويكون الهيكل الشبكي مفيدا عندما تكون بيئة المنظمة غير مستقلة ويتوقع أن تضل كذلك. وفي مثل هذه الظروف تصبح هناك حاجة قوية للابتكار والتطوير والاستجابة

(1) خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 173.

السريعة. فبدلاً من تعيين موظفين ثابتين يمكن التعاقد مع أفراد محددين بالنسبة لمشروع⁽¹⁾ معين أو فترة زمنية معينة. وبدلاً من قيام المنظمة بالتكامل الرأسي. فإنه في ظل هذا الهيكل يمكن التعاقد مع الموردين والزبائن في السوق. ولقد أدت عملية انتشار الأسواق الإلكترونية ونظم المعلومات المتقدمة والمعقدة إلى تخفيض تكلفة المعاملات التجارية. الأمر الذي أصبح يبرر شراء القرار بدلاً من صنع القرار. وبدلاً من أن تتواجد المنظمة في منطقة واحدة. فإن وظائفها من خلال هذا الهيكل تنتشر عبر العالم.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن للهيكل الشبكي أن يعمل بفعالية إلا إذا كان لديه قدرة على الاتصال السريع والصحيح وذلك عبر المسافات المتباعدة فمثل هذه القدرات تسمح للمنظمة بتحقيق ما يلي:

- ✓ البحث عن الفرص على المستوى العالمي. وكذلك البحث عن الموارد.
- ✓ تعظيم استخدام كل الموارد المتاحة سواء كانت مملوكة للمنظمة أم لا.
- ✓ قيام المنظمة بأداء الأعمال التي لها خبرة عالية فقط.
- ✓ البحث عن المنظمات التي يمكنها أن تؤدي الوظائف الأخرى والتي لا تستطيع المنظمة أداءها بكفاءة وبسرعة وبأقل تكلفة ممكنة.

ومثل هذا النوع لا يصلح لجميع المنظمات. بل يصلح للمنظمات الصناعية التي تتطلب درجة عالية من المرونة لكي تستطيع الاستجابة للتغيرات. وكذلك في المنظمات التي تتطلب عملياتها عمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد ويمكن الاستفادة القصوى منها على أساس التعاقد مع موردين أجانب ومن أشهر المنظمات العالمية التي تطبق هذا النوع من التصميم منظمة (Nike)⁽²⁾ للأحذية والملابس الرياضية والتي تستخدم محدوداً من العاملين في مركزها الرئيسي بولاية أوريغون الأمريكية. ويوجد بنفس المركز قسم للبحوث. حيث يقوم بتنمية وتجريب المنتج الجديد. وعقب التأكد من الجودة يصدر الأمر

(1) منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 189.

(2) علي محمد منصور، مرجع سابق، 313.

لعدة منظمات لإنتاجه في كوريا والصين وتايلاند. ثم تقوم المنظمة بتوزيع المنتج الجدير على كل التجار المنتشرين حول العالم. وذلك عن طريق المخزن الرئيسي الموجود بولاية تينيسي الأمريكية اين يوجد كذلك المقر الرئيسي لمنظمة فيدرال اكسبراس اللازمة لنقل الطرود.

2- أنواع الهيكل الشبكي: هناك نوعان من الهيكل الشبكي والتي تتمثل في:

أ- الهيكل الشبكي المستقر:

حيث تلغي المنظمة بعض من وظائفها لصالح منظمات اخرى. حيث يمكنها ان تركز على أشياء تتميز هي بإنتاجها⁽¹⁾ مثل شركة كريسلر للسيارات. حيث تركت منظمة اخرى متخصصة في صنع مقاعد السيارات ولديها ابحاث متقدمة في ذلك.

ب- الهيكل الشبكي الديناميكي:

حيث يتم تصميم هذا النوع من الهياكل نتيجة فكرة جديدة تمتلكها المنظمة. ولكن العمل يتم بواسطة منظمات اخرى والتي تتغير عبر الزمن وعبر المشروع. ويستخدم هذا النوع من الهياكل في مجالات عدة كالموضة. الإنتاج السينمائي. وفي منظمات الحاسب الآلي.⁽²⁾

3- مزايا وعيوب الهيكل الشبكي:

إن الهيكل الشبكي يوفر للمنظمة درجة أعلى من المرونة والتكيف للتعامل مع التغير التكنولوجي السريع والتحول الكبير الى التجارة والمنافسة الدولية. كما أنه يسمح للمنظمة بالتركيز على مجالات القوة التي تتميز بها. ويسعى الى الاستفادة من مجالات الكفاءة.

ومن ناحية اخرى فإن هذا الهيكل لا يخلو من العيوب اهمها أن وجود العديد من الشركاء في اتخاذ القرار قد يكون مصدرا أساسيا للصعوبات والمشاكل. كما ان الاعتماد

(1) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 338.

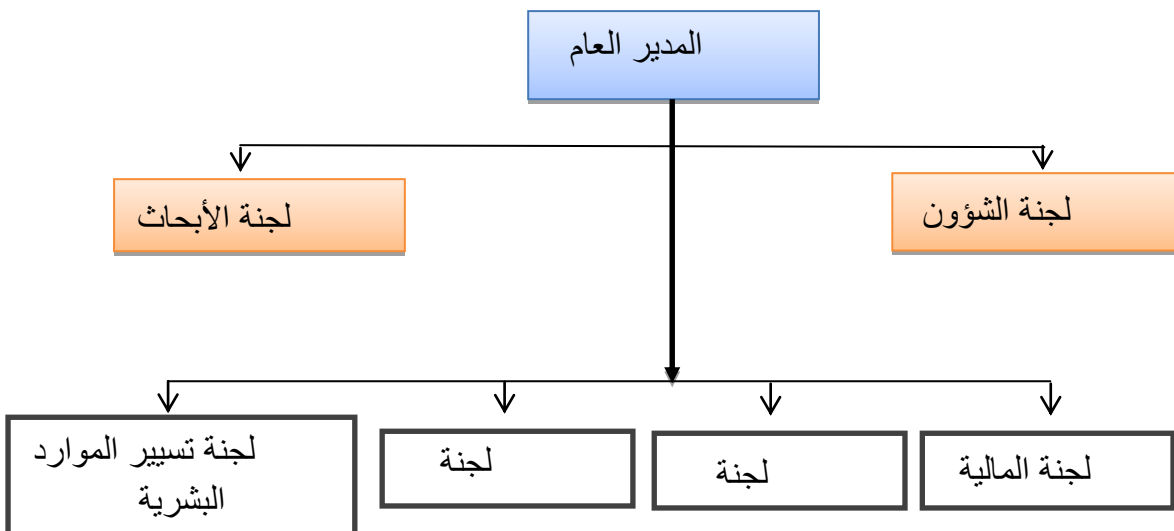
(2) خليل محمد حسن، الشماع، مرجع سابق، ص 200.

على التعاقدات الخارجية قد يحرم المنظمة من فرص تحقيق التعاون والتكامل بين أنشطتها المختلفة بالإضافة الى أن المنظمة لا تستطيع ممارسة الرقابة عن قرب. بالإضافة الى صعوبة المحافظة على الإبداعات. (1)

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي باللجان

يستخدم هذا النوع من الهياكل ف المنظمات التي تتطلب إصدار القرارات فيها تعاون العديد من أصحاب الخبرة وليس فردا واحدا. وتتراوح مسؤولية اللجان ما بين سلطة اتخاذ القرارات أو التوصيات. وتختلف اللجان من حيث استمراريته. إذ قد تكون لجان مؤقتة تولى مسؤولية محددة تنتهي مع انتهاء المهمة. وقد تكون لجان دائمة تشكل على أساس رسمي ولأجل غير مسمى. وتشكل كثير من مجالس الإدارة في المنظمات لجانا إدارية أهمها اللجان التنفيذية التي تتولى مهمة صياغة السياسات العامة للمنظمة. هذا الى جانب لجان دائمة اخرى تختص بالتخطيط والتمويل والتسويق والإنتاج وشؤون الأفراد وغيرها. ويمكن توضيح هذا النوع من الهياكل من خلال الشكل التالي: (2)

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي باللجان



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 274.

(1) مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص 179.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 274.

2- مزايا وعيوب الهيكل باللجان:

تتمثل أهم مزايا هذا النوع من الهياكل في أنه ييسر جمع الخبراء والمختصين مما يحسن من نوعية القرارات. كما أن اللجان تساعد على التنسيق بين الأقسام المختلفة. بالإضافة الى رفع الروح المعنوية. وتحفيز الأفراد لكونهم يشتركون في وضع وتنفيذ السياسات. ويحتملون مع المسؤولية المشتركة على النجاح. في حين يؤدي هذا النوع من الهياكل الى زيادة التكاليف بسبب الوقت الطويل الذي تتميز به أعمال ومناقشات اللجان.⁽¹⁾ بالإضافة الى انه يؤدي الى صعوبة تحديد المسؤولية. حيث يحتمي الجميع وراء اللجنة في حالة الفشل أو عدم دقة القرارات المتخذة. ولكن يمكن القضاء على هذه العيوب. وذلك إذا تم تحديد أهداف اللجنة بشكل دقيق. وإذا تم اختيار أعضائها على أساس الكفاءة وبشكل موضوعي. وبتعيين العدد المناسب. وإذا أعدت جداول اعمالها أو جلساتها بدقة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي ذو الشكل الحر

تكثر هذه الهياكل والتي تحاول تجنب النمط التقليدي القائم على اساس التسلسل الرئاسي والعلاقات العمودية في الدول الأكثر تقدماً وتطوراً في الإدارة. وتتخذ هذه الهياكل اسماً أخرى مثل الهياكل على شكل ورقة البرسم. الهياكل الموقفية. الهياكل التنظيمية الدائرية. حيث انه في هذا النوع من الهياكل لا نجد الإدارات الوظيفية التقليدية وإنما تستخدم مراكز الربح غير المركزية والتي تستطيع المنظمة تغييرها عند الحاجة.⁽²⁾

1- صفات الهيكل ذو الشكل الحر: وهناك صفتين أساسيتين ومشاركتين في جميع

الهياكل ذات الشكل الحر والمتمثلة في:⁽³⁾

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 243.

(2) احمد ماهر، مرجع سابق، ص 277.

(3) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 256.

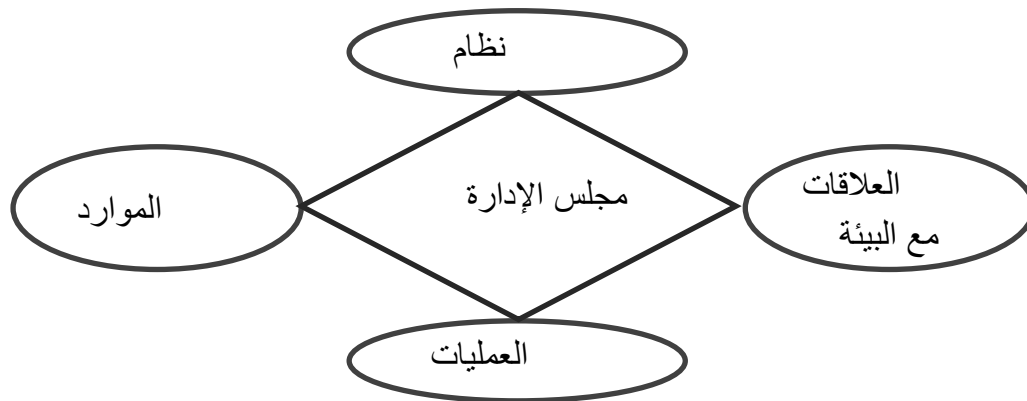
✓ يستخدم في هذه الهياكل بكثرة الحاسبات الالكترونية وغيرها من الأساليب الحديثة وذلك من أجل تقييم مراكز المنظمة المختلفة.

✓ إن الأفراد في مثل هذه الهياكل يكون من الشباب الطموح والمستعد لتقبل أنواع كثيرة من الأخطار.

وتؤكد مثل هذه الهياكل على علاقات الزمالة. ومرونة كبيرة في الاتصالات بين العاملين والرؤساء دون التقيد بإجراءات وقواعد.

ويمكن توضيح هذا النوع من الهياكل من خلال الشكل التالي: (1)

الشكل رقم(19): الهيكل التنظيمي ذو الشكل الحر



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 246.

ويظهر من خلال الشكل المبين أعلاه أن مجلس الإدارة والذي يمثل أعلى سلطة في المنظمة لا يظهر في القمة كما هو مألوف في الهياكل التنظيمية الأخرى. وإنما يأخذ مركزاً وسطياً. حيث يتمثل دور المدير في التنسيق بين مختلف المراكز التابعة للمنظمة.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 246.

خلاصة الفصل الثاني:

ناقشنا في هذا الفصل محددات تصميم الهيكل التنظيمي والتي كانت تتمثل في حجم المنظمة. حيث انه كلما كبر حجم المنظمة اتجهت الى استعمال هياكل ميكانيكية. اما فيما يخص عمر المنظمة فإنه لكل مرحلة من مراحل حياة المنظمة هيكل معين يتماشى وظروف المرحلة. اما بالنسبة للبيئة. فكلما كانت مستقرة كان الهيكل الميكانيكي هو الأفضل والعكس صحيح. كما يتلاءم هذا النوع من الهياكل في ظل استراتيجية البقاء والاستقرار. في حين يتلاءم الهيكل العضوي عند تطبيق استراتيجية النمو والتوسع. كما ان للتكنولوجيا أثر كبير في تصميم الهيكل التنظيمي. فكلما كانت التكنولوجيا روتينية كلما كان الهيكل ميكانيكيا والعكس صحيح. وللثقافة تأثير كبير في اختيار الهيكل التنظيمي سواء كانت ثقافة المجتمع أو ثقافة المنظمة. وبدراسة هذه المحددات يصمم الهيكل التنظيمي وفقا للمدخل الفوقي الذي يبدأ بتحديد الاستراتيجية مرورا بتحديد الإدارات والوظائف والسلطات الى غاية الوصول الى التنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية. أما وفقا للمدخل التحتي والذي يبدأ بتحليل العمل ومن ثم تحديد معدلات الأداء ثم تصميم الوظائف ثم تجميعها في أقسام وإدارات وأخيرا التنسيق فيما بينها.

الخاتمة

للتنظيم الإداري أهمية في حياة المنظمات الإدارية واستمراريتها، فهو دليل واضح على مفهوم العمليات الإدارية وإبعادها، وهو كذلك الإطار الذي تتحدد بموجبه أوجه النشاطات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث يتم فيه تحديد المسارات الوظيفية تحديداً دقيقاً إضافة إلى اكتمال العمليات التنظيمية المتعددة، فتتم فيه عمليات تجميع المهام والنشاطات المرغوب القيام بها في وظائف وفي وحدات إدارية متعددة، كما يتم به تحقيق التنسيق اللازم والصلاحيات والسلطات اللازمة لبقاء واستمرارية المؤسسات والمنظمات الإدارية الحديثة، فالتنظيم ظاهرة إدارية تصاحب ظهور رأي جماعة تحاول أن تعمل على تحقيق أهداف محددة، فهو ظاهرة واكبت ظهور وتطور المجتمعات والأفراد، لما له من أهمية في تحقيق الأهداف، فالإنسان منذ بدء الكون يعمل ضمن تنظيم محدد اتسم بالبساطة والوضوح، فقد حاول خلق التنظيم في الأسرة للقيام بتوضيح الدوار وتوزيع السلطات، وخطيط النشاطات رغبة في تحقيق الأهداف، ثم انتقل بعد ذلك إنشاء تنظيم يستند إلى أسس عملية محددة وواضحة تمثلت في مراكز العبادة والمساجد والكنائس ثم بعد ذلك انتقل التنظيم إلى المدرسة ثم إلى الجامعة فمؤسسات الأعمال، فهو ظاهرة ملازمة لأي هدف يسعى الفرد أو الجماعة لتحقيقه.

فالتنظيم له أهمية كبيرة في كل المؤسسات والمنظمات الإدارية سواء الحكومة منها أم الخاصة لأنه يهتم بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد لوصولها الهدف المنشأة لأجله، وهو الارتقاء والبقاء والاستمرارية.

قائمة المراجع

- 1- احمد ماهر، التنظيم بالدليل العلمي لتنظيم الهياكل والمهارات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 2- بن حمود سكينه، مدخل للتسيير والعمليات الادارية، طبعة اثنا عشر، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 3- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 4- حسين حريم، ادارة المنظمات، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 5- خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004.
- 6- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 7- عبد الرزاق حبيب، الاقتصاد وتسيير لمؤسسة، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 8- عبد الغفار حنفي، عبد السلام ابو قحف، اساسيات تنظيم وادارة الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004/2003.
- 9- عبد الغني بسيوني عبدالله، أصول علم الادارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 2006.
- 10- عبد الكريم ابو مصطفى، الادارة و التنظيم، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2001.
- 11- عبدالرحمان توفيق، الادارة الالكترونية في الشؤون الادارية، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2014.

- 12- علي شريف، منال كردي، أساسيات: تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004/2003.
- 13- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1999.
- 14- عمر وصفي عقيلي، الإدارة (الأصول، أسس ومفاهيم)، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان ، 1997
- 15- عمر وصفي عقيلي، الادارة الأصول اسس ومفاهيم، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 16- كامل المغربي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- 17- كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- 18- محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية، الاصول والاسس العلمية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 19- محمد أحمد فياض وعيسى يوسف قdade وربي مصطفى عليان، مبادئ الادارة (وظائف المدير)، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 20- محمد اسماعيل بلال، مبادئ الادارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004.
- 21- محمد رزيق ايهاب، صبيح الادارة الاسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 22- محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 23- محمد عزيز شكري وماجد الحموي، الوسيط في المنظمات الدولية-النظرية العامة-التنظيم العالمي-التنظيم الاقليمي-التنظيم العقائدي، منشورات جامعة دمشق، 2007.
- 24- محمد على عارف جعلوك، كيف يبني المدير فريق العمل الفعال؟، دار الراتب الجامعية، بيروت.
- 25- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، النظريات، العمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 26- محمد ناصر مهنا، تحديث في الادارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2015.
- 27- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 28- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 29- مرسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 30- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 31- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 32- منصور عيسى، ادارة الاعمال: مبادئ الادارة والمهارات الادارة، الطبعة الاولى، الدار المصرية للعلوم، 2012.
- 33- نبيل دنون الصائغ، الادارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2010 .

34- نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2001.

35- وديع طوروس، المدخل الى العلوم الادارية، الطبعة الاولى، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2010.

ثانيا: الرسائل العلمية:

36- راضية بحدود، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008/2007.

37- عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2004.

38- نور الدين تاويريت، الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013.

ثالثا: المواقع الالكترونية

www.ksau.info

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ-هـ	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل الى التنظيم الاداري والهيكل التنظيمي
09	المبحث الأول: ماهية التنظيم الاداري
09	المطلب الاول :مفهوم التنظيم الاداري
10	الفرع الأول: تعريف التنظيم الاداري
11	الفرع الثاني: تطور التنظيم الإداري
34	الفرع الثالث: اهمية التنظيم الاداري
35	المطلب الثاني: مبادئ وخصائص التنظيم الفعال
35	الفرع الأول: مبادئ التنظيم الفعال
40	الفرع الثاني: خصائص التنظيم الفعال
40	المطلب الثالث: أشكال ونماذج التنظيم الاداري
41	الفرع الأول: أشكال التنظيم الاداري
50	الفرع الثاني: نماذج التنظيم الاداري
56	المبحث الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي
56	المطلب الأول: مفهوم ومكونات الهيكل التنظيمي
56	الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
57	الفرع الثاني: مكونات الهيكل التنظيمي
63	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي
63	الفرع الأول: خصائص الهيكل التنظيمي
66	الفرع الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي
70	المطلب الثالث: تصنيفات الهياكل التنظيمية
71	الفرع الأول: أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة
75	الفرع الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف
76	الفرع الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة
79	الفرع الرابع: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم

الفصل الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي والاتجاهات الهيكلية المعاصرة

84 المبحث الأول: عناصر تصميم الهيكل التنظيمي

84 المطلب الأول: محددات تصميم الهيكل التنظيمي

84 الفرع الأول: حجم ودورة حياة المنظمة

89 الفرع الثاني: بيئة واستراتيجية المنظمة

98 الفرع الثالث: تكنولوجيا وثقافة المنظمة

108 المطلب الثاني: تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية

108 الفرع الأول: تغيير الهيكل التنظيمي

109 الفرع الثاني: تطوير الهيكل التنظيمي

113 المبحث الثاني: الاتجاهات الهيكلية المعاصرة

113 المطلب الأول: الهيكل المصفوفي وهيكل المشروع

113 الفرع الأول: الهيكل المصفوفي

116 الفرع الثاني: الهيكل المشروع

118 المطلب الثاني: الهيكل القطاعي

125 المطلب الثالث: أنماط هيكلية أخرى

125 الفرع الأول: الهيكل الشبكي

128 الفرع الثاني: الهيكل باللجان

129 الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي ذو الشكل الحر

133 الخاتمة

135 قائمة المراجع

140 فهرس المحتويات

ملخص:

يحتل علم الإدارة العامة موقعا مرموقا بين بقية العلوم الاجتماعية الأخرى، وذلك للحاجة الماسة الى تطبيق مبادئه والأخذ بمناهجه، بهدف الارتقاء بالإدارة في مختلف الدول سواء المتقدمة منها او السائرة في طريق النمو.

يبدو أن حاجة الدول النامية أشد الى دراسة الادارة العامة للخروج بشعوبها من دائرة التخلف الى طريق التقدم، واللاحاق بركب الحضارة والرخاء، ولعل سر نجاح المنظمات سواء كانت خدماتيه أو منظمات ربحية " التنظيم" الذي يعتبر العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يحول المنظمة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الادارية فهو ثاني وظائف العملية الادارية وهي العملية التي تقوم بها كل المستويات الادارية. اذ تتطلب وظيفة التنظيم توفير التنسيق بين الادارات والاقسام ذات التخصص بالأنشطة والأعمال المراد تنفيذها.