

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم الحقوق LMD



الموضوع:

# التنظيم في العملية الإدارية

مذكرة مقدمة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق  
التخصص: قانون إداري

تحت إشراف الأستاذ:  
مستاري عادل

إعداد الطالبة:  
بن سعيد خديجة

السنة الجامعية: 2011/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

الحمد لله والشكر لله على توفيقه التام لإتمام هذه الرسالة فسبحانك لا أحصى ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك، إلي الرفيع المنان الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ويمكن لنا جل وعلا بنور علمه ما يبقي سراجا منيرا والصلاة والسلام على معدن جميع الخيرات الظاهرة والباطنة سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه الطيبين الطاهرين.

إلى من القلب يهواها والعمر فداها والعين ترتاح لرؤياها إلى من تفرح لأفراحي وتحزن لأحزاني، إلى من أهدتني رضاها ولم تبخل عليا بدعواها، إلى أعز وأغلى إنسانة، إلى التي تستحق أن أنحني على قدميها بالركوع، إلى أول كلمة من نطق بها لساني أمي الغالية "مليكة"

إلى من علمني وأحسن تربيته وتحمل من أجلي قساوة الحياة ليوصلني إلى بر الأمان أبي

الغالي << شوقي >>

إلى من هو أحب إلى نفسي وقدوتي في الحياة، إلى الذي علمني أن كل حلم قابل للتحقيق، إلى من هو أحب إلى قلبي من نفسي، إلى أجمل نجم في حياتي، وهو دائما معي في ذاتي، زوجي العزيز والغالي " منذر سعدودي "

إلى أسود البيت الواقفون بجانبني حتى حملت شهادتي، إلى من نشأت وترعرعت بينهم إخوتي وقرّة عيني وقلبي " نبيل وإبنه محمد الشريف - فيصل - فوزي - رضوان " حفظهم الله، دون أن أنسى زوجة أخي فيصل " قتال إيمان "

إلى أختي الوحيدة والعزيزة " حنان " والشموع المضيئة وهمسات البراءة >> إلياس - ملاك -

رائد تقي الدين" وزوجها قصباية العابد.

وفي معرض الشكر والامتنان أتوجه بأسمى معاني الحب والتقدير لأمي الثانية أطال الله في عمرها "فطيمة الزهراء فرجاوي" وأبنائها إخوة وأخوات زوجي "لعروسي - محمد - نوال - مفيدة رحمها الله - دنيا - كنزة" دون أن أنسى زوجها "سالم سالم".

وأهدي هذا العمل على الخصوص إلى روح والدي والد زوجي رحمه الله، وأدعوا الله أن يسكنه فسيح جنانه "عبد الله سعدودي".

إلى صديقتي الأعزاء رفيقات دربي "قائمة فطيمة، بايشي نجلة، مبروك هالة، كزيز سمراء" وعلى الخصوص إسرائ التي ساهمت معي لإنجاز هذا العمل سواء بالقول أو الفعل.  
وإلى كل من ينتظر نجاحي ...

**شكر وعرفان**

أول من أشكر صاحب المنة والنعمة سبحانه وتعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور "مستاري عادل" على حسن إشرافه على هذا

العمل بتوجيهاته ونصائحه الرشيدة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المحترم "مدوني زكريا" صاحب الدعم الكبير في

نجاحي.

وإلى من ساهم من قريب ومن بعيد في إنجاز و إثراء هذا العمل.

## مقدمة

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

ثم جاء الإسلام بمبادئه وشريعته وتطبيقاته، لكي يمد الإدارة العامة بروح جديدة من الكفاءة والدقة في الوقت الذي سيطر النظام الإقطاعي على أوروبا، مما أدى إلى الشلل في نمو وتطور الإدارة العامة فيها خلال تلك الحقبة من التاريخ.

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

يبد أن حاجة الدول النامية أشد إلى دراسة الإدارة العامة للخروج بشعوبها من دائرة التخلف إلى طريق التقدم، وللحاق بركب الحضارة والرخاء.

ولعل سر نجاح منظمات سواء كانت خدماته أو منظمات ربحية وهو "التنظيم" الذي يعتبر العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يحول المنظمة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية فهو ثاني وظائف العملية الإدارية وهي العملية التي يقوم بها كل المستويات الإدارية.

إذ تتطلب وظيفة التنظيم توفير التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات التخصص بالأنشطة والأعمال المراد تنفيذها.

وقد تُلقت 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 وإشباع الحاجات الإنسانية.



## أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في الإحاطة والإلمام بجوانب موضوع التنظيم في العملية الإدارية و المتمثلة في ثلاث خطوات:

- الخطوة الأولى: تتمثل في استعراض مختلف الأعمال المراد القيام بها تحقيق لأهداف الإدارة وتحليل كل منها إلى عناصره ومعرفة دوره وأهميته في تحقيق تلك الأهداف.
- الخطوة الثانية: تتمثل في 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.
- الخطوة الثالثة: تتمثل في تحديد طرق أداء العمل وإجراءاته وترمي إلى بيان أيسر السبل لتنفيذ أعمال الإدارة وتحقيق أهدافها.

## أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختياري لهذا الموضوع لأسباب علمية، حيث يعد موضوع التنظيم في العملية الإدارية من بين المواضيع ذات الصلة بمجال الأعمال، وذلك اعتباراً 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 أياً كان حجم الإدارة القائمة عليه.

## أهداف البحث:

التنظيم هو ظاهرة ملازمة لأي هدف يسعى الفرد أو الجماعة لتحقيقه حيث بواسطته تتم فيه تحديد المسارات الوظيفية تحديداً دقيقاً، إضافة إلى اكتمال العمليات التنظيمية المتعددة، كما يتم به تحقيق التنسيق اللازم والصلاحيات والسلطات اللازمة لبقاء واستمرارية المنظمات الإدارية الحديثة.

## الإشكالية:

ما مدى مساهمة التنظيم في العملية الإدارية والارتقاء بالمؤسسة لوصولها للهدف المسطر لأجله؟

وتتدرج ضمن الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي نجملها فيم يلي:

1- ماذا يقصد بالتنظيم؟



2- ما هي أهدافه ومزاياه؟

3- ما هي أشكاله؟

4- ما علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي؟

5- ما هي المشاكل التي تؤثر على كفاءة التنظيم؟

### المنهج المتبع:

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من أجل وصف التنظيم الإداري وجعله مساراً عملياً يضمن تنفيذه في أي منظمة من المنظمات.

### تقسيم الدراسة:

قسمت هذه الدراسة إلى فصلين أساسيين كل فصل يحتوي على مبحثين، وكل مبحث يحتوي على ثلاث مطالب و كل مطلب يتفرع منه عدة فروع، حيث تطرقت في مضمون الفصل الأول ماهية التنظيم في العملية الإدارية، وهذا الفصل بدوره قسمته إلى مبحثين، حيث كان المبحث الأول منه محلاً لمفهوم التنظيم الإداري، أما المبحث الثاني من هذا الفصل فكان محلاً لأسس ومبادئ التنظيم الإداري.

أما الفصل الثاني فقد تطرقت في مضمونه إلى نظريات التنظيم الإداري والمشاكل التي تؤثر على كفاءته والذي قسمته بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول تناولت فيه النظريات والهياكل التنظيمية، أما المبحث الثاني فتناولت فيه الدليل التنظيمي والمشاكل التي تؤثر على كفاءته.

### صعوبات الدراسة:

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

فموضوع التنظيم في العملية الإدارية يعد من أهم المواضيع في العلوم الاجتماعية خصوصاً فرع علم الاجتماع التنظيمي.

و بالرغم من هذه الصعوبات نرجو أن نكون قد وفقنا في إنجاز هذا العمل لأنه مهما فصلنا في هذا الموضوع فلن يكون كافياً وافياً والله المستعان.

الفصل الأول  
ماهية التنظيم في العملية الإدارية

## تمهيد:

أصبح من المتعارف عليه أن أحد التحديات الهامة التي تواجه المديرين في الوقت الحاضر يتمثل في قدرة هؤلاء المديرين على وضع تنظيم إداري فعال يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدي واجباتهم باستمتاع، ويحفزهم للإبداع والابتكار المستمر الذي يحقق للمنظمة التجديد والنمو المستمر.

وتؤكد الشواهد والحالات العلمية أن الفروق الجوهرية بين المنظمات الناجحة والمنظمات المتعثرة لا تتمثل في مدى وفرة الموارد والإمكانيات أو ندرتها بقدر ما تتمثل في مدى ملائمة التنظيم الإداري وجودة الممارسات الإدارية في هذه المنظمات المعاصرة يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم ملائمة التنظيم الإداري وسوء ممارسة وظائف الإدارة.

حتى أتمكن من الإلمام بموضوع التنظيم في العملية الإدارية، لا بد أن يتناول هذا الفصل الذي قسمته إلى مبحثين.

حيث تناولت في المبحث الأول "مفهوم التنظيم، وبناء المنظمات، وأشكال التنظيم". بينما المبحث الثاني تناولت فيه "أسس التقسيم التنظيمي، ومبادئ التنظيم الإداري، والقوى الأساسية المؤثرة في عملية التنظيم".

## المبحث الأول: مفهوم التنظيم الإداري:

يعد التنظيم الإداري عملية حيوية في المنظمات الإدارية، وهو كذلك النشاط الأساسي للإدارة، فهو عامل مهم يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات الإدارية، فالتنظيم يسعى إلى تنسيق وترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري.<sup>(1)</sup>

وهذا ما سيتم التعرض إليه ضمن المطلب الأول، أما المطلب الثاني تطرقت فيه بناء المنظمات بينما المطلب الثالث تكلمت عن أشكال التنظيم الإداري.

## المطلب الأول: تعريف التنظيم.

يمكن تعريف التنظيم بأنه توزيع الأعمال المؤدية إلى إنجاز أهداف الإدارة على أقسامها وعمالها، مع تحديد علاقات العمل وطرقه وإجراءاته.<sup>(2)</sup>

فهناك بعض التعريفات لبعض الفقهاء والعلماء منها:

التعريف عند " مارشال ديموك " Dimock حيث يعرف التنظيم بأنه >> التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد يمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة <<. وهكذا يمثل التنظيم كيان أو هيكل المنظمة الذي بواسطته تمارس نشاطها وعن طريقه تحقيق أهدافها.

وهناك تعريف للعالم الألماني " ماكس ويبر " Max weber وقد قام بإبراز خصائص التنظيم الرسمي.<sup>(3)</sup> ويقصد بالتنظيم تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة ومدى علاقة كل منها بالأخرى<sup>(4)</sup>

فالدول تبنى على حسن سير إقتصادها وذلك عن طريق التنظيم والتحكم في مؤسساتها وذلك لتحقيق أهدافها. فالتنظيم يحمل في معانيه مفهوم "النظام" وذلك في وضع سياسات محددة للعمل.<sup>(5)</sup>

1- مرسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 21.

2- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 287.

3- عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2006، ص 202. 203.

4- عادل حسن، الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 37.

<sup>(5)</sup> Abdelhak Lamiri, Management de l'information redressement et mise a niveau des entreprises, office de publication universitaires , Alger ,2003,ps.

أما التعريف عند الفقيه "هنري فايول" الذي يقصد بهذه الوظيفة هي ما يقوم به المدير من أنشطة بهدف تحديد الأدوات المناسبة، والمواد المناسبة والكفاءات البشرية المناسبة لتحقيق ما ينط بالمنظمة من أعمال وتشمل هذه الوظيفة على العديد من الأنشطة تمكن أن نذكر منها:

- التأكد من اتفاق خطة التنظيم من حيث وضعها وتنفيذها مع القوانين واللوائح السارية
- التوفيق والتنسيق بين المجهودات والنشاطات المختلفة وتعريف الواجبات بوضوح وتشجيع الابتكار والمبادرة وتحمل المسؤولية.
- تطبيق نظام عادل للمرتبات والأجور والمكافآت وتطبيق الجزاءات لتصحيح الأخطاء وتغلب الكفاءة في الاختبار.
- السهر على تطبيق وحدة الأمر والحرص على تشجيع التخلص من القواعد والإجراءات الروتينية التي لا لزوم لها.<sup>(1)</sup>

أما التعريف للعالم الأمريكي "والدو" ويعرف التنظيم على أنه "الشيء الذي يفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم". ويلاحظ أن اصطلاح التنظيم قد يستعمل للدلالة على نظام قائم، وذلك حينما يتحدث الفقه عن النظام المطبق في إقليم معين أو دولة معينة، كما قد يستعمل للدلالة على عملية إعادة إنشاء وتركيب العلاقات بين أجزاء متفرقة<sup>(2)</sup>

- ولكي يكون التنظيم رشيدا يجب أن يمر بالخطوات التالية التي تتضمنها خطة التنظيم.
- وضع الأهداف والعناية بتحديدتها بوضوح، وأيضا وضع الخطط اللازمة لتنفيذها.
  - تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق هذه الأهداف وتلك الخطط وتصنيفها.
  - تقسيم العمل إلى أنشطة متكاملة ويعني ذلك تجميع هذه الأنشطة في وحدات تقوم كل منها بمجموعة الأنشطة المتجانسة ضمانا لأفضل استعمال ممكن للموارد المادية والعنصر البشري.
  - تزويد كل وحدة إدارية بما يناسب نشاطها من وسائل مادية كالأموال والمعدات والآلات وتحديد الكفاءات البشرية اللازمة لأداء هذا النشاط بالمستوى المطلوب<sup>(3)</sup>

(1) محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الأداة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص ص 42، 43.

(2) حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 256، 257.

(3) حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سابق، ص 258.

فالتنظيم هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين يستولون تنفيذ هذه الأعمال. كما عرف التنظيم بالإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلاات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة بعد ما تم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك. ومن خلال هذين التعريفين فإن مصطلح التنظيم له مفهومان وكثيرا ما يتم الخلط بينهما:

1. **المفهوم الموضوعي:** وهو نشاط يتضمن تحديد الأعمال لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارت وأقسام وتنظيم العلاقة بين الأفراد القائمين بها .

2. **المفهوم الشكلي:** ويقصد به المنظمة أو المؤسسة، وهي الهيئة التي تضم جماعة بشرية نظمت في شكل إدارات أو أقسام لتحقيق أهداف محددة<sup>(1)</sup>.

- حيث يعمل التنظيم على توضيح بيئة العمل حيث كل شخص يجب أن يعلم ماذا يعمل، وتنسيق بيئة العمل، كذلك وجود هيكل رسمي لاتخاذ القرارات حيث العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرووس يجب أن تكون من خلال الهيكل التنظيمي<sup>(2)</sup>.

#### الفرع الأول: أسباب التنظيم الإداري.

تعود أسباب التنظيم إلى أن هناك العديد من الأعمال التي لا يستطيع الإنسان أن يقوم بها بمفرده ( كبناء عمارة. أو صنع طائرة .. وغيرها )، ذلك لأن قدراته محدودة أيضا، لذلك أصبح من الضروري وجزد تعاون بين أفراد المجتمع للقيام بمثل تلك الأعمال.

وبتحتم وجود التنظيم إذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين، أو تحقيق هدف محدد. والتنظيم في مثل هذه الأحوال، ضروري لتجميع الجهود وتوحيدها لأجل الوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه. وفي حالة عدم وجود تنظيم معين، فإن الحالة المتوقعة، لا بد أن تكون حالة فوضى، حيث تتعارض جهود الأفراد، وتصطدم وتبطل مفعول وأثر كل جهد من جهود أفراد الجماعة<sup>(3)</sup>.

(1) مهدي حسين زويلف و موسى اللوزي و نضال صالح الحوامدة و أكثم الصرايرة، التنظيم والأساليب والاستشارات الادارية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص ص 45، 46.

(2) Function management.olo : the Five

(3) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة السادسة، 2009. ص

## الفرع الثاني: أهمية التنظيم.

للتنظيم أهمية كبيرة في حياة المنظمات الإدارية، ذلك أنه يؤدي إلى عدم التداخل وأبعاد النزاعات حول الاختصاصات والصلاحيات، ويؤدي إلى وضوح الأهداف وتحديدها، كما يسعى إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى الأهداف المرسومة، فالتنظيم يساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية، وتحديد النشاطات وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية، إضافة إلى توضيح عمليات التقييم والمتابعة والمحاسبة<sup>(1)</sup>

فتظهر أهمية التنظيم عند "ديمر" Diemer حيث يقول من بين مصادر تحقيق الوفورات الاقتصادية لا يوجد مصدر للوفورات أعظم.

من استخدام التنظيم الفعال لأن الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات الإنسانية من استخدام التنظيم الفعال >>

ويقول "فوليت" Follette في هذا المجال >> لا يمكننا أن نتنبأ الآن بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغيير في التنظيم الداخلي على السياسات الإدارية للمنظمات >>.

ويقول "بريسكو" Brisco " أن أهم الدعائم التي تقوم عليها منظمات الأعمال هي رأس المال والتنظيم هو الدعامة الأعظم أهمية في كل الأحوال".

وأهمية التنظيم عند "كارنجي" Carnigie فيقول " خذ من كل منشآتنا الصناعية وكل منشآتنا التجارية وكل طرق مواصلاتنا وكل أموالنا واترك لنا التنظيم وخلال سنوات أربع سوف تكون قادرين على استعادتها جميعا"

## الفرع الثالث : ولاية التنظيم.

تقع مهمة التنظيم على عاتق الكل رئيس إداري "مدير" في إطار رئاسته وبداية بأعلى درجات السلم الإداري يتولى رئيس الدولة عملية التنظيم على مستوى الدولة كلها باعتباره الرئيس الإداري الأعلى، وذلك بالاستعانة بالهيئات المساعدة المتخصصة في التنظيم من ناحية وعن طريق ترك قدر من السلطة التقديرية لمن يليه في درجات السلم الإداري على نحو مشابه. فيستعين بالخبراء إذا استدعت الأمور، ويمنح قدرا من سلطة التنظيم لمن دونه

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 23.

من الرؤساء في حدود الوحدات التي يرأسونها، باعتبارهم أقرب إلى الأعمال المراد تنظيمها.

ويصل عمل خبراء التنظيم بكل من النشاط المالي والنشاط المتعلق بشؤون العاملين في الدولة. إذ من المفيد لرجال الميزانية معرفة ما إذا كانت الاعتمادات المالية المطلوبة للإدارات المختلفة تقوم على أساس سليم وتمثل حاجة فعلية، أو أن مرجعها سؤ تنظيم الإدارة الطالبة للاعتماد. ومن ناحية أخرى فإن المهتمين بشؤون الموظفين يبغون وضع كل موظف في مكانه الصحيح، وحيث تحتاج إليه الإدارة الحقيقية<sup>(1)</sup>.

ولكي نبدأ التنظيم، علينا أو على الرئيس الإداري أو المدير العودة إلى الأسس. فعليه أن يتعلم التخطيط. لكن، لن يستطيع أحد أن يتعلم كيف يخطط إذا كان لا يعرف ماذا يخطط<sup>(2)</sup>. والرئيس هنا أو "المدير" هو ذلك الشخص الذي يستند إلى سلطة المنصب الذي يشغله ويلجأ إلى تصريف الأمور ومحاولة تحقيق الأهداف عن طريق الأوامر والتعليمات.

وهناك 3 طرق رئيسية لتضيف المديرين ويوضحها الشكل رقم (1) وتتمثل السلطات التي يتمتع بها المديرين فيما يلي:

- الحق في اختيار المرؤوسين والتخلص منهم.
- الحق في تقييم المرؤوسين.
- الحق في توزيع العمل على المرؤوسين.
- الحق في اختيار وتحديد الموارد التي تساعد على أن يقوم المرؤوسين بعملهم.
- الحق في مكافأة المرؤوسين حسب كفاءتهم.

أما عن الأدوار المتوقعة من المدير فيمثلها الشكل رقم (2) <sup>(3)</sup>.

#### الفرع الرابع: أهداف ومزايا التنظيم.

التنظيم عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، وهو وسيلة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، والتنظيم الجيد يحقق الأهداف والمزايا التالية:

(1) ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص ص، 289، 290.

(2) خليل سيباني، تنظيم الإدارة الناجحة للشركات والمؤسسات والبنوك وغيرها، دار الراتب الجامعية، لبنان، ص 7.

(3) محمد الصيرفي، أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع - وظائف المديرين التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع، الاسكندرية، طبعة 2005، ص ص 155، 156، 157.

1. تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية، وللوظائف التي تتكون منها. بحيث يتعين لكل إدارة أو قسم اختصاصاتها وعلاقتها بالإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة، كما أنه يتحدد لكل وظيفة، ولشاغليها من الموظفين، الآخرين العاملين في الوحدات الإدارية، فلا يحدث تداخل في الاختصاصات بين الوحدات الإدارية ولا بين الموظفين العاملين فيها، وبالتالي القضاء على الازدواجية والتداخل في الأعمال.
  2. تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المنظمة. بحيث يتم تجنب حصول أي تنازع أو تضارب في الصلاحيات.
  3. تحديد التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، وبين الموظفين العاملين فيها، بحيث يعمل جميع الموظفين في المنظمة كفريق عمل واحد، وليس كمجموعة أفراد، أو كوحدات منفصلة عن بعضها.
  4. تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المنظمة
  5. توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ينمو فيها التعاون الاختياري بين الوحدات الإدارية وبين الموظفين العاملين فيها.
  6. انتظام سير العمل في المنظمة، وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة، والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفعالية<sup>(1)</sup>
  7. يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدات الإدارية<sup>(2)</sup>
- فالتنظيم وسيلة على هديها تتطلق القوى المادية والذهنية للناس في شعب ومسالك معنية من أجل إنجاز أهداف موضوعة أو نتائج محددة.
- ومفهوم ذلك أن أي مقاصد تفوق الطاقات الجسمانية والذهنية لدى الفرد الواحد يلزم طرحها على غيره لتلقي المسؤوليات الناتجة عنها بالقبول.

(1) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 126.

(2) زيد منير عبوي وسامي << محمد هشام >> حريز، مدخل إلى الإدارة العامة- بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر

والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006. ص 244.

بمعنى أننا نعود إلى التنظيم باعتباره وسيلة لتحقيق الأهداف، ولكي نقبل هذه الفكرة نقرر أن التنظيم يقوم أساسا عند توافر الهدف الذي يصلح لتحريك النشاط الإنساني من أجل تحقيق هذا الهدف.

ومما تجدر ملاحظته خلال العصور التاريخية على اختلافها أن الإنسان يستغن عن التنظيم لتحقيق ما يشبعه ماديا واجتماعيا ونفسيا ولذلك نقرر حقيقة ثابتة وهي أن التنظيم لم يكن قاصرا فقط على الأعمال الإنتاجية الضخمة أو الحكومات أو الكنائس أو الجامعات أو المستشفيات أو ما يماثل ذلك بل يشمل الناس جميعهم نظرا لأنهم من كيانه الإنساني وبواسطته تتحقق المقاصد وتشبع الرغبات والحاجات<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: بناء المنظمات.

يقصد ببناء المنظمات كونها عملية تصميم الهيكل التنظيمي وارتكازه على أسس تنظيمية سليمة. ويعتمد نجاح التنظيم على بناء المنظمة وكفاءة العاملين معا وهما قطبي نجاح التنظيم<sup>(2)</sup>

### الفرع الأول: تعريف المنظمة.

تعرف المنظمة بأنها >> الإطار الذي يجمع العاملين، والوسائل والإمكانات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته.<<

كما تعرف المنظمة >> بأنها جماعة من الناس، يعملون معا لأداء عمل ما، وهذا العمل يحمل عنوانا ما، يسميه البعض الهدف، ويسميه الآخرون الغرض أو الغاية.

وتظهر المنظمة (الجديدة) إلى حيز الوجود، عندما يتم إختيار العاملين المؤهلين الأكفاء، وعندما توكل إليهم مهام محددة للقيام بها في أوقات محددة، بحيث تتلائم تلك المهام مع قدراتهم، ويعرف كل عامل منهم ما هو مطلوب منه القيام به من أعمال، وكيفية القيام بها

ومتى يقوم بها ؟ ويزود بالوسائل والإمكانات اللازمة للقيام بالأعمال سواء كانت آلات أو أجهزة أو مواد. والمنظمات كثيرة ومتنوعة في العصر الحاضر ففي الحياة اليومية يلاحظ وجود أعداد كبيرة من المنظمات التي تقوم بتقديم كافة الخدمات للمواطنين وبالإشراف على وتنظيم

(1) حاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، طبعة 2005، ص ص 31، 32.

(2) مهدي حسين زويلف وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

العديد من جوانب الحياة. فهناك المنظمات التعليمية والصحية، والاجتماعية، والاقتصادية، والأمنية، وغيرها من المنظمات والمنظمة قد تكون وزارة أو مصلحة كبيرة، أو مؤسسة عامة، أو إدارة صغيرة ومن الأمثلة عن المنظمات، وزارة الداخلية، ومصلحة الجمارك، ومعهد الإدارة العامة، وإدارة الميزانية العامة، المؤسسة العامة للبتروك والمعادن<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: خطوات إنشاء المنظمات

تتضمن عملية إنشاء المنظمات العديد من الخطوات ، ومن أهمها ما يلي:

1. ظهور حاجة لإنشاء منظمة. يبدأ التفكير بإنشاء منظمة جديدة، عند الشعور بأن هناك أو مهام جديدة لابد من القيام بها بواسطة الدولة، أو أن هناك وظائف خدمات لابد من تقديمها للمواطنين ، أو تظهر مشكلة أو مشكلات تتطلب تدخل الدولة للمساعدة في حلها .

2- إعداد الدراسات اللازمة لإنشاء المنظمة الجديدة (عن طريق لجنة أو مؤسسة استشارية متخصصة). تتشكل لجنة من ذوي الاختصاص والخبرة بالوظيفة الجديد ، أو النشاط الجديد الذي ستقوم به الدولة ، وتكلف بإجراء الدراسة ، وتقديم التوصيات بشأن النشاط الجديد وبشأن المنظمة الجديدة المنوي إنشاؤها .وتسند أحيانا مهمة إجراء الدراسة، إلي مؤسسة استشارية متخصصة.

3 - صدور قانون أو نظام بإنشاء المنظمة الجديدة: على ضوء توصيات اللجنة أو المؤسسة الاستشارية المختصة ،يصدر قانون أو نظام بإنشاء المنظمة الجديدة، ويتضمن القانون، أو النظام، الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة والمهام التي ستقوم بها .

4- تعيين مدير للمنظمة وعدد من كبار الموظفين: يتم بعد ذلك، تعيين مدير للمنظمة الجديدة، وفي إخراج فكرتها إلى حيز الوجود. ويقومون أولا باستئجار مبنى لها أو قد يخصص له مكان في وزارة ما لتعمل فيه بشكل مؤقت إلى أن تستكمل المنظمة الجديدة تكوين جهازها الإداري والفني.

5- وضع هيكل تنظيمي للمنظمة الجديدة: يقوم مدير المنظمة ،بالتعاون مع كبار الموظفين بوضع تصور للهيكل التنظيمي للمنظمة الجديدة.<sup>(2)</sup>

(1) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ص 124، 125.

(2) محمد شاكر عصفور مرجع سابق، ص ص 139، 140، 141، 142 .

6- اعتماد الهيكل التنظيمي المقترح من الجهة المختصة: لكي يأخذ الهيكل التنظيمي المقترح للمنظمة الجديدة الصفة الرسمية، فإنه يعرض علي الجهة المختصة في البلاد الموافقة عليه واعتماده.

7- إعداد مشروع موازنة للمنظمة الجديدة: يتم إعداد مشروع موازنة للمنظمة الجديدة، يتضمن الوظائف التي تحتاجها، والإعتمادات المالية اللازمة لها لكافة بنود الميزانية، ولاسيما الرواتب والأجور والعلوات وللنفقات التشغيلية، ولغيرها من أوجه الإنفاق الضرورية للمنظمة الجديدة.

8- تعيين الموظفين وتأمين احتياجات المنظمة: بعد صدور الموازنة الجديدة، تبدأ عمليات تنفيذها فيتم استئجار مبنى للمنظمة ويتم شراء الأثاث والأجهزة واللوازم بمختلف أنواعها، كما يتم تعيين الموظفين وتستعد المنظمة للبدء بممارسة الأعمال.

9- البدء بممارسة المهام والأعمال: يحدد المسؤولون في المنظمة الجديدة الإجراءات، والنماذج، اللازمة للقيام بالأعمال ويتم تدريب الموظفين عليها، وتبدأ بعد ذلك مرحلة ممارسة المهام والقيام بالأعمال المناطة بالمنظمة، كتقديم الخدمات للمواطنين ... ونحو ذلك.

ويلعب المدير الإداري دورا كبيرا في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الجديدة، وفي إخراج فكرتها إلى حيز الوجود ( الخطوة رقم -5- ) وحيث أن هذا الدور يعتبر حيويا بالنسبة لبناء المنظمة، ولتكوينها في المستقبل.

### الفرع الثالث: طرق بناء المنظمات.

هناك عدة طرق لبناء المنظمات ولتصميم الهياكل التنظيمية لها، إلا أننا سنختار للمناقشة في هذا البحث، الطريقتين الرئيسيتين التاليتين، وهما:

1. طريقة تحليل الأهداف.

2. طريقة تجميع الأنشطة.

وفي ما يلي توضيح لمضمون هاتين الطريقتين:

### أولا: طريقة تحليل الأهداف

وتسمى هذه الطريقة طريقة بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل. وتطبق عند إنشاء المنظمات الجديدة وفي بعض حالات إعادة التنظيم. وتتم عملية بناء المنظمة، بموجب هذه الطريقة سلسلة من الخطوات تبدأ بتحليل الأهداف الرئيسية وفقا لطبيعة النشاط وتباين أجزائه ثم

تقسم كل وحدة رئيسية وفقا لطبيعة النشاط وتباين أجزائه ثم تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات إدارية فرعية، وكل وحدة فرعية إلى وحدات إدارية أصغر، وهكذا تستمر عملية التقسيم إلى أن تصل إلى أصغر الوحدات الإدارية حجما، والموجودة عادة في المستوى التنفيذي في المنظمة، حيث تحتوي الوحدة على عدد من العاملين في أعمال متشابهة وبذلك تصل إلى مستوى الوظيفة.

وتتميز هذه الطريقة بالمرونة، حيث يمكن بواسطتها استيعاب الأعمال التفصيلية التي قد لا تكون في حساب المنظم عند إجراء عملية التقسيم في أول الأمر كما تتصف بالشمولية، حيث ينظر بواسطتها إلى جميع العمليات نظرة شاملة، ويعتمد النجاح في تطبيق هذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما:

1. القدرة على تصوير طبيعة الأعمال.
2. وعلى خبرات المنظم في هذا المجال. (( أنظر الشكل رقم -3- طريقة تحليل الأهداف- التنظيم في أعلى إلى أسفل )).

### ثانيا: طريقة تجميع الأنشطة.

ويطلق على هذه الطريقة أحيانا طريقة بناء المنظمة من أسفل إلى أعلى، وبموجبها تبدأ عمليات تجميع الأنشطة والأعمال<sup>(1)</sup> من القاعدة وتتجه إلى الأعلى، إلى أن تنتهي في قمة المنظمة. وترتكز هذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما:

1. حصر الأعمال والعمليات التفصيلية التي ستقوم بها المنظمة لأجل تحقيق أهدافها وذلك في قوائم (أو جداول) معينة. وتكون هذه الأعمال والعمليات، غالبا، بشكل تفصيلي، وعلى مستوى أقل من مستوى وظيفة، وتشكل الأساس الذي ستتكون منه الوظائف والأقسام فيما بعد.
2. تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة، تشكل منها أولا وظائف يمكن إسنادها إلى موظفين، ثم تجمع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية أكبر تتكون منها الإدارات، ومن مجموع الإدارات تتكون وحدات إدارية أكبر وهي الإدارات العامة، وهكذا تستمر عملية التجميع إلى أن تصل إلى أعلى مستوى في المنظمة، وتصل إلى مدير عام للمنظمة. ويتم التجميع هنا على أساس تشابه الأعمال، أو تكامل الأنشطة. وتتميز هذه الطريقة بالنظرة التفصيلية الدقيقة، فهي تعطي مزيدا من الاهتمام للأعمال التفصيلية التي تزاوّل في قاعدة المنظمة.

(1) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ص، 142، 143.

3. (( أنظر الشكل رقم -4- طريقة تجميع الأنشطة -التنظيم من الأسفل إلى الأعلى ))  
**ثالثا: المفاضلة بين الطريقتين.**

يحبذ العديد من المنظمين، أن تبدأ عملية بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل ( طريقة تحليل الأهداف ) وذلك لأنها تتصف بالمرونة والشمولية أما الطريقة الثانية ( طريقة تجميع الأنشطة ) فهي لا تحظى بتأييد العديد من المنظمين، وهي غير مطبقة على نطاق واسع، وذلك بسبب صعوبة حصر جميع الأعمال والعمليات التفصيلية التي سوف يقوم بها الجهاز الإداري للمنظمة منذ البداية، إذ يتطلب ذلك قدرا كبيرا من الدقة في تصوير جزئيات الأعمال وتفصيلاتها، وللعلاقات فيما بينها، من قبل المنظم، كما يتطلب أن لا يغفل المنظم عن أي عمل تفصيلي مهما كان صغيرا. وحيث أن طريقة تحليل الأهداف، هي الطريقة المستخدمة على نطاق واسع من قبل المنظمين عند بناء المنظمات<sup>(1)</sup>

**الفرع الرابع: أنواع وخصائص المنظمات.**

**أولا: المنظمات الحديثة صغيرة الحجم:**

1. خصائص المنظمة:

- أنشئت المنظمة حديثا وتقوم بنشاطات بسيطة محدودة
- صغر حجم المنظمة وتعمل في بيئة خارجية بسيطة.
- إمكانية إدارتها من خلال معرفة وخبرة عدد محدود من الأفراد ويمكن أن تدار عادة بواسطة مدير واحد قوي.

- بساطة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة ومحدوديتها.

**ثانيا: منظمات كبيرة في بيئة مستقرة نسبيا:**

1. خصائص المنظمة:

- المنظمة كبيرة الحجم وتحتاج إلى درجة عالية من الاستقرار وتقليل أسباب عدم التأكد
- معظم عمليات ونشاطات المنظمة تتصف بالتمطية وتقوم الإدارات أو الكيانات التنظيمية بأعمال روتينية متكررة.
- حاجة الأفراد في الوحدات إلى مهارات وتدريب في مجالات معينة.

(1) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ص، 143، 146.

- تميل المنظمة إلى أن تكون نظام شبه مغلق وتحتاج إلى بيئة تتصف بدرجة كبيرة من الثبات والاستقرار لتستخدم تكنولوجيا الحجم الكبير في الأداء والخدمات.
  - اتساع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وتعقدها.
- ثالثا: منظمة تمارس نشاط فني متخصص في بيئة متغيرة.**  
خصائص المنظمة:

- تمارس المنظمة نشاطات تتطلب مستوى تقنية عالي وتحتاج إلى أفراد ذوي معارف ومهارات على درجة عالية من التخصص.
  - بيئة عمل فنية معقدة ومركبة تتطلب مهارات عالية وتدريب مكثف وخاصة موظفي الوحدات والمستويات التنفيذية.<sup>(1)</sup>
  - أهمية تعلم الفرد لقواعد وإجراءات العمل قبل بدء العمل بسبب إرتفاع مخاطر الخطأ الذي قد ينتج عنه عواقب جسيمة على المنظمة
  - أهمية الأداء المستمر المتصل للفرد في نفس الوظيفة
  - يعمل كل فرد كعضو في الفريق كمنظومة مترابطة
  - بيئة عمل داخلية مستقرة يمكن تنميط قواعد وإجراءات العمل بها والمهارات اللازمة لها.
- رابعا: منظمات عملاقة متنوعة النشاط.**

#### 1- خصائص المنظمة:

- المنظمات كبيرة (عملاقة) التي تعمل في نشاطات متنوعة وتنتج نحو الإدماج أو التكامل وتبادل المنافع.
- اتجاه مجموعة منظمات أو كيانات أو نشاطات لتعمل تحت مظلة جهة مركزية (مركز رئيسي).
- عمل كيانات أو نشاطات أو وحدات متنوعة بقدر من الاستقلال النسبي عن بعضها البعض.
- تعمل المنظمة لخدمة مستويات مختلفة وقطاعات مختلفة، وفئات متنوعة تتباين خصائصها وأهدافها واحتياجاته وإمكانياتها.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2002. 2003، ص ص 28، 30، 32.

### خامسا: منظمات مهنية في بيئة معقدة.

#### 1- خصائص المنظمة:

- يقوم عمل المنظمة ( الوحدة ) على الابتكار والمبادأة والإجتهد الشخصي للمتخصصين
- صعوبة الفصل بين تخطيط العمل وتنفيذه
- تمارس الأعمال على مستوى الموضوع أو العملية أو المهمة أو الفكرة وليس على مستوى المنظمة ككل.
- بيئة معقدة وبتغيرة بدرجة عالية<sup>(1)</sup>

وفي المقابل هناك منظمات دولية التي تقوم على أساس التنظيم الدولي الذي يعبر عن عوامل الإتحاد بين الدول والهيئات التي تنشأ لسد حاجات الدول المرتبطة بها. وأهم هذه المنظمات المقسمة إلى:

أ: من حيث أهدافها ومقاصدها: ويعني بها إذا كانت أهداف المنظمة متعددة شاملة لمعظم أوجه التعاون الدولي فهي منظمة عامة، مثل ذلك عصابة الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية ومنظمة الوحدة الإفريقية ومنظمة الدول الأمريكية ومنظمة المؤتمر الإسلامي.

وإن قصرت المنظمة نشاطها على مجال واحد من مجالات التعاون الدولي فهي متخصصة وكثيرة ويمكن تقسيمها حسب طبيعة الهدف الذي تسعى وراءه فهناك منظمات دولية اقتصادية - وهناك منظمات دولية علمية وثمة منظمات دولية اجتماعية إنسانية - وهناك منظمات دولية للمواصلات.

ب- من حيث العضوية: يمكن تصنيفها بموجب معيار العضوية فيها إلى منظمات عالمية ومنظمات إقليمية ومنظما عقائدية.

ج- من حيث السلطات التي تمارسها: وهي مصنفة إلى أربعة منظمات وهي منظمات قضائية وأخرى إدارية وثالثة ذات نشاط شبه تشريعي والرابعة منظمات عامة.

ويرى الأستاذ شوارز نبرغر تصنيف الطريق الأول إلى منظمات قانونية تختص بالفصل في النزاعات الدولية القضائية مثل محكمة العدل الدولية، أما الفئة الثانية فتضم تلك المنظمات التي ينصرف نشاطها إلى إدارة مرفق دولي عام معين كاتحاد المواصلات السلوكية ... أما الفئة الثالثة فتضم المنظمات الدولية العامة فهي تتولى تنظيم جميع أوجه العلاقات الدولية من

(1) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ص 34، 36.

سياسية واقتصادية واجتماعية في تجمع بين كل السلطات كما هو الحال بالنسبة للأمم المتحدة<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: أشكال التنظيم.

هناك نوعين أساسين لأشكال التنظيم الإداري وهما:

### الفرع الأول: التنظيم الرسمي.

يعتبر التنظيم من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي ، وتعتبر المنظمة كيانا اجتماعيا واقتصاديا يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها ، وبناء على ذلك فإن التنظيم هو حش طاقات العنصر البشري واستغلالها استغلالا جيدا وفقا لمعايير علمية مرسومة ومدروسة للوصول إلى الأهداف المطلوبة<sup>(2)</sup> وبوجه عام يمكن تلخيص المبادئ التي تعطى لنظرية التنظيم الرسمي مضمونها كالآتي:

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

ب- ضرورة تطبيق قاعدة التدرج الهرمي أو السلسل القيادي على علاقات العمل في المنظمة، تعنى 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.

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<sup>(3)</sup>.

ويتضمن التنظيم الرسمي الأشكال التالية:

### أولاً: التنظيم العمودي.

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

- التنظيم العقائدي، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الخامسة، 2007، ص ص 72، 73، 74.

(2) مرسي اللوزي، مرجع سابق ص 33.

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

ويشير إلى أن العمليات التشغيلية تتم وفقا لتسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل<sup>(1)</sup> 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 أتباع هذا الشكل استخدام قنوات اتصال واحدة وبتجاه 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، وهذا موضح في الشكل رقم 5- ( أنظر ).

### ثانيا: 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 والتنفيذيين 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، ولكن يجب أخذ الحيطة والحذر عند استخدام هذا الشكل خوفا من عدم الوضوح في السلطة والمسؤولية والتداخل بين الاستشاريين والتنفيذيين.

أنظر الشكل رقم 6- الذي يوضح هذا التنظيم.

### ثالثا: 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<sup>(2)</sup>.

(1) مرسى اللوزي، مرجع سابق ص 34.

(2) مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص، 34، 35، 36، 37 .

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 الظروف لذلك على الرؤساء الاحتياط وأخذ الحيطة والحذر خوفا من الانعكاسات السلبية التي قد تنعكس على التنظيم. أنظر هذا الشكل رقم-7-.

**رابعا: 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

**الفرع الثاني: 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.

**أولا: تعريف التنظيم غير الرسمي.**

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<sup>(1)</sup> متعذرا والتنسيق مهمة صعبة، لعدم تعاون الأفراد طواعية لمجرد وجود التنظيم. وهذا النقص في التنظيم الرسمي يولد فراغا لا يتفق مع طبيعة البشر.

**ثانيا: أشكال التنظيم غير الرسمي.**

(1) عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2006، ص ص 299، 300.

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

1. جماعات متشابكة يربط بعضها ببعض أهداف مشتركة، قد تكون 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.

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 جزءاً من التجمعات أو الجماعات الأكبر حجماً. أفراد مستقلين كالذئاب الوحيدة، قلما يشتركون في أوجه النشاط الجماعية.

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

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<sup>(1)</sup>
4. لا يجب أن يحاول الإبتعاد عن الجماعة، أو أن يتدخل فيما لا يعنيه، وإن كان مفتشاً مثلاً، فلا ينبغي أن يتصرف كمفتش.

- وحدد أحد الأساتذة أنماط السلوك الذي تتميز به عادة جماعات العمل غير الرسمية في مجال الصناعات في أربعة أنماط أساسية كما يلي:

\* الجماعة الخاملة: وهي التي يكون أعضاؤها ساخطين، ولكنهم منقسمون على أنفسهم، فلا يستطيعون القيام بعمل متفق عليه.

ب\* الجماعة المتقلبة: وهي التي تتأرجح بين السلبية والهيجان العدائي.

ج\* الجماعة الاستراتيجية: وهي التي تسعى باستمرار إلى تحسين مركزها عن طريق تصرفات مدروسة بعناية وموحدة.

(1) عبد الغني بسيوني عبد الله، نفس المرجع، ص ص 301، 302.

د \* الجماعة المحافظة: وهي التي يكون أعضاؤها قادرين على العمل المتخذ ولكنهم راضون عموما وبدرجة كافية حتى أنهم لا يتحملون مشقة إسماع أصواتهم.  
- ويوضح الأستاذ سلطونستال أن تركيب جماعات العمل غير الرسمية متغير باستمرار، بسبب تفاعل العوامل الايجابية التي تقوي تماسك الجماعة، والعوامل السلبية التي تميل إلى إضعافها.

من هذه العوامل الايجابية العوامل الآتية:

- 1- سد احتياجات الأفراد الشائعة للحماية والأمن والصدقة.
  - 2- الاتصال الداخلي الجيد عن طريق الشائعات.
  - 3- المثل العليا المشتركة عن المساواة والعدالة والمساعدة المتبادلة.
  - 4- القيادة غير الرسمية التي تبلور أهداف الجماعة.
  - 5- أوجه نشاط الجماعة الرمزية، المتمثلة في مشاركة الجميع في التجارب والعادات<sup>(1)</sup>
  - 6- حفظ النظام الذاتي داخل الجماعة، وفي مواجهة خصومها.
- وفي المقابل، تمكن أن يتعرض تماسك الجماعة للخطر بفعل العوامل التالية:
- تلمس أعضاء الجماعة للأخطاء.
  - الشعور بالاستغلال الفردي.
  - الحسد الزائد والتنافس داخل الجماعة.
  - الرغبة الجامحة في الظهور بمظهر مخالف.
  - خيبة الأمل الفردية الزائدة عن الحد.

ويتضح لنا مما سبق - أن التنظيم غير الرسمي لا يأخذ شكلا واحدا ومحددا بل له عدة أشكال تختلف حسب ظروف تكوينية، وفقا لمعتقدات وميول أعضائه ويتأثر ويتغير إيجابيا " أو سلبيا" بعوامل متنوعة.

ثالثا: مصادر التنظيم غير الرسمي.

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

(1) عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص ص، 302، 303.

هذه الأشكال والتركيبات لها مصادر ومنابع معينة، تعرض لتحديد كتاب الإدارة العامة، ونستطيع أن نحددها في خمسة مصادر أساسية:

#### 1- التأثيرات العقائدية:

عندما يتوجه العاملون إلى عملهم، فإنهم لا يتركون وراءهم الأفكار والمعتقدات التي يؤمنون بها، وإنما يحملونها معهم إلى مقار 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 دائما إلى تجنب أعضاء جدد إليها وأن تحمي مصالح أعضائها. كما تحاول أن تمد نفوذها العقائدي إلى قيادة المنظمة الإدارية، وأن تؤثر في نظام العمل القائم، وأن تغير مسار الإدارة لتحقيق أهداف خاصة<sup>(1)</sup>

#### 2- الإرتباطات الاجتماعية:

تمثل الإرتباطات الاجتماعية المتنوعة لأعضاء المنظمة الإدارية مصدرا هاما للتنظيم غير الرسمي.

ومن أمثلة هذه الإرتباطات 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.

#### 3- 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 الحزبي. وما تلبث هذه القيادات أن تتحول إلى نواة تتجمع حولها جماعة من العاملين يمثلون تنظيما 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 قدرا أكبر من السلطة والمزايا.

#### 4- الشلة:

(1) عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 303، 304.

غالبا 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.

5- السكرتير الخاص:

يلعب السكرتير الخاص دورا هاما وخطيرا في بعض الأحوال في المنظمة الإدارية. إذ تتيح له طبيعة عمله وصلته بالرئيس أن يؤثر أحيانا عليه بشكل كبير ويفرض<sup>(1)</sup> عليه معتقداته وآرائه، ويمده بالمعلومات والأخبار التي توافق أغراضه فيتحول بذلك إلى مصدر للتنظيم غير الرسمي.

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.

#### رابعا: أهمية التنظيم غير الرسمي.

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

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.

(1) عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 204، 205، 206.

فإذا استطاعت القيادة الإدارية أن تحيط بالتنظيم غير الرسمي وتؤثر فيه تأثيراً إيجابياً يؤدي إلى ارتفاع ولاء العاملين للمنظمة فإنه تضمن بذلك أن يسير العمل لمصلحة المنظمة، ومن أجل تحقيق 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 اتجاهات أكثر مشايعة لعملهم<sup>(1)</sup> ومنظمتهم وينتجون أكثر ولكن بشعور أقل من الإجهاد أو الضغوط.

### الفرع الثالث: علاقة التنظيم غير الرسمي بالتنظيم الرسمي.

مما لا شك فيه أن هناك وجوها للاختلاف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، ومع ذلك فإنه يوجد تكامل بينهما.

### أولاً: الاختلاف بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

إذا كان التنظيم الرسمي يعبر عن الإطار الرسمي المحدد للمنظمة الإدارية، فإن التنظيم غير الرسمي يترجم الجانب الإنساني أو البشري للمنظمة.

ومن هنا يختلف التنظيمات في العديد من النقاط: إذ يحدد التنظيم الرسمي الهدف العام للمنظمة ثم يحدد الواجبات الوظيفية لكل العاملين بما يحقق هذا الهدف في النهاية. أما التنظيم غير الرسمي فإنه يهدف إلى إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، والتطلعات الشخصية للعاملين، هذا من ناحية.

ومن ناحية الثانية، نجد أن العاملين في المنظمة يرتبطون مع بعضهم ومع رؤسائهم بعلاقات رسمية إدارية وفقاً للسلطات والمسؤوليات التي حددها الهيكل التنظيمي للمنظمة. بينما تقوم العلاقات في التنظيم غير الرسمي على الارتباطات الاجتماعية والشخصية لكل فرد مع غيره من الأفراد.

وكذلك، فإن الاتصالات في التنظيم الرسمي تجرى داخل قنوات الاتصال الرسمي التي تحددها درجات التسلسل الوظيفي في الهرم الإداري لهذا التسلسل الوظيفي وإنما تتم وفقاً للعلاقات الشخصية والارتباطات الاجتماعية.

وتظهر الاتصالات غير الرسمية على النحو السابق للعوائق النفسية والصعوبات السلوكية التي تحول دون إتمام الاتصال الرسمي، وتتجلى هذه العوائق والصعوبات في الفواصل الطباقية

(1) عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 307، 308.

بين العاملين، وإقامة حواجز بينها وبين غيرها من الطبقات<sup>(1)</sup>. كما أنها قد تعود إلى الرئيس الإداري نفسه إذا كان ديمقراطي يغلق أبواب المناقشة في وجوههم، ويتسم بالتسلط، ويضيق باتصالات المرؤوسين به.

ويوضح الشكل رقم -8- صورة من هذه الاتصالات غير الرسمية التي تجري دون التقيد بالتسلسل الوظيفي للهرم الإداري للمنظمة.

### ثانيا: التكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

إذا كان التنظيم غير الرسمي يظهر في بعض الأحيان بصورة تسيء إلى العمل في المنظمة الإدارية وتعرقل تحقيق أهدافها، وأحيانا يمثل خطورة على المنظمة وأهدافها فإنه من الإنصاف القول بأنه ليس كل تنظيم غير رسمي سيئا فكثيرا ما ينشأ هذا التنظيم غير متعارض مع أهداف المنظمة، بل متوافق مع هذه الأهداف.

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 معتمدا على الآخر.

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

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<sup>(2)</sup>

(1) عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص ص، 308، 309.

(2) عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص ص، 370، 371.

### المبحث الثاني: أسس التقسيم التنظيمي ومبادئه:

إذا كانت الوظيفة هي الخلية الأولى في التنظيم الإداري، فإن الوحدة الإدارية تتكون من مجموعة وظائف<sup>(1)</sup>، ويجدر بنا هنا التعرض لأهم أسس التقسيم التنظيمي والتي تحكم مرحلة بناء الوحدات التنظيمية الرئيسية التي يضمها الهيكل<sup>(2)</sup> وأهم تلك الأسس سأوضحها بإيجاز في المطلب الأول وأعرض في المطلب الثاني إلى أهم مبادئ التنظيم الإداري، ثم سأتطرق في المطلب الثالث القوى الأساسية المؤثرة في عملية التنظيم.

### المطلب الأول: أسس التقسيم التنظيمي.

يمكن التمييز بين مجموعة من الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التقسيم التنظيمي وذلك على النحو التالي:

- الأساس الوظيفي.
- الأساس السلعي.
- أساس العملاء.
- أساس العمليات.
- الأساس الجغرافي.

### الفرع الأول: الأساس الوظيفي

يعتمد هذا المعيار على تجميع الأنشطة الخاصة بكل مجال وظيفي أو قطاع نوعي في وحدة تنظيمية مستقلة، ومن ثم يتم تجميع الأنشطة الخاصة بنشاط التسويق في وحدة تنظيمية تسمى قطاع أو إدارة التسويق حسب حجم المنظمة ورؤية الإدارة لطبيعة وأهمية نشاط التسويق وبالمثل يتم تجميع الأنشطة المتعلقة بالإنتاج والتمويل والموارد البشرية...إلخ.

ويتميز الاعتماد في تجميع الأنشطة على الأساس الوظيفي والبساطة والسهولة وتحقيق مزايا التخصيص ولكن يواجه بعض الانتقادات التي من أهمها تدعيم الرؤية الجزئية<sup>(3)</sup> من قبل الإدارات النوعية المتخصصة على حساب المصلحة الكلية للمنظمة مما يؤثر سلباً على فرص

(1) حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سابق، ص 270.

(2) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة- مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 174.

(3) محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص ص 241،

التسيق والتعاون بين هذه الوحدات ويزيد من الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لمهام التنسيق والتكامل، أنظر الشكل رقم -9-.

#### الفرع الثاني: الأساس السلعي.

يعتمد هذا المعيار على تجميع الأنشطة الخاصة بسلعة معينة أو خط معين من المنتجات في وحدة تنظيمية واحدة، وفي ضوء ذلك يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل رقم -10-.

ويكون هذا المعيار أكثر فعالية في حالة كبر حجم المنظمة وأيضاً في حالة تعدد وتنوع المنتجات بالإضافة إلى تفاوت العمليات الإنتاجية الخاصة بكل نوع من هذه المنتجات، ومن مقومات نجاح هذا المعيار كأسس لتجميع الأنشطة ضرورة توافر نظام للرقابة والتحفيز على أساس النتائج وأيضاً منح صلاحيات وتفويض مزيد من السلطات لمديري المنتجات المختلفة.

وبحقوق هذا المعيار مزايا كثيرة من أهمها الاستفادة من تطبيق التخصص الدقيق سواء بالنسبة للآليات والتجهيزات أو المواد البشرية كما يسهل من مهمة تحديد التكاليف والإيرادات كل مجموعة من المنتجات ومن ثم مدى مساهمتها في أرباح المنظمة، كذلك يمكن استخدام هذا المعيار إلى جانب الاعتماد على المعيار الوظيفي.

إلا أنه يواجه بنقطة ضعف أساسية نتيجة لتكرار الأنشطة الوظيفية وصعوبة الرقابة والتنسيق على المستوى الكلي للمنظمة.<sup>(1)</sup>

#### الفرع الثالث: أساس العملاء.

عادة ما يطبق هذا الأساس في منشآت الخدمات كالبنوك والمنشآت التعليمية والشركات الصناعية التي تطبق أساس المنتجات (حيث تكون لكل خط إنتاجي مجموعة مميزة من العملاء).<sup>(2)</sup>

فهذا المعيار يسمح بمواجهة المتطلبات المختلفة لكل فئة من فئات المستفيدين بخدمات<sup>(3)</sup> المنظمة، أنظر الشكل -11-.

#### الفرع الرابع: أساس العمليات.

في هذا المعيار يؤخذ بعين الاعتبار طبيعة الأدوات المستخدمة في أداء النشاط واللازمة

(1) محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص ص 244، 245.

(2) سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 175.

(3) حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سابق، ص 272.

لإنتاج معين.

ومن تطبيقات هذا المعيار، إنشاء إدارات هندسية في الوزارات، أقسام الآلة الكاتبة، هيئة البنية التعليمية، أكاديمية البحث العلمي، وهو معيار يسمح بالاستفادة الكاملة من العناصر الفنية والمعدات في مجال معين، وتحقي الوفرة نتيجة منع الأزواج.<sup>(1)</sup>

ومن مقومات نجاح هذا المعيار ضرورة قياس الأداء والرقابة على كل مرحلة أو عملية وتحديد علاقات الاعتمادية داخل كل مرحلة وأيضاً بين المراحل العملية وبعضها البعض. أنظر الشكل رقم-12-

### الفرع الخامس: الأساس الجغرافي:

نميت من هذا المعيار على جميع الأنشطة الخاصة بكل منطقة الجغرافية أو مجموعة من المناطق الجغرافية المتقاربة في وحدة تنظيمية واحدة، في ضوء ذلك يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الموضح لذلك رقم -13-

ويكون هذا المعيار أكثر فعالية عندما تزداد درجة التشتت الجغرافي للمناطق التي تخدمها المنطقة وأيضاً التفاوت الكبير في الخصائص والمطالب الخاصة بكل منطقة.

كما يفضل الاعتماد على هذا المعيار عندما ترغب المنظمة في الاستفادة من وفرة بعض أنواع المواد الخام أو انخفاض تكاليف العمالة أو وجود تسهيلات خاصة بالضرائب أو التشريعات في منطقة معينة.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الإداري.

اهتم فمكروا الإدارة الأوائل، ولاسيما مفكرو المدرسة التقليدية في الإدارة (أمثال تايلور، وفايول، وموني، وإيرويك، وجوليك.... وغيرهم) باستخلاص ووضع العديد من المبادئ أو القواعد العامة، التي يمكن أن يستشيرها المنظمون أو<sup>(3)</sup> الرؤساء الإداريون عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الإدارية الأخرى.

وقد لقيت تلك المبادئ عند وضعها (منذ بداية القرن 20، وحتى أوائل الأربعينيات الميلادية من هذا القرن-العشرين-) ترحيباً وقبولاً كبيرين فكانت تدريس في الكليات الإدارية

(1) حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سابق، ص ص 272، 273.

(2) محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص ص 246، 247.

(3) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 127.

العامّة، وكليات إدارة أعمال، وكان يتقيد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم وبالمهام الأخرى.

إلا أن مفكري المدرسة السلوكية في الإدارة وعلى رأسهم الأستاذ هيربرت سايمون، قاموا بمناقشة وتحليل تلك المبادئ، انتقد سايمون هذه المبادئ في كتابه السلوك الإداري (Administrative Behavior) الذي ظهر لأول مرة في سنة 1947م، وحاول أن يثبت تناقضها، وعدم انطباقها على جميع الحالات واستنتج من دراسة أن المبادئ الإدارية العامّة (The Principles) ليست في حقيقتها إلا توجيهات نسبية (نصائح أو إرشادات) (Proverbs) وبالرغم مما أثير حول تلك المبادئ من شكوك، إلا أن العديد منها لا يزال يستخدم وبراعي عند تخطيط وتنظيمات الأجهزة الحكومية وأجهزة القطاع الخاص، أو عند إعادة تنظيمها، وأن الاسترشاد بما يسهل من مهمة الإداري أو المنظم عند قيامه بأعمال التنظيم، ولأغراض هذا البحث، فإنني سأقوم بعرض المبادئ التنظيم الإداري التي تساعد المدير الإداري، عند قيامه بمهام بناء المنظمات، وهي كما يلي:

#### الفرع الأول: مبدأ وحدة الهدف.

يجب أن يكون لكل منظمة هدف أو أهداف، تسعى إلى تحقيقها، ويعتبر هذا المبدأ من البديهيات في التنظيم الإداري، فمن المعروف أن التنظيم ليس إلا وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف محددة، وإذا لم يكن هدف فل حاجة لوجود التنظيم. وإذا كانت المنظمة تتكون من عدد من الوحدات الإدارية فيجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق الأهداف الرئيسية (العامّة)، ويتم ذلك بتحديد أهداف فرعية (ثانوية) لتلك الوحدات بحيث تكون<sup>(1)</sup> أهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بدون حدوث احتكاك أو تنازع بين الوحدات الإدارية، وبين العاملين فيها، ويطلق على مساهمة الوحدات الإدارية، في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة اسم (مبدأ وحدة الهدف).

#### الفرع الثاني: مبدأ تقسيم العمل والتخصص:

إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن فرد واحد، وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه، مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما اسند إليه من أعمال.

(1) محمد شاکر عصفور، مرجع سابق، ص ص 127، 128.

إن تقسيم العمل بين الأفراد وممارسة كل فرد نوع واحد من العمل، والتفرغ له يؤدي إلى إتقان العمل، وإجادته وإلى اكتساب مهارة كبيرة وخبرة في أدائه، كما يؤدي بالتالي إلى ارتفاع في كفاءة الأداء، ولذلك فإن التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإدارية، والاتجاه نحو التخصص أصبح صفة ملازمة لهذا العصر، وإذا أخذنا الهندسة كمثال، فإننا كنا نجد في الماضي المهندس الميكانيكي يتعامل مع مختلف أنواع الأجهزة الميكانيكية، لكننا في الوقت الحاضر ونتيجة للتطور والتعقيد في الأجهزة، أصبح من الضروري الميل نحو التخصص الدقيق في فروع الهندسة الميكانيكية، لذا نجد مهندسا متخصصا في هندسة السيارات، وآخر في هندسة الطائرات، وآخر في هندسة القطارات وغيرها، إلا أن التخصص الدقيق له بعض السلبيات منها أنه يؤدي إلى الملل، بسبب تكرار نفس العمل، كما أنه يؤدي إلا تقسيمه إلى أجزاء صغيرة، ويجعل مهمة التنسيق والربط بين الأعمال مهمة صعبة.

#### الفرع الثالث: مبدأ الوظيفة.

يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة (حكومية أو خاصة) على أساس الوظائف (نوع الأعمال المطلوب القيام بها) وليس حول الأشخاص (الموظفين).

فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، وقد تكون الوظيفة مشغولة<sup>(1)</sup> أو شاغرة ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة العامة تنص على أن الوظائف العامة تنشأ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد، وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها، فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها.

أما الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها ويمارس الموظف سلطات وظيفية طالما بقي شاغلا لها، ويفقدها ويصبح مواطنا عاديا إذا ترك وظيفته (ومن أمثلة ذلك، عندما يحال مدير عام، أو ضابط كبير الرتبة على التقاعد فهو يفقد سلطات والمزايا الوظيفية، ومجالات أصحاب المصالح).

#### الفرع الرابع: مبدأ وحدة الرئاسة.

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد، يستلم منه الأوامر، والتعليمات والتوجيهات ويكون مسؤولا عن أعماله أمامه. ويقصد بهذا المبدأ أن لا يكون الموظف مسؤولا أمام أكثر من رئيس،

(1) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ص 128، 129.

وأن تتحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد، ويكون مسؤولاً عن توجيه العمل بالنسبة إلى من يعملون تحت رئاسته وهذا من شأنه أن يساعد في تحقيق المسؤولية، ويضمن التنسيق ويوحد الجهود، وإن عدم احترام مبدأ وحدة الرئاسة يؤدي إلى الفوضى وإخلال بالنظام، وإلى الاحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين.

#### الفرع الخامس: مبدأ نطاق الإشراف.

يطلق على نطاق الإشراف عدة مسميات منها، نطاق الإدارة، ونطاق الرقابة، ويرتبط نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذي يمكن للرئيس المباشر<sup>(1)</sup>. فمبدأ نطاق الإشراف يقوم بتحديد العدد المناسب الذي يشرف عليه شخص واحد ويختلف ذلك على حسب نوع العمل وطبيعة وسهولة الاتصال ومقدرة المشرف واستعداده الشخصي.<sup>(2)</sup>

#### الفرع السادس: مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة.

قبل شرح هذا المبدأ لا بد من توضيح مفهوم السلطة والمسؤولية<sup>(3)</sup> يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة (لرئيس الإداري أو الموظف) وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين، والطاعة والامتثال منهم، كما تعني الحق في اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة، والتنفيذ من جانب المرؤوسين.

أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال وتتضمن المسؤولية الالتزام من قبل الموظف بالقيام بالواجبات الوظيفية، وتحقيق أهدافها، والمحاسبة عن نتائج عمله.

وينص هذا المبدأ (مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة) على وجوب تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة للوظيفة، وعلى أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية حتى يستطيع الموظف القيام بعمله بكفاية وفعالية.

فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل وتفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل، والسلطة إنما توضع في يد الرئيس (أو الموظف) بقصد تحقيق غايات أو أهداف محدد سلفاً، ومن ثم يصبح الموظف

(1) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ص 129، 130.

(2) www.hrdiscussion.com

(3) المرجع السابق، ص 130.

مسؤولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف.

ومن الأمثلة على عدم تساوي المسؤولية مع السلطة، أن يكون مدير مستودع ما، مسؤولاً عن إدارته، وعن حصول أي نقص في بعض اللوازم والمواد ولا يعطي صلاحية (سلطة) تأمين لوازم ومواد جديدة عوضاً عن المحروقة (المستهلكة) وتدقيق طلبات الإدارات من اللوازم والمواد. ومن أمثلة تساوي المسؤولية مع السلطة هي تعيين مدير لتنفيذ مشروع ما وتخصيص ميزانية للمشروع وتفويض المدير صلاحيات (السلطات)، مالية أو إدارية، وإخضاعه للمحاسبة في حالة تجاوز الاعتمادات المخصصة في الميزانية، أو إساءة التصرف في الأموال.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: القوى الأساسية المؤثرة في عملية التنظيم.

على الرغم من المنظمات المنظمية المتنوعة تتطلب منطقياً اختلافاً في الهيكل فإن<sup>(2)</sup> هناك عدداً من الصعوبات التي تواجه الباحث في تشخيص أهم المتغيرات وفهم آثارهم في تصميم المنظمات أنظر الشكل رقم-14- ومع ذلك فقد تم برأي الغالبية منهم تشخيص القوى الآتية المؤثرة في الهيكل: التكنولوجية-والحجم- والبيئة-والإستراتيجية، وعلى النحو الموضح في الفقرات اللاحقة.

### الفرع الأول: التكنولوجيا والهيكل:

كان الباحثون لبضعة عقود خلت يفترضون أن المفاهيم التنظيمية قابلة للتطبيق بعمومية، أي شمولية بغض النظر عن المواقف، غير أن هذه الافتراضات لم تعد قائمة اليوم بسبب التفاوت الكبير في التكنولوجيا. ومن أهم الدراسات هنا م قامت به جان ود ورد لسنة 1956 (jan wood ward)، مع فريق جامعي باحث في المملكة المتحدة. فبعد دراسة مستفيضة لـ 100 شركة أمكن تبويب التكنولوجيا الإنتاج فيها في مجموعات أساسية هي: الإنتاج الوحدوي والإنتاج بوجبات والإنتاج الواسع والإنتاج بمراحل.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين هذه المجموعات التكنولوجية وبين نوع الهيكل ومستوى الأداء. وهذا يعني أن هناك هياكل محددة بحسب أنواع التكنولوجيا.

### الفرع الثاني: الحجم والهيكل.

(1) محمد شاکر عصفور، مرجع سابق، ص ص 130، 131.

(2) خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة

الرابعة، 2004، ص 164.

كما أن لحجم المنظمة أثره في هيكلها، وقد كرس العديد من الدراسات لمقارنة المنظمات المتفاوتة الحجم من حيث عدد المتغيرات التنظيمية الأساسية. ومن بين هذه المتغيرات (الرسمية) أي مدى تدوين القواعد والإجراءات والتعليمات وهناك متغير ثاني هو (تركز الصلاحية) أي درجة تركيز صلاحية اتخاذ القرارات من أنواع معينة في المستويات الإدارية العليا أو تخويلها للمستويات الأدنى.

فحجم المنظمة يلعب دورا في تحديد هيكلها وبخاصة عند مقارنة بالتكنولوجيا.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث: البيئة والهيكل.

تعيش المنظمات في بيئات متنوعة وتواجه بالتالي موافقا متفاوتة، فبعض البيئات تتسم بالإستقرار وبإمكانية التنبؤ بحركة مكوناتها، في حين تتميز البيئات الأخرى بالظروف المتقلبة، واللاتأكد بحركة مكوناتها، من حيث تتميز البيئات الأخرى بالظروف المتقلبة واللاتأكد وصعوبة التنبؤ بمجريات حدوثها، ومن بين عوامل اللاتأكد في بيئة المنشآت وجود المنافسين والمنتجات المنافسة، والفروقات في الأسعار وعدم استقرارها، والتبادلات الكثيرة في تصميم المنتجات، والإبداعات والنمو المتسارع في المعرفة المتاحة للإدارة، ومما لا شك فيه أن هذه البيئات المتنوعة تؤثر على الهيكل التنظيمي، وفي مستوى أداء المنظمة، لأن البحث العلمي مفتوح ويتميز بالتحديد والإبداع والحركة المتواصلة.

### الفرع الرابع: الإستراتيجية والهيكل.

تستجيب المنظمة للتغير البيئي كذلك بتكوين استراتيجيات جديدة، وتعمل على تكيف هيكل لتتوافق مع تلك الاستراتيجيات، وقد أشارت دراسة الفرد جاندلر (A. Chandler) إلى وجود علاقة ملحوظة بين إستراتيجية المنشأة وهيكلها، فإستراتيجية النمو والتنوع مثلا تتطلب هيكل متناسبة معها إذ لا يمكن الإبقاء على الهيكل القديم في منشأة تشهد نموا سريعا وتنوعا متزايدا، وقد أكد على صحة هذه النتائج كذلك مايلز وسنو (Miles and Snou) اللذان صنفا المنشآت، من حيث توجهاتها من حيث توجهاتها الإستراتيجية إلى أربعة هي: الدفاعية، والمستشرفة، والمحللة، والمستجيبة، ولكل منها هيكله الخاص، بسماته المتميزة.<sup>(2)</sup>

(1) خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 166.

(2) د/ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 167.



## قائمة الأشكال - أ-

الشكل رقم -1-

طرق تصنيف المديرين

تبعاً للموقع	تبعاً للمستوى	تبعاً للوظيفة
- مديرون تنفيذيون	- إدارة عليا	- الرؤساء ونوابهم
- مديرون	- إدارة وسطى	- مديرو المبيعات .. الإنتاج
- مشرفون	- إدارة دنيا	- مشرفو الإنتاج ... المبيعات

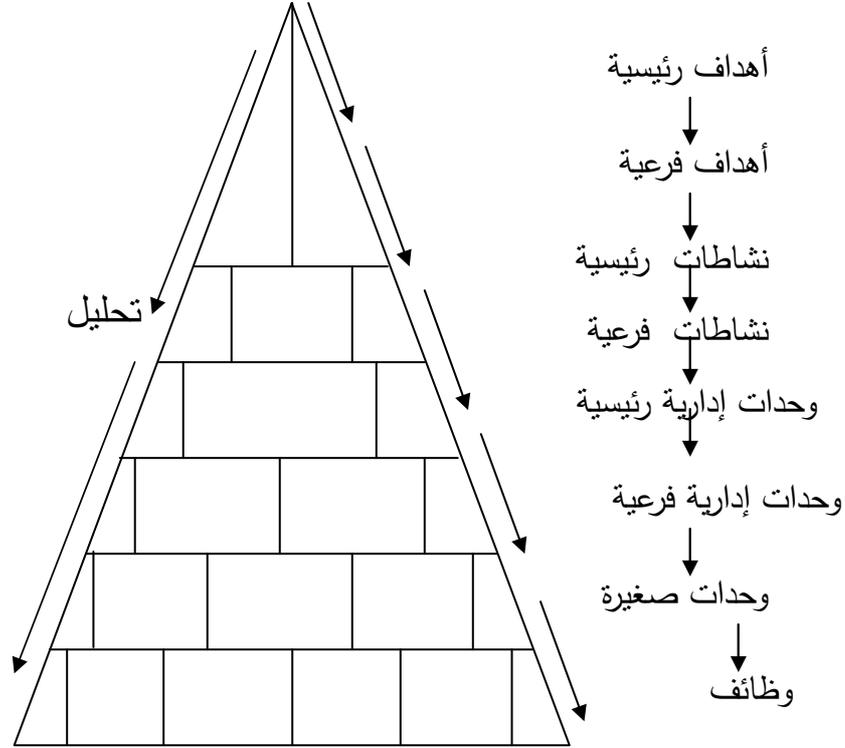
الشكل رقم -2-

أدوار المديرين

م	الدور	المفهوم
1	الزعيم	أن التطبيق العملي لفكرة المدير "الزعيم" تتجسد حين يمارس المدير دور الوالد "الأب" وتصدر عنه تصرفات أبوية ناحية مرؤوسيه ... ما الرأي في ذلك؟ هل توافق على هذا الأسلوب في الإدارة؟ ما هي مشكلاته ومزاياه؟
2	القائد	ما هي أبرز سمات القائد الإداري ...؟ -فهم وإدراك طبيعة السلوك الإنساني -القدرة على تحريك وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة -القدرة على كسب ثقة واقتناع العاملين بقيادته.
3	المراقب	-هناك نمطان رئيسيان للرقابة الإدارية.. الرقابة المانعة .. والرقابة التصحيحية .. أيهما أفضل؟ الرقابة المانعة هي الأساس أي هي الرقابة بهدف منع الأخطاء في الأساس.
4	رجل الأعمال	كل مدير مهما كان تخصصه أو مستواه الوظيفي هو رجل الأعمال بالدرجة الأولى ..
5	حلال الأزمات	آلاف الأزمات تعترض أي منشأة .. والمفروض أن يواجه المدير هذه الأزمات بأعصاب ثابتة .. ويفتحهما بحلول سريعة جريئة.
6	المعلم	لو تركت المعلومات تتدفق بدون تنظيم في أي اتجاه تصبح فوضى، فدور المدير يتضمن تجميع البيانات وتحليلها وتوزيعها حسب احتياجات المنظمة.
7	مخصص الموارد	على المدير أن يحاول توزيع هذه الموارد المحددة على الاستخدامات المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

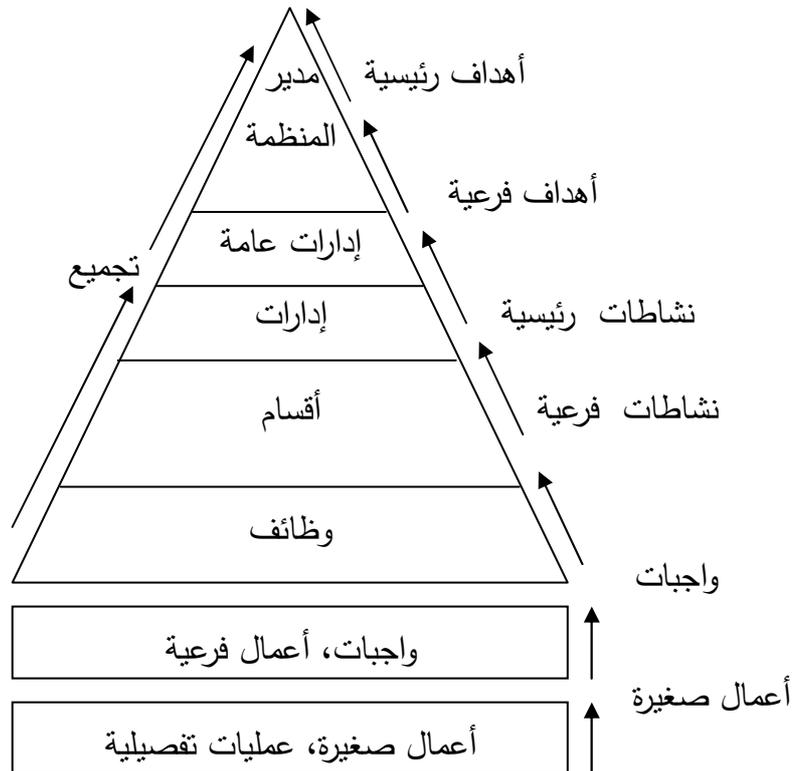
الشكل رقم -3-

طريقة تحليل الأهداف



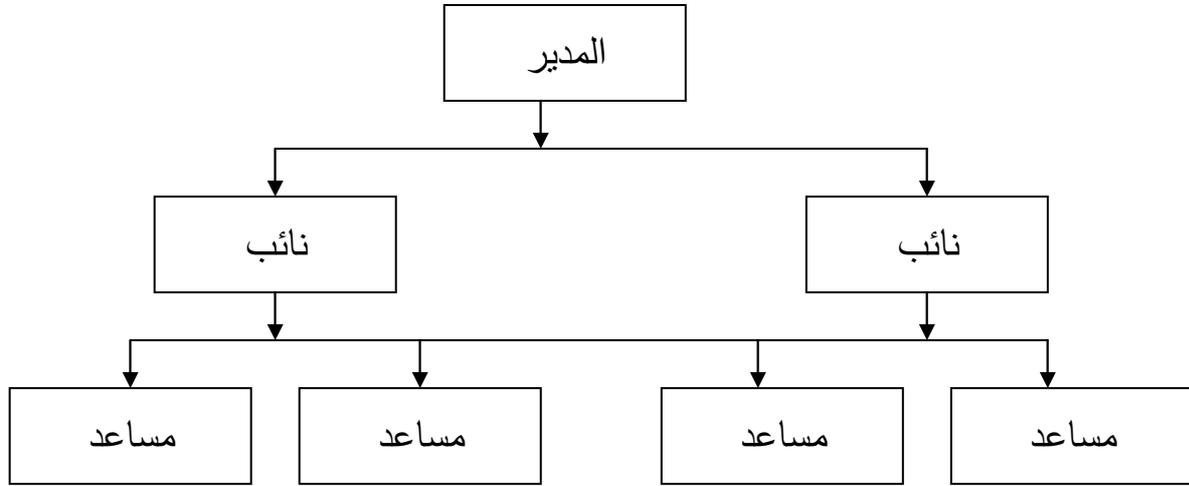
الشكل رقم -4-

طريقة تجميع الأنشطة



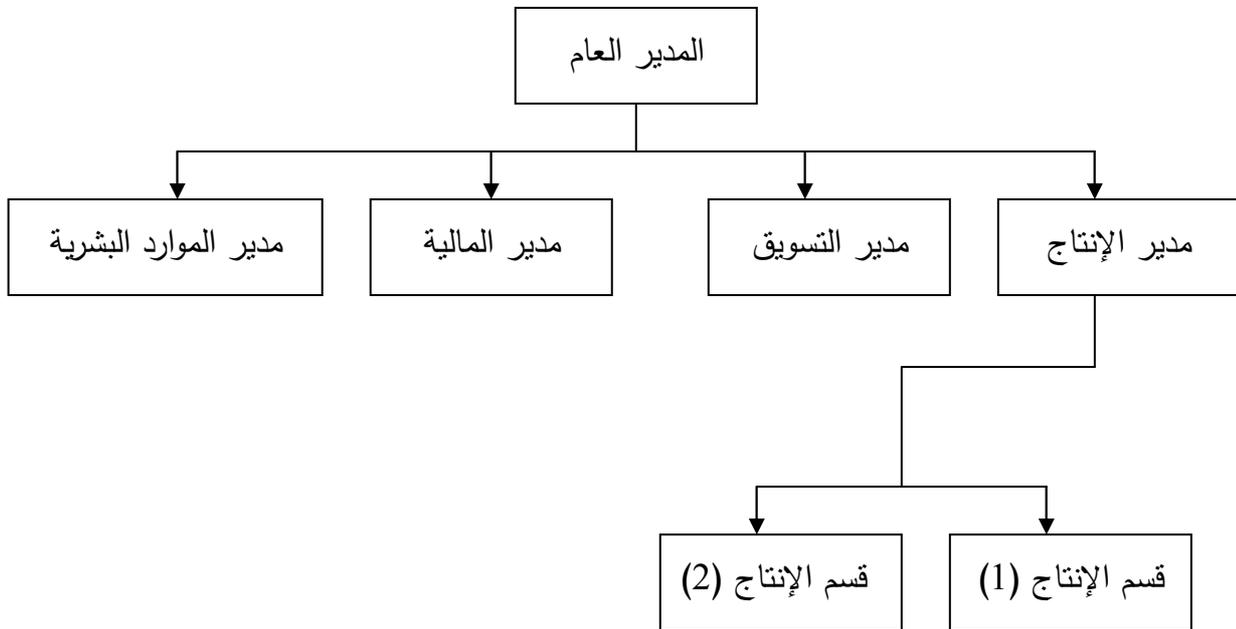
الشكل رقم -5-

التنظيم العمودي

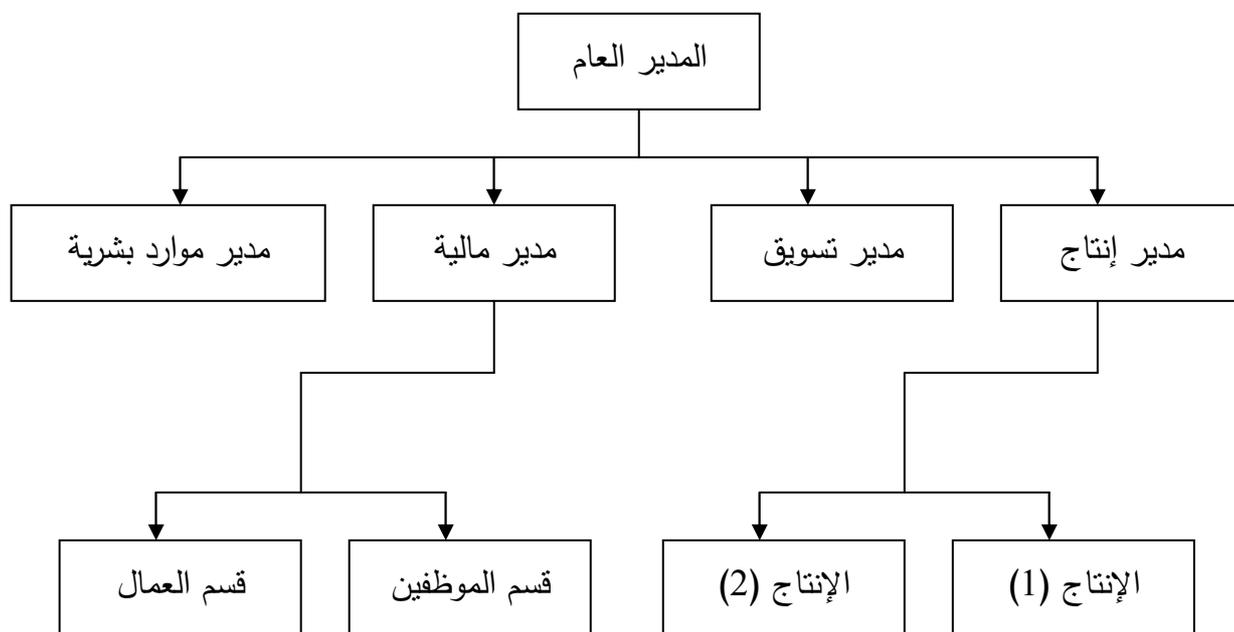


الشكل رقم -6-

التنظيم الوظيفي

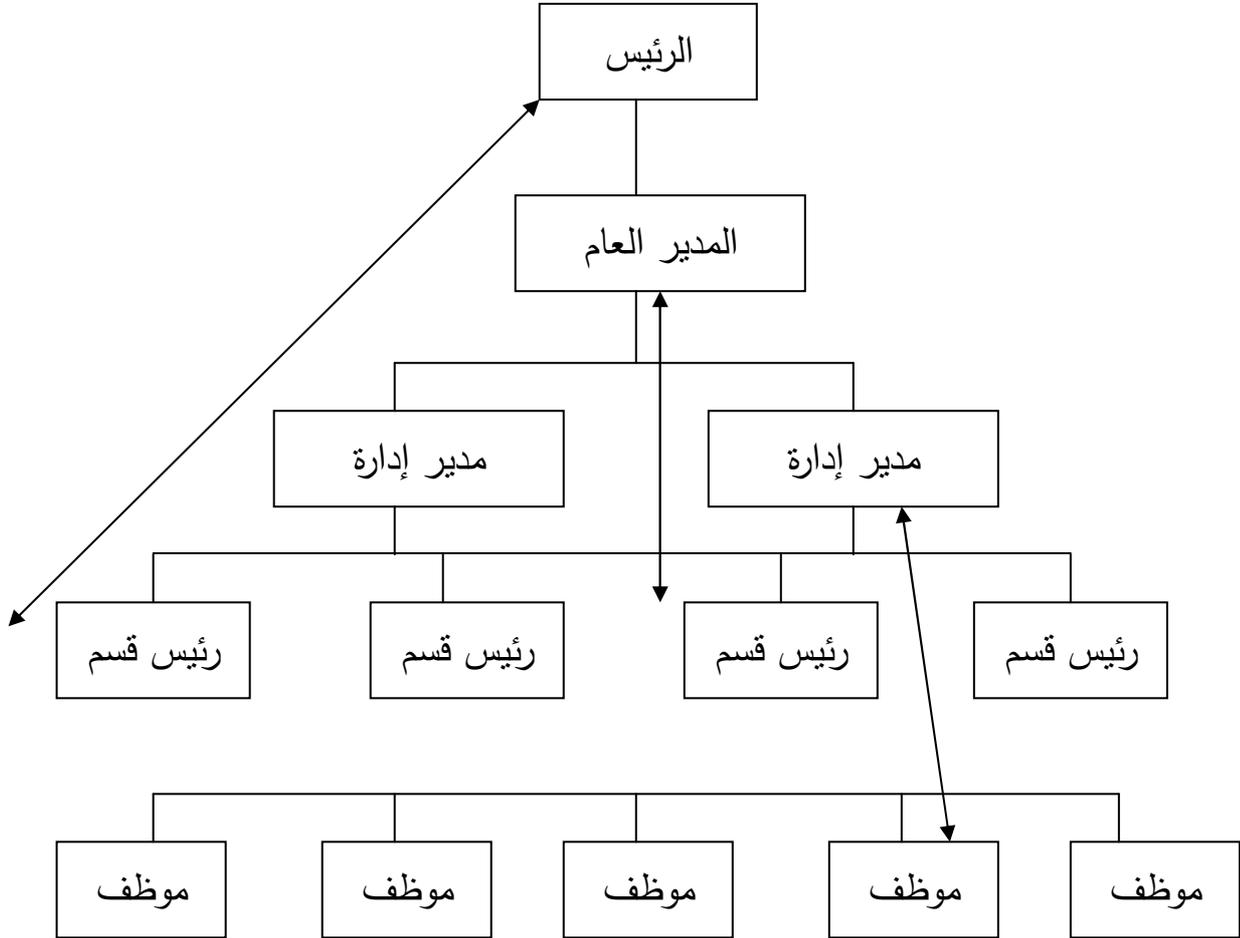


الشكل رقم -7-  
التنظيم الاستشاري



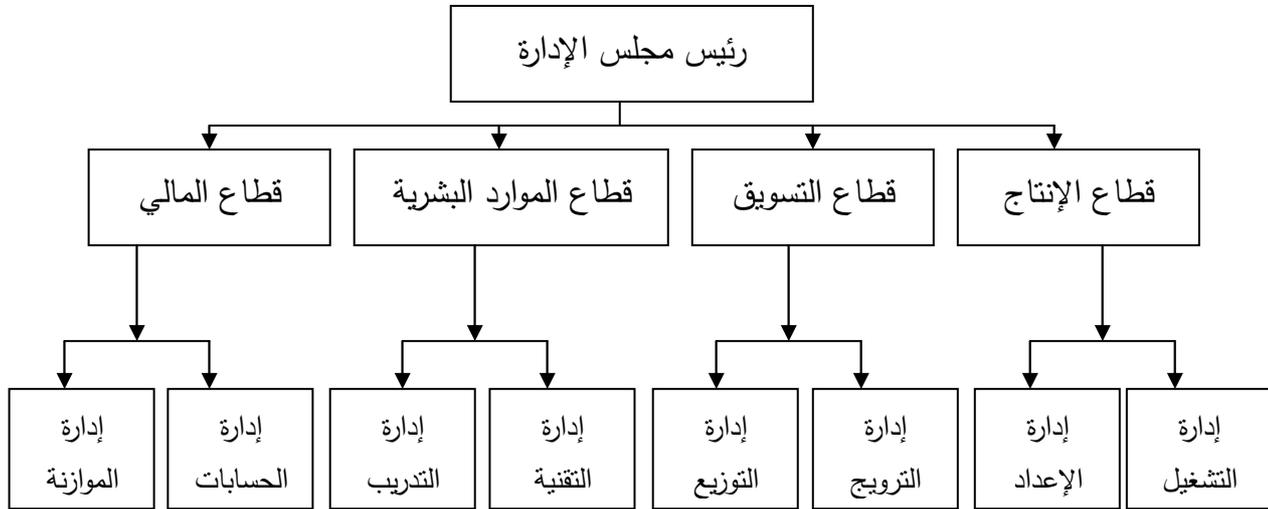
الشكل رقم -8-

صورة الاتصالات غير الرسمية التي تجري دون التقيد بالتسلسل الوظيفي للهرم الإداري للمنظمة.



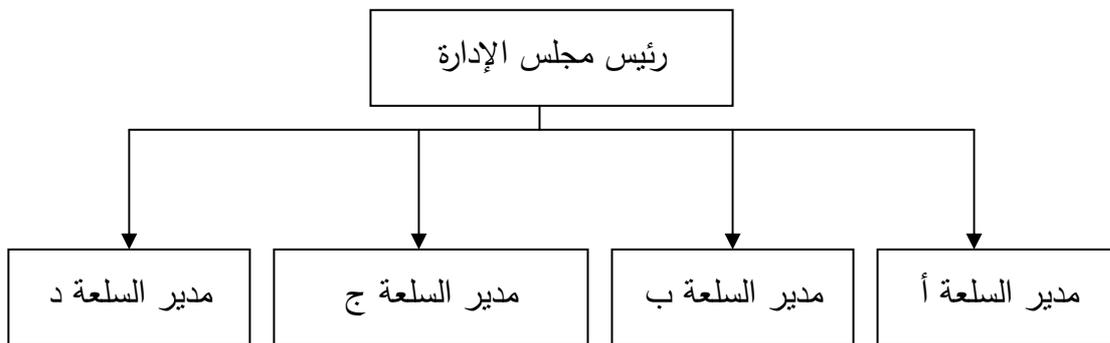
الشكل رقم -9-

التقسيم أو تجميع الأنشطة على الأساس الوظيفي

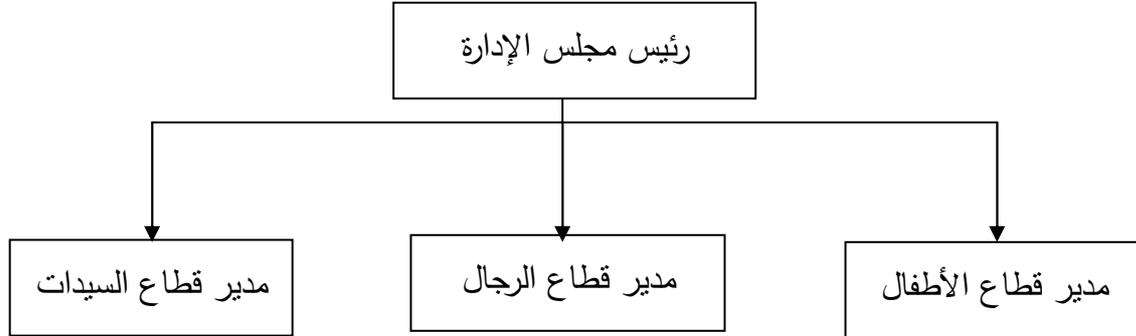


الشكل رقم -10-

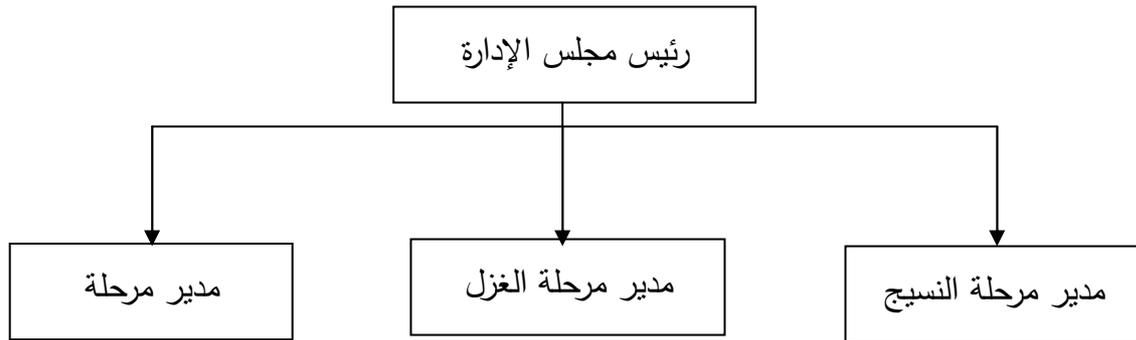
التقسيم أو تجميع الأنشطة على الأساس السلعي



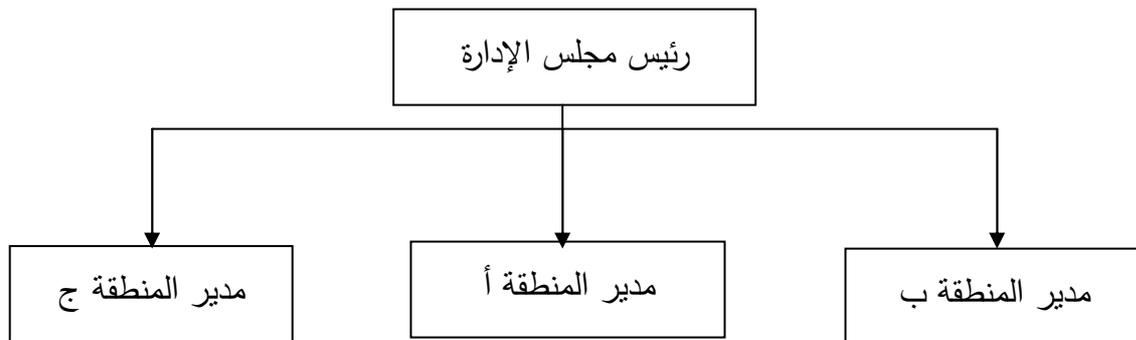
**الشكل رقم -11-**  
**التقسيم على أساس العملاء**



**الشكل رقم -12-**  
**التقسيم على أساس العمليات**

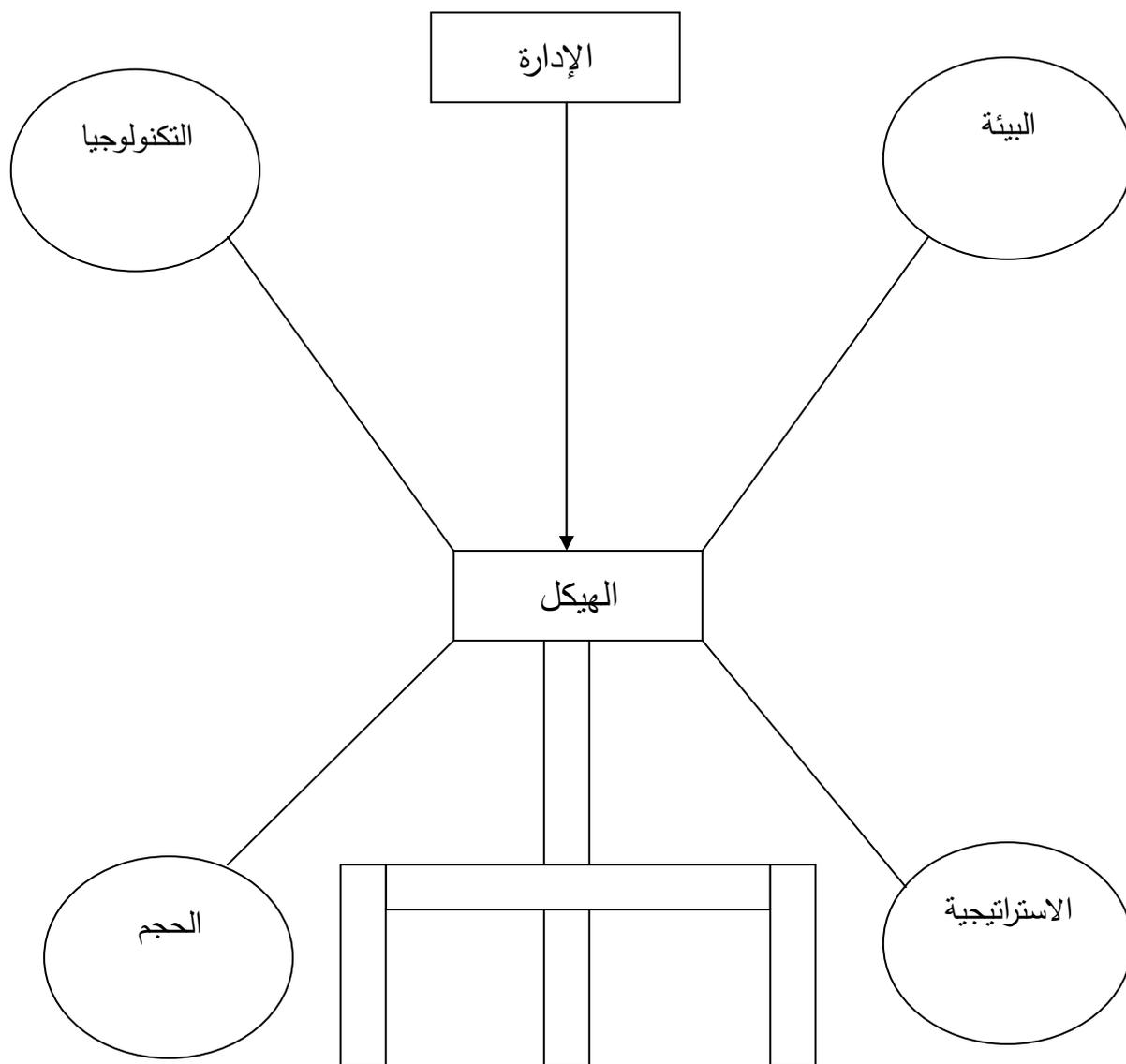


**الشكل رقم -13-**  
**التقسيم على الأساس الجغرافي**



الشكل رقم -14-

القوى الأساسية المؤثرة في اختيار الهيكل



**الفصل الثاني**  
**نظريات التنظيم الإداري والمشاكل التي تؤثر على كفاءته**

## تمهيد:

قدم رواد علم الاجتماع إسهامات نظرية واقعية شكلت في مجملها الأسس الفلسفية الأولى لتطوير سوسيولوجيا التنظيم لمجال معرفي متخصص ولازالت تصوراتهم وتحليلاتهم تمثل تأثيرا هاما على الكثير من الأعمال المعاصرة في مجال الدراسة التنظيمية وهذا ما سأوضحه بإيجاز وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، وكل مبحث يحتوي على ثلاث مطالب حيث تناولت في المبحث الأول النظريات والهياكل التنظيمية، أما المبحث الثاني تكلمت عن الدليل التنظيمي والمشاكل التي تؤثر على كفاءة التنظيم .

## المبحث الأول: النظريات والهيكل التنظيمية

يندرج ضمن هذا المبحث ثلاث مطالب، حيث تطرقت في المطلب الأول نظريات التنظيم الإداري، وفي المطلب الثاني تناولت خرائط التنظيم، بينما المطلب الثالث تحدثت عن الهياكل التنظيمية.

### المطلب الأول: نظريات التنظيم الإداري

لقد بذلت محاولات متعددة لتقسيم وتصنيف المحاولات التي بذلت لوضع نظرية للتنظيم.<sup>(1)</sup> فهناك دور كبير لعدة نظريات في التنظيم ساهمت في البناء التنظيمي وبناء الهياكل التنظيمية، وسوف نتناول النظريات الكلاسيكية، والنظريات الإنسانية، والنظريات الحديثة من وجهة نظر تحليلية لإبراز مساهمات كل منها في تنظيم الهياكل التنظيمية.

### الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية

ساهمت في وضع أساسيات رئيسية مازالت ملامحها قائمة في كل التنظيمات الإدارية وكل أبعادها، حيث تعالج هذه النظريات التنظيمات الإدارية من خلال ما تقدمه من إسهامات في العلاقات الرسمية لخطوط السلطة والمسؤولية بكل جوانب التنظيم وعملياته، والتنظيمات التي قامت بناء على هذه المساهمات ارتكزت على الأركان التالية:

#### أولاً: التخصص وتقسيم العمل.

وهنا تزاوى التخصصات المختلفة التي تتطلبها النشاطات، بحيث يتم التركيز على هذه التخصصات بشكل يترتب عليه تقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد كل خدمة تخصصه وقدراته، وذلك بهدف تحقيق الكفاءة في العمل وتحسين الأداء.

#### ثانياً: التدرج العمومي:

أي مراعاة البناء الهرمي في توزيع السلطات والمسؤولية ابتداء من قمة الهرم التنظيمي ونزولاً إلى المستويات الإدارية الوسطى ثم المستويات التنفيذية وبشكل يربط القمة بالقاعدة، مع مراعاة وضع المسميات الوظيفية، وبيان خطوط السلطة ومراعاة وحدة الأمر.<sup>(2)</sup>

#### ثالثاً: الهيكل التنظيمي:

(1) عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000، ص53.

(2) مرسي اللوزي، مرجع سابق، ص ص 63، 64 .

حيث يراعي هنا ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء التنظيم وكذلك العلاقات بين الوظائف، ومراعاة التسلسل الهرمي للسلطة.

### الفرع الثاني: النظريات الإنسانية

كانت مساهمات هذه النظرية مكملة لمساهمات النظريات السابقة، ولكن كان تركيزها على أهمية العنصر البشري في التنظيم، على اعتبار أن هذا العنصر يجب أن يكون محور العملية الإدارية، وبالتالي لا بد من مراعاة العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين ومراعاة أنظمة الحوافز المادية والمعنوية لما لها من أهمية من حفز الأفراد ودعمهم للعمل بجدية وإخلاص، كلما ركزت هذه النظرية مع خلق مناخ تنظيمي سليم مراعيًا للعلاقات غير الرسمية للحفاظ على جو عمل جيد، كما ركزت على ضرورة مراعاة المشاعر والأحاسيس الإنسانية للترغيب في العمل من خلال المشاركة في صنع القرار، وقد قدمت النظرية السلوكية إسهامات كبيرة للتنظيم الإداري تظهر في الجوانب التالية:

#### أولاً: التخصص وتقسيم العمل:

أي ضرورة مراعاة هذه الجوانب ومعالجة ما قد ينتج عنها من إحباطات وشعور، بالملل، لذلك ركزت على أهمية العنصر البشري وضرورة إعطائه الحوافز الملائمة لحفزه ودفعه للعمل ومراعاة مشاعره ورفع روحه المعنوية، وإعطائه الفرصة للمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية.

#### ثانياً: التدرج الهرمي:

وتراعى هذه النظرية في هذا الجانب الأداء الوظيفي، حيث تلتقي مع النظرية التقليدية على التدرج الهرمي للسلطة والمسؤولية، ولكنها حاولت في هذا الجانب إبراز أهمية عضو التفويض رغبة منها في التأكيد معنى التدرج الهرمي في مفهومها على أهمية الكفاءة في الأداء الوظيفي الذي يتحقق من خلال عمله التفويضي، وأشارت هذه النظرية إلى أن المشكلات الناتجة عن السلوك الإنساني داخل التنظيم غالباً ما تؤدي إلى عدم الكفاءة في الأداء، ففي غياب التفويض يعني عجز الموظف عن أداء عمله كما هو مطلوب منه القيام به لذلك تركز هذه النظرية على أهمية التوازن بين السلطة والمسؤولية عبر عمله التفويضي.<sup>(1)</sup>

#### ثالثاً: الهيكل التنظيمي:

(1) مرسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 64،65.

سيترتب على تبني مفاهيم النظريات الإنسانية في المنظمة المراد بنائها، الحصول على هيكل تنظيمي ذي درجة من المرونة والوضوح والفعالية، كون العنصر الإنساني في أي تنظيم هم الأفراد، لذلك فالاهتمام بالأفراد يشكل ردة فعل ايجابية لدى هؤلاء تنعكس على المساهمة في اعتماد هيكل تنظيمي سليم.

### الفرع الثالث: النظريات الحديثة:

وتتناول هذه النظريات ضرورة دراسة المنظمة ككل متكامل مع التركيز على طبيعة العلاقات التنظيمية الداخلية و الخارجية مع البيئة المحيطة، لقد ساهمت النظريات الحديثة في الهياكل التنظيمية بصورة مازالت قائمة، وتتمثل هذه المساهمات من خلال ادوار النظريات.

### أولا نظرية النظم

حيث ركزت على أن المنظمة هي نظام مفتوح يقوم على مجموعة منتظمة من الأجزاء الفرعية التي ترتبط فيما بينها بعلاقات ،وهذه النظريات بحثت في المجالات التالية:

- الأفراد داخل وخارج المنظمة
- تفاعل الأفراد فيما بينهم
- التفاعل بين أجزاء النظام
- تفاعل النظام مع البيئة الخارجية

### ثانيا النظرية الموقفية

نظرا للاختلاف في المواقف والمشاكل التي تواجهها التنظيمات الإدارية فإنه من الصعب الاعتماد على طريقة واحدة لمواجهة هذه المواقف لاختلاف طبيعتها وتعدد مصادرها، لذلك فالمدخل الموقفية يركز على ضرورة توفر القدرات والمهارات والخبرات الملائمة والأزمة لجعل الأفراد قادرين على تشخيص وأدراك وتحليل المواقف التي يواجهها ومن ثم اختيار أو تطوير أسلوب ملائم للتفاعل مع ما يواجهه التنظيم من مشكلات وتحديات غير مخطط لها.

### المطلب الثاني: خرائط التنظيم

أهتم الكثير من الباحثين بدراسة التركيب الداخلي للمؤسسة، بغرض فهم عمل عناصرها ومكوناتها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف. ويبدو أن هناك اتفاق ملحوظ بين هؤلاء الباحثين مع أن الخريطة التنظيمية هي أداة الملائمة لفهم هذه العناصر والمكونات.

ومن الواضح إن الخريطة الشخصية تصور الهيكل التنظيمي بما يتضمنه من وحدات وأقسام وغير ذلك من المتغيرات الأخرى التي تحكم هذه الأقسام والوحدات مثل: خطوط السلطة والمسؤولية نطاق الإشراف، المستويات الإدارية... الخ لذلك فإن هذه الخريطة التنظيمية العامة (الأساسية) تعطي نظرة بانورامية على مختلف أقسام المؤسسة في حين تعطي الخريطة التنظيمية التكميلية معلومات تفصيلية عن قسم أو إدارة واحدة.<sup>(1)</sup>

### الفرع الأول : تعريف الخريطة التنظيمية:

الخريطة التنظيمية هي صورة أو مخطط لهيكل المنظمة ، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، و الوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها (المنظمة).

وترسم الخرائط التنظيمية لتوضيح الهياكل الحالية للمنظمات، أي لبيان التنظيم الإداري الفعلي في الوقت الحاضر كما ترسم الخرائط التنظيمية لتمثل الإشكال التي ستكون عليها المنظمات في المستقبل، (الخرائط التنظيمية المقترحة). ويشاهد الزائر للوزارات والادارات الحكومية الخرائط التنظيمية، في مكاتب كبار الموظفين، فلكل وزارة أو إدارة لابد من وجود خريطة تنظيمية، فالخريطة التنظيمية هي صورة مصغرة للهيكل التنظيمي للمنظمة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أغراض الخرائط التنظيمي

تستخدم الخرائط التنظيمية لتحقيق العديد من الأغراض منها ما يلي:

- 1- تحديد إطار المنظمة، والوحدات الإدارية فيها، والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.
- 2- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين في المنظمة.
- 3- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة.
- 4- توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام.
- 5- تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.
- 6- توضيح عدد المستويات الإدارية في المنظمة.
- 7- بيان اللجان الموجودة في المنظمة، وسلطاتها وعلاقاتها بأجزاء المنظمة.

(1) بلقاسم سلاطينية و أسماعيل فيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة -التصوير والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 86.

(2) محمد شاکر عصفور، مرجع سابق، ص 181.

8- تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة إيضاح عند تدريب الموظفين الجدد فبواسطتها يتم تعريف الموظفين الجدد بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان المراكز التي سيشغلونها، وتحديد الأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم، سواء أكانوا رؤساء لهم، أو مرؤوسين تابعين لهم.

9- تؤدي الخريطة التنظيمية أغراضاً إعلامية، فهي تساعد الزائرين (من خارج المنظمة) على التعرف على أقسام المنظمة، وعلى الأشخاص الموجودين بها.

10- تساعد الخريطة التنظيمية في اكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في التنظيم فعند رسم الخريطة التنظيمية تظهر الأخطاء الموجودة في هيكل المنظمة. والمخالفات لقواعد التنظيم الإداري، ومن أمثلة ذلك، أن يكون للموظف رئيسان أو أكثر (مخالفاً لمبدأ وحدة الرئاسة)، أو أن يزيد عدد المستويات الإدارية عن الحدود السليمة (مخالفاً لمبدأ قصر خط السلطة)، أو أن يكون نطاق الإشراف لبعض الإداريين واسعاً جداً (مخالفاً لمبدأ نطاق الإشراف).<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث: أنواع الخرائط التنظيمية.

تميز الدراسات التنظيمية بين أربعة أشكال للخرائط التنظيمية وهي:<sup>(2)</sup>

#### أولاً: الخريطة الرأسية.

وهو النموذج التقليدي (الأكثر استعمالاً) المعمول به عادة، ويقصد بهذا النموذج أنه سيتم تنظيم الخارطة بحيث تبدو مستويات التنظيم فيها مناسبة من أعلى لأسفل بصورة عمودية، وذلك كما يبينه الشكل رقم -01- وكما يلاحظ فإن ميزة هذا النموذج تتركز في وضوحه، حيث يستطيع الملاحظ أن يتعرف مباشرة على مستويات التنظيم ووحداته وعلاقاته الرأسية دون عناء.

#### ثانياً: الخريطة الأفقية:

ولا يختلف هذا النموذج عن النموذج السابق سوى في الاتجاه العام لانسياب خط السلطة والمسؤولية، فبدلاً من انسياب من أعلى إلى أسفل تجده ينساب من اليمين إلى اليسار، وذلك كما في الشكل رقم -02- موضحاً.

#### ثالثاً: الخريطة الدائرية.

(1) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص ص 181، 182 .

(2) عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، ص ص 293، 294.

ويقوم هذا النموذج على فكرة العلاقة بين المركز والمحيط حيث يلاحظ أن السلطة المركزية تقع في مركز الدائرة، بينما تتوزع الوحدات والفروع الأخرى على المحيط تبعا لأهميتها ومستواها وذلك كما هو موضح في الشكل رقم -03-، هذا وقد يبرز الشكل في صورته الدائرية ولكن باستبدال شكل المستطيلات المتبع بدوائر أيضا ولا يوجد أية فروقات بين الحالتين.<sup>(1)</sup>

**رابعا: الخريطة الخطية.**

وفي هذا النوع من الخرائط يتم بيان العلاقات في شكل خطي فنفس التقسيمات الإدارية الموضحة دائريا في الشكل السابق يمكن بيانها خطيا كما في الشكل رقم -04-.<sup>(2)</sup>

فخرائط التنظيم اهتم بها الكثير من الباحثين وذلك لدراسة التركيب الداخلي للمؤسسة، بغرض فهم عمل عناصرها ومكوناتها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف.

ويبدو أن هناك اتفاقا ملحوظا بين هؤلاء الباحثين على أن الخريطة التنظيمية هي أداة ملائمة لفهم هذه العناصر والمكونات.

ومن الواضح أن الخريطة تصور الهيكل التنظيمي بما يتضمنه من وحدات وأقسام وغير ذلك من المتغيرات الأخرى التي تحكم هذه الأقسام والوحدات مثل: خطوط السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف، المستويات الإدارية... الخ.

لذلك فإن هذه الخريطة تصور العلاقات الوظيفية الرسمية في المؤسسة، ومما يجدر ملاحظته أن الخريطة التنظيمية العامة (الأساسية) تعطي نظرة بانورامية على مختلف أقسام المؤسسة، في حين تعطي الخريطة التنظيمية التكميلية معلومات تفصيلية عن قسم أو إدارة واحدة.<sup>(3)</sup>

#### **الفرع الرابع: مسؤولية تصميم الخرائط التنظيمية**

أصبح موضوع تصميم الخرائط التنظيمية موضوعا فنيا متخصصا، إذ ليس باستطاعة كل موظف أن يقوم بهذا العمل، لذا فإنه يستحسن أن يوكل موضوع تصميم الخرائط التنظيمية في المنظمات إلى موظف مختص أو إلى قسم مختص فيها، فإذا عهدت تلك المهمة إلى موظف معين، فمن المستحسن أن يكون من كبار الموظفين في تلك المنظمة، وأن يكون على اتصال

(1) عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص ص 295، 296 .

(2) جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2005، ص 74.

(3) بلقاسم سلاطونية وإسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص ص 86، 87.

دائم برئيسها، أما إذا أسندت تلك المهمة إلى قسم مختص في المنظمة يستحسن أن يقوم بمهمة تصميم الخرائط أو خريطة المنظمة وحدة تنظيم والأساليب فيها، وإن لم تكن هناك وحدة للتنظيم والأساليب في المنظمة، فيفضل أن تستند تلك المهمة إلى قسم شؤون الموظفين فيها، وفي جميع الحالات فإنه يجب أن تجمع المعلومات لرسم الخريطة التنظيمية من مدراء الإدارات ومن رؤساء الأقسام، وأن يشترك جميع الرؤساء المسؤولين في المنظمة في تلك العملية، وأن تؤخذ آراؤهم في عملية التصميم، وفي الشكل الذي ستكون عليه الخريطة، قبل أن توضح خريطة المنظمة في صورتها النهائية.

فهناك عدة طرق لجمع المعلومات اللازمة لتصميم الخرائط التنظيمية، إلا أن أكثر تلك الطرق انتشارا هي:

- المقابلة الشخصية.
- الاستبيان أو قائمة الأسئلة.
- المقابلة الشخصية والاستبيان معاً. (1)

### المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية.

#### الفرع الأول: تعريف 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 خارطة التنظيمية، والتعليمات والإجراءات المتبعة في التنظيم، وقد حضي 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. (2)

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

(1) محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 193.

(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص ص 39، 40.

التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: أشكال الهياكل التنظيمية.

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 لمستويين فقط)، وذلك لأن عدد العاملين قليل، ولأن تركيز الهيكل ينصب فقط على العمليات الرئيسية والأنشطة الهامة للمنظمة. أنظر الشكل رقم -05-

#### المزايا:

1. البساطة، لأن الهيكل صغير وعملي يركز فقط على العمليات الهامة.
2. المرونة، فالهيكل قادر على موازنة نفسه مع الظروف وبسرعة.

#### العيوب:

1. لا يناسب المنظمة إن كبرت وتوسعت أعمالها.

(1) أد/ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص110.

2. تعتمد كلية على مالك المنظمة، فصحته ومزاجه يؤثران على الإدارة.<sup>(1)</sup>

### 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. أنظر الشكل رقم -06-

### المزايا:

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 وفرة عالية في

### التكاليف

### العيوب

1. يؤدي التخصص وتقسيم العمل إلى التمايز التنظيمي مع إمكانية ظهور صراع وانفصال بين الوحدات التنظيمية
- ظهور أمراض البيروقراطية مثل المعالجات 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 تخصص 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.<sup>(2)</sup>

(1) أحمد ماهر، التنظيم -الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ص137،

### المزايا:

- تتشابه مزايا ذا 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

### العيوب:

- تتشابه عيوب هذا الهيكل نسبيا مع عيوب الهيكل البيروقراطي الميكانيكي
1. هناك إمكانية لظهور انفصال بين الوحدات التنظيمية وصراع فيما بينها
  2. التشدد في تطبيق اللوائح ونظم العمل البيروقراطية.

### رابعا: الهيكل القطاعي.

ويظهر هذا الهيكل في الواقع العملي كما نعرفه 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 بشركة الأم، (أو الشركة القابضة) التي تملك كافة رأس المال وألا سهم بالتنسيق بصورة أو بأخرى بين الشركات التابعة. أنظر الشكل رقم 7-8-9

### المزايا:

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 تحقيق درجة عالية من اللامركزية لصالح القطاعات التي تتبع الشركة

### العيوب:

1. التفنيت أي قطاعات مستقلة يقضي على إمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير<sup>1</sup>
  2. ليس من السهل تحقيق تنسيق وتكامل بين قطاعات مستقلة عن بعضها
  3. صعوبة تنميط الأنظمة والسياسات والقواعد والأجراءات 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 (المكانية 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 ينتفي 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:

**الهيكل المادي:** يعني موضعه وحدات المؤسسة داخل هذه الوحدات.

**الهيكل القانوني:** وهو الهيكل الذي يحدد الشكل القانوني للمؤسسة، شركة، أسهم، شركات قابضة، أو فروع.

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

وهناك **الهيكل البشري:** وهو الهيكل الذي يحدد دور ومجال وعلاقات أعضاء المؤسسة.<sup>(2)</sup>

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق ص 144، 148.

(2) www.Ksau.Info

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 بعرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظيفتها بالشكل المطلوب، وقد يعني 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.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث: المبادئ والأسس العامة لإعداد وتطوير الهيكل التنظيمي.

بناء على ما يرد في التشخيص للوضع القائم في المنظمة بصفة عامة وجوانب التنظيم الإداري بصفة خاصة وعلى ضوء نتائج المقابلات مع أعضاء الإدارة العليا وقيادات المنظمة ومناقشة الوضع الحالي لها وتنظيم هيكل تنظيمي ملائم للمنظمة يمكنها من الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة لها، عادة يتم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وفق المبادئ والأسس العامة التالية:

- (1) الملائمة مع طبيعة نشاطات المنظمة وعلاقتها بالبيئة الخارجية وضرورة الاهتمام
- (2) بالجوانب الخاصة بالجودة والأسواق والعملاء وحاجة المنظمة إلى إيجاد وتنمية علاقاتها بالأطراف الخارجية بينما يمكنها من تحقيق مصالحها.
- (3) ضرورة الاستجابة السريعة للملائمة لطلبات العملاء بما يحقق التوازن بين سياسة ومصصلحة

(1) محمد أحمد فياض وعيسى يوسف قدارة و ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاح للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 148.

المنظمة من جهة وتحقيق توقعات العملاء من جهة أخرى.

4) مراعاة الوزن النسبي لكل نشاط من النشاطات المنظمة وعلى افتراض أنها متخصصة في مجال أو مجالات معينة.

5) العمل على تقليل المستويات الإشرافية إلى أقصى درجة ممكنة بما يحقق سرعة في اتخاذ القرارات.

6) منح صلاحيات إدارية وفنية واسعة تمكن المديرين من تحميل مسؤولياتهم وأداء واجباتهم على أفضل وجه ممكن دون الاحتجاج بتعقيدات إجرائية أو بعدم توفر السلطة لديهم لاتخاذ القرارات المطلوبة.

7) القدرة على تمييز أدوار الوحدات الرئيسية ومسؤولياتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

8) توفر البساطة في الهيكل التنظيمي بما يحقق جودة العلاقات وتبسيط الإجراءات في العمل، وتسيير فرص التعاون والتنسيق بين الوحدات والأفراد.

9) توفر المرونة لدى المنظمة في تحديد سياسات وتوجهات العمل فيها يتعلق ببدائل تنفيذ أعمالها وأنشطتها.<sup>(1)</sup>

#### الفرع الرابع: محددات الهيكل التنظيمي.

ليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المنظمات وفي كل الأوقات كما أنه ليس هناك هيكل تنظيمي أمثل وتفسر هذه الحقيقة التنوع الكبير في أشكال التنظيمات والهيكل التنظيمية التي ستخذها المنظمات، فالتنظيم أداة ستخدم لتكون إطاراً لتنفيذ الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ولما كان كل منظمة لها أهدافها ولها ظروفها التي تختلف عن غيرها من منظمات، كان من الطبيعي أن تختلف التنظيمات المستخدمة في المنظمات المختلفة لما كان الهيكل التنظيمي نفسه جزءاً من أجزاء التنظيم الإداري فإنه لا يوجد شكلاً نمطياً أو موحداً للهيكل التنظيمي وإنما تختار كل منظمة الهيكل التنظيمي الذي يناسبها، بل أن بعض الهياكل التنظيمية تنشأ كلياً أو جزئياً بشكل غير مخطط مقدماً بالكامل، وإنما تفرزها تطورات الأحداث في المنظمة أو في البيئة الخارجية ويتوقف ذلك على مجموعة العوامل على ما يلي:

أولاً: الأهداف.

فأهداف المنظمة لابد ستحدد نوعية الأعمال التي يتعين تأديتها في التنظيم وشك أن

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 120، 121.

الأهداف تتطور وتتبدل بمرور الوقت، كما أن أولويتها وترتيب أهميتها يخضعان للتغير، ويقدم ذلك تفسيراً لنشوء الحاجة إلى تطوير التنظيم بما يتلاءم مع الأهداف الجديدة أو مع الترتيب الجديد للأهداف بجانب العوامل الأخرى التي تبرر عملية التطوير التنظيمي.

### ثانياً: البيئة الخارجية للمنظمة.

تؤثر عناصر المحيط الخارجي للمنظمة على التنظيم ومن بين أهم هذه العناصر الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية السائدة في المجتمع فالمنظمة كائن حي كما يؤثر في المحيط فإنه أيضاً يتأثر به، فمثلاً الهيكل التنظيمي يتأثر باتجاهات المنظمة المنافسة وكذلك بالتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في المجتمع، كذلك يتأثر بخصائص السوق المختلفة

### ثالثاً: البيئة الداخلية للمنظمة.

تؤكد الدراسات الميدانية، والحالات العملية التي تهتم بمحددات التنظيم وأهمية تأثير الطرق والأساليب التكنولوجية والأدوات والأنظمة المستخدمة في المنطقة على نمط تنظيم تلك المنظمة، حيث تتعكس تلك الطرق والأساليب بشكل مباشر وواضح على تصميم الهيكل التنظيمي وملامحه الرئيسية بما في ذلك عدد مستويات التنظيم ومدى اتساع نطاق الرقابة على تلك المستويات وتحديد العلاقات التنظيمية لإنجاز الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة.

### رابعاً: التكنولوجية المستخدمة في المنشأة.

اهتم العديد من الدراسات بتحديد العلاقة بين الأساليب التكنولوجية المستخدمة في التنظيم والخصائص الهيكلية به، وقد ذهبت بعض الكتابات إلى الإشارة بأن المنظمات ذات الأساليب التكنولوجية المتمثلة عادة ما يكون لها نفس الخصائص الهيكلية مثل المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية.<sup>(1)</sup>

(1) مصطفى محمود أبوبكر مرجع سابق، ص ص 121، 123.

## المبحث الثاني: الدليل التنظيمي والمشاكل التي تؤثر على كفاءته.

في هذا المبحث تكلمت عن الدليل التنظيمي كمطلب أول، ثم تناولت في المطلب الثاني التغيير والتطوير التنظيمي، ثم بعد ذلك تكلمت في المطلب الثالث عن المشاكل التي تؤثر على كفاءة التنظيم، وهذا ما سأوضحه كالاتي:

### المطلب الأول: الدليل التنظيمي.

لاحظت في فصل الهيكل التنظيمي أنه يتم ترجمة تحليل العمل أو الوظيفة في شكل مكتوب يسمى وصف الوظيفة، (أو التوصيف الوظيفي)، وبالمثل يمكن القول أنه يمكن ترجمة تصميم الهيكل التنظيمي، والاختصاصات التنظيمية، وأسس وضع وتصميم هيكل المنظمة، والهيكل الوظيفي، ورسم خريطة الهيكل التنظيمي في شكل رسمي مكتوب يسمى الدليل التنظيمي وعليه فإن الدليل التنظيمي هو عبارة عن وضع كل ما يتعلق بهيكل التنظيم في كتاب أو (دليل) رسمي يعتبر المرشد لكافة الأطراف فيما يمس هذا الهيكل.

فقط تلك المنظمات الكبيرة الناجحة هي التي لديها دليل لهيكلنا التنظيمي، أما تلك المنظمات التي لا تملك دليلا تنظيميا فمكتوب عليها حتى وكانت ناجحة الآن، أن تفشل لاحقا. إذ يمكن اعتبار الدليل التنظيمي بمثابة دستور أو ميثاق العمل داخل أي منظمة.

### الفرع الأول: مفهوم الدليل التنظيمي.

الدليل التنظيمي أو دليل التنظيم هو عبارة عن مرشد لمدير المنظمة عن كل ما يمس هيكل التنظيم، أو الأنشطة أو الممارسات التنظيمية في المنظمة، فهذا الدليل سيشرح المبررات التي دعت المنظمة إلى تبني هيكل تنظيمي بعينه دون أي هيكل آخر، وتمثل هذه المبررات على سبيل المثال وليس الحصر: رسالة، رؤية، وأهداف، واستراتيجيات، والعملاء، وحجم المنظمة، وعمرها، وثقافتها، وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وطبيعة المديرين والعاملين بها وغيرها من المبررات التي تؤثر في شكل التنظيم.

كما يقدم دليل التنظيم صورة كاملة عن رسم هياكل وخرائط التنظيم، وتفصيلات هذه الرسوم: على مستوى المنظمة ككل، ثم على مستوى الإدارات وأقسام المنظمة، ويستمر التفصيل لكي يعطي وصفا تفصيليا للمهام والواجبات داخل كل إدارة أو قسم أو وحدة تنظيمية، وهو ما

يطلق عليه بالاختصاصات التنظيمية، كما يلاحظ أن دليل التنظيم<sup>(1)</sup> هو عبارة عن وصف لسياسة المنظمة وإجراء العمل فيها يخص هيكل التنظيم وهيكل الوظائف بالمنظمة، ويوضح الشكل رقم-10- المكونات التنظيمية لدليل التنظيم، والغرض من ذلك هو أن تتبين معني هذا الدليل (من خلال مكوناته)، تدرك كيف يمكن لهذه المكونات أن تكون ذات آثار مصيرية في عمل المديرين و الوحدات التنظيمية وشكل العلاقات والحياة داخل أي منظمة.

- وعدم الاهتمام بدليل التنظيم في المنظمات يرجع إلى عدة أسباب منها:
- عدم رغبة المديرين (وبعض المنظمات).
- عدم معرفة المديرين والمنظمة بدليل التنظيم وأهميته.
- عدم توافر الخبرة سواء داخل المنظمة أو خارجها فيما يمس إعداد وإخراج دليل التنظيم.
- صعوبة كتابة دليل التنظيم.
- الوقت والتكلفة.

- اعتبار الدليل التنظيمي نشاطا هاميا
- الجليل يجب أن يتغير من وقت لآخر

#### الفرع الثاني: أهمية الدليل التنظيمي واستخداماته.

إذا كانت صعوبة إعداد الدليل التنظيمي موجودة، فإن أهميته واستخداماته تفوق كثيرا هذه الصعوبات. مما يبرروبيؤكد مع أهمية وجود هذا الدليل. والسطور التالية توضع الاستخدامات المختلفة لدليل التنظيم ، وهذه الاستخدامات تعبر عن أهمية هذا الدليل وضرورته للمنظمة ، ويوضح الشكل رقم -11- هذه الاستخدامات.

#### أولا: الدليل كمصدر للمعلومات

يعتبر دليل التنظيم بمثابة وثيقة رسمية يمكن الرجوع إليها كمصدر للمعلومات عن كل من وصف الاختصاصات التنظيمية للوحدات ، وجدول السلطات والصلاحيات ، والعلاقات التنظيمية ومن أهم الأطراف التي ترجع أي الدليل لمصدر للمعلومات<sup>(2)</sup>

مجلس الإدارة - الإدارة العليا - الإدارة الوسطى والدنيا

#### ثانيا: الدليل كأداة لتصميم العلاقات.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 337، 338.

(2) نفس المرجع، ص ص 141، 140، 143 .

تحدد العلاقات بين الوحدات بعضها البعض، وبين شاغلي الوظائف الإدارية، بعضهم ببعض من خلال ما هو مكتوب في الدليل التنظيمي فالدليل التنظيمي يوضح ما يلي:

- واجبات ومهام الوحدات التنظيمية .
  - تحديد سلطات شاغلي الوحدات التنظيمية .
  - تحديد طرق التنسيق والتعاون والتبادل للمعلومات.
  - أنواع اللجان الموجودة بالمنظمة، والتي تربط المسؤولين بالمنظمة بعلاقات محددة.
- ثالثا: الدليل كأداة للرقابة على الأداء.**

حيث أن دليل التنظيم يحدد مهام الوحدات والسلطات الخاصة بشاغليها فإن هذا يعتبر أساسا للرقابة على أداء شاغلي الوحدات.

#### **رابعا: الدليل كأداة للتنسيق.**

يلعب دليل التنظيم كأداة للتنسيق وإحداث التكامل بين الوحدات، وتشجيع الاتصال فيما بينها وعلى وجه الخصوص يقوم الدليل بالمهام التنسيقية التالية:

- يحدد الدليل اللجان المستخدمة للتنسيق بين أجزاء المنظمة.
- يحدد الدليل المعلومات الواجب تبادلها بين الوحدات التنظيمية
- يحدد الدليل الحقوق والواجبات الخاصة بكل وحدة.
- يحدد الدليل التقارير التي ستكتب في وحدة تنظيمية، أو من سيقروها في وحدة أخرى، ومن سيتخذ قرارا شأنها في وحدة ثالثة

- يحدد الدليل أنظمة الاجتماعات بين الوحدات وأساليب عقدها واتخاذها للقرارات.

- يحدد الدليل السلطات المحولة لكل مستوى تنظيمي بما لا يدع مجالاً لشك.

- يحدد الدليل ظروف تفويض السلطة، وللمن تفوض، وإجراءات التفويض<sup>(1)</sup>

#### **خامسا: الدليل كأداة للاتصال.**

أوضحت البنود السابقة أن الدليل مصدر للمعلومات والرقابة والتنسيق، وهو ما يؤكد أن الدليل يعمل كأداة للاتصال، وعلى سبيل المثال نسوق كيف يعمل الدليل كمصدر للاتصال:

- الدليل يحدد العلاقات موضحا من يبدأ الاتصال، ومع من يتم الاتصال، أي يحدد الرسائل والمستقبل في عملية الاتصال.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 344، 345

- الدليل يحدد سبب وموضوع الاتصال.
  - الدليل يحدد أسلوب الاتصال من خلال تبادل المعلومات أو الاجتماعات أو اللجان على سبيل المثال.
  - الدليل يوضح صلاحيات الاتصال والتفاعل في علاقات محددة.
- سادسا: الدليل أداة لفك التشابك.**

بدون وجود دليل للتنظيم، يصبح التفاعل بين المسؤولين عند وحدات المنظمة معتمدا على الاجتهاد الخاص بهؤلاء المسؤولين، وحيث أن الاجتهاد وحده لا يكفي (وذلك لأن الاجتهاد قد يصيب وقد يخيب)، فمن الواجب إذن الاعتماد على وثيقة توضح أساليب لفك التشابك أو أساليب التفاعل والتنسيق والتعاون، ويحدد دليل التنظيم عملية فك التشابك كالاتي:

- يحدد الدليل آلية فك التشابك والاختلاف من خلال اللجان، وتبادل المعلومات والتقارير والاجتماعات وكافة أساليب التنسيق والاتصال السابق الإشارة إليها سابقا.
- يحدد الدليل من له سلطة حل الخلاف، ودوره بالتفصيل في هذا الأمر
- يحدد الدليل مهام وواجبات كل وحدة، وسلطتها بوضوح، وهو ما يمنع التشابك ويمنع احتمالات الخلاف بين المسؤولين.

#### **سابعا: الدليل أداة للثقافة التنظيمية.**

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من الممارسات و الرموز والطقوس والمعتقدات التنظيمية التي تخلق جوا عاما في المنظمة و تؤثر على سلوك أعضائه، ويمكن القول أن الدليل هو عبارة عن الوعاء الذي يكتب فيه الثقافة التنظيمية.<sup>(1)</sup>

#### **الفرع الثالث: مكونات الدليل التنظيمي.**

هناك مجموعة مكونات الدليل التنظيمي وهي كالاتي:

#### **أولا: مقدمة عن المنظمة.**

في هذا الجزء تقوم المنظمة بإعداد وكتابة كافة المعلومات التي تراها ملائمة لمستخدمي الدليل، ويخدم هذا الجزء أغراض تعريف استخدام الدليل بتاريخ المنظمة، وفلسفتها وثقافتها التنظيمية، وأغراضها وأنشطتها، وأسواقها، وشكلها القانوني، ومجلس إدارتها وقد تفضل بعض المنظمات إعداد هذا الجزء في كتاب مستقل يسمى (كتاب المنظمة) أو (الدليل التعريفي

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 345، 346.

بالمنظمة).

وقد تفضل المنظمة بعد إعداد هذا الكتاب بشكل مستقل أن تستعير بعض أجزائه في دليل التنظيم وأهم أقسام هذه المقدمة ما يلي:

1. هدف المنظمة.
2. حجم المنظمة.
3. الشكل القانوني.
4. مجلس الإدارة.
5. سياسات وأنظمة العمل.
6. القواعد.
7. الإجراءات.

ثانيا: فلسفة تصميم الهيكل.

ويعتبر هذا القسم أكثر أهمية من القسم السابق وذلك لأن علاقته بهيكل التنظيم والممارسات التنظيمية مباشرة وواضحة، كما أن القسم يقدم المبررات لشكل هيكل التنظيم والعناصر التي تؤثر في هذا الشكل. ومن أهم أجزاء هذا القسم من دليل التنظيم ما يلي:

1. تحليل الوضع الراهن للتنظيم.
2. التخصص وتقسيم العمل.
3. المركزية واللامركزية.
4. الرسمية.
5. السلطات وتفويضها.
6. الاتصال التنظيمي.(1)

ثالثا: المصطلحات المستخدمة في الدليل.

ويعتبر هذا القسم الثالث من أهم أقسام الدليل، حيث أنها ستقوم بتسمية وتعريف المصطلحات التي تستخدم في دليل التنظيم، وأهم هذه المصطلحات ما يمس تسمية الوحدات التنظيمية وما يرتبط بذلك من تسمية وظائف شاغلي هذه الوحدات (أو ما يطلق عليه المسمى الوظيفي أو اللقب الوظيفي). وينطلق الأمر بعد ذلك إلى تسمية أنواع السلطات المستخدمة في

(1) أنظر: أحمد ماهر، الصفحات من 346 إلى 351.

التنظيم.

1. تسمية المستويات التنظيمية والألقاب الوظيفية

2. تسمية السلطات

رابعاً: خرائط التنظيم.

في هذا الجزء يتم عرض الهياكل التنظيمية بشيء من التفصيل، ويبدأ هذا الجزء بعرض الخريطة الكلية للمنظمة ثم في صفحات تالية يتم عرض باقي الخرائط التفصيلية لكل جزء من أجزاء المنظمة، وفي الغالب يتم إتباع كل من الطريقة العمومية والطريقة العمودية في بيان خرائط التنظيم.

خامساً: وصف الاختصاصات.

في هذا القسم يتم عرض الاختصاصات لكل وحدة تنظيمية، وهي تشير إلى المهام والواجبات التي تضطلع وتقوم بها كل وحدة تنظيمية.

سادساً: جدول الصلاحيات.

في هذا القسم يستعرض دليل التنظيم السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها منصب معين أو وحدة تنظيمية معينة.

سابعاً: قائمة الوظائف والمقررات الوظيفية.

في هذا الجزء من دليل التنظيم يتم عرض قائمة أو عدة قوائم تشمل المسميات الوظيفية المعتمدة في كل وحدة من الوحدات التنظيمية.

ثامناً: بطاقات الوصف الوظيفي.

يقدم هذا القسم من دليل التنظيم بيانا شاملا لبطاقات الوصف الوظيفي، وبطاقة الوصف هي عبارة عن التعبير الكتابي والرسمي لتصميم الوظائف من حيث: (1)

- البيانات التعريفية للوظيفة.
- هدف الوظيفة.
- مهام وواجبات الوظيفة.
- الاتصالات والعلاقات الوظيفية (الداخلية والخارجية).
- ظروف العمل.

(1) للتفصيل أنظر أحمد ماهر، مرجع سابق، ص من 352 إلى 359.

- مؤشرات أداء الوظيفة.

- مواصفات شاغل الوظيفة.

**تاسعا: قواعد استخدام دليل التنظيم.**

يحتاج دليل التنظيم إلى قواعد لاستخدامه وصيانتته وتعديله، وهذه القواعد تمس من سيخدم الدليل، ومن له صلاحية تعديله، وفيما يلي أهم قواعد استخدام دليل التنظيم والذي يقوم ويستخدم الدليل "الإدارة العليا، رؤساء الأقسام والإدارة الدنيا".

**الفرع الرابع: مقومات دليل التنظيم.**

هناك مقومات يجب توافرها في دليل التنظيم حتى تعم فائدته ويصبح ذا نفع كبير لمستخدميه، ومن هذه المقومات ما يلي:

- يجب إعداد الدليل بواسطة خبراء متخصصين في التنظيم.

- يجب أن يطور دليل التنظيم ويتم تحديثه بشكل مستمر، وذلك حتى يمكن أن يتواءم مع التغييرات التي تحدث في المنظمة وفي البيئة المحيطة بها.

- يجب أن يكون الدليل شاملا لكافة الأبعاد التنظيمية.

- يجب أن تكون لغة الدليل سهلة وبسيطة، وأن يكون إعداد رسوم هيكل التنظيم سهلة وبشكل يمكن فهمه بسرعة ودقة.

- يجب أن يكون إخراج الدليل جيدا، وبحيث يتم الإخراج بالرونق والطباعة بالفخامة والسهولة، وبحيث يمكن إضافة أجزاء وسحب أجزاء بسهولة.

- يجب أن يكون الغلاف جيدا، والفواصل متينة.<sup>(1)</sup>

**المطلب الثاني: البقاء والانحدار التنظيمي.**

سأتناول في هذا المطلب الموضوعات الهامة التالية: البقاء التنظيمي والتغيير والنمو، وسأوسع دراستي لموضوع البقاء ليشمل الانحدار التنظيمي كموضوع جديد.

**الفرع الأول: البقاء كهدف تنظيمي.**

تعامل معظم المداخل البقاء التنظيمي كمكون أساسي لهيكل الهدف التنظيمي، ويقول "إستا ريك STARBUCK" أن بإمكان المنظمة أن تختار أن تعمل الكثير من الأشياء أو لا تعملها، ولكنها يجب أن تبقى، ويعتمد "كمبال - كوك KEMBALL - COOK" أن البقاء

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 362، 363.

يجب ألا يأخذ شكل الهدف المعلن، حيث أنه غاية مؤهلة للمنظمة، ويشعر الباحثون الآخرون أن البقاء المستمر يمكن أن يستخدم كمقياس طويل الأجل لفاعلية المنظمة، ويرى "اسكينز ISKIBBINS" أن البقاء هو "أكثر هدف معترف به بصورة عريضة بالنسبة للمنظمة الحديثة، ولكنه معقدا جدا ومعرض لتأويلات تدخل فيها قيد مختلفة، وأن المحاولات للتعبير عن هذا الهدف سطحية جدا، أو على حد تعبيره "كلام تافه وضع في قالب كيس".

إن القرار حول ما إذا كان البقاء وسيلة تنظيمية أو غاية لترك لك، حيث أن له قدرا من الأهمية وإن كان غير مهم في فهم المنظمات.

وتقول وجهة النظر التي نقدمها هنا بأن البقاء التنظيمي عملية مستمرة، وإن فناء المنظمات في الغالب الأهم يحدث إما نتيجة لأسباب داخلية أو خارجية أو كمزيج منهما، وسوف أتطرق إلى الأسباب التي تعلق فشل المنظمات في البقاء.

#### الفرع الثاني: أسباب فشل المنظمات في البقاء.

تفنى المنظمات كل يوم ومن المحتمل أن يكون الموقف المالي الحرج هو (العلة النهائية) الأكثر ورودا بالنسبة لمنظمات الأعمال الخاصة، وبالمثل، بالنسبة لكثير جدا من المؤسسات التي تهدف للربح.

وقد يكون الموقف المالي الحرج إما سببا أو نتيجة، وربما تختبر المنظمات التي تعاني من هذه الحالة نوعا من إعادة إحياء من خلال اكتساب أو الاندماج في منظمة أخرى، ومع ذلك وبتعبير أدق تختفي المنظمة الأصلية في نهاية المطاف، وفي الغالب تحدث نهاية النشاطات التنظيمية التي لم يخطط لها - كما في حالة الربح - بصورة سريعة ومنتهورة . وبصورة عامة تختفي المنظمات من الوجود عندما لا تكون قادرة على إشباع حاجة في المجتمع أو عندما لا تستطيع أن تتجاوب مع مجموعة من الظروف الطارئة، وهذه بالطبع عوامل خارجية قد تربط بعوامل داخلية.

فعلى سبيل المثال ربما تكون عدم قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات نتيجة لضعفها الداخلي، وسأتناول فيما يلي أسباب فناء المنظمات الخارجية والداخلية بالدراسة.

#### أولا: العوامل الخارجية: (التغير البيئي والتكيف).

يتركز السبب الأكثر ورودا للفناء التنظيمي حول عدم القدرة التنظيمية على التكيف مع بيئة خارجية متغيرة على نحو متزايد. وبتعبير لآخر تضع القوى الخارجية أعباء على

المنظمة، وبهذا المفهوم يعتمد بقاء المنظمة على:

- بروز أحداث مواتية مثل التطورات التقنية التي تمكن المنظمة من زيادة مواردها النادرة وتخصيصها لمقابلة أكثر قدر من الأعباء التي وضعت عليها
- قدرة التنظيم على التنبؤ بقدرة البيئة العديدة التي تستخدمها في فرض مطالبه على المنظمة (1)

- قدرة المنظمة على إيجاد أنماط جديدة من النشاط تمكنها من مقابلة الأعباء الموضوعة عليها على نحو كاف.

وتبدو أهمية "فحص الحقيقة" البيئة ذي التوجه المستقبلي جلياً واضح في هذا المجال.

### ثانياً: الضعف الداخلي.

يعتبر انهيار الأبنية التنظيمية والعمليات والسياسات والعاملين في داخل المؤسسة إلى حد يصعب بعده الأداء الكفاء الفعال سبباً لآخر عاماً لزوال المنظمات.

وينتج هذا الضعف الداخلي من فقدان القدرة أو من اللامبالاة والركود والأخطاء المتكررة أو من خليط من هذه العوامل ومن عوامل أخرى.

وترتبط الكثير من المشكلات الداخلية ارتباطاً وثيقاً بمشكلات التكيف وتحتاج المنظمة لتكييف بنيانها الداخلي مثلما تحتاج إلى التكيف وضعها الخارجي.

ويشير (جراينز GREINIE) أي بعض المشكلات للصلب الداخلي مثل: التعلق بشكل بنائي عتيق ومدير تنفيذي متحجر يرفض تبني سياسات جديدة، واحتاط المواهب الإدارية الشابة التي تشعر بأن اقتراحاتها لا تجد أذن صاغية.

ويشعر "جراينز" أيضاً إن الكثير من الاهتمام والتركيز ينصب على الكيف الخارجي في حين أن الإمكانية الحقيقية لإنقاذ المنظمة تكمن في تطوير مواردها الداخلية، ويفترض أن القوى الداخلية هي الأكثر أهمية من القوى الخارجية في تشكيل مستقبل المنظمة.

وهناك عدة طرق يمكن أن يهاجم بها الضعف الداخلي للمنظمة، وهناك العديد من المشكلات التي تنخر المنظمة من الداخل، وعلى سبيل المثال يمكن أن تصبح المنظمة في محاولتها للتكيف مع بيئة سريعة التغير غير قادرة على التكيف داخلياً بسبب التحولات المستمرة

(1) جون هـ جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، مرجع سابق، ص 539، 540.

في السياسة والبناء التنظيمي.<sup>(1)</sup>

ومصادر الضعف الداخلي:

- فقدان القدرة.
- عدم الاكتراث.
- الركود.
- تكرار الأخطاء.
- الجمود.
- التحولات المستمرة في السياسة.
- التغييرات المستمرة في الإدارة.
- تجاهل الإحلال في وظائف الإدارة.
- عدم الالتفات للمشاعر الفردية.

**الفرع الثالث: استنتاجات عن البقاء التنظيمي.**

هل يمكننا الآن أن نفترض أن المنظمة القادرة على التكيف الخارجي التي تتسم بالكفاءة والمرونة داخليا معزولة عن الأحداث الضارة التي ربما تجعل بزوالها؟ لا. لقد غطت الأجزاء السابقة مجالات اهتمام حقيقية لإدارة المنظمة في سعيها للبقاء.

أما الفناء فيأتي يقينًا في عدة أشكال تستطيع الإدارة أن تتحكم في بعض منها، أما البعض الآخر فلا تستطيع الإدارة القيام بأي شيء حياله.

**الفرع الرابع: الانحدار التنظيمي.**

الانحدار هو أحد الحقائق التي تواجه منظمات اليوم، فلقد واجهت المدارس انخفاضاً في معدلات التسجيل، وأغلقت الكنائس أبوابها، وتم تخفيض الخدمات البلدية وقامت بعض الصناعات مثل صناعة السيارات بتقليص العمالة فيها استجابة للكساد.

عرف مصطلح **الانحدار** باعتباره تقليصاً في حجم القوى العاملة بالمنظمة وفي الأرباح وفي الميزانية أو العملاء، ويمثل الانحدار التغيير وربما التغيير من النوع الذي لا ترغب فيه.<sup>(2)</sup> ومع ذلك ينبغي أن يعالج التغيير من أجل البقاء التنظيمي، وقد حدد "ويتن Wetten"

(1) جون هـ جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، مرجع سابق، ص ص 546، 547.

(2) نفس المرجع، ص ص 548، 549.

أربع استجابات إدارية للانحدار: الأحداث والتفاعل والدفاع والمنع.  
ويوضح الشكل رقم-12- سلسلة متصلة للاستجابات، تبدأ من الاستجابة ذات القيمة الإيجابية وتتجه نحو تلك الاستجابات التي تعتقد بأن قيمتها سلبية.  
تتضمن صيغة استجابة الأحداث التصميم الذاتي للمنظمات، وتتسم هذه المنظمات بالتجريب، وخطوط الاتصال غير الرسمية، وتكوين الموارد غير المستغلة والمعايير المتساهلة في تقويم الأداء وقوة الاحتمال للفشل الطارئ والمهام الوقتية والنقل المتكرر للعاملين، ومستوى رفيع من الابتكار لمقاومة الانحدار، وتتألف صيغة استجابة التفاعل من التخفيض، ومن أمثلة ذلك التخفيضات العامة والاقتصاد المبني على الأداء وتقليص العمالة بناء على الأقدمية، وقد بدأ هذا الأسلوب في الآونة الأخيرة يتضمن تكوين فريق عمل خاص باتخاذ القرارات التي تتناول مسائل الانحدار.

وتحدد هذه المجموعة مدى حدة الأزمة وطرق العمل البديلة المتوفرة في الوقت الحاضر، وتهيئ بصورة عامة المنظمة لتحمل العاصفة، لقد كتب الكثير حول استجابات المنع من جانب المنظمات، وحول جهودها المدروسة لزيادة مزاياها التنافسية، وجهودها لإزاحة إمكانية الانحدار، وتعمل المنظمات أساساً بصورة نشطة للغاية لتفادي الغموض بينما يعمل الإداريون لمنع الحاجة للتغيير.

وتتطلب كل من هذه الاستجابات للانحدار التغيير التنظيمي، وهذا ما سأتناوله.

#### أولاً: عملية التغيير التنظيمي.

يحاول العدد الوافر من النماذج التي تدعي أنها تصور عملية التغيير التنظيمي<sup>(1)</sup> أن تبرهن على نتيجة إثنين بالنسبة لدارس التغيير التنظيمي، وهما إما أن العملية غير مفهومة بوضوح وكل نموذج إضافي هو محاولة لكسب طريقة لإنشاء النموذج الصحيح، أو أن "درجة الصحة" في نموذج للتغيير التنظيمي هي نتاج للتركيز المحدد من جانب مخترع النموذج أو مستخدمه، ويعترف المؤلفون بوجود تحيز نحو وجهة النظر الثانية.

وبدلاً من محاولة النظر في كل نماذج التغيير المتوفرة، فإننا سنعمل على أقله واحد منها نفضله ونستخدمه لتوضيح عملية التغيير، ذلك النموذج هو نموذج التغيير التنظيمي الذي قدمه "كيرت لوين" وسيتم استخدامه كإطار أساسي ننطلق منه لدراسة عملية التغيير وينظر "لوين" إلى

(1) جون هـ جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، مرجع سابق، ص ص 549، 550.

عملية التغيير على أساس أنها مكونة من ثلاث مراحل:

1. مرحلة تدويب: يتم فيها إخلال للتوازن بين القوى الكابحة والقوى الدافعة.
  2. مرحلة تحريك: تزداد فيها القوى الدافعة و/أو تخفض فيها القوى الكابحة.
  3. مرحلة إعادة تجميد: يتم فيها التوصل إلى توازن جديد بين القوى الدافعة والقوى الكابحة.<sup>(1)</sup>
- ثانيا: النمو التنظيمي.

رأى العديد من المفكرين أن المنظمات كافة تتبع أنماطا متشابهة للنمو، ولكن النمو التنظيمي صعب القياس علاوة على ذلك فالنمو عديم المعنى إلا عندما يستخدم ليصف متغيرا آخر مثل النسبة المئوية للتغيير في الدخل عن السهم الواحد أو النمو في عدد العاملين في المنظمة.<sup>(2)</sup>

إن قياس النمو هو بالضرورة أحد مقاييس التغيير، وقد تم تناول النمو بطرق عديدة مختلفة من جانب عدد من الباحثين.

فقد تواجه المنظمات الجديدة العديد من المسائل في آن واحد، إذ يتعين عليها أن تكون قادرة على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت قادرة على بناء الهياكل التي ترتب عليها العمليات الاجتماعية الرئيسية وعمليات اتخاذ القرارات.

ويعتمد بقاء المنظمة بحالة جيدة، بالطبع على كيفية أدائها لمهامها بصورة حسنة، ويوضح الشكل رقم-13- الحالات الرئيسية لنمو النظام الاجتماعي وتغييره وفقا لأحد النماذج ويمثل هذا الشكل الصورة العامة التي أخذت بها نماذج دورات الحياة التنظيمية.

ويشير هذا الشكل إلى حدوث زيادة في الإنتاج بسبب 'اهتمام المنظمة بصفة خاصة بانجاز المهام في السنوات الأولى من نشأتها، وفي مراحل نموها، وإلا ستواجه الانحدار والزوال. فقد قدم "ليببت lippitt" تعديلات لهذه الفكرة الأساسية ودافع عنه، فقد رأى أن هناك ثلاثة مراحل للنمو في عمر المنظمة هي: "الولادة والشباب والنضج" وقرر بعض المنظمات تصل إلى مراحل عليا من التطور أكثر من تلك التي تصل إليها غيرها.

تتحدّر المنظمات في العادة بسبب فشل إدارتها في ملاحظة الحاجة للتغيير أو بسبب

(1) جون ه جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، مرجع سابق، ص ص 551، 552.

(2) نفس المرجع، ص 565.

التغيرات الجذرية في بيئتها الخارجية<sup>(1)</sup>

أما "haire" فقد قدم مدخلا ثالثا لفهم النمو التنظيمي ورأى لأنه يمكن أن نتحدث عن العمليات النظامية (القانونية) في نمو المنظمات مثلما يمكن أن نتحدث عن "قوانين النمو" بالنسبة لنمو البيولوجية (الكائنات الحية).

ورأى أن هذه العمليات تتأصل في المنظمة وفي بيئتها وفي علاقاتها لاعتماد المتبادل بين الحجم التنظيمي والشكل والمهام، ويمكن أن توفر لنا معلومات النمو البسيطة نسبيا مثل النوع الذي استخدم في دراسات السكان وحقول المعرفة البيولوجية الأخرى - النظرة العميقة في فهم نمو المنظمات

- والتغير التنظيمي أنواع وهي كالآتي:

فهناك التغير الشامل والتغير الجزئي، التغير الشامل هو الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، أما الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد.

وهناك التغير المادي المعنوي: فالتنظيم المادي مثل (التغير الهيكلي والتكنولوجي)

والتغير المعنوي (النفسي والاجتماعي)

وهناك التغير البطيء و التغير السريع، وعلى الرغم من أن التغير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغير يعتمد على طبيعة الظروف<sup>(2)</sup>

**ثالثا: تصنيف إستراتيجيات النمو:**

تتبع المنظمات عادة واحد أو أكثر من أنواع النمو ويمكن أن تتضمن هذه الأنواع ما يلي:

- الزيادة البسيطة في حجم أحد المنتجات.
- التنوع في المنتجات لنفس القطاع البيئي.
- توسيع نطاق عمليات الإنتاج لمثل التكامل الرأسي لخفض التكلفة<sup>(3)</sup> وزيادة المداخلات أو

(1) جون ه جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، مرجع سابق، ص ص 566، 567، 268 .

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2003، ص ص 330، 331.

(3) جون ه جاكسون وآخرون، المرجع السابق، ص 569.

الاعتماد.

- النمو في أجزاء جديدة من البيئة.

إن لكل إستراتيجية مشكلاتها الخاصة بها، فالزيادة البسيطة في الحجم تتطلب سوقا نامية وبيئة مستقرة حتى تكون فعالة، ويمكن أن ينشئ التنوع في الإنتاج توترا حادا في عملية الإنتاج بالمنظمة وذلك في صراعها لمواكبة تشعب وزيادة الطلبات.

أما التكامل الرأسي فهو مغري، ولكن ربما يقود إنتاج السلعة أو الخدمة التي درجت الشركة على شرائها، للتعامل مع تقنية جديدة تماما ومع جزء من البيئة غير مألوف بالنسبة لها، أو ربما حتى غير متسق معها.

وأخيرا يشكل التوسع في قطاعات بيئية جديدة تحديا أمام وحدات الإنتاج والوحدات التنظيمية التي تقع في الحدود المشتركة بين المنظمة والبيئة، ويحدث في نفس الوقت ارتباط مزدوجا.

ليس معنى هذا أن كل إستراتيجيات النمو غير مرغوب فيها ولكننا نقرر ببساطة أنه يجب تحديد نوع من النمو حتى يمكن ترقب المشكلات التي تطرأ مع نمو المنظمة<sup>(1)</sup>

**المطلب الثالث : المشاكل التي تؤثر على كفاءة التنظيم.**

لقد أخذ التنظيم قسطا وفيرا من اهتمام الباحثين والإداريين في الميدان النظري إلا أنه في مجال التطبيق قد تنشأ مشاكل كبيرة يرجع سببها إلى:

**الفرع الأول: عدم مجارات التنظيم للتغير.**

وهذا بإهمال التنظيم للمتغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم القيام بدوره والمتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة

لذلك فإن مراجعة التنظيم وإحداث التغيرات الضرورية به أمر تستوجبه الطبيعة الديناميكية للظروف التي يعيشها ويعمل في ظلها.

**الفرع الثاني: عدم الوضوح لتبين العلاقات الإدارية.**

وتظهر هذه المشكلة بوضوح عندما يتضمن الهيكل التنظيمي مزيجا من علاقات السلطة دون توضيح دقيق ومحدد لمجالاتها ومسؤولية نطاقها، الأمر الذي يترتب عليها احتكاك

والتضارب وتسبب المسؤولية.

### الفرع الثالث: عدم كفاءة التنظيم.

وهذا راجع إلى إما للمغالاة في التفويض مما يؤدي لدفع القدرات في المستويات الدنيا حيث لا تتوفر الكفاءات لذلك أو المغالات في تجنب التفويض وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- عدم الثقة في المرؤوسين.
- خوف المسيرين من إعطاء فرصة التدريب على اتخاذ القرارات لغيرهم.

### الفرع الرابع: اختلاف التكافؤ بين المسؤولية والسلطة.

من الأمور المقررة للتنظيم السليم تكافؤ السلطة والمسؤولية ويعني هذا أن تكون السلطة على شكل منظم بحيث يتماشى مقدارها وحدودها مع مقدار وحدود المسؤولية.

### الفرع الخامس: المغالات في تطبيق أساليب التنظيم وتعدد الرئاسات.

وتتخذ هذه الظاهرة أشكالا عديدة منها المغالات في توصيف الوظائف بتفصيلها الفرعية مما لا يترك مجالا للحركة في الظروف الطارئة، هناك أيضا كثرة المستويات الإشرافية بين قمة التنظيم وقاعدته.

ومن المبادئ للتنظيم وحدة الجهة الآمرة، إلا أنه في كثير من الأحيان يورد التنظيم في هيكله علاقات كثيرة للسلطات الوظيفية ويواجه بالتالي مشكلة التعدد الرئاسي لذلك يجب تضيق نطاق هذه السلطات بقدر الإمكان مع التعريف الدقيق لمضمونها.

وحتى يكون التنظيم "فعال" يجب أن تتوفر بعض الشروط وهي:

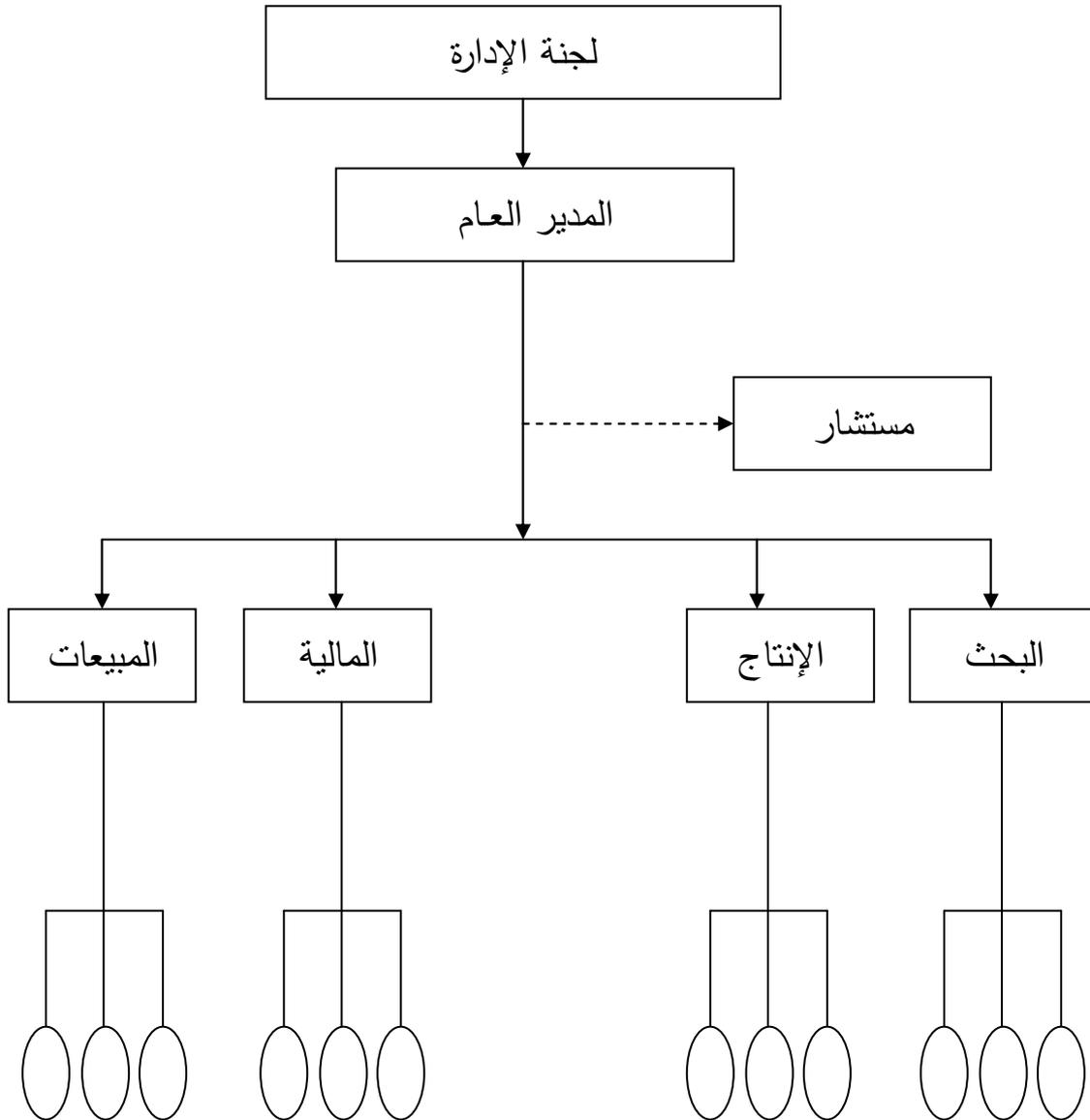
- ملائمة النظام التربوي مع أسلوب التنمية الاقتصادية.
- ملائمة العامل للمنصب الذي يعين فيه ولذلك ينبغي أن تحدد المناصب مسبقا وتكوين العمال بما يتماشى والمهام المرتبطة بالمنصب.

- إرادة كل عامل في إفادة المنظمة التي ينتمي إليها بمعارفه.
- ملائمة الشكل التنظيمي للمعايير والقيم الثقافية للمجتمع ذلك أن ثقافة المنظمة تعكس ثقافة المجتمع.(1)

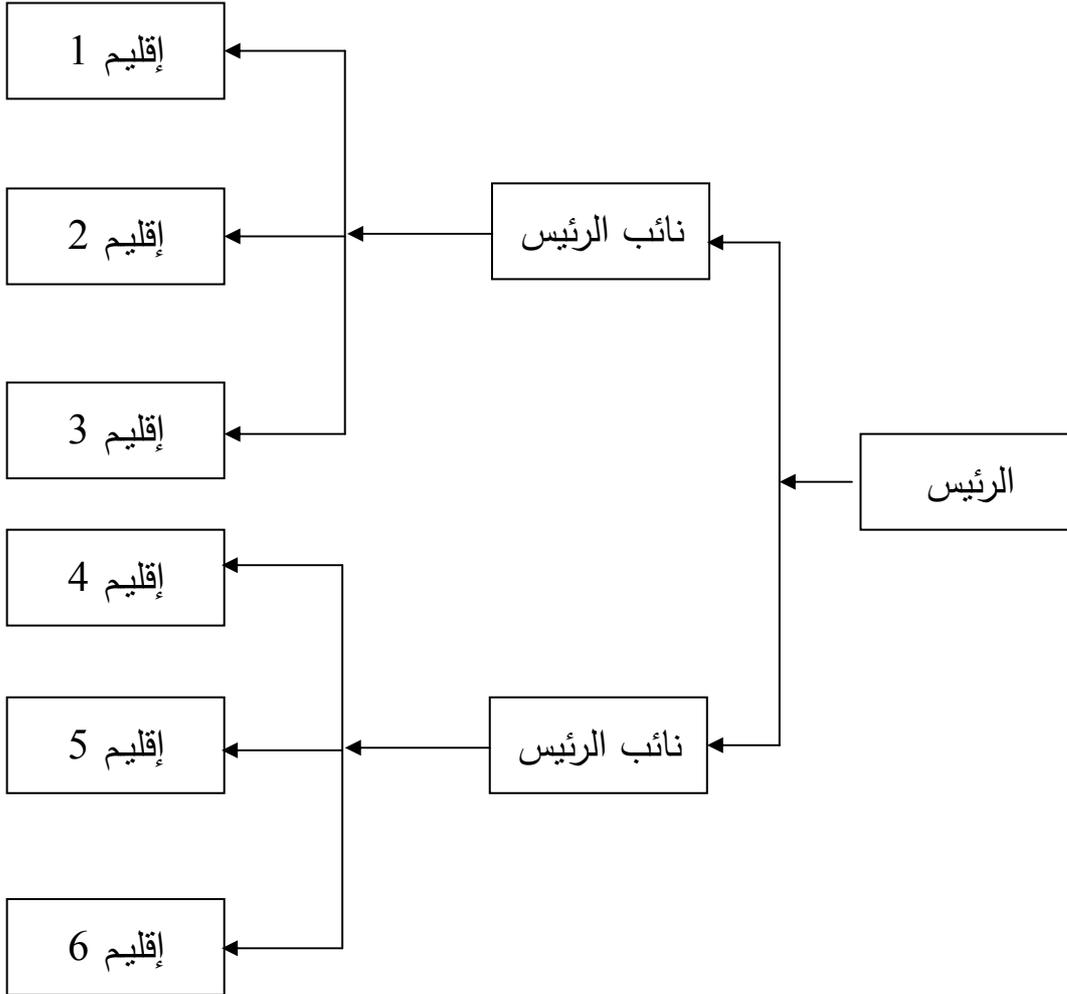
## قائمة الأشكال

-ب-

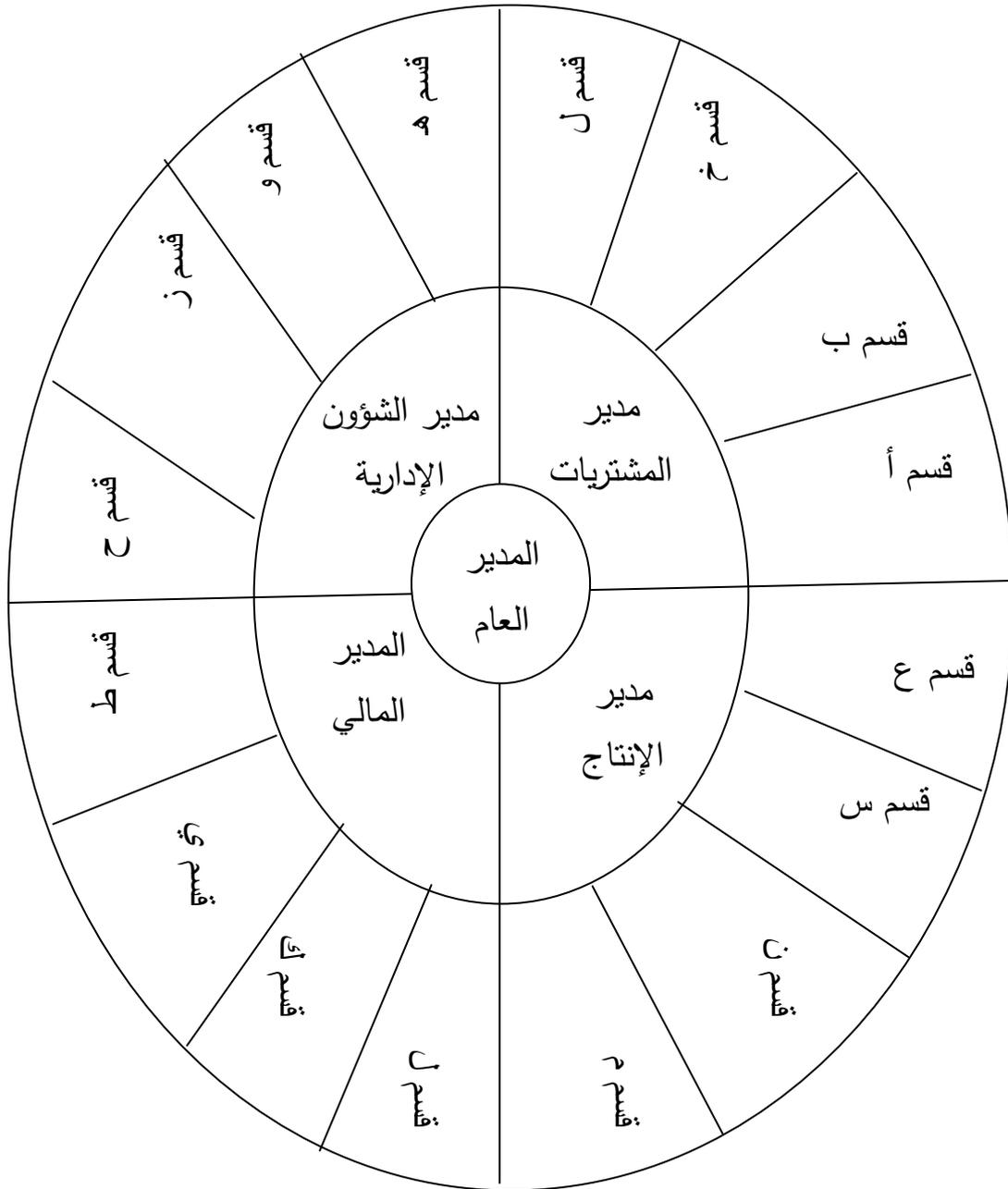
الشكل رقم -01-  
خريطة التنظيم الرأسي



الشكل رقم -02-  
خريطة التنظيم الأفقية



الشكل رقم -03-  
خريطة التنظيم الدائرية

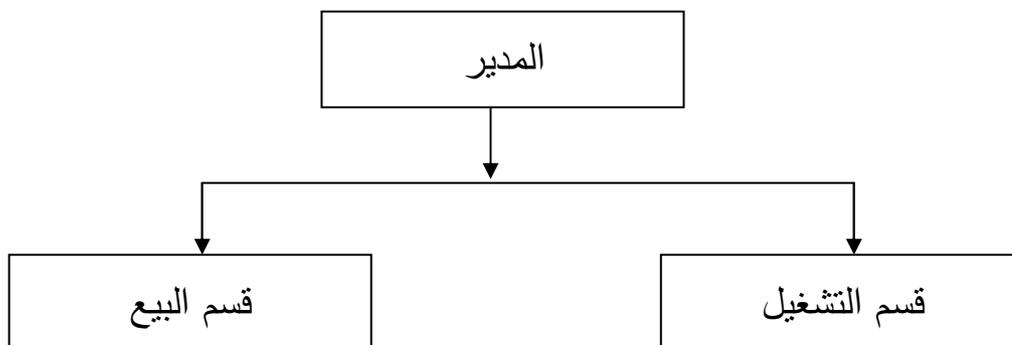


الشكل رقم -04-  
خريطة التنظيم الخطية  
المدير العام

مدير الإنتاج والمشتريات	
قسم أ	
قسم ب	
قسم ج	
قسم د	
مدير الشؤون الإدارية	
قسم هـ	
قسم و	
قسم ن	
قسم ح	
المدير المالي والحسابي	
قسم ط	
قسم ي	
قسم ك	
قسم ل	
مدير التسويق	
قسم م	
قسم ن	
قسم س	
قسم ع	

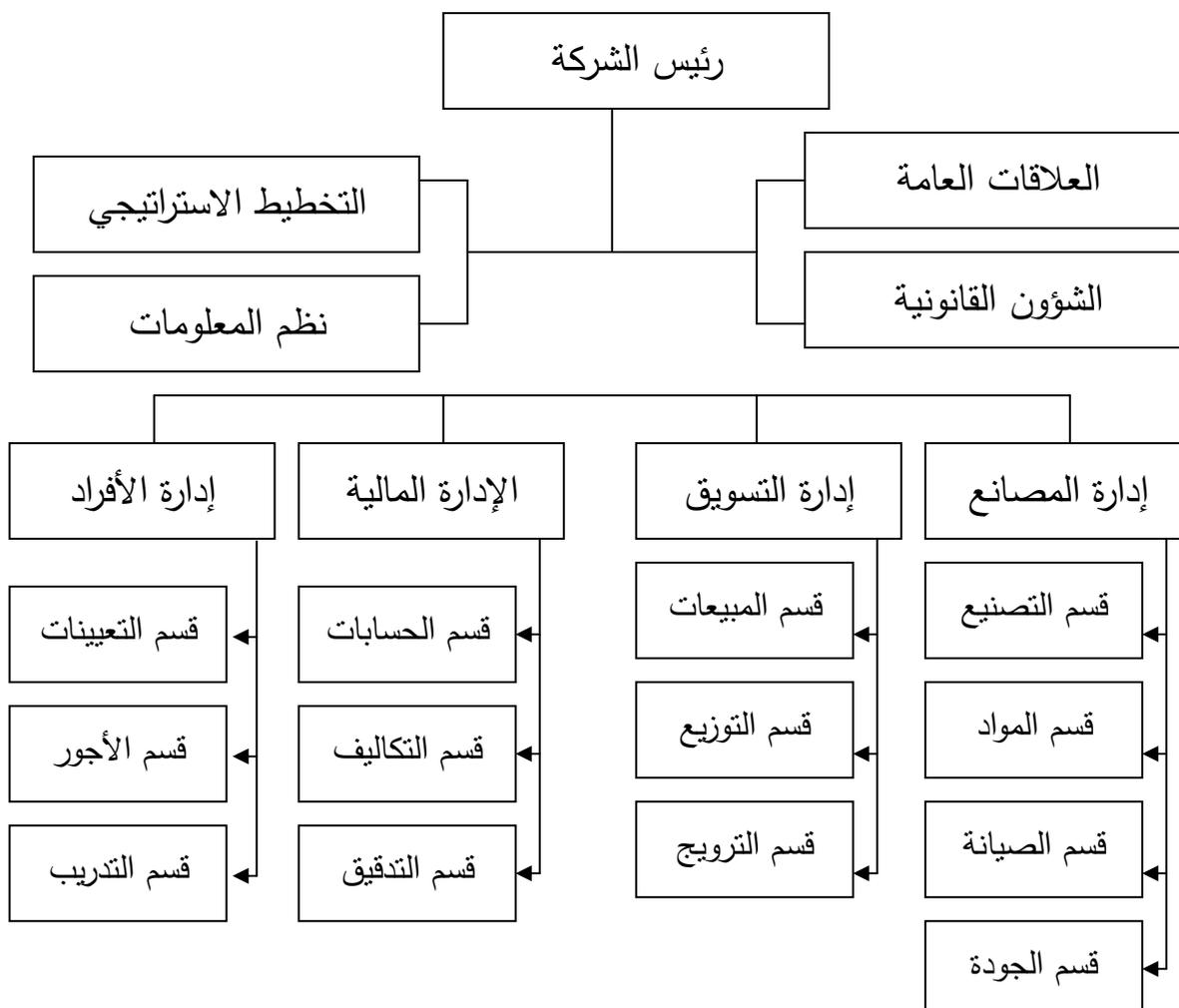
الشكل رقم -05-

الهيكل البسيط



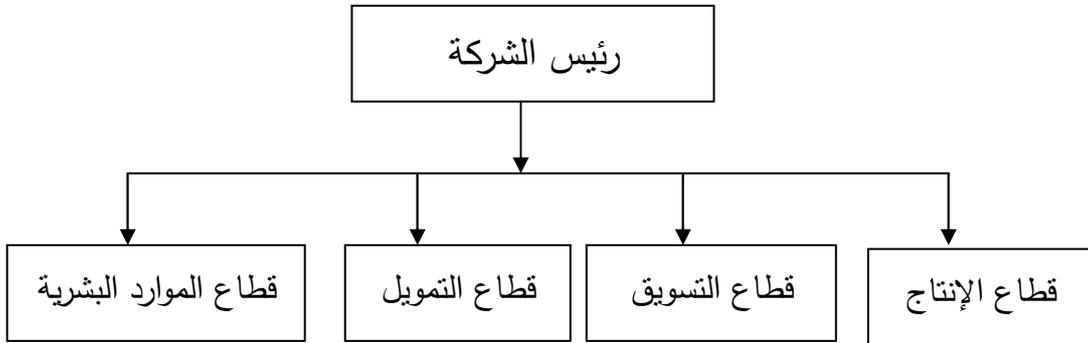
الشكل رقم -06-

الهيكل البيروقراطي الميكانيكي



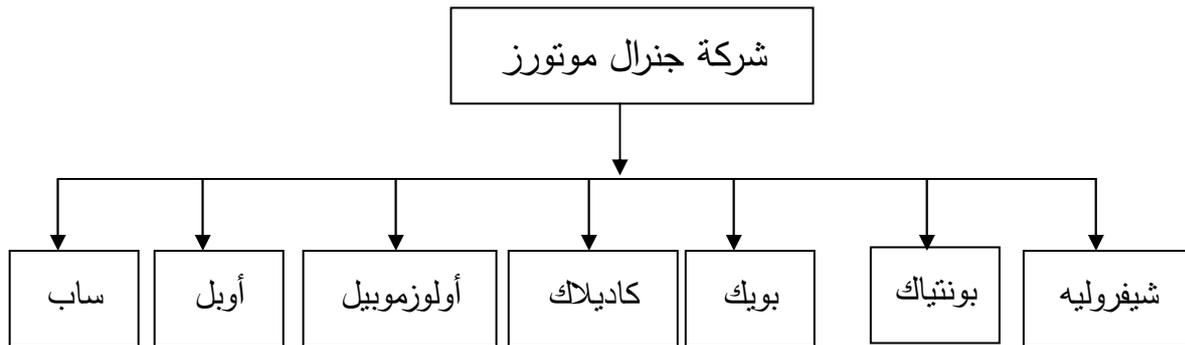
الشكل رقم -07-

الهيكل القطاعي لإحدى الشركات



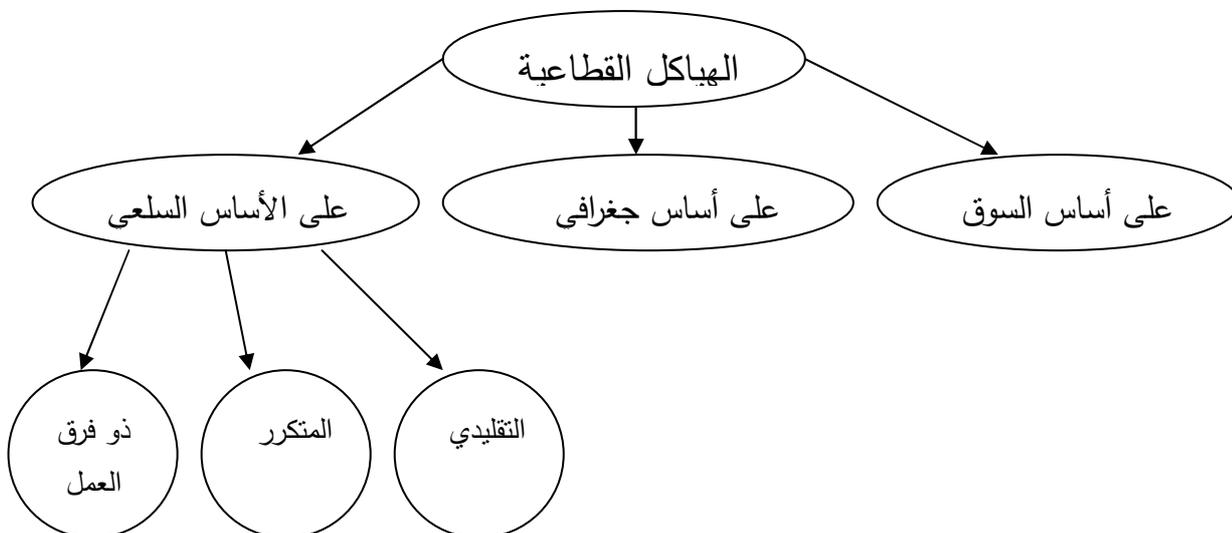
الشكل رقم -08-

الهيكل القطاعي في شركة قابضة



الشكل رقم -09-

أنواع الهياكل القطاعية



## الشكل رقم -10-

### مكونات الدليل التنظيمي

أولاً: أسس إعداد هيكل المنظمة.

1. طبيعة المنظمة.
2. الظروف المحيطة بالمنظمة.
3. الشكل القانوني للمنظمة.
4. مجلس إدارة المنظمة.
5. سياسات وأنظمة العمل.
6. السوق والعملاء المنافسون.
7. التكنولوجيا والأصول.
8. قانون تأسيس المنظمة ورسالتها.
9. استراتيجيات وأهداف المنظمة.

ثانياً: فلسفة ومراحل تصميم الهيكل.

1. تحليل أوضاع التنظيم.
2. التخصص وتقسيم العمل، والتمايز التنظيمي.
3. المركزية واللامركزية، والتنسيق.
4. الرسمية.
5. السلطات.
6. تفويض السلطة.
7. اللجان والمجالس.
8. الاتصال.

ثالثاً: المصطلحات المستخدمة في الدليل.

1. مصطلحات تسمية الوحدات التنظيمية.
2. مصطلحات تسمية الوظائف.
3. مصطلحات السلطات والعلاقات التنظيمية.

**رابعاً: الهيكل التنظيمي.**

1. هيكل الإدارة العليا.

2. تفصيلات لرسوم الهيكل التنظيمي عبر الوحدات المختلفة.

**خامساً: وصف اختصاصات الوحدات التنظيمية.**

1. وصف اختصاصات الوحدات.

2. وصف صلاحيات (وسلطات) شاغلي الوحدات أو (دليل الصلاحيات)

3. قواعد تفويض السلطة.

4. قواعد الإشراف.

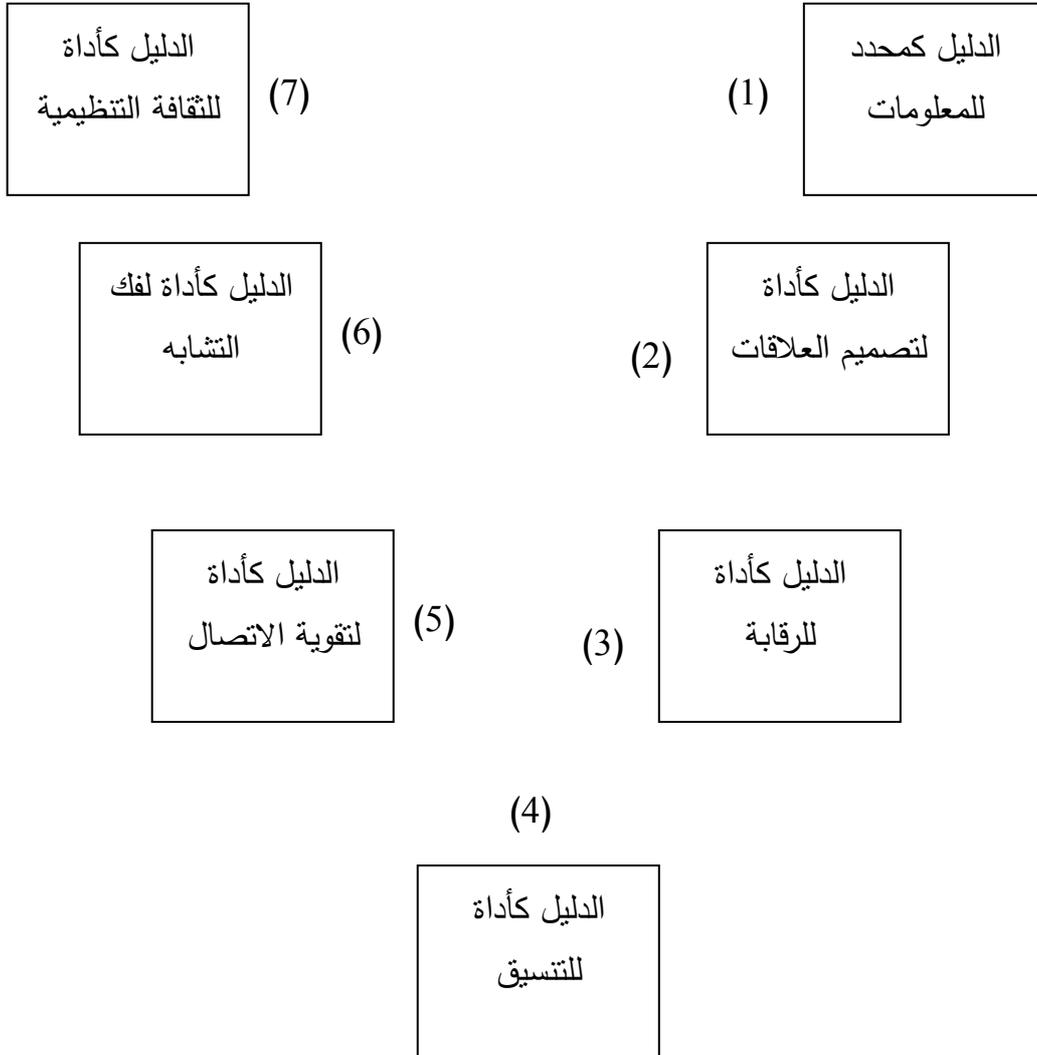
**سادساً: قواعد استخدام الدليل.**

1. من يستخدم الدليل.

2. صلاحيات تعديل الهيكل التنظيمي، والعلاقات.

3. إجراءات تعديل الهيكل التنظيمي، والعلاقات.

الشكل رقم -11-  
استخدامات دليل التنظيم



## الخاتمة

وفي ختام هذا الموضوع نخلص إلى القول بأن التنظيم الإداري له أهمية كبيرة خاصة في وقتنا الحالي، لما له من أهمية في حياة المنظمات الإدارية واستمراريتها، فهو دليل واضح على مفهوم العمليات الإدارية وأبعادها، 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 الأدوار وتوزيع السلطات، وتخطيط 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 الجامعة فمنظمات 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/ مراجع باللغة العربية

#### أ / الكتب المتخصصة

1. احمد ماهر، التنظيم - الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، دار الجامعة، الإسكندرية.
2. بلقاسم سلاطنية وأ.د/ إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة- التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة، 2008.
3. خليل سيباني الإدارة الناجحة للشركات والمؤسسات والبنوك وغيرها، دار الراتب الجامعية، لبنان.
4. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة- مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
5. محمد الصرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبيع-وظائف المديرية- التوجيه الإبداعي- مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، طبعة 2005.
6. محمد عزيز شكري ود/ ماجد الحموي، الوسيط في المنظمات الدولية النظرية العامة- التنظيم العالمي- التنظيم الإقليمي- التنظيم العفائي، منشورات جامعة دمشق الطبعة الخامسة، 2007 .
7. مرسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
8. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر، والتوزيع، عمان، الطبعة السادسة، 2009.
9. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، طبعة 2002-2003.
10. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، طبعة 2005.
11. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى،

2000.

12. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.

13. مهدي حسن زويلف وموسى اللوزي و نضال صالح الحوامدة و أكثم الصرارة، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999.

14. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، طبعة 2000.

### ب/ الكتب العامة:

1. جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، طبعة 2005.

2. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة 2005.

3. حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، 2007.

4. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، 2004.

5. زيد منير عبوي وسامي "محمد هشام" حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

6. عادل حسن، الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

7. عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف بالإسكندرية، طبعة 2006.

8. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران للنشر والتوزيع.

9. كراجي مصطفى، علم الإدارة العامة، دار الغرب للنشر والتوزيع.

10. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

11. محمد أحمد فياض وعيسى يوسف قدادة ويحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

12. محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004.

13. محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.

14. محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع.

## /2 المراجع باللغة الفرنسية:

1. Abdelhak Laimiri, Management de l'information redressement et mise a niveau des entreprises, office des publication universitaires, Alger, 2003

## /3 المراجع المترجمة:

- جون هـ. جاكسون وسيريل س، مورقان وجوزيف ج.ب. باوليلو، التنظيم الإداري.

## /4 المواقع الإلكترونية:

1. Function management.010 :the Five.
2. [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)
3. [www.Ksau.info](http://www.Ksau.info)

## الفهرس

مقدمة.....	ج-أ
الفصل الأول: ماهية التنظيم في العملية الإدارية	
تمهيد .....	2
المبحث الأول: مفهوم التنظيم الإداري وأسس تقسيمه ومبادئه .....	3
المطلب الأول: تعريف التنظيم .....	3
الفرع الأول: أسباب التنظيم الإداري .....	5
الفرع الثاني: أهمية التنظيم الإداري .....	6
الفرع الثالث: ولاية التنظيم الإداري .....	6
الفرع الرابع: أهداف ومزايا التنظيم الإداري .....	8
المطلب الثاني: بناء المنظمات .....	9
الفرع الأول: تعريف المنظمة .....	9
الفرع الثاني: خطوات إنشاء المنظمات .....	10
الفرع الثالث: طرق بناء المنظمات .....	11
أولا: طريقة تحليل الأهداف .....	12
ثانيا: طريقة تجميع الأنشطة .....	12
ثالثا: مفاضلة بين الطريقتين .....	13
الفرع الرابع: أنواع وخصائص المنظمات .....	13
أولا: المنظمات الحديثة صغيرة الحجم .....	13
ثانيا: منظمات كبيرة في بيئة مستقرة نسبيا .....	14
ثالثا: منظمة تمارس نشاط فني متخصص في بيئة صغيرة .....	14
رابعا: منظمات عملاقة متنوعة النشاط .....	14
خامسا: منظمات مهنية في بيئة معقدة .....	15
المطلب الثالث: أشكال التنظيم .....	16
الفرع الأول: التنظيم الرسمي .....	16
أولا: التنظيم العمودي .....	17
ثانيا: التنظيم الوظيفي .....	17

18	ثالثا: التنظيم الاستشاري
18	رابعا: تنظيم اللجان
18	الفرع الثاني: التنظيم غير الرسمي
18	أولا: تعريف التنظيم غير الرسمي
19	ثانيا: أشكال التنظيم غير الرسمي
21	ثالثا: مصادر التنظيم غير الرسمي
22	رابعا: أهمية التنظيم غير الرسمي
23	الفرع الثالث: علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي
23	أولا: الاختلاف بين التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي
24	ثانيا: التكامل بين التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي
26	المبحث الثاني: أسس التقسيم التنظيمي ومبادئه
26	المطلب الأول: أسس التقسيم التنظيمي
26	الفرع الأول: الأساس الوظيفي
27	الفرع الثاني: الأساس السلعي
27	الفرع الثالث: الأساس العملاء
27	الفرع الرابع: الأساس العمليات
28	الفرع الخامس: الأساس الجغرافي
28	المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الإداري
29	الفرع الأول: مبدأ وحدة الهدف
29	الفرع الثاني: مبدأ تقسيم العمل والتخصص
30	الفرع الثالث: مبدأ الوظيفة
30	الفرع الرابع: مبدأ وحدة الرئاسة
31	الفرع الخامس: مبدأ نطاق الإشراف
31	الفرع السادس: مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة
32	المطلب الثالث: القوى الأساسية المؤثرة في عملية التنظيم
32	الفرع الأول: التكنولوجيا والهيكل
33	الفرع الثاني: الحجم والهيكل

33	الفرع الثالث: البيئة والهيكل
33	الفرع الرابع: الإستراتيجية والهيكل
	قائمة الأشكال -أ-
36	الشكل رقم 01 - 02
37	الشكل رقم 03 - 04
38	الشكل رقم 05 - 06
39	الشكل رقم 07
40	الشكل رقم 08
41	الشكل رقم 09 - 10
42	الشكل رقم 11 - 12 - 13
43	الشكل رقم 14
	الفصل الثاني: نظريات التنظيم الإداري والمشاكل التي تؤثر على كفاءته.
45	تمهيد
46	المبحث الأول: النظريات والهيكل التنظيمية
46	الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية
46	أولاً: التخصص وتقسيم العمل
46	ثانياً: التدرج العمومي
47	ثالثاً: الهيكل التنظيمي
47	الفرع الثاني: النظريات الأساسية
47	أولاً: التخصص وتقسيم العمل
47	ثانياً: التدرج العمومي
48	ثالثاً: الهيكل التنظيمي
48	الفرع الثالث: النظريات الحديثة
48	أولاً: نظرية النظم
48	ثانياً: النظرية الموقفية
48	المطلب الثاني: خرائط التنظيم
49	الفرع الأول: تعريف الخريطة التنظيمية

49	الفرع الثاني: أغراض الخرائط التنظيمية
50	الفرع الثالث: أنواع الخرائط التنظيمية
50	أولاً : الخريطة الرأسالية
50	ثانياً: الخريطة الأفقية
51	ثالثاً: الخريطة الدائرية
51	رابعاً: الخريطة الخطية
51	الفرع الرابع: مسؤولية تصميم الخرائط التنظيمية
52	المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية
52	الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي
53	الفرع الثاني: أشكال الهياكل التنظيمية
53	أولاً:الهيكل البسيط
54	ثانياً:الهيكل البيروقراطي الميكانيكي (الوظيفي)
54	ثالثاً:الهيكل البيروقراطي المهني(الوظيفي)
55	رابعاً:الهيكل القطاعي
56	خامساً: الهيكل العرضي(الأدهوقراطي)
57	الفرع الثالث: مبادئ والأسس العامة لإعادة وتطوير الهيكل التنظيمي...
58	الفرع الرابع: محددات الهيكل التنظيمي
59	أولاً: الأهداف
59	ثانياً: البيئة الخارجية للمنظمة
59	ثالثاً: البيئة الداخلية للمنظمة
59	رابعاً: التكنولوجيا المستخدمة في المنشأة
60	المبحث الثاني: الدليل التنظيمي والمشاكل التي تؤثر على كفاءة التنظيم
60	المطلب الأول: الدليل التنظيمي
60	الفرع الأول: مفهوم الدليل التنظيمي
61	الفرع الثاني: أهمية الدليل التنظيمي واستخداماته
61	أولاً: الدليل كمصدر للمعلومات
62	ثانياً: الدليل كأداة لتصميم العلاقات

- 62 ..... ثالثا: الدليل كأداة للرقابة على الأداء
- 62 ..... رابعا: الدليل كأداة للتنسيق
- 62 ..... خامسا: الدليل كأداة للاتصال
- 63 ..... سادسا: الدليل كأداة لفك التشابك
- 63 ..... سابعا: الدليل كأداة للثقافة التنظيمية
- 63 ..... الفرع الثالث: مكونات الدليل التنظيمي
- 63 ..... أولا: مقدمة عن المنظمة
- 64 ..... ثانيا: فلسفة الهيكل
- 64 ..... ثالثا: المصطلحات المستخدمة في الدليل
- 65 ..... رابعا: خرائط التنظيم
- 65 ..... خامسا: وصف الاختصاصات
- 65 ..... سادسا: جدول الصلاحيات
- 65 ..... سابعا: قائمة الوظائف و المقررات الوظيفية
- 65 ..... ثامنا: بطاقات الوصف الوظيفي
- 66 ..... تاسعا: قواعد استخدام دليل التنظيم
- 66 ..... الفرع الرابع: مقومات دليل التنظيم
- 66 ..... المطلب الثاني: البقاء والانحدار التنظيمي
- 66 ..... الفرع الأول: البقاء كهدف تنظيمي
- 67 ..... الفرع الثاني: أسباب فشل المنظمات في البقاء
- 67 ..... أولا:العوامل الخارجية ( التغيير البيئي والتكيف)
- 68 ..... ثانيا: الضعف الداخلي
- 69 ..... الفرع الثالث: استنتاجات عن البقاء التنظيمي
- 69 ..... الفرع الرابع: الانحدار التنظيمي
- 70 ..... أولا: عملية التغيير التنظيمي
- 71 ..... ثانيا: النمو التنظيمي
- 72 ..... ثالثا: تصنيف إستراتيجيات النمو
- 73 ..... المطلب الثالث: المشاكل التي تؤثر على كفاءة التنظيم

- 73 ..... الفرع الأول: عدم مجارات التنظيم للتغيير
- 73 ..... الفرع الثاني: عدم الوضوح لتبين العلاقات الإدارية
- 74 ..... الفرع الثالث: عدم كفاءة التنظيم
- 74 ..... الفرع الرابع: اختلاف التكافؤ بين المسؤولية والسلطة
- 74 ..... الفرع الخامس: المغالاة في تطبيق أساليب التنظيم وتعدد الرئاسات

قائمة الأشكال - ب-

- 77 ..... الشكل رقم -01-
- 78 ..... الشكل رقم -02-
- 79 ..... الشكل رقم -03-
- 80 ..... الشكل رقم -04-
- 81 ..... الشكل رقم -05-06-
- 82 ..... الشكل رقم -07-08-09-
- 83 ..... الشكل رقم -10-
- 85 ..... الشكل رقم -11-
- 86 ..... خاتمة
- 87 ..... قائمة المراجع

الفهرس

## المخلص:

إن موضوع الدراسة يتناول التنظيم باعتباره نشاط يتضمن تحديد الأعمال ومواجهة كافة الصعوبات والعراقيل التي تواجه المنظمات، حيث يهدف إلى انتظام سير العمل في المنظمة والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفعالية، وله أشكال عدة منها التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

وبناء على ذلك فقد ساهمت عدة نظريات في البناء التنظيمي وبناء الهياكل التنظيمية منها النظريات الكلاسيكية والنظريات الإنسانية والنظريات الحديثة، مما لا شك فيه أن لكل منظمة خريطة تنظيمية مناسبة لها، وهناك أيضا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الذي يقوم بدور تنظيم المهام و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وهو على أشكال مختلفة، وكل هذه الأعمال لابد أن تكون في شكل رسمي مكتوب وهو ما يسمى بالدليل التنظيمي، ولكي يكون التنظيم فعال يجب أن يكون لكل عامل إرادة في إفاة المنظمة التي ينتمي إليها حتي نتخلص من المشاكل التي تؤثر على كفاءته.