

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية  
جامعة تلمسان

جامعة أبو بكر بلقايد  
UNIVERSITÉ DE TLEMCEEN



محاضرات عبر الخط بعنوان :

هياكل وتنظيم المؤسسة  
السنة الثالثة ليسانس تخصص : إدارة الأعمال

من إعداد : د. حمادي بن سماعيل لمياء

السنة الجامعية : 2023/2022

## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
3	المقدمة العامة
4	المحور الأول: الإطار العام للتنظيم
4	I. مفهوم التنظيم
6	II. مفهوم الهيكل التنظيمي
9	III. تصميم الخرائط التنظيمية
12	المحور الثاني : أبعاد الهيكل التنظيمي
12	I. التعقيد
14	II. الرسمية
15	III. المركزية
17	المحور الثالث : محددات التنظيم
17	I. الإستراتيجية
18	II. حجم المنظمة
20	III. البيئة
22	IV. التكنولوجيا
25	المحور الرابع : أشكال التنظيم
25	I. الهيكل الوظيفي
26	II. الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة
28	III. الهيكل المصفوفي
29	الخاتمة العامة

## المقدمة العامة :

تعتبر الإدارة من أهم ركائز المنظمات المعاصرة وهي تشمل على جملة من النشاطات الهادفة إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالإستخدام الأمثل للموارد (بشرية، طبيعية، مالية، مادية ومعلوماتية). إن الموارد بحدّ ذاتها لا تكفي و لا بدّ من وجود عملية إدارية لتحريك وإنجاز الأنشطة فالإدارة ضرورية لكل عمل جماعي ولا يمكن تحقيق النجاح سواء في قطاع الأعمال أو في القطاع الحكومي إن لم تكن الإدارة قادرة على التنسيق الفعال بين الأفراد .

الإدارة بمفهومها الحديث هي علم وفن التعامل مع الموارد المتاحة للمنظمة وهي تشمل ممارسة مجموعة من النشاطات الإدارية تستهدف توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف وتتفق معظم الأدبيات النظرية على أن العملية الإدارية تشمل على أربعة أنشطة إدارية أساسية وهي التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة. يهدف التخطيط إلى صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف ويشير التنظيم إلى تقسيم الواجبات و تحديد المسؤوليات و توزيع السلطات بينما يكمن دور القيادة في وضع الحوافز المادية والمالية والمعنوية للعاملين من أجل دفعهم لبذل كل جهد لإتمام مهامهم وأخيرا تتمثل المراقبة في مقارنة الإنجازات المحققة بالمخططات المسطرة والكشف عن الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وقد جاء مقياس «هياكل وتنظيم المؤسسة» للاهتمام بدراسة الوظيفة الإدارية الثانية من وظائف العملية الإدارية وهي وظيفة التنظيم والتي يتم بموجبها وفي ضوئها تنسيق الجهود الفردية والجماعية بغية تحقيق الأهداف الإدارية للمنظمة.

ولهذا قسّم المقياس إلى أربعة محاور، يتضمن المحور الأول الإطار العام لمفهوم التنظيم ، يتناول المحور الثاني أبعاد الهيكل التنظيمي ، تم التطرق في المحور الثالث إلى محدّدات التنظيم وأخيرا تعرض المحور الرابع إلى أشكال التنظيم.

## المحور الأول: الإطار العام للتنظيم

### تمهيد:

يتناول المحور الأول الإطار العام لمفهوم التنظيم من خلال ثلاثة أجزاء أساسية. يتضمن الجزء الأول مفهوم التنظيم حيث تمت في هذا الجزء التفرقة بين لفظ التنظيم كوظيفة والتنظيم كمنظمة وشرح خصائص كل منها. أما في الجزء الثاني، تم التطرق إلى مفهوم الهيكل التنظيمي و مختلف مكوناته إلى جانب العناصر الأساسية التي يسند إليها. وأخيرا تعرض الجزء الثالث إلى التصميم التنظيمي وإجراءات رسم الخرائط التنظيمية.

### I. مفهوم التنظيم Organization:

يجب التفرقة بين لفظ التنظيم كوظيفة والتنظيم كمنظمة<sup>1</sup> بالرغم أن كلاهما يطلق عليه نفس لفظ باللغة الإنجليزية. التنظيم كمنظمة هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف واحد، والتنظيم كوظيفة هو أسلوب الإدارة فيها وكل من المنظمة والتنظيم يكملان بعضهم البعض ولا يعقل أن يكون هناك تنظيم دون منظمة والعكس صحيح فكلاهما أداة لتحقيق غرض أو هدف معين<sup>2</sup>.

### 1. المنظمة كتنظيم

المنظمة وحدة إجتماعية هادفة تركز على ثلاث مؤشرات أساسية وهي<sup>3</sup>:

### 1.1. المنظمة وحدة تنظيمية

<sup>1</sup> محمد عبد السلام (2020)، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث ط 2، القاهرة، ص 91

<sup>2</sup> عادل حسن، وآخرون (1998)، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ص 161

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ص 21-20

المنطق الوحدوي لأجزاء المنظمة حقيقة أساسية ترتبط بمفهوم المنظمة والتداؤوب بين مكوناتها الأساسية وتكاملها وترابطها مع بعضها، شرط أساسي لتحقيق أهدافها ومواصلة البقاء أو الإستمرار.

### 2.1 . المنظمة وحدة إجتماعية

عرّف (Robbins. Stephen .P., Coulter.Mary.A, 2017) التنظيم كمنظمة بأنه :  
"كيان اجتماعي منسّق بواعي وله حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".

يتّضح من هذا التعريف أن المنظمة كتنظيم هي كيان اجتماعي يتكوّن من مجموعة من الأفراد يجمعها تخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة من خلال التفاعل الإجتماعي و في ظل التنظيم الرسمي الذي ينظم سبل علاقاتهم مع بعضهم والتنظيم غير الرسمي الذي يؤطر طبيعة التفاعلات الإجتماعية بين العاملين في المنظمة و يدعم سبل تقرير فاعلية التنظيم الرسمي ذاته.

### 3.1 . المنظمة وحدة هادفة

المنظمة من خلال وحدتها التنظيمية وأبعادها الإجتماعية المتفاعلة ، تسعى نحو تحقيق هدف معين، اقتصادي، اجتماعي، ثقافي، تنموي...

### 2. التنظيم كوظيفة

#### 1.2 . تعريف التنظيم

التنظيم هو الوظيفة الثانية التي ينبغي أن يمارسها المدير في مختلف المستويات التنظيمية، ويعتبر الوسيلة التي يتم بموجبها ترتيب الجهود الفردية والجماعية وتنسيقها نحو تحقيق أهداف إدارية محددة وذلك من خلال تحديد الأطر التالية<sup>4</sup>:

- تحديد المهام والأنشطة المراد القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد الأفراد العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم العلمية والفنية.
- إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي الذي يتم بموجبه تحديد الأنشطة المختلفة في إطار مجموعات

<sup>4 4</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق الذكر، ص207

متماثلة ومتشابهة (الأقسام، المصالح، الوظائف) و توزيع الأفراد في الوحدات الإدارية والتنظيمية المشكلة.

- تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والجماعات وسبل الإتصالات القائمة بين كل منها وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة لكل فرد داخل الوحدات الإدارية.

## 2.2. أهمية وظيفة التنظيم

يمكن تلخيص أهمية التنظيم في مايلي:<sup>5</sup>

-يساهم التنظيم في توضيح بطريقة دقيقة الأنشطة والمهام التي سيقوم بها كل فرد. ويترتب على هذا الإنخفاض إلى أدنى حد ممكن من الغموض والخلط وسوء الفهم بالنسبة لتنفيذ المهام .

-إن التنظيم السليم يساعد في تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديدا واضحا. فكل عضو من أعضاء التنظيم يعرف مكانه وعلاقاته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه .

-يساهم التنظيم في التوحيد الشامل لجهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك. كما يساهم في تحقيق أفضل إستخدام للطاقات البشرية والمادية كون التنظيم يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والشخاص القائمين به والتسهيلات المادية.

-يسمح التنظيم بتجنب عدد كبير من المشاكل مثل الإزدواج في العمل، شيوع المسؤولية أو التهرب منها، عدم القدرة على اتخاذ القرارات، التداخل في الصلاحيات وإزدواج السلطة...

-التنظيم الجيد يخول للفرد السلطة الضرورية للقيام بالأنشطة المنوطة به.

-تساعد وظيفة التنظيم في تسهيل تدفق العمل وتسلسله ويزود العاملين بالإرشادات الخاصة بالأداء وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الاتصال .

## II. مفهوم الهيكل التنظيمي

### 1. تعريف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي او البناء الهيكلي هو أحد العناصر الرئيسية لعملية التنظيم وينظر الكثير إليه على أنه لبّ التنظيم ، فهو يمثل الإطار الذي تتحدد بموجبه العلاقات السائدة في المنظمة

<sup>5</sup>محمد عبد السلام، مرجع سابق الذكر، ص94-93

والمهام الرئيسية التي تعمل على تحقيقها. يتكون الهيكل التنظيمي من مجموعة من المكونات وهي<sup>6</sup>:

- **المكونات المادية:** وتشمل جميع الموارد الطبيعية والمادية والآلات والمعدات والأجهزة والموارد المالية.

- **المكونات البشرية:** تشمل كافة الأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف مستوياتهم ومراكزهم الوظيفية.

- **المكونات القانونية:** وهي التي تتعامل مع كافة العناصر السابقة تعاملًا رسميًا وتعمل على ترابطها وانتظامها في صورة وحدة متكاملة أو نظام بنسق واحد وتتضمن النصوص الدستورية والقوانين والأنظمة واللوائح والقرارات والأوامر والتعليمات ذات العلاقة بالمنظمة المعنية.

- **المكونات المعنوية:** وهي العناصر غير الملموسة كفلسفة المنظمة ورسالتها وقيمها وثقافتها والتي تساهم في بناء النظام وتماسك أفرادها وتميزه عن باقي الأنظمة الأخرى.

## 2. العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي

أظهرت عدة دراسات من الفكر الإداري أن الهيكل التنظيمي يستند إلى العناصر التالية :

### 1.2. تقسيم العمل والتخصص

وهو تحديد الأعمال وفق مبدأ التوحيد في المواصفات المتماثلة وتقسيمها على الأفراد المعنيين أو الجماعات المختارة. فمثلاً مجموعة من مهندسي الميكانيك لهم عمل ذو طبيعة ومواصفات موحدة فتخصص لهم أعمال في إطار تخصصهم كالإنتاج، توفير الطاقة إلخ...<sup>7</sup>  
إن تقسيم العمل والتخصص يمثل ضرورة لأسباب عديدة منها<sup>8</sup>:

- تعدد وتشعب مجالات المعرفة مما يصعب على فرد واحد الإلمام بها.

- إن الطاقة الذهنية والبدنية للفرد محدودة ولا يستطيع الاضطلاع بكافة الأنشطة.

- ضيق الوقت المتاح أمام الفرد الواحد لإنجاز كافة الأنشطة والمهام.

<sup>6</sup> عبد المعطي مجد عساف (1994)، مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتب المختص، ص 126

<sup>7</sup> شوقي ناجي جواد (2010)، المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان ص 255

<sup>8</sup> عبد السلام مجد، مرجع سابق الذكر، ص 98

-يؤدي تقسيم العمل والتخصص إلى إرتفاع درجة الدقة في العمل وكذلك السرعة في إنجازه مما يترتب عليه ارتفاع الإنتاجية.

يتم تقسيم العمل والتخصص على أساس معيارين هما: درجة التخصص الأفقي و درجة التخصص الرأسي وذلك على النحو التالي:<sup>9</sup>

-**التخصص الأفقي**: يتوقف التخصص الأفقي على درجة الإرتباط بين الأنشطة ومدى تجانس طبيعتها ومدى إشتراك أكثر من نشاط في تحقيق ناتج مشترك ومدى إشتراكها في إستعمال أدوات ووسائل العمل. كما تتوقف إمكانية تطبيق التخصص الأفقي على درجة إعتداد الأنشطة على بعضها البعض وخصائص الأفراد القائمين بالعمل.

-**التخصص الرأسي**: يتعلق التخصص الرأسي بمدى تجريد العمل من حرية الأداء والإستقلال الذاتي للفرد. و تتوقف إمكانية تطبيق التخصص الرأسي على درجة إستقرار بيئة العمل وظروف الأداء،المستوى التكنولوجي المطبق ومدى إمكانية تنميط الأداء وتكلفة الخطأ في الإنجاز وكذلك خصائص الأفراد الفنية والشخصية.

## 2.2. السلطة والصلاحيات

الصلاحيات هي الحق في إصدار الأمر للآخرين للقيام أو الإمتناع عن عمل ما وتتباين المنظمات في توزيع الصلاحيات على مراكز القرار ويرتبط توزيع الصلاحيات بدرجة المركزية المطبقة، فالمركزية تعني إتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري وإيصالها إلى الإدارات الدنيا وأما اللامركزية فتعني أن بعض القرارات تتخذ من قبل المدراء في المستويات الأخرى غير إدارة القمة وتقوم بعض المنظمات بالجمع بين المنهجين، فتحتفظ الإدارة العليا ببعض الصلاحيات وتفوض الأخرى إلى الإدارات الوسطى والدنيا<sup>10</sup>.

السلطة والصلاحيات مفهومين مترابطين، فالسلطة هي الحق في إمرة الآخرين وهي بذلك أداة أساسية لإنجاز الأعمال بواسطة الأفراد وتفويض السلطة هو التنازل عن جزء من صلاحيات فرد معين في ممارسة السلطة لفرد آخر في حين يرتبط تفويض السلطة بدرجة التسلسل الرئاسي المطبق في

<sup>9</sup> أحمد صقر عاشور (1978)، التنظيم والإدارة: مدخل الأنظمة والإستراتيجيات المشروطة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ص 82-79

<sup>10</sup> شوقي ناجي جواد، مرجع سابق الذكر، ص 256

المنظمة. من خلال التسلسل أو التدرج الرئاسي، تناسب السلطة والمسؤولية عبر المستويات التنظيمية المختلفة الناتجة عن التفويض، كما يساهم في تحديد طرق وقنوات الاتصال الرسمية داخل المنظمة<sup>11</sup>.

## 3.2. التنسيق

التنسيق هو عملية إحداث التكامل والإندماج لأجزاء المنظمة الواحدة ووحداتها و جعلها كتلة مترابطة مندفعة نحو الهدف المنشودو يتمثل التنسيق في كافة الإجراءات الرسمية منها وغير الرسمية والتي تعتمد على إدارة المنظمة لتحقيق التكامل للفعاليات المنفذة من قبل الأفراد العاملين فيها. يتم التنسيق في المنظمات البيروقراطية عن طريق قواعد وإجراءات لإحداث الترابط بين الفعاليات وأما في المنظمات الأخرى فإن التنسيق يحتاج حساسية إدارية لاحتضان المشاكل التي قد تحدث خلال تنفيذ العمليات التنظيمية بالإضافة إلى وجوب توفر الرغبة في مشاركة الآخرين للمسؤولية وقبول الاتصال المتبادل بين العاملين<sup>12</sup>.

## III. تصميم الخرائط التنظيمية<sup>13</sup>

يقوم التصميم التنظيمي برسم وتصوير الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم ويمكن تشبيهه عمل المصمم التنظيمي بعمل المهندس المعماري. كلاهما معني برسم خريطة تتوزع فيها الاستخدامات المختلفة وفق أهداف محددة (المهندس المعماري يقدم اقتراحاته: يوزع المساحات ويحدد مختلف المواقع..)، بينما المصمم التنظيمي يضع الخريطة التنظيمية ويحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية ويوضح خطوط الاتصال والسلطة ويبين الشكل التنظيمي الذي يعكس فلسفة الإدارة (المركزية، اللامركزية، تحويل السلطة، الصلاحيات، العلاقات الداخلية...).

تنتج من التصميم التنظيمي مخططات أو خرائط تنظيمية تعبر عن الإطار الثابت والواضح للعمل في المنظمة.

## 1. تعريف الخرائط التنظيمية

الخرائط التنظيمية تمثل الرسم الذي يحدد بناء المنظمة ويعين وظائف الوحدات العاملة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بينهما، كما يمكن تعريفها على أنها إطار الوحدات العاملة

<sup>11</sup>عبد السلام محمد، مرجع سابق الذكر، ص101

<sup>12</sup>شوقي ناجي جواد، مرجع سابق الذكر، ص257

<sup>13</sup>خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق الذكر، ص234-237

أو الصورة الحقيقية التي توضح توزيع الأعمال على الوحدات الإدارية العاملة ونوع العمل الذي تؤديه كل وحدة إدارية.

فهي تشير إلى:

- من ناحية طريقة تقسيم وتجميع وتنسيق النشاطات.
- و من ناحية أخرى إلى نمط العلاقات بين العاملين والمدراء (الصلاحيات، المسؤوليات، تصميم الوظائف....).

## 2. خطوات قبلية لإعداد الخريطة التنظيمية

هناك جملة من الخطوات يجب إتباعها قبل إعداد الخريطة التنظيمية و هي :

- معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة وتحديدتها بوضوح.
- تحديد الوظائف الإدارية في المنظمة والوظائف الإستشارية والوظائف التنفيذية.
- التأكد من وجود الأشخاص القادرين على إشغال الوظائف وأداء الواجبات بفعالية.
- تجميع الأعمال في وحدات عاملة على أساس التشابه أو التكامل.
- توزيع المهام على الأفراد العاملين وتعريف كل موظف بوظيفته وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

## 3. أنواع الخرائط التنظيمية<sup>14</sup>

### 1.3. الخرائط الهرمية

يعتبر الشكل المثلثي الأكثر شيوعا و يكون على شكل هرم في قمته مجلس الإدارة أو هيئة المديرين وتندرج الأقسام الأخرى نزولا نحو قاعدة الهرم كلما قلت أهميتها وتمثل الخطوط بين الأقسام والوحدات سلسلة الأوامر الرسمية فيها.

### 2.3. الخرائط الأفقية

ترسم هذه الخرائط من اليمين إلى اليسار إذا كتبت باللغة العربية فتسجل الإدارات في أقصى اليمين، ويليهما على اليسار الأقسام ثم الوحدات بحيث يأخذ المخطط شكل جانبي ومن السهل إستخدام هذا النوع من الخرائط للهيكل الكبيرة.

### 3.3. الخرائط الدائرية

<sup>14</sup> عادل حسن، وآخرون ص 271-259

وهو أكثر الأشكال حداثة ويكون المدير العام في مركز الحلقة ويتم تعيين الأقسام على أبعاد مختلفة من المركز على حسب أهميتها النسبية. تستخدم هذه الخرائط للتغلب على مشكلة المستوى إذ أنها تعطي صورة أوضح عن مختلف العلاقات ومسالك السلطة الموجودة في المنظمة ويمكن قراءتها بسهولة نظرا لصغر حجمها نسبيا.

#### 4. عيوب الخرائط التنظيمية

- لا تخلو الخرائط التنظيمية من بعض العيوب والأخطاء، وأكثرها شيوعا مايلي:
  - عدم إخضاع الخريطة للمراجعة الدورية المستمرة والتأكد من موافقتها مع التغيرات التي قد تطرأ في الجهاز التنظيمي.
  - عدم مقدرة الخريطة التنظيمية على الكشف على مدى الحاجة إلى التنسيق للاعتقاد بأن التنسيق هو نتيجة حتمية للتنظيم الجيد.
  - عدم مقدرة الخريطة التنظيمية وحدها على الكشف على التكرار في العمليات أو التداخل في الأعمال.
  - عدم التمييز بين علاقات العمل وسلطة الإشراف فعلاقات العمل لا بد أن ترسم بخطوط متقطعة بينما سلطة الإشراف فمن الضروري أن ترسم بخطوط سميكة.

## المحور الثاني: أبعاد الهيكل التنظيمي

### تمهيد:

يتكوّن الهيكل التنظيمي من التقسيمات الداخليّة وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة على المنظمة وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين بها. وقد حظي التنظيم الرسمي باهتمام رئيسي في نظرية التنظيم وخاصّة في المراحل الأولى من تطوّر علم الإدارة. و رغم تقلص أهمية التنظيم الرسمي في الفكر التنظيمي في مراحل لاحقة ، إلاّ أنه بقي موضوعاً رئيسياً في نظرية التنظيم. حيث لا يزال يعتبر الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف وتحديد العلاقات التنظيمية، وتوضيح خطوط الاتصالات، والتأثير على العلاقات مع البيئة الخارجية، إلى جانب تأثيره وتحديد دور الأفراد، وطبيعة ونطاق أعمالهم ومراكزهم الوظيفية. يتفق الباحثون في علم الإدارة على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي وهي : التعقيد، الرسمية والتقنين، التسلسل الإداري.

يتناول المحور الثاني أبعاد الهيكل التنظيمي من خلال ثلاثة أجزاء أساسية. يتضمن الجزء الأول مفهوم التعقيد الناتج عن التقسيم الأفقي والعمودي. أما في الجزء الثاني، تم التطرق إلى مفهوم الرسمية و مختلف إجراءات التقنين. وأخيراً تعرض الجزء الثالث إلى التسلسل الإداري بشقيه اللامركزية والمركزية.

### I. التعقيد:

يتّسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال إلى عدد من المهام يتولّى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً ومرتبطة عمودياً على مستويات إدارية مختلفة ويراعي هذا التقسيم جميع عوامل التخصّص (الوظيفي، الخدمي ، الجغرافي، حسب المشروع).

- لهذا يمكن القول أنّ كلّ عملية تنظيمية ينتج عنها تعقيد تنظيمي، والتعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمّها تنوع الوحدات الإدارية أفقياً، عمودياً.

## 1- التقسيم الأفقي:

يشير التنظيم الأفقي إلى تجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة أو المتقاربة و إنشاء وحدات إدارية، تتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف المنظمة (مثل إدارة البحث والتطوير، الإدارة المالية، إدارة الرقابة، إدارة الموارد البشرية).

يكمن الهدف الرئيسي من التقسيم الأفقي في تحقيق الأهداف التالية:<sup>15</sup>

- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة إدارية لتمكين المدير المتخصص في الإشراف عليها
- تسهيل مهمة المدير العام في إدارة المنظمة كوحدة
- تجميع الأفراد ذات الاختصاصات المتشابهة في نفس الوحدة حتى يسهل توجيههم والرقابة على أعمالهم

يقتضي التنظيم الأفقي نوعاً من التخصص ويعتبر مبدأ التخصص على قدر كبير من الأهمية حيث يصعب في المنظمات أن يقوم عدد محدود من الأفراد بوظائف متنوعة بإتقان مما استلزم الاحتكام لمبدأ التخصص الذي يؤثر إيجابياً على كمية ونوعية العمل. وتتعدد أسس التخصص التي يمكن تقسيم الأعمال بموجبها، إذ يمكن تقسيم التنظيم على أساس: الوظيفة، أو الخدمة المقدمة، أو المراحل التي تمرّ بها الخدمة، أو فئة المستفيدين، أو على العاملين أو المنطقة الجغرافية. هناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف ودرجة تعقّد التنظيم. فكلما تعدّدت الوظائف، كلما تعقّد التنظيم وزادت المشاكل واستلزم الأمر إيجاد آليات خاصة بالتنسيق بين أعمال ومهام مختلف الوحدات والعاملين فيها وتطوير آليات التعامل والاتصال بينهم.

كلما زاد حجم التنظيم كلما استلزم الأمر استخدام عدّة أسس للتقسيم. هناك علاقة طردية بين توسّع التنظيم والحاجة لاستخدام أكثر من أساس واحد للتقسيم العمل.

## 2- التنظيم العمودي:

يزداد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي تتوزع أفقياً على عدد من الإدارات والأقسام. ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعدّدة. بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من الأعمال والعاملين كلما زاد عدد

<sup>15</sup> عادل حسن، علي شريف، محمد فريد الصحن، مرجع سابق الذكر، ص 190

المشرفين ويرافق زيادة عدد المستويات الإدارية صعوبات في الاتصال والتنسيق والإشراف. ويعتمد ذلك على حجم نطاق الإشراف الذي يعتمد التنظيم.

نطاق الإشراف هو عدد الموظفين الذين يستطيع أن يشرف عليهم شخص واحد بكفاية وفعالية. كلما زاد نطاق الإشراف كلما قلّ عدد المستويات الإدارية ويكون شكل التنظيم بسيطاً كلما قلّ نطاق الإشراف تعددت المستويات الإدارية فظهر على شكل هرمي. كلما كان التنظيم أقرب لشكل الهرم وكان نطاق الإشراف محدوداً كلما كان الإشراف الرقابة أكثر إحكاماً ولكن تزيد صعوبات التنسيق والاتصالات، والعكس صحيح.

إنّ توسّع التنظيم أفقياً أو عمودياً أو جغرافياً يؤدي إلى زيادة درجة تعقيده وزيادة المشاكل. مما يوجب حلّها بإيجاد وسائل وآليات خاصّة بالتنسيق والرقابة. إنّ قرار التوسّع بالحجم في التنظيم يجب أن يكون محسوباً بحيث لا تكون تكلفته أكبر من العائد المتوقع منه.

## II. الرّسمية:

### 1. مفهوم الرّسمية:

يشير مفهوم الرسمية (التقنين ، التوثيق ، النمطية ، التوحيد) إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل بحيث تتمّ تأدية الأعمال بشكل محدّد ومنمّط. كلما زاد التقنين والرسمية والنمطية كلما كان مجال اجتهاد الموظفين قليلاً. تكمن الرسمية في التنظيم في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة في كلّ وظيفة إلى جانب المؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة. يؤدي الالتزام بهذه الأوصاف الوظيفية إلى الوصول إلى درجة كبيرة من القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين وإلى الثبات والنظام في العمل. نمط الرسمية والتقنين يشمل إمكانية التنبؤ بسلوك الموظفين لأنهم يؤدون أدواراً محدّدة بدقّة. من مخاطر التقنين عدم تشجيع المبادرة والإبداع (سلبيات، نقائص). تختلف درجة التقنين والرسمية من تنظيم لآخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري. إذ أنّه من السهل تقنين الأعمال الروتينية، وفي المستويات الإدارية الأدنى بالمقارنة مع صعوبة تقنين الأعمال الذهنية والاستشارية والقرارية في المستويات الإدارية العليا.

### 2. الوسائل المتبعة في تقنين السلوك: تتبع المنظمات عدّة وسائل تضمن من خلالها قدراً

كبيراً من الرسمية في السلوك، من بين هذه الوسائل:

**1.2. انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيمها وأهدافها:** تعتبر خطوات اختيار وتعيين العاملين أول الوسائل باتجاه تقنين السلوك. إذ يتمّ توضيح المواصفات السلوكية المطلوبة من المترشحين للتعيين، ويتمّ عقد امتحانات لهم ومقابلات معهم للتأكد من ملائمتهم للوظائف. بهذا يتمّ التأكد من أنّ من سيلتحقون بالعمل في المنظمة تتوافر فيهم الشروط والمؤهلات والخبرات والقيم التي تتلاءم مع متطلبات المنظمة.

**2.2. توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي:** يستمر تقنين سلوك الموظف بعد التعيين من خلال تحليل الوظيفة للتعرف على متطلباته السلوكية والوظيفية. ويتواصل ذلك بدورات توجيهية يتمّ من خلالها غرس القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المرغوب فيها. إذ يتمّ في هذه الدورات التعريف بأهداف المنظمة، وفلسفتها وقواعدها السلوكية والثقافية.

**3.2. العمل على إيجاد طقوس:** تعمل المنظمات الحديثة على إيجاد ثقافات تنظيمية خاصة بها، من خلال تبني عدّة رموز، ومفردات وأنماط التصرف، ويصل الأمر إلى إلزام الموظفين بزي موحد. إذ تبلور شخصية خاصة بالتنظيم تميّزه عن باقي التنظيمات. يعتبر الالتزام بهذه الطقوس غير المكتوبة مؤشراً على ولاء الموظف وانتمائه للمنظمة.

#### **4.2. السياسات والتعليمات:**

تعتبر السياسات المكتوبة والتعليمات توثيقاً مهماً لما ترغب المنظمات في تحقيقه من أهداف وما تتبعه من إجراءات لتحقيق ذلك. وقد لا تقتصر هذه السياسات على ما هو موثّق ومكتوب، بل تتوسّع لتشمل الأعراف والعادات وإن كانت غير مكتوبة.

**5.2. الأتمتة والمكننة :** يعتبر أسلوب المكننة واستبدال الموظفين بالآلات والروبوتات أقصر درجات التقنين حيث يصبح العمل يسير بشكل نمطي، روتيني وفقاً لما هو مقرّر. كلما كانت الأعمال بسيطة روتينية أمكن تقنينها ووضع الإجراءات والتعليمات المفصّلة لها والتحكّم في كافة خطوات العمل.

### **III. التسلسل الإداري والمركزية:<sup>16</sup>**

<sup>16</sup> خليل مجّد الشماع، (2016)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص191

يؤكد هذا مبدأ التسلسل الإداري على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين، بحيث تكون خطوط السلطة واضحة وتعكس المركزية أو اللامركزية مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري (المركزية) أو كونها موزعة بين المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات وكلفتها (اللامركزية). تعني المركزية حصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي. المركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع وخاصة في المنظمات المعاصرة والتي تتميز بالتعقيد وضخامة الحجم.

إن تفويض السلطة وتوزيعها وإتباع اللامركزية الإدارية يحقق فوائد عديدة من بينها:

- تفرغ السلطة العليا للأمور الإستراتيجية بدل الانشغال بالأعمال الروتينية.
- تسريع عملية اتخاذ القرارات وهو أمر لا يتيسر عند وجوب الرجوع للمركز في كل صغيرة وكبيرة.
- تعتبر أسلوب تحفيزيا للعاملين يؤدي إلى إشعارهم بأهميتهم من خلال ممارستهم للسلطة واتخاذ القرارات بشكل كلي أو جزئي.

## المحور الثالث : محدّدات التنظيم

### تمهيد

محدّدات التنظيم هي العوامل المؤثرة في تحديد نمط وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة وملاحظه الرئيسية. يتفق المفكّرون في علم الإدارة على أنّ هذه المحدّدات هي: الإستراتيجية، حجم المنظمة، البيئة المحيطة بها والتكنولوجيا المستعملة.<sup>17</sup>

يتناول المحور الثالث محدّدات التنظيم من خلال أربعة أجزاء. يتضمن الجزء الأول مفهوم الإستراتيجية والتطور الفكري للعلاقة بين الإستراتيجية و التنظيم. أما في الجزء الثاني، تم التطرق إلى مفهوم حجم المنظمة وتأثير توسيع المنظمة على أبعاد التنظيم. في الجزء الثالث تم دراسة أبعاد البيئة وأنواعها وطبيعة التنظيم في كل من البيئة المستقرة والديناميكية وأخيرا تعرض الجزء الرابع إلى التكنولوجيا كمحدد من محدّدات من التنظيم.

### I. الإستراتيجية محدّد محدّدات من التنظيم

#### 1. تعريف الإستراتيجية

- يمكن تعريف الإستراتيجية على أنّها عملية تخطيطية ترتبط بالعناصر الأساسية التالية:
- التعامل مع الظروف المحيطة بالمنظمة (التشخيص الداخلي والخارجي) وتحديد نقاط القوة والضعف إلى جانب الفرص والتهديدات.
  - وضع الأهداف الطويلة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
  - تحديد الوسائل وتخصيص الموارد اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف.

<sup>17</sup>نعيم إبراهيم الظاهر(2010)، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، عمان ص، 211

تلعب الإستراتيجية دورا رئيسيا في تحديد الهيكل التنظيم للمنظمة باعتباره الآلية اللازمة والوسيلة المتبعة لتحقيق أهداف وسياسات الإستراتيجية. بيّنت دراسات كثيرة أنّ نوع الإستراتيجية المتبعة يؤثر على نمط التنظيم في المنظمة ومن بين الدراسات التي درست تأثير الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمنظمة يمكن ذكر ثلاث منها وهي التي تمثل إطار متكامل يجمع معظم الأفكار التي جاء بها الباحثون الآخرون في هذا المجال. هذه الدراسات هي: دراسة (Chandler)، دراسة (Hall α Saias) دراسة (H. Mintzberg).

## 2. التطور الفكري لعلاقة الإستراتيجية بالتنظيم:

توضح دراسات (Chandler) أن هناك علاقة بين الإستراتيجية المتبعة وشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة. وأنّ تغير الإستراتيجية يتطلب تغيرا في نمط الهيكل التنظيمي للوصول للكفاءة التنظيمية: « structure follows strategy » .

هناك علاقة واضحة وخطية بين الإستراتيجية وأبعاد التنظيم (التعقيد المركزية والرسمية). يكون التنظيم بسيط وغير معقد في المراحل الأولى لإنشاء المنظمة، ثم يصبح مع مرور الزمن أكثر تعقيدا بسبب تنوع الإستراتيجيات (زيادة رأس المال - زيادة العمال - تطور التكنولوجيا). كما أنّ عملية المراقبة والمساءلة لا تعود ممكنة التطبيق ويستلزم الأمر الاعتماد على أجهزة ولجان خاصّة وبالتالي لا يمكن إتباع أسلوب المركزية.

من عيوب دراسة (Chandler) أنّها اقتصرت على المنظمات الكبيرة الحجم والمنظمات الربحية ولم تشمل المنظمات الأخرى (منظمات حكومية). انتقدت أعمال (Chandler) من قبل (Hall α Saias, 1980) حيث عكسا مقولة (Chandler) بمقولة ( strategy follows structure). جاء (H. Mintzberg 1990) برأي متوازن حيث بيّن أنّ العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية علاقة متبادلة:

(structure follows strategy as the left foot follows the right).

## II. حجم المنظمة محدّد محددات من التنظيم

لقي موضوع حجم المنظمة اهتماما كبير من طرف الباحثين الإداريين للتعرف على أثره على طبيعة الهيكل التنظيمي والعوامل المتصلة به وهي درجة الرسمية والتعقيد ودرجة المركزية. لقد

كان ماكس فيبر (Max Veber) من أوائل الدارسين الذين تناولوا هذا الموضوع بالدراسة والتحليل. أكد (Max vieber) أنّ النظام البيروقراطي هو من سمات المنظمة الكبيرة الحجم وأن أحد مقاييس حجم أية منظمة هو عدد العاملين فيها بشكل دائم. وقد حدّد (Max vieber) خصائص النظرية البيروقراطية كما يلي:

. تقسيم العمل والتخصص ← درجة عالية من التعقيد التنظيمي.

. التسلسل الرئاسي ← اللامركزية

. وجود قواعد وتعليمات محدّدة لسير العمل ← الاهتمام بالتوثيق والرسمية.

### 1. علاقة حجم المنظمة بدرجة التعقيد

يترتب على زيادة حجم المنظمة ضرورة تقسيم العمل والتخصص. ويقترن بظاهرة تقسيم العمل والتخصص الحاجة إلى الاهتمام بمسألة التنسيق بين الأقسام المختلفة. هذا ما يؤدي إلى زيادة المستويات الإدارية من ناحية (تقسيم أفقي) لتسهيل عملية الإشراف والرقابة وزيادة الأقسام والمصالح حسب التخصصات (تقسيم عمودي). وبالتالي كلّما زاد حجم المنظمة كلما ارتفعت درجة التعقيد التنظيمي فيها.

زيادة حجم المنظمة ← زيادة درجة التعقيد.

### 2- علاقة حجم المنظمة باللامركزية

يترتب على زيادة حجم العاملين صعوبة الرقابة المباشرة وضرورة اللجوء إلى أساليب رقابية غير مباشرة. كلما توسّع التنظيم أصبح من الصعب إتباع المركزية الإدارية واستلزم الأمر اللجوء لأسلوب اللامركزية في الإشراف والمراقبة. لا بدّ من اللجوء إلى اللامركزية والتفويض كضرورة يقتضيها حسن سير العمل وتقريب مصادر القرار من المواقع التي يتمّ التعامل معها.

توسع المنظمة ← اللامركزية

### 3- علاقة حجم المنظمة بالرسمية

كلّما زاد حجم التنظيم كلما زادت الحاجة لضبط سلوك العدد الكبير من العاملين. يعتبر التقنين وسيلة فعالة لضبط السلوك. إذ أنّ الاعتماد على تقنين قواعد وإجراءات العمل والسياسات يعتبر أساس للوصول إلى أنماط سلوكية متماثلة في العمل. إلا أن التوسع في حجم

المنظمة يستلزم تفويض السلطة وترك حرية التصرف والقرار بشكل نسبي وهذا ما يحد من درجة التقنين والرسمية وعلى هذا الأساس فتكون الرسمية معتدلة.

### زيادة حجم المنظمة ← الرسمية معتدلة

### III. البيئة محدّد محدّدات من التنظيم

بين العديد من المفكرين في ميدان الإدارة، في الستينات من القرن الماضي أن المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به ويتفاعل باستمرار مع مجرياتها. تواجه المنظمات مجموعة من العوامل والظروف البيئية التي لا بدّ أن تنعكس على طبيعة التنظيم. يمكن تحديد ثلاثة أبعاد بيئية رئيسية تؤثر على التنظيم وهي: القدرة، درجة الاستقرار ودرجة التعقيد.

#### 1. أبعاد البيئة

##### 1.1. قدرة البيئة (Potentiel – capacity)

يشير بعد القدرة إلى دور البيئة في دعم المنظمة بحيث تمكّنها من الحصول على الموارد اللازمة لاستقرارها ونموّها. (↑ الفرص + ↓ التهديدات)

كلّما كانت قدرة البيئة مرتفعة كلما كانت البيئة داعمة للمنظمة وكلما كان الضغط البيئي ضعيف، كلما تمكنت المنظمة من التأقلم مع المحدّدات الأخرى للتنظيم كالحجم أو الإستراتيجية أو التكنولوجيا.

##### 2.1. درجة الاستقرار: (Incertitude – volatility)

يشير مفهوم الاستقرار إلى مستوى اليقين والتأكد في محيط المنظمة. ترتبط درجة الاستقرار بمستوى ديناميكية التغير في البيئة المحيطة فكلما كانت البيئة هادئة ويمكن التنبؤ بتغيراتها كلما كان التنظيم في وضع مريح ومستقر.

##### 3.1. التعقيد: (complexité)

يشير مفهوم التعقيد إلى عدد المكونات والمتغيرات المتواجدة في بيئة المنظمة وإلى درجة تجانسها أو تناقضها واختلافها.

- درجة التجانس هي من سمات البيئة غير المعقدة.

- درجة التناقض والاختلاف هي سمات البيئة المعقدة.

تفاوت البيئات التي تتواجد فيها التنظيمات من حيث درجة الاستقرار والوضوح أو الغموض وعدم اليقين الذي يميّزها. تتميز البيئة في العصر الحاضر أيضا ببيئة ديناميكية تتميز بالتغيرات الشريعة، كثرة المنافسين، صعوبة الحصول على المواد الخام، تناقص الحصص السوقية، التغير في أذواق المستهلكين، صدور تشريعات جديدة... هذا ما يميّز العصر الحالي حيث أنّ التغير هو الثابت الوحيد. من الطبيعي أن يختلف عمل المديرين ويتفاوت مستوى أدائهم باختلاف العوامل البيئية ودرجة الغموض وعدم اليقين يعملون فيها. هذا ما جاءت به النظريات الموقفية في مرحلة الستينات (Théories de la contingence). حيث تلخص الفكرة الأساسية في هذه النظريات على خلاف ما يراه أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة :

- بأنه ليس هناك تنظيما مثاليا أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف.
- إنّ هناك عدّة عوامل وظروف تؤثر على العمل وتقتضي التكيف معها.
- فالتنظيم الإداري يتوقف على طبيعة الظروف ومدى وضوحها وإمكانية التنبؤ بالتغيرات المستقبلية لها.

أهم الدراسات التي تناولت أثر العوامل البيئية على التنظيم ما يلي:

## 2. دراسات (Tom BURNS α GM. STALKER)

- قام كل من (STALKER α BURNS) بدراسة ميدانية شملت عشرين مصنعا في بريطانيا للتعرف على أثر البيئة على أسلوب الإدارة في كل منها. بيّنت الدراسة أن الهياكل التنظيمية التي تتناسب والبيئات الديناميكية تختلف عن تلك البيئات المستقرة التي لا يحصل فيها تغييرات كبيرة. النمط الإداري المستعمل في المنظمات يتدرّج بين حالتين نقيضتين ومتطرفتين (Opposées extrêmes) وهما: التنظيمات العضوية والتنظيمات الميكانيكية.

1.2. **التنظيمات العضوية (vision organique):** وهي التنظيمات القادرة على التعامل مع البيئات الديناميكية وتستطيع التفاعل مع الظروف السائدة فيها. حيث تتميز هياكلها التنظيمية بالمرونة وبنمط الاتصالات الأفقية (اللامركزية) وتفويض السلطات مما يمكن من اتخاذ القرار ميدانيا. تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي. لا يكون هناك

تحديد تفصيلي للمهام والمسؤولية ( $\neq$  الرسمية). يكون اعتماد كبير على تبادل المعلومات بالاتجاهين أكثر من إعطاء الأوامر باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.

البيئة الديناميكية والمتغيرة ← تنظيم عضوي: مرونة+درجة منخفضة من الرسمية والتقنين + لامركزية.

2.2. التنظيمات الميكانيكية (vision Mécaniste): تتناسب هذه التنظيمات مع البيئات المستقرة وذات موارد وفيرة. تتميز بوجود هياكل ثابتة وتتميز بدرجة عالية من التعقيد والرسمية والمركزية. تتناسب أكثر مع المهمات ذات الطبيعة الروتينية والمتكررة حيث يكون ممكن تقنين السلوك والإجراءات بشكل تفصيلي.

الخصائص	التنظيم الميكانيكي	التنظيم العضوي
تعريف المهمة	دقيق	مرن
الاتصالات	عمودية	أفقية
الرسمية	عالية	منخفضة
القيادة	عن طريق السلطة	عن طريق الخبرة
الرقابة	مركزية	متنوعة
درجة التعقيد	منخفضة	مرتفعة
درجة المركزية	مرتفعة	منخفضة

#### IV. التكنولوجيا محدد محددات من التنظيم

##### 1. مفهوم التكنولوجيا

يشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات. مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على المعدات والآلات بل يشير أيضا إلى المعرفة الفنية (know - how) كجزء أساسي من التكنولوجيا. إذ يدخل ضمن هذا التعريف

الطرق المتبعة في الإنتاج، خصائص المواد المستعملة والنظام المعرفي الذي تسند إليه أساليب العمل.

تعتبر التكنولوجيا أحد العوامل المؤثرة والمحددة لطبيعة التنظيم وسماته الأساسية. قد حظي هذا الموضوع بعناية الدارسين خاصة في الخمسينات من القرن الماضي وتمثل ذلك بحركة الأنظمة الاجتماعية في بريطانيا (Sociotechnical systems). يشير مصطلح الأنظمة التقنية الاجتماعية إلى الترابط بين الجوانب الاجتماعية والتقنية للمنظمة وإظهار العلاقة بين النمط الإداري والتكنولوجيا المستعملة. ظهرت دراسات عديدة عن تأثير التكنولوجيا على طبيعة التنظيم في المنظمة. أهم المساهمات الفكرية التي عالجت ارتباط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي Charles Perrow.

## 2. دراسة Charles Perrow

تنطلق دراسة Charles Perrow لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة وليس الآلة، فالتكنولوجيا هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات، فرغم أهمية الآلات والمعدات (كمكونات للتكنولوجيا) فإن العامل الأهم هو المعرفة التي يتعذر في غيابها عملية التحويل. صنّف Charles Perrow التكنولوجيا على أساس مستوى تعقيدها إلى 4 أنواع وأظهر الهياكل الإدارية الملائمة لكلّ صنف.

### 1.2. تكنولوجيا روتينية بسيطة:

تتصف بأنها ليس فيها أعمال استثنائية ومتنوعة بل مهام سهلة الحلّ. يمكن اعتبار موظف في البنك أو موظف الاستعلامات أو عامل خطّ التجميع في مصنع السيارات أمثلة على المهام الروتينية. أداء الأعمال في المنظمات التي تستعمل التكنولوجيا الروتينية يناسبه إتباع الإجراءات الرقابية والتنسيقية المقننة، حيث تتواجد الرسمية والأسلوب المركزي في الإدارة.

### 2.2. تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة: (Technologies de pointe)

تتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها. من الأمثلة على ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي أو إعداد البحوث العلمية أو تكنولوجيا متقدمة (الطيران). يستلزم هذا النوع من التكنولوجيا وجود نظام إداري مرن، يتبع الأسلوب اللامركزي في الإدارة ويسمح بتفاعل كبير فيما بين العاملين.

### 3.2. تكنولوجيا هندسية: المعدّات الثقيلة (Equipements lourds)

تتميّز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة منظمة وعقلانية والمثل عليها وظيفة المهندس. لكثرة الاستثناءات والاختلافات والتنوع في العمليات، فإنّ النمط الإداري يجمع بين مركزية اتخاذ القرارات وضمان درجة من المرونة ودرجة منخفضة من التقنين.

### 4.2. التكنولوجيا الحرفية: (artisanat : verres spéciaux) صناعة زجاجية

تتميز بالتكرار مع مرور الوقت وهي غير متنوعة مع ذلك معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصّة. تستلزم الاستعانة بأصحاب الخبرات والتأهيل المعرفي العالي، الأمر الذي يتطلّب نمط اللامركزية.

يمكن تلخيص تصنيفات (Charles Perrow) لأنواع التكنولوجيا وعلاقتها بخصائص

الهيكل التنظيمي في التمثيل الموالي :

(تفويض

اللامركزية السلطة)



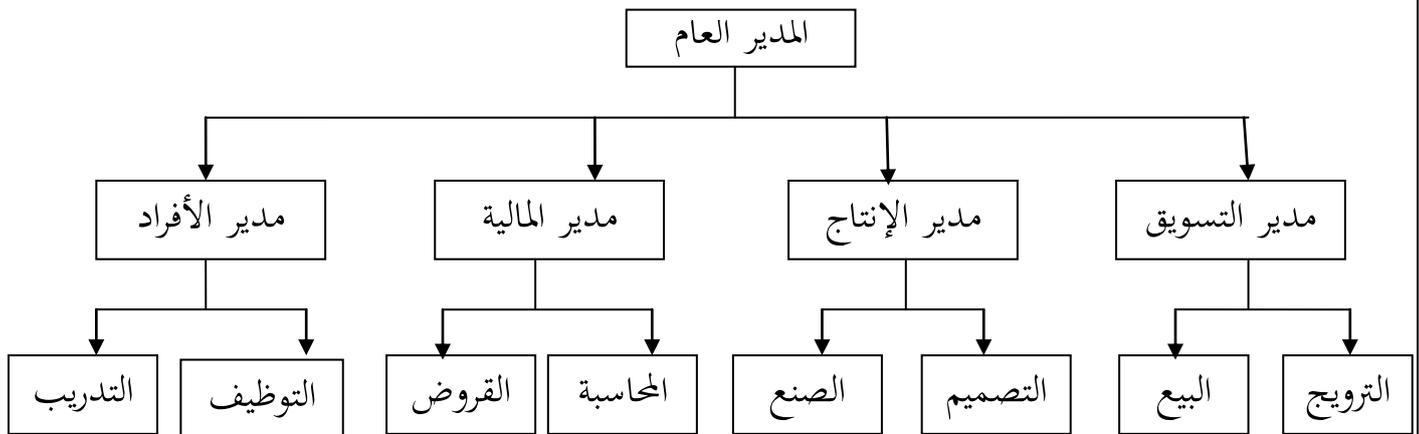
## المحور الرابع: أشكال التنظيم

### تمهيد

تعدّ الأشكال التنظيمية التي يمكن للتنظيمات المختلفة أن تتبناها. يرتبط مشكل التصميم التنظيمي بتعدّد وإختلاف الأنشطة المعتمدة في المنظمة. يتناول المحور الرابع أهم الأشكال التنظيمية من خلال ثلاثة أجزاء ، يتضمن الجزء الأول مفهوم الهيكل الوظيفي (أو النشاطي) ، أما في الجزء الثاني ، فقد تم التطرق إلى الهياكل حسب تقسيم وتجميع الأنشطة (أو المستقلة) و في الجزء الثالث تم دراسة الهيكل المصفوفي.

### 1. الهيكل الوظيفي<sup>18</sup>: (Structure fonctionnelle)

يقوم هذا النوع من الهياكل على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية. تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية مختصة. يرأس كل وحدة مدير متخصص في مجال نشاطه. للمدير حق ممارسة السلطة و إصدار الأوامر لكل من يعمل تحت نطاق إشرافه وتخصّصه. يمثّل الشكل الموالي هذا النوع من الهياكل.



## 1. مزايا الهيكل التنظيمي:

الاستفادة من مبدأ التخصص من خلال استخدام الخبراء والمختصين ذوي المهارات والخبرات العالية. سهولة التنسيق والإشراف على الوحدة الإدارية المختصة. يؤدي التخصص وممارسة الأنشطة المطابقة لمجال التخصص إلى تنمية الكفاءات وتطوير القدرات وزيادة المستمرة في الخبرة في ميدان التخصص.

## 2. عيوب الهيكل الوظيفي:

إمكانية بروز التناقضات بين الوحدات المختلفة والهيكل للتركيز على الأهداف الفرعية الخاصة بها على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

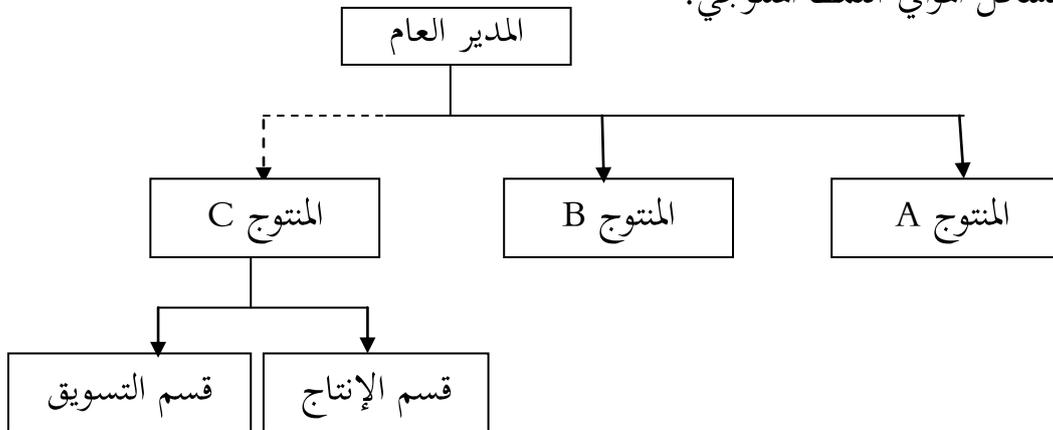
## II. الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة: (Structure divisionnelle)

يتمثل هذا النمط التنظيمي بوجود عدد من الوحدات الإدارية المستقلة ضمن التنظيم الواحد. يبدو التنظيم وكأنه يضم عدة تنظيمات إدارية ولكن تحت إشراف مركزي. هذا التنظيم يمنح الإدارة الوسطى درجة كبيرة من السلطة حيث يكون كل مدير مسؤول عن إدارته. تقسيم وتجميع الأنشطة يكون على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي أو نمط البيع في المنظمة.

### 1. الهيكل التنظيمي على أساس المنتج:

يستخدم هذا النمط من التنظيم في المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية التنوع. يتم تقسيم المنشأة حسب المنتجات الأساسية أو مجموعات متجانسة من السلع أو الخدمات. مثلاً تقسيم شركة لصناعة منتجات الزيوت النباتية إلى دهون وزيوت استهلاكية، منظفات، مواد التجميل.

يمثل الشكل الموالي النمط المنتج:



## 1.1. مزايا النمط المنتوجي:

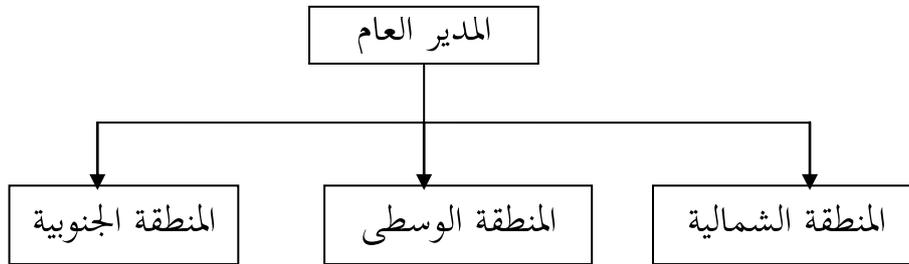
- المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل كل منتج.
- سرعة القرارات لدى مسؤول كل منتج.
- سهولة المتابعة والرقابة على كل منتج.
- ربط أداء المسؤولين عن كل منتج بالربح المحقق.

## 2.1. عيوب النمط المنتوجي:

- ازدياد أداء الوظائف من منتج لآخر (إنتاج - تسويق - مالية...).
- ضرورة معرفة كل مدير بكل أنشطة المنشأة (عمليات، بيع، محاسبة..).
- صعوبة التنسيق بين العمليات المتشابهة.
- الصراع بين مديري المنتجات المختلفة على الموارد والإمكانات المتاحة.

## 2. الهيكل التنظيمي على أساس المنظمة الجغرافية:<sup>19</sup>

تستعمل النمط الجغرافي أو الموقعي المؤسسات الكبيرة وخاصة تلك التي لديها معامل أو فروع أو معارض موزعة في مواقع أو مناطق جغرافية متعددة، كما يبين الشكل الموالي:



يعين لكل منطقة (أو فرع) مدير يتولى مسؤولياتها بأكملها بما في ذلك التخصصات الوظيفية (إنتاج - تسويق - إدارة...). يتيح هذا النمط إمكانية تنظيم المنشأة داخل وخارج القطر.

## 1.2. مزايا هذا التنظيم

- توحيد المسؤولية الإدارية على صعيد المنطقة أو الموقع الجغرافي.
- سرعة اتخاذ القرار نظرا لعدم المركزية.

<sup>19</sup> نعيم إبراهيم الظاهر (2010)، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، عمان، ص.73.

- إلمام المديرين بخصائص ومتطلبات كل منطقة.

## 2.2. عيوب النمط الجغرافي:

- صعوبة وضع سياسات عامة لكل المناطق.

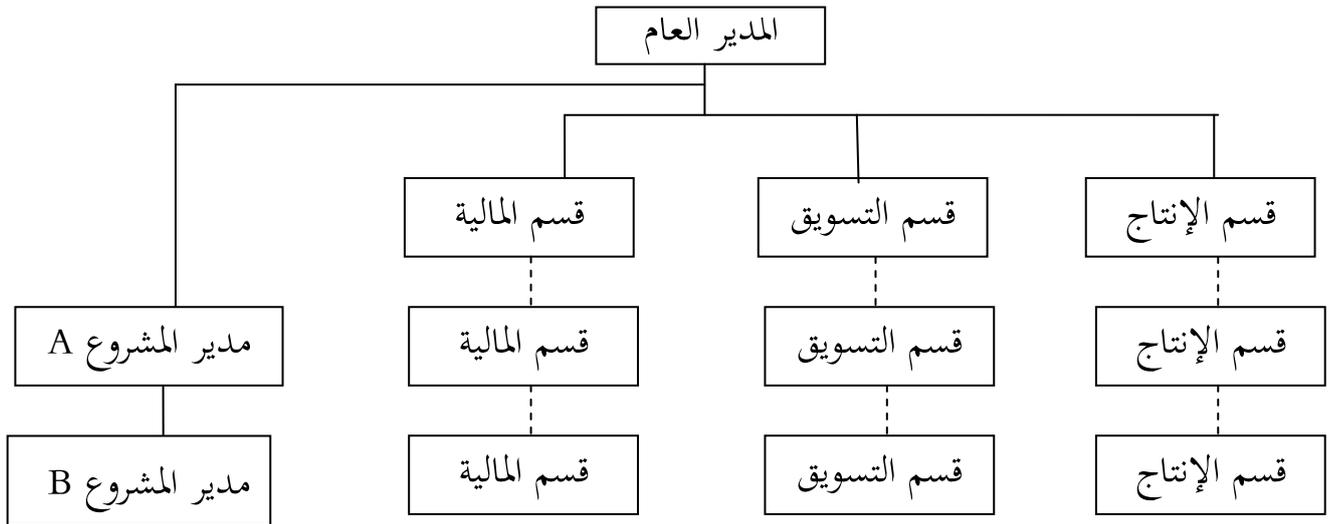
- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية والمركز الرئيسي.

- صعوبة رقابة الإدارة العليا.

## III. النمط المصنفي<sup>20</sup>

### 1. تعريف

يمزج هذا النمط بين أساسيات النمطين الوظيفي والمستقل. يتميز هذا التنظيم بوجود خط رقابي مزدوج كما يشير إليه الشكل الموالي:



يدير كل وظيفة أساسية مدير مسؤول عنها (إنتاج - تسويق - ...) إلى جانب ذلك هناك خط إداري آخر يتمثل بوجود مدراء المشروعات. كل مشروع هو بمثابة قسم مستقل له تقسيماته الإدارية و له مدير مسؤول عنه. ينشأ الازدواج في العلاقة بين الوظائف الأساسية للشركة الأم أو مركز الشركة (siège diverge) وبين مدير المشروع  $\Leftarrow$  نوعين من التخصص: النشاط (أو الوظيفي) والمشروعاتي. هناك مشاركة في اتخاذ القرارات بين مدراء الوظائف ومدراء

<sup>20</sup> تحليل مجّد الشماع، مرجع سابق الذكر، ص190

المشروعات. أخذ عدد كبير من الشركات الكبيرة بهذا النمط من التنظيم مثل شركة المقاولات والبنوك وشركات التأمين إلى جانب أجهزة الدولة ومراكز البحث العلمي.

## 2. عوامل الأخذ بالنمط المصنوعي

- إدخال المنتجات المتنوعة.
- العمل في خطوط إنتاج جديدة وتبديل التكنولوجيا.
- التعامل مع زبائن جدد ودخول أسواق جديدة.

## قائمة المراجع والمصادر:

- أحمد صقر عاشور(1978)،تنظيم والإدارة:مدخل الأنظمة والإستراتيجيات المشروطة،الإسكندرية،مؤسسة شباب الجامعة .
- خضير كاظم حمود،موسى سلامة اللوزي(2008)،مبادئ إدارة الأعمال،إثراء للنشر و التوزيع،الأردن.
- خليل مُجدد الشماع،(2016) ،مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن.
- شوقي ناجي جواد(2010)، المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان.
- عبد السلام مُجدد (2020)،الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال،دار الكتاب الحديث الجزء 2،القاهرة .
- عادل حسن،علي شريف،مُجدد فريد الصحن (1998)،تنظيم وإدارة الأعمال،دار النهضة العربية،بيروت .
- عبد المعطي مُجدد عساف(1994)،مبادئ الإدارة،المفاهيم والإتجاهات الحديثة،مكتب المحاسب.

- نُجَّد محمود الشماع،(2012) ،أساسيات الإدارة والأعمال،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية.
- نعيم إبراهيم الظاهر(2010)،أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها،عالم الكتب الحديث،عمان.
- Robbins. Stephen .P., Coulter.Mary.A, (2017),fundamentals of Management, Pearson