

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research



University of Algiers3

Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences  
and Management Sciences

Department of Management Sciences

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة موسومة بعنوان:

# محاضرات في نظرية المنظمات

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال

من اعداد: د. شطيبي حنان

السنة الجامعية: 2023-2024

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
1	فهرس المحتويات
1	فهرس الجداول
1	فهرس الأشكال
1	مقدمة
2	المحور الأول: مقدمة في نظرية المنظمات
2	1- مفهوم نظرية المنظمات ونطاق اهتماماتها
4	2- العوائد العلمية والعملية لنظرية المنظمات
5	3- علاقة نظرية المنظمات بالعلوم الأخرى
06	المحور الثاني: المضامين النظرية لمفهوم المنظمة في الفكر التنظيمي
06	1- المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمات
09	2- الصور المختلفة للمنظمة وفقا لمداخل دراستها
11	3- التيار الكلاسيكي في دراسة المنظمة
19	4- التيار الإنساني والسلوكي في دراسة المنظمة
26	5- التيار التخطيطي في دراسة المنظمة
31	6- التيار الثقافي في دراسة منظمة
33	المحور الثالث: هندسة تصميم الهيكل التنظيمي
33	1- مفهوم الهيكل التنظيمي
35	2- أهمية الهيكل التنظيمي
37	3- مبادئ الهيكل التنظيمي
37	4- خصائص الهيكل التنظيمي
38	5- مكونات الهيكل التنظيمي
40	6- أبعاد الهيكل التنظيمي
42	7- آليات التنسيق بين مكونات الهيكل التنظيمي
44	8- العلاقة بين آليات التنسيق
45	9- سيرورة تشكل البنيات التنظيمية حسب Henry Mintzberg

49	10-أنواع الهيكل التنظيمي
65	المحور الرابع: المحور الرابع: محددات الهيكل التنظيمي
65	1-حجم وعمر المنظمة
67	2-الاستراتيجية
73	3-التكنولوجيا
79	4-البيئة
83	5-الثقافة التنظيمية
85	6-السلطة والقوة
86	7-نظم المعلومات
88	المحور الخامس: المنظمة المتعلمة والمنظمة الذكية من صور الحديثة للمنظمات
88	1-المنظمة المتعلمة
93	2-المنظمة الذكية
94	الخاتمة
97	قائمة المراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
07	تطور نظرية المنظمات في ضوء بعدي النظام والغاية	01
11	صور المنظمة ضمن غطائها النظري	02
48	معالم تصميم البنية التنظيمية	03
51	خصائص الهيكل الطويلة والمسوحة	04
52	خصائص الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة	05
54	مقارنة بين خصائص الهيكل الميكانيكي والعضوي	06
64	ملخص لخصائص الخيارات التصميمية الخمسة لمينتزبرغ	07
67	بعض الخصائص التنظيمية حسب مراحل دورة حياة المنظمة	08
75	العلاقة بين درجة تعقيد التكنولوجيا وبعض خصائص الهيكل حسب Woodward	09

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	علاقة نظرية المنظمات بالعلوم الأخرى	01
32	مقارنة بين خصائص الإدارة الأمريكية واليابانية والنموذج Z	02
39	مكونات الهيكل التنظيمي تبعا لـ "هنري مينتزرغ"	03
42	التكيف المتبادل	04
41	الإشراف المباشر	05
44	الانتميط	06
45	تسلسل آليات التنسيق في ظل درجة التعقيد العالية	07
49	خارطة الهيكل التنظيمي التنفيذي	08
47	خارطة الهيكل التنظيمي الوظيفي	09
51	خارطة الهيكل التنفيذي الاستشاري	10
56	المصفوفة التنظيمية	11
57	الهيكل بالفرق	12
58	الهيكل التنظيمي الشبكي	13
59	البنية المقاولاتية	14
60	البنية البيروقراطية الآلية	15
61	البنية البيروقراطية المهنية	16
61	البنية التقسيمية	17
62	البنية الأدهوقراطية	18
63	البنية المهماتية	19
63	البنية السياسية	20
69	العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي حسب Chandler	21
69	آلية التطورات الهيكلية في المنظمة حسب Chandler	22
77	العلاقة بين نوع التكنولوجيا وخصائص الهيكل التنظيمي حسب perrow	23
82	العلاقة بين عدم التأكد البيئي وخصائص الهيكل التنظيمي	24

### مقدمة

ان الناظر الى حياتنا اليوم يجد أن أهم سمة تميزها هي الوجود المتعدد والمتنوع للمنظمات ذات الطبيعة والتكوين والخصائص المتماثلة وغير المتماثلة، فقد أصبحت المنظمات بأشكالها المختلفة تمثل النموذج السائد في المجتمعات المعاصرة، وجذبت اهتمام الباحثين والمختصين من مختلف فروع العلوم من أجل فهمها وتحليلها لتعظيم الاستفادة من وجودها، حيث برزت عدة توجهات علمية عنيت بدراستها وتحليلها متناولة مفهوماً، مختلف مكوناتها، تصميمها الهيكلي، علاقتها مع البيئة المحيطة، ومختلف القضايا المرتبطة بها وبتطورها ونموها، فأخذت دراستها توجهات متعددة ضمن مقاربات متعددة اقتصادية، اجتماعية، تنظيمية، ثقافية وغيرها.

وتعد نظرية المنظمات أحد الحقول المعرفية التي تعنى بدراسة هيكله وتنظيم المنظمات، فهذا المجال المعرفي تلتقي فيه اسهامات عدد من العلوم كعلم الاقتصاد والاجتماع والنفوس والرياضيات والقانون وغيرها من التخصصات، والتي كانت لها بصمتها الخاصة في دراسة وتحليل المنظمات، ولقد عرف تطورا هائلا تماشيا مع تغير طبيعة المنظمات وتعدد أشكالها، وأدى بدوره التراكم المعرفي في هذا المجال إلى تطوير إدارة المنظمات وإلى تحسين كبير لإدائها.

فنظرية المنظمات وفرت المعرفة حول تحليل كيفية تصميم المنظمات وعملياتها، وسمحت بفتح المجال لطرح أسئلة متجددة حول هيكله المنظمات وطريقة عملها، والتراجع كذلك عن بعض الأساليب التنظيمية، وطورت من فهم المواقف الإدارية والتحسين في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المنظمات التي تنشط ضمن بيئة ديناميكية ومعقدة بشكل متزايد، فمجال اهتمامها هو دراسة المنظمة وتحليلها ككل متكامل أو كوحدة كاملة، وتفاعلها مع بيئتها من خلال بناء هيكل تنظيمي مناسب لها لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن هذا المنطلق جاء هذا العمل في سياق توظيف المعارف ذات الصلة بنطاق اهتمام نظرية المنظمات، بداية من التعرف على مضمون هذا الفضاء المعرفي ومجال اهتمامه، وذلك تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمنظمة ومختلف المقاربات المتعلقة بتحليلها، بالإضافة الى التركيز على جوهر الأفكار المرتبطة بالتصميم الهيكلي للمنظمة ومحدداتها، مع الإشارة الى بعض الصور الحديثة عن المنظمات.

## المحور الأول: مقدمة في نظرية المنظمات

تعود ظاهرة المنظمات الى الوقت الذي بدأ فيها البشر العيش في مجموعات، ثم سيطر وجودها على كل المجالات وأصبحت ميزة الحياة المعاصرة، ومع التحولات الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية السياسية وثقافية التي عرفتها المجتمعات تعددت أشكال المنظمات وتغيرت طبيعتها وتعقدت، رافقت هذه التحولات تراكم معرفي متشعب التخصصات حول كيفية عملها، فعلى مر المسيرة التطورية التي شهدتها المنظمات صاحبها ظهور نظريات تبحث في هيكلتها، تنظيمها، تحليل أدائها وبنيتها مع اقتراح التحسينات التنظيمية لتطويرها وتعظيم الاستفادة من وجودها.

### 1- مفهوم نظرية المنظمات ونطاق اهتماماتها

النظرية عبارة عن مجموعة من المفاهيم والتعريفات والاقتراحات التي تعطينا نظرة منظمة عن ظاهرة ما، عن طريق تحديدها العلاقات المختلفة بين المتغيرات الخاصة بها، وذلك بهدف تفسير تلك الظاهرة أو التنبؤ بها مستقبلاً (<https://vrlex.univ-batna.dz>)، فالنظرية العلمية اطار تصوري يستخدمه الباحث في تفسير ظواهر وتفاعلات وملايسات الموضوع الذي يقوم بدراسته، فتنشأ النظرية حينما تتربط المفاهيم في شكل قضايا، بحيث تصبح هذه القضايا تجريدا للعلاقة بين متغيرات واقعية، وحينما تتربط القضايا تتكون النظرية (<https://faculty.ksu.edu.sa>)، فحسب موريس أنجرس فإنه إذا كانت الفرضية هي إقرار غير حقيقي بوجود علاقة بين متغيرين أو أكثر فإن النظرية هي إقرار حقيقي لوجود علاقة ما بين متغيرات محققة إمبيريقيا (<https://vrlex.univ-batna.dz>).

فالنظرية التنظيمية سواء أن كانت وصفية أو تنبؤية تهتم بما عليه المنظمة وبما يمكن أن يحدث فيها، ولكنها لا تخبرنا بما يجب أن نفعله، فهي مجموعة من المقولات المترابطة والفرضيات المتداخلة المتعلقة بالمتغيرات الفاعلة للمنظمة أو بسلوكها أو المعرفة بالتأثيرات التي تحدثها بعض المتغيرات على الأخرى، فيوجد مستويين من المقولات النظرية في التنظير التنظيمي، فهي اما بمثابة النظرية المتفق على بنائها، أو تعد نماذج أو منظورات تساعد في توليد المعرفة واغناء الفكر ويتطلع أصحابها ومنظروها الى جعلها نظريات في المستقبل (لفحل، 2018-2019، ص25).

ومن هذا المنطلق تعد نظرية المنظمات "ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تتواجد فيها من خلال استخدام مجموعة مفاهيم ومبادئ وفرضيات مترابطة لتفسير سلوك مكونات المنظمة" (الخفاجي والغالبي، 2019، ص19). كما عرفت في هذا السياق كذلك

بأنها "مجموعة من المقترحات التي تم انشاؤها في مجال علوم التنظيم، وتتضمن دراسة للمنظمات في ممارساتها العملية من الملاحظة والبحث بما يؤدي الى الحصول على المعرفة المتعلقة بالطريقة التي تتفاعل بها المنظمة وعناصرها مع بيئتها" (Winzenried,2010,p28). وعرفها أيضا "ريتشارد دافت" بأنها "منهج كلي يستعمل في تحليل المنظمة". وهناك من اعتبرها بأنها "النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وبنائها مع تقديم المقترحات حول كيفية الرفع من كفاءتها" (الزعيبي والعنزي، 2015، ص17).

فقد وفرت نظرية المنظمات اطارا مرجعيا عاما لدراسة هيكل، طريقة عمل وأداء المنظمات، وجهزت أرضية قاعدية لشرح وفهم أنماط سلوكها، وكما قدمت قاعدة علمية للإجراءات الإدارية للتعنى بالسلوك والتأثير عليه بهدف تحسين الأداء التنظيمي، فنطاق اهتمامها تحليل كلي للمنظمة لضبط كيفية تصميم الهيكل التنظيمي لدمج الأفراد فيها، فهي مجموع المعارف، الأدبيات والمقترحات التي تم تطويرها على مر السنين لتعكس ما يحدث في المنظمات، وتسعى إلى دراسة سلوك الأفراد والجماعات في الهياكل التنظيمية والبيئات المختلفة والتنبؤ به (<https://www.yourarticlelibrary.com>).

وفي هذا السياق تجدر بنا الإشارة الى الاختلاف بين نظرية المنظمات والسلوك التنظيمي والذي يمكن تلخيصه في ثلاث محاور رئيسية: (Cunliffe,2008,p4)

-تركز نظرية المنظمات على المنظمة، بينما يركز السلوك التنظيمي على دراسة الأفراد والجماعات داخل المنظمات؛

-تأخذ نظرية المنظمات بالتحليل الكلي للمنظمات، بينما يتوجه السلوك التنظيمي بالدراسة على المستوى الجزئي للسلوك؛

-تختص نظرية المنظمات بدراسة الهياكل، النظم والعمليات، ويركز السلوك التنظيمي على دراسة سلوك الأفراد والمنظمات داخل المنظمات.

فتختص نظرية المنظمات بدراسة مختلف الظواهر التنظيمية داخل المنظمة، وتعمل على تحسين خصائصها التنظيمية وفق أسس علمية، فمجال اهتمامها هو دراسة المنظمة وتحليلها ككل متكامل أو كوحدة كاملة، لضبط كيفية تصميم هيكلها التنظيمي لدمج الأفراد فيه، فهي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكله وتنظيم المنظمات بما يتناسب مع توجيه أفرادها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وضمن علاقة تفاعلية مع بيئتها، لتحليل أدائها وبنيتها واقتراح التحسينات التنظيمية لتطويرها.

## 2- العوائد العلمية والعملية لنظرية المنظمات

عرفت المنظمات تطورا كبيرا رافقها تطور آخر في الغطاء النظري الذي اهتم بدراستها، فتأتي الحاجة الى دراسة نظرية المنظمات من أهمية المنظمات بحد ذاتها ومكانتها في المجتمعات، فالثراء والتراكم المعرفي في نظرية المنظمات لم يكن وليد الصدفة بل جاء خلال مراحل تاريخية طويلة، تعكس تطور الحياة والأفراد في مختلف المجالات، وتطورت فيها كذلك نظرية المنظمات عبر مختلف المدارس في سياق الفكر التنظيمي، فلا توجد نظرية واحدة بل مجموعة من النظريات ضمن اتجاهات فكرية متعددة قدمت وجهت نظرها حول المنظمات، تدافع عن مفاهيمها وفرضياتها وأفكارها، واهتمت بدراسة المنظمات ومحاولة الاجابة عن السؤال المركزي الذي يتمحور حول كيفية عمل المنظمات.

فقد قدم "القيروتي" مجموعة من المبررات التي تدفع الى دراسة نظرية المنظمات: (القيروتي، 2008،

ص54-55)

-تزايد حجم وتأثير المنظمات في المجتمع؛

-التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية وما صاحبها من ضرورات تنظيمية وما تتيحه من تزايد لحجم وتأثير المنظمات في المجتمعات؛

-الانسان فكان من الضروري التعرف على أفضل الطرق لتصميم المنظمات وزيادة فعاليتها؛

-العولمة ومتطلباتها التنظيمية؛

-الانفتاح السياسي والديمقراطي مما استلزم منظمات جديدة واعادة تصميم القائم منها بما يتوافق مع تلك الاتجاهات السياسية والاجتماعية الجديدة.

وهناك عوامل أخرى تدفعنا لدراسة نظرية المنظمات:(جدي، 2020-2021، ص ص6-7)

-تمكنا من الفهم الجيد والتفسير العلمي لظاهرة المنظمة؛

-تساعد على التنبؤ بسلوك المنظمة بهدف السيطرة عليها والادارة الرشيدة لها؛

-ترتقي بمستوى التحليل الخاص بالمنظمات الى النظرة العلمية الشاملة، فطريقة التفكير التنظيمي تساهم في تفسير ظاهرة المنظمة؛

-تعد منهاجا علميا يساهم في فهم عمل المنظمات في ظل تفاعلها مع بيئتها؛

-تقدم اقتراحات حول كيفية تحقيق المنظمات لأهدافها بفعالية وكفاءة؛

-تساهم في فهم العناصر التنظيمية التي تعد جزء من الظاهرة التنظيمية، فهي تهتم بدراسة الهياكل التنظيمية التصميم والعمليات التنظيمية المختلفة.

وتبرز أهمية نظرية المنظمات كذلك من خلال الدور الذي تلعبه في الارتقاء بعمل المنظمات من خلال تطويرها لأساليب وآليات عمل المنظمات وعناصرها، ويتجلى ذلك الدور بمهام دراسة تصميم المنظمة وتغييرها ودراسة ثقافتها التنظيمية وما تتطلبه من تركيب تنظيمي، فتفيد نظرية المنظمات في بناء منظومة تفكير منطقية تساعد الباحثين كما المهنيين في: (<https://pedia.svuonline.org>)

\_رصد المشكلات التنظيمية المختلفة وتحليلها؛

بناء نماذج فكرية لحل المشكلات تخضع للاختبار؛

-تستعين بأدوات قياس متنوعة تتلاءم مع طبيعة أبعاد المشكلة التنظيمية؛

-فتح مجال للتفاعل مع الحقول المعرفية الأخرى لبناء اتجاهات فكرية متجددة في دراسة المنظمة

-إدراك حركية المنظمات وأساليب عملها؛

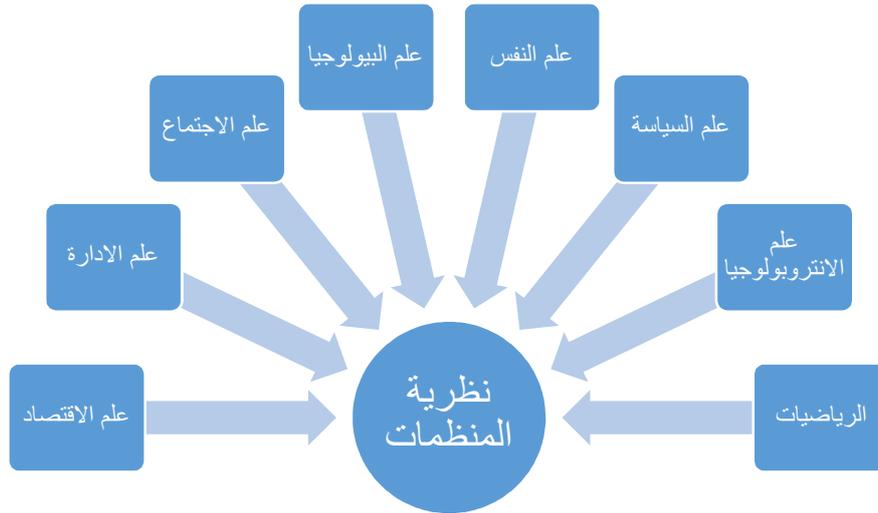
-الاستفادة من التراكم المعرفي لتحسين أداء المنظمات وتطويرها.

### 3- علاقة نظرية المنظمات بالعلوم الأخرى

يهتم بدراسة المنظمة وتحليلها الباحثون الأكاديميون كما المهنيون، فهي حقل معرفي تلتقي فيه اسهامات عدد من العلوم كعلم الاقتصاد والاجتماع والنفوس والرياضيات والقانون وغيرها من التخصصات والتي كانت لها بصمتها الخاصة في تفسير المنظمات، فقد تأثرت نظرية حد كبير بالعلوم الاجتماعية الأخرى كما التطبيقية. فقد ساهم علماء النفس في نظرية المنظمات من خلال فهم وتفسير السلوك الانساني للأفراد داخل المنظمة، وعلم الاجتماع فتم الاعتماد عليه لفهم جماعات العمل وتأثيرها، والأنثروبولوجيا ساهمت في دراسة البعد الثقافي وبناء الثقافة التنظيمية، وعلم السياسة ساهم في تفسير ظواهر السلطة والقوة والتكتلات والمناورات بين أعضاء المنظمة من أجل مصالحهم، أما علماء الاقتصاد والادارة فتبرز اسهاماتهم من خلال وضع المنظمة في مسالك السوق والتركيز على تحسين أدائها ودراسة تأثير البيئة عليها، أما العلوم المعرفية كالرياضيات فقد ساهمت في ترشيد عملية اتخاذ القرار في المنظمة.

ان التراكم المعرفي في نظرية المنظمات لم يكن حصيلة بحوث الأكاديميين فقط، وانما كان نتيجة أعمال المهنيين كذلك، فمن خلال تكريسهم الميداني وتجاربهم وخبراتهم على رأس وظائفهم استطاعوا أن يخرجوا بنتائج كانت مهمة في تطوير نظرية المنظمات كتايلور، صلاون وتشاستر برنارد وغيرهم.

### الشكل(1): علاقة نظرية المنظمات بالعلوم الأخرى



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: <https://moodle.luniversitenumérique.fr>

### المحور الثاني: المضامين النظرية لمفهوم المنظمة في الفكر التنظيمي

شهدت المنظمات تطورا كبيرا رافقها تطور آخر في الغطاء النظري الذي تناولها، فتعددت مداخل دراستها وتحليلها، وأبرزت المنظمة في صور كثيرة، وهذا ما سيتم تناوله ضمن هذا المحور.

#### 1- المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمات

يرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمة أن هناك محورين أساسيين يمكن اعتمادهما في دراسة

الحركة التطورية للفكر التنظيمي، هما: (<https://uomustansiriyah.edu.iq>)

#### أولاً: المنظمة كنظام

سادت فلسفة النظام المغلق قبل الستينات من القرن الماضي، والتي ينظر من خلالها للمنظمة وهندسة وتركيب هيكلها بمعزل عن بيئتها الخارجية، والمنظمات في هذه الحالة لا تأخذ بعين الاعتبار بيئتها الخارجية وتتصور بأنها نظام كلي قائم بنفسه ومتربط بمكوناته له استقلاله التام او ارتباطه الضعيف بها، والذي قد يجعلها ان تكون منظمة ثابتة غير مرنة لا يهتمها ما يحدث خارجها.

لقد تغيرت الفلسفة بعد الستينات من القرن الماضي، بحيث أصبحت المنظمة نظاما مفتوحا وبينما كانت التحليلات الادارية والاهتمامات التنظيمية في ظل نظرية النظام المغلق تركز على خصائص البيئة الداخلية للمنظمة بما تتناوله من متغيرات مادية بحتة، فقد تغير الحال تماما الى فلسفة النظام المفتوح وهو الشكل الذي يصور المنظمة بأنها شيء كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلا تبادليا، لذلك لا بد من تحليل متغيرات البيئة الخارجية بالتوالي مع تعزيز الرؤية نحو اهمية تحليل المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية والمحاولة لإيجاد صيغة موائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

### ثانيا: المنظمة كغاية

ظهر موقفا في سياق تعامل العلماء مع نهايات او غايات هيكلية المنظمة، الأول العقلاني، الذي يرى في هيكل المنظمة بأنه وسيلة للوصول الى تحقيق غايات وجودها ورسالتها في البيئة بفاعلية، وهذا ينسب الى مرحلة ما قبل منتصف الخمسينات من القرن الماضي. وبالمقابل هناك الموقف الاجتماعي الذي يؤكد بأن هيكل المنظمة يعد محصلة لصراع قوي ومصالحية متعددة، يحاول كل طرف الحصول على القوة والنفوذ والسيطرة على الموارد المالية والفكرية والمادية، ويكون الاشباع الانساني محددا وفقا لمفهوم الرشد المحدود والقبول بالحلول المرضية في اتخاذ القرار التنظيمي من قبل الإدارة.

والجدول التالي يوضح ويلخص أهم التطورات التي مرت بها نظرية المنظمات في ضوء المحورين السابقين (النظرية والغائية):

### الجدول(1): تطور نظرية المنظمات في ضوء بعدي النظام والغاية

الإطار الزمني						الخصائص
2000 حتى الآن	1990-2000	1980-1990	1960-1980	1930-1960	1900-1930	
المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مغلق	المنظور النظمي
السلوك الاجتماعي	السلوك الاجتماعي	السلوك الاجتماعي	السلوك عقلاني مقيد	السلوك الاجتماعي	السلوك العقلاني	المنظور الغائي
التعلم التنظيمي	الثقافة الوطنية	القوة والسياسة	التصاميم الظرفية	الأفراد والعلاقات الانسانية	الكفاءة الميكانيكية	موضوع الدراسة

المدخل	تقليدي ميكانيكي	انساني اجتماعي	ظرفي /موقفي	سياسي	ثقافي	معرفي
--------	--------------------	-------------------	----------------	-------	-------	-------

المصدر: تاويريت، 2005-2006، ص25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه هناك ستة مداخل في دراسة نظرية المنظمات: (بوفالطة، 2020-2021، ص ص14-15)

-يؤكد المدخل الأول على أن المنظمة تنشط في نظام مغلق بمعزل عن بيئتها الخارجية وتهميش لأثرها، فتوجهت اهتمامات الباحثين نحو دراسة المنظمة من الداخل، من خلال البحث عن الطريقة المثلى للقيام بالأعمال والجوانب التقنية والمادية في العمل مع التركيز على تحديد مضبوط للوظائف الإدارية، فالمنظمة هنا وسيلة لإنجاز الأهداف المسطرة؛

-يعتبر المدخل الثاني أيضا المنظمة نظام مغلق، ويختلف عن المدخل الأول بدمج البعد الإنساني والعلاقات الانسانية في مكان العمل، ويؤكد على أهمية العلاقات غير الرسمية بين أفراد المنظمة بعيدا عن العقلانية فالمنظمة الفعالة حسبهم تحقق أهدافها من خلال اتقان تصميم الوظائف وتحديد العلاقات الرسمية والاهتمام بالحوافز والعلاقات الإنسانية التي يجب استحداثها بين أفرادها؛

-أما المدخل الثالث اهتم منظره بدراسة كيفية تحقيق أهداف المنظمة وفق منظور عقلائي مقيد بالظروف البيئية، فالمنظمة وسيلة لبلوغ الأهداف التنظيمية، لذلك ركزوا على الحجم والتقنية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات موقفية أساسية تحدد وفقها بناء المنظمة؛

-أما الدراسات ضمن المدخل الرابع فركزت على البعد الاجتماعي ضمن فلسفة النظام المفتوح، فبحثت في كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها باعتبارها كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد والجماعات ذوي المصالح المتباينة وجب التوفيق بينها، فأكدت أن هيكل المنظمة يتشكل نتيجة صراع الائتلافات داخل المنظمة من اجل السيطرة على مواردها وأهدافها؛

-أما المدخل الخامس وهو المدخل الثقافي فهو امتداد للمدخل الرابع الذي اهتم بالسلوك الاجتماعي داخل المنظمات، حيث اعتبر منظرو هذا المدخل أن الكيان الاجتماعي في المنظمات له هوية خاصة به في شكل ثقافة تنظيمية، هذه الأخيرة تسمح أو ترفض بظهور بعض العمليات الإدارية مما يعمل على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة دون أخرى؛

-أما المدخل السادس المعرفي فقد رافق ظهوره التطورات التكنولوجية والمعلوماتية، والذي يعتبر المعرفة أهم مورد في المنظمة والذي يضمن استمرار وجودها في بيئة الأعمال شديدة التنافس.

### 2-الصور المختلفة للمنظمة وفقا لمدخل دراستها

ان تعدد صور المنظمة يعكس التفسيرات المختلفة التي اعتمدها المهتمون بدراسة المنظمة وتنوع زوايا التحليل التي تبينها، فقد حدد Morgan صورا تشبيهية للمنظمة تم التعبير عنها بصفة مجازية باستخدام مصطلحات تتضمن معنى المشبه به، ونخلصها كالتالي:(كشاش وبرباش،2022-2023، ص 18-22)

#### أولاً: المنظمة كآلة

المنظمة وفق هذا التصور كيان يتكون من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة والمتكاملة يحدد كل منها دورا وظيفيا محددا يساهم في تحقيق أداء المنظمة، فهي مكونة من اقسام ومصالح يحدد لكل منها مهام ومسؤولية وسلطة، ولضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية يجب تطبيق الرقابة من أجل دقة التنفيذ على أساس وضع معايير تقييم موضوعية ما يجنب المنظمة الصراعات التنظيمية، فحسب هذا التصور يفترض أن وجود نفس الظروف يؤدي الى الوصول الى نفس النتائج.

#### ثانياً: المنظمة كائن حي

المنظمة تمر وجودها عبر دور حياة شأنها شأن الكائن الحي فهي تولد وتنمو وتتضج، وتحتاج الى موارد مختلفة تحصل عليها من بيئتها وتكيفها معها يضمن استمرارها، وانطلاقا من هذا التصور فانه تنتوع طرق التنظيم تبعا لدرجة تعقد وتغير بيئة المنظمة.

#### ثالثاً: المنظمة كعقل

فالمنظمة وفق هذا التصور تمثل العقل المفكر المعالج للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات، فهي تقوم بجمع البيانات ومعالجتها واختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة من أجل اتخاذ القرارات الجيدة لحل المشاكل التي تواجهها، وهذا الأمر يرشح المنظمة لأن تكون أكثر عقلانية من الأفراد. وفي سياق هذا التشبيه كذلك فان المنظمة تتعلم باستمرار من أجل تحقيق التكيف مع بيئتها، فهي تسعى دائما نحو الابداع والابتكار في عملياتها الادارية وهيكلها التنظيمي ومخرجاتها بما يتماشى مع التحديات البيئية.

### رابعاً: المنظمة كثقافة

باعتبار المنظمة كيان توجهه مختلف القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف التي يتبناها أعضائها، وهذا ما يلزم المنظمة ببناء ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية خاصة بها لتصبح هويتها بما يتناسب مع تحقيق أهدافها، وزاد الاهتمام بالمنظور الثقافي للمنظمة خصوصاً بعد نجاح النموذج الياباني في الإدارة، وانتشار ظاهرة الشركات متعددة الجنسيات.

### خامساً: المنظمة كنظام سياسي

فالم المنظمة كيان يمكن أن يكون فضاءاً للتحالفات والصراعات بين مختلف أعضائها في سعيهم للدفاع عن مصالحهم، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تكون ساحة للممارسات السياسية، ولهذا لدراسة المنظمات يجب تحليل ظواهر السلطة، المسؤولية، القوة، النفوذ، الصراعات، المساومات، المناورات والتحالفات، فالم المنظمة فضاءاً تلتقي فيه المصالح المتضاربة لأعضائها يمكن ممارسة الحكم فيها.

### سادساً: المنظمة كسجن

يمكن أن يشعر أعضاء المنظمة أنهم أسرى فيها بسبب إجراءات وقواعد العمل وكذلك الثقافة التنظيمية وغيرها فهي تمثل لهم سجن ذهني لا يشعرون بالحرية يمنعهم من التفكير والتعبير عن آراءهم وفتح المجال للإبداعهم، فدراسة المنظمة تستدعي الرجوع إلى التحليل النفسي قصد إيجاد تفسير منطقي لسلوك أعضائها.

### سابعاً: المنظمة كأداة للسيطرة

يعكس هذا التصور الجانب الاستغلالي للمنظمة نتيجة ممارسة السيطرة والتأثير، فقد تستغل الأغلبية في المنظمة على الأقلية فيها لتحقيق مصالحها سواء أن كانوا عمالاً أو ملاكاً أو إداريين (مهما كانت صفتهم داخل المنظمة)، كما يمكن لتكتل مجموعة من المنظمات أن تمارس الاستغلال والتأثير وأن تمارس السيطرة.

والجدول التالي يلخص أهم صور المنظمة:

## الجدول (2): صور المنظمة ضمن غطائها النظري

الصورة	آلة	كائن حي	عقل	ثقافة	نظام سياسي	سجن ذهني	أداة للسيطرة
المنظمة عبارة عن	آلية يجب تسهيل تشغيل أجزائها	نظام يتكيف مع بيئته	مخ يعالج المعلومات	مجموعة توجد قيم مشتركة	مكان لممارسة الحكم يتحالف فيه الأفراد ويتعارضون من أجل مصالحهم	فضاء يكون فيه للنفس تعبير	أداة بيد مجموعة تبحث على فرض وإبقاء هيمنتها
التشبيه	ميكانيكي	بيولوجي	بيولوجي	انثروبولوجي	سياسي	نفسى	سياسي
الرواد	Taylor Fayol Weber	Bertalanffy	Simon	Shein	Marsh Simon Crosier Friedberg	Jaques Pages Enriauez	Michels Braverman
الكلمات المفتاحية	التحكم الرقابة	خلية نظام	التغذية العكسية	الثقافة التنظيمية	حكم سلطة مسؤولية مصالح ديمقراطية	تبعية ارهاق لاشعور	طبقيّة هيمنة سلطة
المجالات المعنية من الادارة	الرقابة على الإنتاج والمحاسبة	التنظيم التسويق المعلوماتية	نظم المعلومات	إدارة الموارد البشرية	الإدارة العامة	إدارة الموارد البشرية	العلاقات الاجتماعية

المصدر: <https://bazingafiles.s3.us-west-2.amazonaws.com>

## 3-التيار الكلاسيكي في دراسة المنظمة

اعتبر المنظمة نظاما مغلقا في التعامل مع البيئة المحيطة وفي التعامل مع العلاقات الانسانية السائدة في اطارها، وركزت على دراسة الهيكل التنظيمي واعتبرته أهم جانب في بناء المنظمة وتطورها، فالنظريات الكلاسيكية تعتبر المنظمة هيكلًا للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات (تاويريت، 2005-2006، ص32).

فالمدرسة الكلاسيكية تقوم على مجموعة من المبادئ والفرضيات تتمثل في: (جدار، 2016-2017، ص ص 22-23)

- اعتبرت المنظمة نظاما مغلقا في التعامل مع البيئة المحيطة وفي التعامل مع العلاقات الانسانية السائدة في اطارها، إذ ترى ضمنا أن المنظمة نظام مغلق يقتصر التفاعل فيها على أعضائها الرسميين وبالقنوات المحددة؛

- المنظمة حسبها هيكلًا للعلاقات والاتصالات الرسمية، فحسبهم هي مغلقة أيضا في التعامل مع العلاقات الانسانية السائدة في اطارها، فيعتبرونها مضرّة بالإنتاجية؛

- منطلقها الفلسفي قائم على مبدأ العقلانية، واعتبار الإنسان نموذج آلي وكائن اقتصادي رشيد يمكن التأثير على أدائه عن طريق الأجور والحوافز المادية الأخرى؛

- تعتقد بوجود أسلوب وطريقة واحدة مثلى لأداء العمل، يجب تلقينها للعمال ليلتزموا بها؛

- تؤكد على مفاهيم مركزية السلطة؛

- تدعو الى وحدة الإدارة والقيادة لتفادي الازدواجية في اصدار الأوامر؛

- تؤكد على تقسيم العمل والتخصص من أجل الاتقان وسرعة التنفيذ؛

وتشتمل المدرسة التقليدية على ثلاثة اتجاهات فكرية تتمثل في نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم

الإداري، والنظرية البيروقراطية، وفيما يلي نستعرض الى مضمون هذه النظريات الثلاث ومساهمة كل منها بأفكارها في تطوير المنظمة:

### 3-1 نظرية الادارة العلمية

تقترن هذه النظرية بالمهندس الأمريكي "فريدريك تايلور"، ولكن يعد كل من الزوجين "فرانك وليليان جالبريث" و"هنري جانت" من رواد هذه النظرية كذلك، ولقد دعموا أفكار "تايلور" فيما يخص التحليل العلمي للعمل وأدخلوا تحسينات على هذا التحليل مست دراسة الحركة والوقت.

وتقوم الادارة العلمية على المرتكزات التالية: (شاوي، 2009-2010، ص ص 19-20)

- البحث العلمي: بإخضاع العمل الى الدراسة والتحليل في إطار معايير البحث العلمي، وما يتطلبه هذا الأخير من المعرفة والملاحظة والتجربة للخروج بقوانين ونظريات تضبطه بدلا من التخمين والأفكار التقليدية؛

- تقسيم العمل والتخصص: لقد طالبت هذه النظرية بتقسيم العمل والتخصص فيه لأقصى حد ممكن حيث يرى "تاييلور" أنه كلما زاد التقسيم والتخصص ازدادت المهارة في أداء العمل وقلت الأخطاء، وبالتالي تنخفض التكلفة وترتفع الانتاجية؛

- دراسة الحركة والزمن: ويقصد بها مراقبة الفرد عند أدائه الجزئية المحددة له من العمل، وذلك لتقادي الحركات الزائدة التي لا لزوم لها، ووضع زمن معياري لأداء الحركة وللعمل ككل، وهذا ما اهتم به الزوجين "قرانك ولبليان جالبريث"، فقد عملا على تطبيق وممارسة البحث والدراسة والتحليل العلمي في دراسة وتحليل الحركة والوقت، وتبسيط الاجراءات للاستفادة المثلى من امكانات العامل لرفع الانتاجية؛

- الاعتماد على الحوافز المادية بشكل أساسي: من أجل تشجيع وتحفيز العمال على تحسين الأداء ورفع الانتاجية، بناء على منطلقهم الفكري القائم على الرشادة الاقتصادية للإنسان ونظرة الانسان المادية للحياة؛  
- وظيفة التوجيه تعتبر هامة وأساسية؛

- الاهتمام بمراقبة ومتابعة أداء المنفذين: واستحدثت لهذا الغرض "خرائط الانتاج" أو كما تعرف "خرائط جانث"؛

- الاختيار العلمي والسليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية: ويعتبر "تاييلور" أن اختيار الأفراد يجب أن يعتمد على مدى توفر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من جهة، ومن جهة أخرى الرغبة في القيام بمتطلبات الوظيفة؛

- تدريب العمال: ومساعدتهم على تحسين أدائهم بالتخطيط المناسب لأعمالهم؛

- الاهتمام بتحقيق أعلى كفاءة انتاجية ممكنة: بتخفيض تكلفة العمل والحد من الاسراف لدى العمال.

وعلى الرغم من الاسهامات الكبيرة التي جاءت بها هذه النظرية للفكر الاداري خصوصا فيما يتعلق بالتخصص وتقسيم العمل من أجل انجاز العمل بسرعة وكفاءة، فقد وجهت لها مجموعة من الانتقادات نورد البعض منها: (الحديدي، 2009، ص ص 40-41)

- تجاهلها للفروق والاختلافات الفردية في المواهب والقدرات والمهارات ومناداتها بالطريقة المثلى في العمل؛  
- فصل التخطيط عن التنفيذ؛

- لم تضع الأسس التي تضمن استقرار العامل في وظيفته فيما يتعلق بفصل العامل عن العمل، أو مناقشة أسباب الفصل بطريقة علمية؛

- النظرة الآلية للعامل وتجاهلها لجوانبه النفسية والاجتماعية في العمل؛
- لم تحدد الأجر العادل للعامل.

### 3-2 نظرية التقسيم الاداري

قد أطلقت عدة تسميات على هذه النظرية كالنظرية العملية الادارية، نظرية المبادئ الإدارية، من أهم روادها الفرنسي "هنري فايول"، الأمريكيان "جيمس موني و"آلن رايلي"، والانجليزيان "لوثر كوليك" و"ليندال أرويك"، ولكنها وتتسب أساسا للمهندس الفرنسي "هنري فايول".

يمكن اعتبار هذا الاتجاه نظرة مكملة لنظرية الادارة العلمية، فقد اعتبر المنظمة وحدة واحدة، كما أكد أنه لا توجد طريقة مثلى للعمل وللتحكم في أداء وسلوك العاملين، وانما توجد مبادئ وقواعد عمل يمكن الاعتماد عليها للتحكم في سلوكهم، فقد تميز "هنري فايول" باعتماده على خبرته كمدير ممارس في دراسته وركز على فئة الاداريين وعلى ادارة المنظمات الكبيرة، وسعى لتطوير نظرية عامة لإدارة المنظمات من خلال وضع مبادئ تصلح لكل مدير في كل المستويات وفي جميع المنظمات والظروف (شاوي، 2009-2010، ص20).

سعت هذه النظرية الى اكتشاف المبادئ والأسس التي تمكن من وضع هيكل رسمي للمنظمة، الأمر الذي يساعده في ادارتها برشد وعقلانية، فقد ركزت على الجوانب الادارية في المنظمة، وتقسيم أنشطتها الى فنية وتجارية ومحاسبية ومالية والوقائية والادارية، وهذه الأخيرة تتمثل في التخطيط، التنظيم، القيادة التنسيق والرقابة، ومن هنا كان ظهور الوظيفة التنظيمية بشكل رسمي في المنظمة (بغدود، 2007-2008، ص56).

ومن اسهامات "هنري فايول" وضعه الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التنظيم والتي تم حصرها في (14) مبدأ وتتمثل في: (حريم، 2006، ص56)

-تقسيم العمل والتخصص: يعتبر تقسيم العمل طريقة تهدف إلى خلق نظام معين يضمن التوزيع السليم للمهام والوظائف على كافة العاملين داخل المنظمة، والتخصص يسمح بإسناد كل مهمة إلى مختلف العمال المتخصصين في مهمتهم؛

- السلطة والمسؤولية: فالسلطة هي حق اصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي الالتزام بإتمام الواجبات المحددة؛

- النظام والانضباط: تعني احترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب والمعاقبة؛
  - وحدة الأمر: أي تلقي الأوامر من مسؤول واحد؛
  - وحدة التوجيه: كل مجموعة من الأنشطة المشابهة والتي لها نفس الهدف يجب أن توجه من خلال شخص واحد، بمعنى أن يكون لكل خطة مسؤول واحد؛
  - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: يجب ألا تسبق مصالح واهتمامات الأفراد مصالح المنظمة التي يعملون به؛
  - مبدأ المكافأة والتعويض: ان المكافئة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين وصاحب العمل، وتتناسب مع مهارات الفرد وجهده ومستواه التنظيمي؛
  - المركزية: تشير المركزية الى درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا لإدارة المنظمة؛
  - تدرج السلطة: عني تسلسل الوظائف من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته، بطريقة تجعل خطوط السلطة سليمة وواضحة بين مستويات الادارية؛
  - الترتيب: يقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، ويقسمه فايول إلى قسمين: نظام مادي يعنى بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم؛
  - المساواة: تعني التعامل مع المرؤوسين بعدل ولطف الأمر الذي يؤدي إلى تكريس انتماء العمال؛
  - استقرار العاملين: ينبغي أن يحظ العمال بالاستقرار لأنه يمكنهم من اتقان عملهم ويشعرهم بالأمان والراحة النفسية، وله أهمية أكبر في أداء المنظمة؛
  - المبادرة أو المبادأة: وهي المشاركة والاندفاع لحل المشاكل؛
  - وحدة الفريق: عني العمل الجماعي وتوفير روح الجماعة والفريق.
- وعلى الرغم من أن هذه النظرية أول من وضع نظرية شاملة لإدارة المنظمة، فقد وجهت لها مجموعة من الانتقادات نورد البعض منها: (شرفاوي، 2016-2017، ص16)

- تعارض بعض المبادئ الإدارية مع بعضها البعض مثل نطاق الإشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات الإدارية؛

- وجود خلط في مسميات المبادئ ودلالاتها حيث قد لا يوضح عنوان المبدأ ما يحتويه من دلالات؛

- كثير من المبادئ لا تصلح إلا أن تكون مجرد شعارات لأنها تتصادم مع الواقع حالة تطبيقها.

### 3-3 النظرية البيروقراطية

يعتبر "ماكس ويبر" أول من استخدم هذا المصطلح محددًا من خلاله مواصفات "المنظمة المثالية" وحسبه تعني البيروقراطية ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات (تاويريت، 2005-2006، ص33).

وقد اهتم في أعماله بالطريقة التي تمارس بها السلطة، والكيفية التي تتم بها عملية فرض السيطرة داخل المنظمة بشكل يجعلها سلطة شرعية معترف بها من قبل الجميع، ويعتقد "فيبر" بأنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط للسلطة داخل المنظمة، وتتمثل في السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم والسلطة الكاريزمية المستمدة من غموض شخصية القائد وتأثيرها في الجماهير، والسلطة العقلانية أو القانونية وهي السلطة الشرعية التي تستند إلى قوة القانون (الحديدي، 2009، ص42).

ويتميز النموذج البيروقراطي كما وصفه "ماكس ويبر" بالخصائص التالية، والتي اعتبرها من العناصر الهامة في زيادة عقلانية المنظمة وفعاليتها: (تاويريت، 2005-2006، ص ص33-34)

-تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل؛

-توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسميًا وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة؛

-تفويض السلطة لأفراد المنظمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل اداري؛

-الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للعامل وإطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثرها بين

أعضاء المنظمة وسيطرة العلاقات الرسمية بعيدا عن عدم الموضوعية؛

- تعيين الأفراد وفق المقدرة، الكفاءة والخبرة الفنية بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد

وأنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية؛

- هيكل المنظمة على أساس التدرج الهرمي واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم وفقاً للتسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة؛
- اعتماد الرسمية في التعامل مع أعضاء مما يسهل إدارة المنظمة؛
- تعليماتها تتميز بالشمول والعمومية والثبات النسبي، مما يسهل فهم واستيعاب القواعد الإدارية السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين؛
- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب وإجراءات الترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم وتنمية كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الانتاج وتحسين الجودة.
- بالرغم من أن من الخصائص التي جاءت بها النظرية البيروقراطية، فقد وجهت لها جملة من الانتقادات نورد البعض منها: (عامر، 2017-2018، ص ص 11-12)
- أهمل لتنظيم البيروقراطي احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءة الفرد الإنتاجية؛
- بعض مبادئ البيروقراطية مثل مبدأ الترقية حسب نظام الأقدمية لا يسهم في تحفيز الفرد ويؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وكفاءته؛
- الإشراف والرقابة يؤدي بالموظف إلى الانحراف عن القواعد والتعليمات الأمر الذي يؤدي بالتنظيم إلى زيادة الرقابة، وبالتالي يصل التنظيم إلى موقف متدهور يتميز بانخفاض الكفاءة وعدم تحقيق الأهداف؛
- أغفل التنظيم البيروقراطي وجود التنظيم غير الرسمي، وذلك يؤدي إلى الصراع بين الإدارة والعنصر الإنساني الذي يعمل تحت إشرافها .؛
- يعتمد النظام البيروقراطي على خصائصه الذاتية مغفلاً بذلك أن نجاحه يتوقف على ظروف البيئة الخارجية المحيطة به؛
- التزام التنظيم البيروقراطي بالقواعد والإجراءات وتشدده في تطبيقها يؤدي إلى جمود السلوك الإنساني وإلى خفض كفاءة العاملين؛

- افتراض التنظيم البيروقراطي أن أعضاء التنظيم يتصرفون بما يتفق مع أهدافه ورغباته ينطوي على نزع إنسانية الفرد واعتباره آلة إنتاجية فقط.

### 3-4 مزايا التيار الكلاسيكي في دراسة المنظمة والانتقادات الموجه له

ان النموذج الكلاسيكي لعب دورا مهما في تطور نظرية المنظمات، فمن بين أهم ما أسهمت به:  
(حريم، 2006، ص59)

- ابراز أهمية المنظمات في تقدم المجتمعات؛
- التأكيد على أهمية اعتماد البحث العلمي في إدارة المنظمات؛
- تحديد عناصر العملية الإدارية للمنظمة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة؛
- وضع مجموعة من المبادئ الإدارية العامة التي يمكن تعميمها على معظم المنظمات؛
- تقديم اطارا نظريا لمفهوم المنظمة؛
- ساهمت في التصدي للمشاكل التي واجهت المنظمات في تلك الفترة بأساليب علمية، فقد أبدعت الإدارة العلمية في دراسة الحركة والزمن وترشيد الإنتاجية، ونجحت نظرية التقسيم الإداري في ترشيد عقلنة العملية الإدارية، كما تميزت النظرية البيروقراطية في وضع أسس الهيكل التنظيمية؛
- تعتمد المنظمات المعاصرة الكثير من الأساليب المستمدة من المدرسة الكلاسيكية.
- بالرغم من مزايا الفكر الكلاسيكي والاسهامات الكبيرة التي قدمها للمنظمات، فلقد وجهت لهذه المدرسة جملة من الانتقادات أهمها: (شاوي، 2009-2010، ص24)
- اعتبار المنظمة نظاما مغلقا في التعامل مع البيئة المحيطة وفي التعامل مع العلاقات الانسانية السائدة في اطارها، فهي هيكل جامد للعلاقات والاتصالات الرسمية بعيد عن تأثير البيئة؛
- الغاء التفاعل بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- اعتبار العامل آلة بيولوجية؛
- التركيز على النواحي الفنية في العمل وتهميش الجوانب الانسانية؛
- اعتبار الوظيفة هي الوحدة الأساسية للمنظمة؛

- الاعتماد على الرسمية فقط في إدارة المنظمة لم يفتح المجال أمام ابداع الأفراد من خلال فتح مجال للتعبير عن أنفسهم، وكذلك كثرة اللوائح وقواعد العمل أدت الى ظهور الصراعات التنظيمية.

#### 4-التيار الإنساني والسلوكي في دراسة المنظمة

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية فيما يخص اهمالها لأهمية للجوانب الإنسانية والسلوكية في المنظمة، لذا ركزت هذه النظريات على دراسة أثر العلاقات الاجتماعية والجوانب النفسية الانسانية على الإنتاجية في ظل فلسفة المنظمة نظام مغلق، وتندرج هذه النظريات ضمن اتجاهان فكريان هما: مدخل العلاقات الإنسانية ومدخل العلوم السلوكية والاجتماعية ونتطرق اليهما فيما يأتي:

#### 4-1 الاتجاه الانساني

يقترن هذا المدخل أساسا بعالم الاجتماع الاسترالي "جورج التون مايو Mayo Elton" الذي أجرى العديد من التجارب مع زملائه من جامعة هارفرد على رأسهم "روثلز بيرجر" في مجالات العلاقات الإنسانية وعرفت بتجارب "هاوثورن"، ومن بين رواد هذا المدخل كذلك "ماري باركر فوليت Follet. M" و "تشيستر برنارد Chester Bernard".

#### 4-1-1 التون مايو

منطلق هذا الاتجاه الدراسة التي أجراها مع زملائه في جامعة هارفرد تحت اشرافه واشرف زميله "روثلز بيرجر" على شركة "واسترن الكتريك"، وهدفت الدراسة الى التعرف على تأثير بعض العوامل كالإضاءة، فترات الراحة، ظروف العمل، ساعات العمل، ونظام دفع الأجور على الإنتاجية، بهدف تحسين الفعالية ومردودية العمل، وتتكون دراسات "هاوثورن" من عدة تجارب علمية ولكن أشهرها تجربة الإضاءة، حيث قام "التون مايو" بدراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية التي كانت تنتشر بين العاملين من خلال تحديد أثر كثافة الإضاءة على إنتاجية العمال، ولتحقيق ذلك تم تقسيم العمال إلى مجموعتين، الأولى سميت بالمجموعة التجريبية وهي التي خضعت للدراسة حيث تم تغيير كثافة الإضاءة التي تعمل في ظلها، أما الثانية فسميت بمجموعة الرقابة حيث ظلت تعمل في نفس الظروف العادية دون تغيير (سعدون، 2014-2015، ص15).

لقد أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية في الفكر التنظيمي وساهمت في توسيع نطاق البحث لتطوير المنظمات. ومن أهم الجوانب التي أكدها "مايو" بهذا الخصوص: (الزويلف والعضايلة، 1996، ص52)

-البحث عن طرق تحقيق التكامل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة، والتركيز على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية؛

-التركيز على العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية ونامط التفاعل القائم بينهما؛

-الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات؛

-دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الإنتاجية؛

-أثر جماعات العمل على الإنتاجية ودورها في تطوير المنظمة.

#### 4-1-2 ماري باركر فوليت

أول من اهتم بدراسة النواحي السيكولوجية في المنظمة وتحدثت عن بعض المفاهيم التي أثرت على نظرية المنظمات وهي مبدأ تعارض البناء (جدار، 2016-2017، ص40). وقد حاولت أن تضع فلسفة أساسها أنه لا بد على كل منظمة الاعتراف بالرغبات الحافزة والمحركة لطاقة الفرد والجماعة، وقد اعتبرت أن الإدارة نشاط انساني يجب أن يدرك ممارستها أنه يتعامل مع أفراد، ولهذا جاءت أبحاثها من وجهة نظر علم النفس (بوققول، 2015، ص28). ومن أهم الأفكار التي ركزت عليها "فوليت" في أعمالها نجد: (<http://jude.edu.sy>)

- استبعاد المركزية السلطوية: تؤكد "فوليت" أن مناخ العمل المناسب لتحقيق الأهداف يجب أن يتميز بروح التعاون فيما بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا لن يتم الا إذا حاول الرئيس فهم طبيعة مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات أخذا بعين الاعتبار الجوانب النفسية والانسانية للفرد العامل ضمن مجموعة بشرية إنتاجية متكاملة؛

- جماعية المسؤولية: ترى "ماري فوليت" بأن المسؤولية لا تقع على عاتق شخص واحد بذاته، ذلك أن العمل يتم جماعيا وعدد كبير من الأفراد يشتركون مع بعضهم في تنفيذ أعمال متناسقة ومتكاملة مع بعضها، وتتحدد مسؤولية كل فرد من خلال حجم أو قيمة الأعمال التي نفذها قياسا بأهداف المراد تحقيقها، كما أن محاسبة المقصرين تتم من خلال توجيه الجهود الجماعية الهادفة لتحسين مستويات الأداء والتنفيذ، مع ضرورة التنبيه عن هذا التصير الفردي بطريقة سلسة لا يكون لها تأثير نفسي سلبي على الفرد؛

- استخدام السلطة: ترى "فوليت" بأن شغل وظيفة معينة في الهيكل التنظيمي يحتاج لشخص محدد حسب المؤهلات والكفاءات المطلوبة، ويتمتع شاغل هذا المركز الوظيفي بسلطة تتناسب تماما وطبيعة العمل

المسند إليه، لذلك فإن السلطة الممنوحة للفرد مستمدة بالدرجة الأولى من الموقع الذي يشغله في المنظمة وليست ممنوحة له من المستويات الادارية العلي؛

- التنسيق: تعتبر "قوليت" أن التنسيق هو المقوم الأساسي للمنظمة، أن المشكلة الرئيسية في أي تنظيم تكمن في كيفية تنسيق جهود الجماعات وايجاد الانسجام بينها.

#### 4-1-3 نظرية النظام التعاوني ل " تشيستر برنارد Chester Bernard"

اعتبر "برنارد" المنظمة كيان او نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة (<https://pedia.svuonline.org>). ومن أهم المساهمات التي قدمها "برنارد" لنظرية المنظمات فكرة التوازن التنظيمي، فهو يرى أن الفرد يتعاون مع المنظمة إذا كانت الحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشترك (<http://dr-ama.com>).

وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية: (<http://dr-ama.com>)

- الفرد: بطبعه اجتماعي لكنه مستقل أيضا، وهو يعد جزءا من نظام له القدرة على التكيف وعلى التوازن الداخلي مع العالم الخارجي، وله القدرة كذلك على الاستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجة عنه؛

- التنظيم الرسمي: إن التنظيم الرسمي من وجهة نظر "برنارد" يتألف من الهدف المشترك، الاتصال السلطة وقبولها، اتخاذ القرارات، التخصص، الرغبة في العمل، التوجيه والإشراف، ويخلص إلى أن تبعية المنظمات لتنظيم رسمي أعلى يترتب عليها أشكال من التقييد والحد من حرية الحركة للمنظمات التابعة التي تصبح بالتالي معتمدة أو قاصرة أو ناقصة؛

- التنظيم غير الرسمي: في كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلاني محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين، كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني أو أساس عصبي أو ديني، والعلاقة بين قوى المنظمة متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر، وإن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي، لذلك فإن مهمة إدارة المنظمة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيمان ويتسبب ذلك في إحباط جهود المنظمة.

## 4-2 الاتجاه السلوكي الاجتماعي

ان مقارنة العلوم السلوكية والاجتماعية تعد امتدادا لمدخل العلاقات الانسانية، لكنها اختلفت معها حول نظرية الرجل الاجتماعي التي قدمها "ايلتون مايو" لرفع الانتاجية، فهي تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد والى أي مدى يلبي حاجته ويساعد على استثمار إمكاناته وقدراته ومهاراته، ويعتقد العلماء السلوكيين أن هنالك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد للعمل بالإضافة إلى كسب المال والعلاقات الاجتماعية (<http://jude.edu.sy>).

وفي إطار مدخل العلوم السلوكية الاجتماعية، توجد ثلاثة اتجاهات فكرية في دراسة سلوك الانسان تتمثل في: (<http://jude.edu.sy>)

- مقارنة علم النفس الاجتماعي الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات وهي تحت تأثير المواقف الاجتماعية المختلفة، وفي هذا السياق هناك علم النفس التنظيمي الذي يدرس سلوك الانسان داخل المنظمة التي يعمل فيها وتأثير الفرد على المنظمة وتأثير هذه الأخيرة عليه وعلى المجموعة الكبيرة؛

- مقارنة علم الاجتماع الذي يعالج سلوك الفرد في إطار المجموعات الكبيرة والصغيرة، إضافة إلى طبيعة هذه الجماعات وتكوينها وأثرها على الفرد والتنظيم الرسمي في المنظمة وأثرها كذلك على الأفراد والتنظيمات؛

- مقارنة علم دراسة الانسان الذي يبحث في سلوك الفرد البيئي والمكتسب سواء سلوكا فنيا أو سلوكا اجتماعيا له علاقة بحضارته وبيئته الأسرية وتأثيرها على حضارات الأمم الأخرى.

ومن بين أهم الأعمال ضمن المدخل السلوكي الاجتماعي نجد:

### 4-2-1 نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل ل " رنسيس ليكرت Likert Rensis"

تقوم الفكرة الأساسية لنظريته حول مفاهيم التالية: (تاويريريت، 2005-2006، ص ص 49-50)

- الدافعية: حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي: الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار، الدوافع الاقتصادية، وما على الادارة سوى بناء نظام تحفيزي يشبع هذه الدوافع ويحقق الفعالية التنظيمية؛

- الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية: كتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار، واستخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف، والمراقبة وتوفير شبكة الاتصالات؛

- جماعة العمل: حيث يرى بأن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل المنظمة، حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل، انعكس ذلك سلباً على الفعالية التنظيمية.

#### 4-2-2 نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة لـ "كريس ارجيريس Kris Argyris"

تعتمد نظريته على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير أنماطه المختلفة في داخل المنظمة، في ضوء التركيز على الفرد باعتباره الحقل الرئيس في ميدان الأثر النظمي للسلوك القائم من جهة، والتنظيم الرسمي والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة من جهة أخرى، عليه تتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة سواء كانت بصورة منفردة أو متفاعلة تبعا للعوامل الذاتية المتعلقة بالفرد، العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة، العوامل التنظيمية الرسمية، وبالتالي يقوم فهم سلوك الفرد والمنظمة على فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى ضرورة الاعتماد على دراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية، وما ينتج عنها من أنماط سلوكية مختلفة للأفراد (تاويريت، 2005-2006، ص ص 48-49).

#### 4-2-3 نظرية الاندماج لـ "باكي وارجيريس Baki and Argyris"

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن المشكلة الأساسية التي تواجه جميع المنظمات هي كيفية الوصول الى وضعية التوازن والاندماج والتكامل بين أهداف المنظمة وحاجات الأفراد العاملين بها، فالمنظمة تضم مجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والاستعدادات والاتجاهات وتهمل الادارة دمجمهم في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة ويحقق رضاهم ويلبي حاجاتهم، وعلى هذا الأساس اتجهت هذه النظرية إلى الناحية الاجتماعية النفسية، وركزت اهتمامها على الطرائق والأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الآخر (<http://dr-ama.com>).

#### 4-2-4 نظرية هرم الحاجات لـ "أبرهام ماسلو Maslow.A"

اعتقد "ماسلو" بأن السعي إلى إشباع الحاجات الإنسانية غير المشبعة تماما هو الدافع الرئيسي وراء سلوك الفرد، وهذا الدافع هو السعي بجهد لإشباع حاجة معينة ضمن تسلسل ورودها في ترتيب أو هرمية حاجاته، فالحاجات التي تأتي في المقدمة من هذه الهرمية يجب إشباعها أولاً أو على الأقل إشباعها إلى حد ما قبل أن تبرز حاجات أعلى من الأولى و تتطلب إشباعها، وفسر "ماسلو" الدافع وراء سلوك الفرد يكون الفرد راغب وتعتمد حاجاته على ما هو لديه فعل من جهة، وورود ترتيب حاجات الفرد وفق هرمية معينة، هذه الأخيرة افترضها "ماسلو" بأنها تنطلق من قاعدة الهرم الحاجات الفيزيولوجية، ثم الحاجة الى

الأمان، ويأتي بعدها الحاجة إلى الحب و العلاقات الاجتماعية، وتليها في الترتيب الهرمي الحاجة إلى الشعور بالمكانة والتقدير والاحترام، وتتموقع في أعلى الهرم الحاجة إلى تحقيق أو إثبات الذات (سعدون، 2014-2015، ص17).

#### 4-2-5 نظرية ذات العاملين ل "فريدريك هيرزبرغ" Frederik Hertzberg "

طورت هذه النظرية حول دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، عرفت بنظرية الدافعية وتقوم على أساس وجود مجموعتين من العوامل المؤثرة في مستوى الأداء، تتعلق المجموعة الأولى بالعوامل الدافعة وتمثل مستوى أعلى من الاحتياجات الفرد، ويؤدي وجودها إلى حالة الرضا ومن ثم الحافز إلى تنمية تحسين الأداء و إظهار ردود الفعل والأنماط السلوكية الايجابية، وعدم توفرها لا يؤدي إلى عدم الرضا وتتعلق هذه العوامل بمضمون الوظيفة وعناصرها و محتوياتها وخصائصه، أما المجموعة الثانية من العوامل المؤثرة في مستوى الأداء هي العوامل الوقائية وهي تلك التي يؤدي وجودها إلي تحفيز العمال و إزالة حالة عدم الرضا، بينما يؤدي غيابها إلى تدهور مستوى أدائهم وهي تتعلق بمحيط الوظيفة و تمثل فقط المستوى الأول من الاحتياجات، كما ميز "فريدريك هيرزبرغ" بين الرضا وعدم الرضا فبين أنهما أمران غير متعارضان حيث أن إزالة الظروف السيئة في بيئة العمل لا يجب أن يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي(شاوي، 2009-2010، ص29).

#### 4-2-6 نظرية الفلسفة الادارية ل "دوغلاس ماك غريغور" Gregor Douglas Mc

لقد رأى "ماك غريغور" أن النظريات التقليدية في الادارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (X) التي قدمت صورة سلبية حول الانسان، وقد انتقدها وطور النظرية (Y) والتي كان يعتقد من خلالها بأن المدير يستطيع تحقيق المزيد من الانجازات بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أفرادا ذوي إمكانيات وقدرات، وبأنهم ملتزمون ويتقبلون المسؤولية، وبأنهم مبدعون، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك (<http://dr-ama.com>).

ويمكن تلخيص الفرضيات التي تقوم عليها كلا من النظرية (X) والنظرية (Y) فيما يأتي: (شرفاوي،

2016-2017، ص ص 26-27)

حيث تقوم النظرية (X) على أربع فرضيات:

- العامل لا يحب العمل ويحاول كلما أمكن تجنبه، ويتعد عن المسؤولية ويرغب بالتوجيه الرسمي؛

- الحافز المادي والعقاب التهديد هي الأساليب المناسبة لإجبار الأفراد على العمل والإنتاج من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة؛
  - معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار ولا يظهرون إلا طموحا ضئيلا؛
  - الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العمال.
- واقترح الفرضيات التالية التي تقوم عليها النظرية (٧):
- الفرد يحب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنظمة ومن رؤسائه، والعمل هو مصدر للرضا وتحقيق الذات؛
  - عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإنه ليس سببا في هذا الفشل بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية؛
  - الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية وليس المادية فقط؛
  - الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه؛
  - المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من طرف رئيسهم؛
  - إذا اضطر المدير إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين، فيجب أن يمارسها بعقلانية.

#### 4-2-7 نظرة تقويمية لأفكار التيار الانساني والسلوكي في دراسة المنظمة

من الدلالات الايجابية لنتائج الدراسات التي توصل إليها رواد هذه المدرسة أنها أحدثت تحولا كبيرا في نظرية المنظمات، والتي حولت الاتجاه الكلاسيكي من التركيز على الجوانب الفنية والمادية في الإنتاجية إلى التركيز على الحاجات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية والسلوكيات الفردية والجماعية في المنظمة، كما أنها سلطت الضوء على أهمية التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية للأفراد وتأثيرهما على أداء الفرد وإنتاجيته، إضافة إلى ذلك، فقد أظهرت أهمية نمط الإدارة والقيادة والحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصال والدافعية لديهم، كما ركزت الحركة الاهتمام على ديناميكية الجماعة وتأثيرها على إنتاجية الفرد (عبد العليم، 2007، ص 84-85).

بالرغم من المساهمات الكبيرة التي قدمها هذا التيار في مراحل تطوير نظرية المنظمات بإظهارها لقيم جديدة في المنظمة، إلا أنها تعرضت للانتقاد بسبب جوانب الضعف سواء في تصميم الدراسات التي اعتمدت عليها أو في تحليل تفسير نتائج هذه الدراسات، فبالرغم من أهمية مفهوم الرجل الاجتماعي الذي اقترح في مقابل مفهوم الرجل الاقتصادي إلا أنه فشل في الوصف الكامل للأفراد في مكان العمل، فرغم تحسين ظروف العمل وتحقيق رضى الأفراد عن عملهم ولكن لم يتم الوصول إلى مستويات عالية من الإنتاجية كما كان متوقعا، فيرجع ذلك إلى أن البيئة الاجتماعية للعمل هي واحدة فقط من بين عوامل أخرى عديدة ومتفاعلة معا والتي تؤثر في الإنتاجية والأداء، فهناك تمادي في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية على حساب الجوانب الأساسية الأخرى، مما حرم هذه المدرسة من تقديم نظرية متكاملة وشاملة في دراسة المنظمة (عبد العليم، 2007، ص 85).

### 5-التيار التخطيطي في دراسة المنظمة

رافقت هذا التيار في دراسة المنظمة مفاهيم وأفكار جديدة حولها، فقد تم تناول مفهوم الرشادة المحدودة، والتعرض الى مضامين التكيف كمعيار يعبر عن مدى تفاعل المنظمة مع بيئتها، والتركيز كذلك على دراسة الأداء والأهداف بدلا من مفاهيم الإنتاجية وغيرها، وفيما يلي نعرض بعضا منها:

### 5-1 نظرية القرارات

نظر "سيمون" إلى المنظمة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى متخذ القرار في المنظمة بأنه يملك تصرفا عقليا ومنطقيا ولكنه محدودا من طرف المحيط، فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأدية مجموعة من الأدوار الاجتماعية والأفعال، وهذه قد تصطدم مع القرار لسبب من الأسباب التي ليست كاملة في الواقع حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط، فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف (بونخلة، 2006-2007، ص ص 142-143). فاعتبر "سيمون" المنظمة هيكلًا مركبا من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد قسما كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرار (<http://dr-ama.com>).

فكل العمليات داخل المنظمة حسب "سيمون" تدور حول عملية اتخاذ القرارات، وأن سلوك الأفراد داخلها هو كنتيجة لاتخاذ القرارات، ولهذا ينبغي معرفة طرق اتخاذ القرارات من أجل فهم المنظمة، فالقرارات

المفاجئة حسبه في معظم الحالات لا تخضع لقواعد منطقية، فهي تعد قرارات سريعة قد لا تفهم المعطيات الواقعية، أما القرار الرشيد فهو يعتمد على الأوضاع والمتغيرات المحيطة والتي لها تأثير في حالة اتخاذ القرارات، ثم تضيف بعض التعديلات عن الحاجة والتي هي بمثابة ردود أفعال من المحيط المعقد غير الثابت والسعي باستمرار إلى إعادة توجيهه وإلى رسم المحيط الإداري، فهي تسعى إلى تحقيق التوازن بشكل ملائم، ومهما يكن فالمدير ليس راشدا بشكل نهائي ولا متأثرا بالمحيط بشكل مبالغ فلا يوجد قرار كامل، فقيمة القرار مرتبطة بالأهداف ربح وخسارة (بونخلة، 2006-2007، ص 143).

فالاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف المنظمة هو المقوم الأساسي لهذه النظرية، وأساس هذه المشكلات حسبها هو الفرد الدافع لصنع القرار، حيث يرتبط هذا الأخير بطبيعة الاستراتيجيات المتخذة من خلال وضع البدائل والمفاضلة بينها، ويعد اختيار البديل الأفضل يعكس مدى رشادة الإدارة، وحسب "سيمون" لكي يكون القرار رشيدا يجب أن يحقق بعدين: <http://dr-ama.com>

- البعد الأول: التكيف الموضوعي للقرار من خلال تحديد درجة التماسك مع باقي العناصر

- البعد الثاني: درجة تقبل الآخرين للقرار

ولكن ما يؤخذ عن هذه النظرية أنه من واقع ما نلاحظه أن منهج استكشاف القرار من خلال وجهات نظر مختلفة بواسطة أفراد متخصصين في لجنة يقترب من أسلوب الدردشة أكثر من الأسلوب العلمي، هذا وإذا قدرنا الوقت الذي تستغرقه اجتماعات اللجان، فإنها تكون مرتفعة التكاليف، وإذا كان القرار يجب أن يتخذ سريعا فإن عنصر الوقت هنا قد يشكل ضرا، وفي أحيان أخرى يمهّد المساعدون الجلسة بآراء يعلمون مسبقا أنها له وتمثل وجهة نظره، فتخرج اللجنة بقرار حقيقته أنها صادرة عن نفس الشخص، وتصبح اللجنة مجرد إطار وشكل، وقد تخرج اللجان أحيانا بقرارات يتعذر معها تحديد من هو المسؤول عنها، وفي بعض المواقف يتطلب الأمر أن يكون القرار انفرادي من المدير (جدار، 2016-2017، ص 55-56).

## 5-2 نظرية الإدارة بالأهداف

تعتبر المنظمة وحدة تقنية تقوم بتحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات تحت إدارة المالك أو أي شخص معين، ومن أبرز المفكرين الذين ساهموا في إثراء أفكار الإدارة بالأهداف إلى جانب Drucker Peter نجد Octave Gelinier و Pritchard Sloan Alfred الذي تحدث عن هدفين أساسيين لتحقيق فعالية المنظمة، ويتعلق الأمر بالمنافسة والإبداع ويضيف إليهما الغاية الإنسانية (شرفاوي، 2016-2017، ص 43). وعليه يرتكز جوهر الإدارة بالأهداف حول وضع أهداف مدروسة موضوعية قابلة للتحقيق والقياس،

من خلال تكريس مبدأ المشاركة بين المدير والمرؤوسين، فهي تحفز العاملين على الرقابة الذاتية وتنمي روح المسؤولية لديهم نحو تحقيق الأهداف التي ساهموا في رسمها، وعليه فهي أسلوب للتخطيط يعمل على وضع الأهداف المرسومة على أساس النتائج المرجوة.

فالإدارة بالأهداف أو بالمشاركة تعبر عن أسلوب إداري يقوم على مبدأ المشاركة يتمكن من خلاله المدير ومرؤوسيه أن يقوموا بوضع الأهداف معا ثم تحديد التقدم نحو هذه الأهداف (العابد وبوقنة، 2015-2016، ص135). حيث يعتبر "دركر" أن كل عضو في المنظمة يساهم بشيء مختلف فيها ولكن نحو تحقيق هدف مشترك عام، كما يجب إن تتكاتف جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم اسهاماتهم مع بعضها البعض لإنتاج كلا متكاملًا شاملًا (بوقلقول، 2015، ص34).

وتقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من الركائز أهمها: (لفته، 2011، ص122)

- **وضع أهداف لكل وظيفة:** إذ ينبغي النظر إلى الوظائف أنها مراكز للمسؤولية بحيث يتم الانطلاق من الأهداف الرئيسية ثم ترجمتها لأهداف على مستوى الوحدات؛

- **تكريس مبدأ المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين:** ان اشراك العاملين في وضع الأهداف تحفزهم على الرقابة الذاتية وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتزيد من التفاعل المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتحقق الرضى الوظيفي ومرونة أكبر وفعالية أكثر؛

- **تسلسل وترابط الأهداف أفقيا وعموديا:** إن الأهداف يجب أن تكون متوافقة مع بعضها بين المستويات والوحدات والأقسام الادارية؛

- **توفير الدعم الإداري اللازم:** بما أن الإدارة بالأهداف تتطلب إشراك عدد كبير من الإداريين العاملين، فإن ذلك يحتم على النمط الإداري أن يتميز بالمشاركة الأكبر في وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتقويض الصلاحيات؛

- **اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية:** بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تسودها روح الفريق؛

- **التركيز على النتائج أكثر من القيام بالنشاطات نفسها:** فهنا تترك الإدارة بالأهداف للمرؤوسين الحرية الكاملة في إنجاز أعمالهم وتقويم الأداء على أساس النتائج المتحققة وليس على أساس الأنشطة المبذولة؛

- **تطوير نظام التكوين:** بحيث تكون سياسة التكوين شاملة لكل الجوانب المنظمة، بحيث تشمل الأفراد واللوائح والاختصاصات والمفاهيم وغيرها؛

- تحسين نظام اللوائح والتعليمات.

ويتضح مما سبق أن فلسفة الإدارة بالأهداف جاءت بالكثير من المزايا في دراسة المنظمة، نورد فيما يأتي بعضاً منها: (جمال، 2011، ص109)

- زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال اشتراك الجميع في مناقشة الأهداف واختيار البدائل المناسبة لمعالجة المشاكل المطروحة؛

- تحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين كل أفراد المنظمة بفضل تفعيل عنصر الاتصال والتدفق السريع والصحيح للمعلومات؛

- تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتماداً على التعاون في حل مشاكل العمل والعمل والتدريب على حلها؛

- تحفيز العمال وزيادة وعيهم بالأهداف المطلوب تحقيقها لمشاركتهم في إعدادها؛

- إفادة الرؤساء في التعرف على ما تتوقعه منهم الإدارة العليا ويحقق النظام أيضاً التلاحم مع مرؤوسيه؛

- يعمل نظام الإدارة بالأهداف على توفير معايير موضوعية لتقييم الأداء، حيث أن اهتمامه بالنتائج أكثر من اهتمامه بالسمات الشخصية للأفراد، يجعل من معايير القياس والتقييم أكثر فعالية بشرط سلامة عنصري القياس والتقييم.

وبالرغم من الدلالات الإيجابية التي جاءت بها هذه الفلسفة الإدارية، إلا أن تطبيقها كشف عن بعض الجوانب السلبية نذكر بعضاً منها: (الحريري، 2014، ص55)

- إن استيعاب المديرين لكيفية تطبيق هذا النظام في أعمالهم تعتبر أهم المشكلات التي تواجهها حيث أثبتت التطبيقات العلمية أن أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق النظام هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها؛

- إن تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، بينما تميل بعض المنظمات والأفراد للمحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات؛

- تنظر بعض الإدارات العليا إلى نمط العلاقات الذي يوجده في هذا النظام يفقدها بعض سلطاتها وينقص من رقابتها؛

- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمنظمة وفي فترة زمنية معينة؛
- تتطلب الإدارة بالأهداف توفير نظام اتصالات فعال من أجل توفير المعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف.

### 5-3 النظريات الموقفية

- ترى أنه لا وجود لنظرية أو أسلوب إداري مناسب لكل المنظمات ولكل المواقف، فالممارسة الإدارية لا تكون وفقا لوصفات محددة. وفي هذا السياق هناك عددا من الدراسات التي ركزت على توضيح أهمية الموقف في اختيار القرارات الإدارية والتنظيمية نذكر منها: (درة، 2009، ص128)
- دراسة "بيرنز وستالكر" حول دور البيئة في الاختيار بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي؛
  - دراسات "جوان وود وورد" حول العلاقة بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي ودرجة نجاح المنظمة؛
  - دراسة "هال" حول نوع التكنولوجيا المستخدمة وتأثيرها في كل إدارة من إدارات المنظمات؛
  - دراسة "لورنس ولورش" حول البيئة المستقرة وغير المستقرة وكيف أنه من خلال الاختلاف والتكامل تستطيع المنظمات التأقلم مع محيطها الخارج؛
  - دراسة "هريجل وسلوكم" حول تفاعل وتكيف النظام المفتوح مع عناصر المحيط وأهمها السوق والتكنولوجيا.
- رغم الاختلاف في طرح العوامل الظرفية التي تؤثر في المنظمة إلا أنهم أكدوا على أنه لا توجد وصفات عامة ومبادئ مثالية محددة ومثالية صالحة لجميع ظروف ولجميع الأوقات. ومن أهم العوامل الظرفية التي تؤثر في الممارسات الإدارية وتحدد نمط وسلوك المديرين ما يلي: (شرفاوي، 2016-2017، صص 37-38)
- العوامل الظرفية التي تؤثر في نمط الإدارة: هي تشمل مجمل العوامل المتعلقة بشخصية المدير ومهاراته وكفاءته، والعوامل المتعلقة بطبيعة العمل، والعوامل المتعلقة بشخصية العمال وظروفهم، والعوامل المتعلقة بالبيئة الاجتماعية المحيطة؛

- العوامل الظرفية التي تؤثر في هيكل المنظمة: وتشمل العوامل الداخلية المتعلقة بعمر المنظمة، حجمها، استراتيجيتها، والتكنولوجيا المستعملة. أما العوامل الخارجية ويقصد بها متغيرات البيئة الخارجية.

## 6-التيار الثقافي في دراسة المنظمة

اهتم هذا التيار بدراسة السلوك الاجتماعي داخل المنظمات في ظل تفاعلها مع بيئتها الخارجية حيث اعتبر منظرو هذا المدخل أن الكيان الاجتماعي في المنظمات له هوية خاصة به في شكل ثقافة تنظيمية، وباتت مفاهيم المشاركة والتطوير والقيم ومشروع المنظمة أكثر تداولاً من خلال الأفكار التي جاء بها هذا التيار الفكري، ومن أهم مفكريه نجد الياباني "وليام أوتشي".

فقد لاحظ "أوتشي" أن فعالية المنظمات اليابانية وخاصة الصناعية أكبر من مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد ارتفعت إنتاجية معظم المنظمات الصناعية في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية مثيلاتها الأمريكية، ولاحظ أيضاً أن هذه الزيادة لا تعود إلى سياسات الاستثمارية أو النقدية بل إلى كيفية إدارة العنصر البشري فيها بحيث يتمكن العاملون من العمل مع بكفاءة وفعالية أكثر (سويسي، 2015، ص79). وعلى هذا الأساس جاءت نظريته لمعالجة اشكالية تدني الانتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وخاصة بالنسبة للمنظمات اليابانية العاملة خارج اليابان، وفي نظريته ركز على العنصر البشري كأساس لزيادة الإنتاجية بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية.

ويخلص الشكل التالي المبادئ التي قامت عليها هذه النظرية ومقارنتها بتلك الخاصة بأسلوب الإدارة

الأمريكية:

الشكل (2): مقارنة بين خصائص الإدارة الأمريكية واليابانية والنموذج Z

<u>خصائص المنظمة اليابانية</u>	<u>خصائص المنظمة الأمريكية</u>
- ترك العمل حالة نادرة	- مدة التوظيف عادة لفترة قصيرة
- الترقية بطيئة جدا	- الترقية سريعة
- المجال الوظيفي عام فالعمال ينتقلون من مجال الى آخر باستمرار	- العمال متخصصون جدا ويميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد
- اتخاذ القرارات بطريقة تشاركية مع المجموعة	- اتخاذ القرارات من طرف المدير بشكل فردي
- تقييم الأداء غير رسمي وضمني	- تقييم الأداء صريح ورسمي
- تتحمل الجماعة المسؤولية	- تحدد المسؤولية بصورة فردية
- الاهتمام بحياة العامل بكل جوانبها	- تهتم المنظمة بحياة العامل المهنية

<u>النظرية z</u>
- التوظيف لفترة طويلة
- الترقية بطيئة
- المجال الوظيفي أكثر عمومية والتركيز على التدوير الوظيفي بالاعتماد على التكوين
- القرارات تتخذ بالتركيز على المشاركة واتفاق الجماعة
- تقييم الأداء غير صريح وغير رسمي لكن بتقديرات واضحة ورسمية
- المسؤولية تحدد بصورة فردية
- يمتد اهتمام المنظمة بجميع جوانب حياة عمالها

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (تاويريت، 2005-2006، ص59).

## المحور الثالث: هندسة تصميم الهيكل التنظيمي

أولى الباحثون الأكاديميون في نظرية المنظمات والممارسون في الميدان على حد سواء اهتمام بالغ نحو دراسة الهيكل التنظيمي وتصميمه، وتتنوع وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها، ولكنهم اتفقوا على أن له دورا مهما في تحقيق المنظمات لأهدافها بفعالية وكفاءة، وأن له تأثير متشعب في العديد من المتغيرات وجوانب التنظيمية.

### 1- مفهوم الهيكل التنظيمي

لقد تطور مفهوم الهيكل التنظيمي بداية من وجهة النظر الكلاسيكية التي اعتبرته بأنه تصميم جامد يعكس التنظيم الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام، الى النظرة السلوكية التي اعتبرته بناء يعبر كذلك على العلاقات الإنسانية وسلوك الأفراد داخل المنظمة، وصولا الى النظرة النظامية والحديثة التي اعتبرته نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية متكاملة تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها الخارجية يتصف بالديناميكية ويتطلب إعادة النظر فيه باستمرار.

فلقد عرف "ماكس ويبر Max weber" الهيكل التنظيمي بأنه "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة" (الزيادات، 2008، ص 215).

أما "فريمان Freeman" فقد عرفه "الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها" (حريم، 2003، ص 103).

كما عرفه "هنري منتزبرغ Henry Mintzberg" بأنه "مجموعة الطرق أو الوسائل التي بموجبها يتم تقسيم العمل الى نشاطات واضحة محددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري هذه النشاطات" (Mintzberg, 2005, p18).

ويرى Robbins أن الهيكل التنظيمي هو "الاطار الذي يحدد العلاقات بين المراكز الإدارية المختلفة وكيفية أو طريقة توزيع المهام بين أفراد المنظمة، وكذلك يبين عملية الاتصال والآليات الخاصة بالتنسيق بين أقسام المنظمة" (Robbins, 1990, p75).

وحسب "ستونر Stoner" فإن الهيكل التنظيمي يعبر عن "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" (العميان، 2002، ص 205).

في حين يرى "Lawrence" ان الهيكل التنظيمي هو " القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية" (الزيادات، 2008، ص215).

أما "Hall" فقد اعتبره بأنه "محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار والنماذج، ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية، أما النماذج فهي الاختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار" (الطراونة وآخرون، 2012، ص126).

كما عرفه "Daft" بأنه " أداة يحدد من خلالها قنوات الاتصال الرسمية والمستويات الهرمية للإدارة، هذا الى جانب تحديد نطاق الاشراف" (الحميري وبريس، 2016، ص25). واعتبره القيروتي بأنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها" (القيروتي، 2008، ص50).

ويرى "John Child" أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الأساسية التالية: (Soutenain et Farcet, 2006, p105)

- توزيع الأنشطة والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد؛
- تحديد العلاقات بين الأفراد، وتحديد عدد المستويات الإدارية؛
- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر؛
- تفويض السلطات وتصميم إجراءات مراقبة تنفيذ الأنشطة؛
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في صنع القرارات؛
- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

فالتيار الكلاسيكي يعتبر الهيكل التنظيمي هيكل بنائي نموذجي يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للمنظمة، وتنسيق الأعمال عن طريق ممارسة الاختصاصات واستعمال السلطات المقررة، فهو إطار لتجميع الأجزاء المرتبطة وصياغتها في شكل تنظيم موحد يساعد على ممارسة السلطة والمسؤولية والتنسيق والرقابة لتحقيق أهداف المنظمة (الحاج، 2017-2018، ص47).

بينما التيار السلوكي فيعتبر الهيكل التنظيمي مركب ديناميكي يتجاوب مع الرغبات والحاجات الإنسانية التي تتعامل معه، وذلك في ضوء العلاقات والقواعد التي تحكم العمل داخل المنظمة، اذ يصف

العلاقات القائمة بين الأفراد ومجموعات العمل، فهو يعكس أنماط السلوك المستهدفة لأعضاء المنظمة وغيابته خفض التباين في سلوكهم والتأثير في الثقافة التنظيمية السائدة (الحاج، 2017-2018، ص49).

أما المقاربة النظامية فتتطلب إلى الهيكل التنظيمي على أنه نظام مفتوح في تفاعل مستمر مع البيئة المحيطة، إذ تؤكد على أهميته في تحديد الإطار العام لعمل المنظمة، فهو يعبر على النتائج المترتبة عن العمليات التفاعلية بين مجموعة من العناصر داخل المنظمة وبين المنظمة والبيئة المحيطة بها (الحاج، 2017-2018، ص49).

فالهيكلة التنظيمية بنيان مجرد يتصف بالديناميكية والتطور المستمر، يوضح الإدارات والأقسام الداخلية للمنظمة، وتتحدد بموجبه خطوط السلطة وتوزيعها بين الوظائف، كما يتضمن تصميم الآليات اللازمة لضمان التنسيق بين جهود كل وحداته وفعالية الاتصالات بين مختلف أجزائه، بما يحقق أهداف المنظمة.

## 2- أهمية الهيكل التنظيمي

تبرز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال الدور الذي يلعبه في تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة، ومن تأثيره المتشعب في العديد من المتغيرات وجوانب التنظيمية. ويمكن أن نوضحها في النقاط الأساسية التالية: (وشاش، صاطوري والديلمي، العدد 1، 2021، ص56)

-يلعب دوراً حيوياً في بلوغ المنظمة لغاياتها فهو وسيلة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛

-يضمن تكيف المنظمة والتلازم بين مكوناتها ومتغيرات البيئة الخارجية؛

-ضمان التدفق الفعال للعمليات المختلفة؛

-يمثل نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة؛

-يساهم في تحليل عمليات المنظمة؛

-دعم المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة؛

-تفعيل الأداء التنظيمي؛

-يوفر آليات التنسيق داخل المنظمة والانسحاب الجيد للعمل؛

-يوحد وينسق بين النشاطات التنظيمية بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة؛

- زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة؛
- يعتبر وسيلة لربط أعضاء المنظمة والموارد والقواعد والإجراءات والقوانين معا بطريقة تتلاءم مع متطلبات المنظمة وتتوافق مع بيئتها بما يحقق أهدافها؛
- يمنح خاصية المرونة وسرعة الاستجابة للمنظمة في مواجهتها للتحديات البيئية.
- وحسب بيتر دروكر Peter Druker الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاث مجالات رئيسية:(Scheid,1994,p113)
- المساعدة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بنجاح؛
- تسهيل عملية تحديد دور كل فرد داخل المنظمة؛
- المساعدة في اتخاذ القرار .
- كما تبرز أهمية الهيكل التنظيمي كذلك من خلال الوظائف التي يؤديها، والتي أشار Hall الى ثلاث وظائف رئيسية: (حريم، 2000، ص48)
- ان أهم هذه الوظائف هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق أهداف المنظمة، ويتم ذلك من خلال ثلاثة مجالات رئيسية:
- \* تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير سبل التنسيق فيما بينها؛
- \* تحديد أدوار الأفراد المنظمة ما يتوقع من كل فرد عمله؛
- \* المساعدة في اتخاذ القرارات.
- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد الى أقل درجة ممكنة، فهي تضمن التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس؛
- تمثل الهياكل التنظيمية تلك الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة، ويتم في ظل هذه الأطر اتخاذ القرارات.

### 3- مبادئ الهيكل التنظيمي

هناك مجموعة من المبادئ يتم أخذها بعين الاعتبار عند بناء الهيكل التنظيمي ومنها: (طه، 2007، ص184)

- **مبدأ التخصص في العمل:** يشير التخصص في العمل إلى درجة تقسيم المهام الواجب أدائها على أعمال يختص بها أفراد المنظمة؛

- **مبدأ تسلسل الأوامر وآلية عملها:** وهي خطوط السلطة التي تربط رأسياً بين أفراد كل مستوى إداري وأفراد المستوى الذي يليه؛

- **مبدأ وحدة الأمر:** ويقضي بأن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من رئيس واحد، وهو مسؤوله المباشر؛

- **مبدأ الرسمية:** ويقصد به مجموعة إجراءات والقواعد المنظمة للعمل ولسلوك أفراد المنظمة؛

- **مبدأ تفويض السلطة:** وهي العملية التي يستخدمها المديرون لنقل السلطة لمركز وظيفي أقل في الهرم التنظيمي، بحيث يمكن هذا المبدأ من منح المرؤوس سلطة تمكنه من تنفيذ أنشطة محددة، حيث يسمح هذا المبدأ بسرعة اتخاذ القرارات بطريقة أكثر ملائمة لظروف بيئة الأعمال، كما يمنح للمرؤوسين الثقة في أنفسهم ومنحهم الفرص لتنمية المهارات، ويتيح الفرصة لاكتشاف الكفاءات داخل المنظمة؛

- **مبدأ المركزية واللامركزية:** تشير المركزية إلى درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا للمنظمة، بينما تعني اللامركزية إلى منح المستويات الإدارية الأدنى سلطة اتخاذ القرارات؛

- **مبدأ التنسيق:** يشير المبدأ إلى الإجراءات التي تربط الأجزاء والأقسام المختلفة للتنظيم، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة المنظمة.

### 4- خصائص الهيكل التنظيمي

لكي يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية لا بد أن يتسم ببعض من الخصائص، نذكر بعضاً منها: (السماني، 2019، ص ص84-87)

- **الاستفادة من التخصص:** حيث يتم إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لكل عمل، وتسمح هذه الخاصية من تحقيق تحسين في المهارة وسرعة في الأداء وخفض في التكلفة، لكن تجدر الإشارة أنه لا يجب المغالاة في التخصص لكيلا يشعر أفراد المنظمة بالروتين وتقييد روحهم الإبداعية؛

-التنسيق بين أعمال المنظمة: إن التنسيق بني جهود الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية؛

-الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة: تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماما خاصا للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها؛

-تحقيق الرقابة التلقائية: فيجب ألا تخضع وظيفتان يقصد من أحدهما مراقبة الأخرى لرئاسة شخص واحد؛

-عدم الإسراف: ان التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، ومع أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر اليه كهدف إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعد الهيكل التنظيمي جيدا إذا تمكن المسؤول من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات؛

-المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال؛

-الوضوح: يجب أن يفهم كل جزء أو عضو مكانه ودوره وسلطته ومسؤوليته؛

-اتجاه الرؤية: يجب أن يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه رؤية الأفراد والوحدات الإدارية الى الأداء والنتائج بدلا من توجيهها نحو المجهودات؛

-العمل ضمن الفريق وروح العمل الجماعي: حيث يوفر الهيكل التنظيمي المناخ الملائم لأفرادها من أجل تحقيق أهداف المنظمة وذلك بتنمية روح العمل الجماعية وتشجيع فرق العمل؛

-الاستمرار والتجديد الذاتي: فالهيكل التنظيمي يجب أن يسمح بتطبيق أفكار جديدة ويحفز الابداع.

## 5-مكونات الهيكل التنظيمي

لقد قسم "هنري مينتزرغ" هيكل المنظمة الى: (Mintzberg,2000,pp154-155)

◀ القمة الاستراتيجية: وهناك من يسميها الادارة العليا، وتشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، حيث

يتم فيها تحديد الاستراتيجيات وإدارة علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية؛

◀ الإدارة الوسطى التنفيذية: وتمثل حلقة الوصل بين القمة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية، ويشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها الإدارة العليا، ويتمتع أعضاؤها بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الاستراتيجية، حيث تضمن التنسيق بين مختلف وحدات المنظمة؛

◀ الإدارة التشغيلية: تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذين يؤديون أنشطة العمل الأساسية؛

◀ الجانب التقني المهني: يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير لتنسيق أعمال المنظمة، وهو مصدر تنميط العمل في المنظمة، مثل أخصائي التخطيط الاستراتيجي، المحاسبة، المراقبة، المعلومات...؛

◀ الجانب المساند أو الداعم: يقوم بتوفير الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، الخدمات القانونية، خدمات الإطعام؛

◀ الأيديولوجيا: يقترب مفهومها حسب "هنري مينتزرغ" من مفهوم الثقافة التنظيمية، فحسبه فإن الأيديولوجيا تتغذى من التقاليد والمعتقدات السائدة في المنظمة.

ويمثل "هنري مينتزرغ" مكونات الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل (3): مكونات الهيكل التنظيمي تبعا لـ "هنري مينتزرغ"



المصدر: Mintzberg, 2000, p155

يوضح الشكل أن الأجزاء الثلاثة والتي تضم القمة الاستراتيجية والإدارة الوسطى التنفيذية والإدارة التشغيلية تمثل كيان واحد في شكل سلسلة من السلطات الرسمية، أما الوحدات المهنية التقنية والوحدات المساندة فتقعان خارج الكيان وتقفان بجانبه، فهما تؤثران على عمليات المنظمة بشكل غير مباشر (حريم، 2003، ص 130).

## 6- أبعاد الهيكل التنظيمي

بالرغم من إجماع المفكرين والباحثين على أهمية الهيكل التنظيمي ودوره في تحقيق المنظمات لأهدافها، فانهم اختلفوا على ماهية أبعاد الهيكل التنظيمي وتباينت وجهات نظرهم في هذا الشأن. إذ تشير أبعاد الهيكل التنظيمي تمثل الخصائص المميزة لنمط الهيكل التنظيمي وشكل التصميم، والتي هي حصيلة تفاعل كافة المكونات التنظيمية داخل وخارج المنظمة (الخشاب وشريف، 2021، ص 124). حيث يؤكد (George & Jones, 2012) أن المهمة الأولى للتصميم التنظيمي هي تجميع الوظائف والأقسام وإيجاد أفضل هيكل ملائم للاستجابة للمواقف التي تواجه المنظمة، أما المهمة الثانية هي لضمان التنسيق أو التكامل الموجود بين الوظائف والأقسام لكي تستطيع استخدام الموارد التنظيمية بفاعلية، وقد بينوا أن التصميم التنظيمي، عملية يتم من خلالها اختيار المديرين الأبعاد والمكونات المختلفة للهيكل والثقافة التنظيمية لكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها (الابرو وكاظم، 2018، ص ص 83-84).

كما أشار (Jones, 2012) أن التحدي التصميمي الأساسي يتمثل في كيفية إدارة التمايز لتحقيق الأهداف التنظيمية. حيث يمثل التمايز العملية التي تخصص من خلالها المنظمة الأفراد والموارد للمهام التنظيمية، واستحداث المهمة، وعلاقات السلطة التي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها (الابرو وكاظم، 2018، ص 84).

ويعتبر (Daft, 2010) أن الخطوة الأولى لفهم المنظمات هي إمعان النظر في أبعادها التي تصف سمات محددة للتصميم التنظيمي، وتندرج الأبعاد التنظيمية تحت نوعين: الهيكلية والسياقية، فالأبعاد الهيكلية تنشأ في الأساس لقياس ومقارنة المنظمات، بينما الأبعاد السياقية فتصف المنظمة ككل، وتتضمن حجمها، والتكنولوجيا المستخدمة، وبيئتها، وأهدافها (الابرو وكاظم، 2018، ص 84).

من خلال مراجعة الأدبيات وجد أن أبعاد الهيكل التنظيمي يمكن أن تضم الأبعاد التالية: الرسمية، المركزية والتعقيد، ويمكن تناولها بالتتابع فيما يلي: (الخشاب وشريف، 2021، ص 124)

### ◀ درجة الرسمية:

درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي تعني مدى اعتماد المنظمة على الانظمة والقوانين والتعليمات واللوائح والإجراءات والمعايير التفصيلية في ضبط وتوجيه السلوك الفردي للعامل وكذلك ضبط الأفعال والتصرفات اثناء أداء العمل، كما ربط (Daft,2010) الرسمية بحجم الوثائق المكتوبة والتي تتضمن إجراءات وتوصيف الوظائف وكذلك اللوائح والسياسات المتبعة في المنظمة، حيث ان هذه الوثائق المكتوبة تصف السلوك والأنشطة التي وضعتها المنظمة لأفرادها كمرجع أساسي لأداء أعمالهم، كما وذكر " Mintzberg " ان قياس الرسمية يتم عادة عن طريق حساب عدد الصفحات من الوثائق داخل المنظمة واكد على ان الوظائف غير الماهرة هي التي تمتاز عادة بالرسمية.

### ◀ درجة المركزية:

وتعني موقع ومصدر صنع القرارات في المنظمة وهي تتضمن الحق في اتخاذ القرارات، وبالتحديد من يملك الحق في اتخاذ أي نوع من القرارات ومتى، فالمركزية تعني الاحتفاظ بالسلطات جميعها في يد شخص او مستوى اداري عالي، وبالتالي يرجع اليه حق اتخاذ القرارات، ولا يسمح للمستويات الأدنى بالتحرك الابناءً على تعليمات من المستوى الإداري الأعلى منه او بعد موافقته، اما اللامركزية فتعني تفويض وتوزيع السلطة بين الأشخاص او المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وبالتالي الحق في اتخاذ القرارات، وتبعاً لذلك فان اللامركزية سياسة إدارية تقوم على مبدأ توزيع وتفويض السلطة بين الرئيس والمرؤوس، فكلما زادت درجة تفويض السلطة كلما اتجهنا نحو اللامركزية والعكس صحيح.

### ◀ درجة التعقيد أو التمايز:

يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساساً مهماً في عملية التنظيم، حيث يتم تقسيم التنظيم الى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عمودياً بحيث يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن الاشراف الدقيق والرقابة والمسائلة، وينتج التعقيد التنظيمي بسبب كثرة وتنوع الوحدات الإدارية، ويتضمن التعقيد ثلاثة أنواع هي:

#### -التعقيد الأفقي:

يشير التعقيد الأفقي إلى إنشاء عدد من الوحدات الإدارية، يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف التنظيم مثل دوائر الإنتاج، والتسويق، والتمويل، وإدارة الموارد البشرية إذ يقتضي التنظيم نوعاً من التخصص الوظيفي، يتم بموجبه تأهيل الأفراد وتدريبهم لأداء أعمال محددة في كل قسم؛

-التعقيد العمودي:

يزيد الهيكل التنظيمي تعقيدا مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي توزعت أفقيا على عدد من الدوائر والأقسام، ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عموديا إلى مستويات إدارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من المستويات الأدنى؛

-التعقيد الجغرافي:

ويشير الى عدد الفروع التابعة للمنظمة والتي تتوزع في المناطق الجغرافية المختلفة اذ كلما زاد عدد الفروع زاد معها درجة تعقيد المنظمة والهيكل التنظيمية.

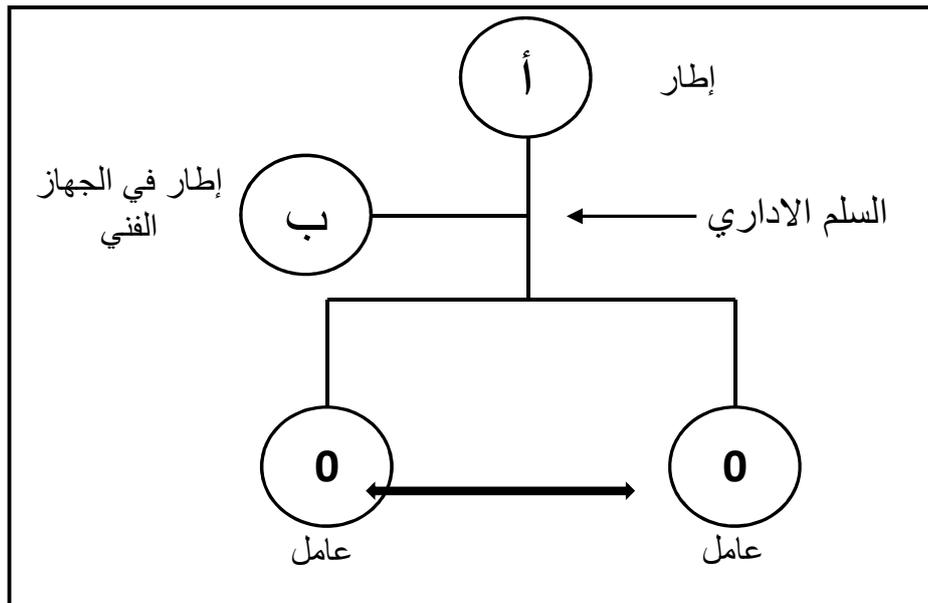
7-آليات التنسيق بين مكونات الهيكل التنظيمي

للربط والتنسيق بين هذه العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي حدد " مينتبرغ" آليات للتنسيق وهي كالتالي: ( Mintzberg,1979,pp3-6 )

◀ التكيف المتبادل:

أي تنسيق الأنشطة من خلال التواصل بشكل غير رسمي بين الأفراد الذين يقومون بنفس العمل أو متابعة نفس الأهداف.

الشكل(4): التكيف المتبادل

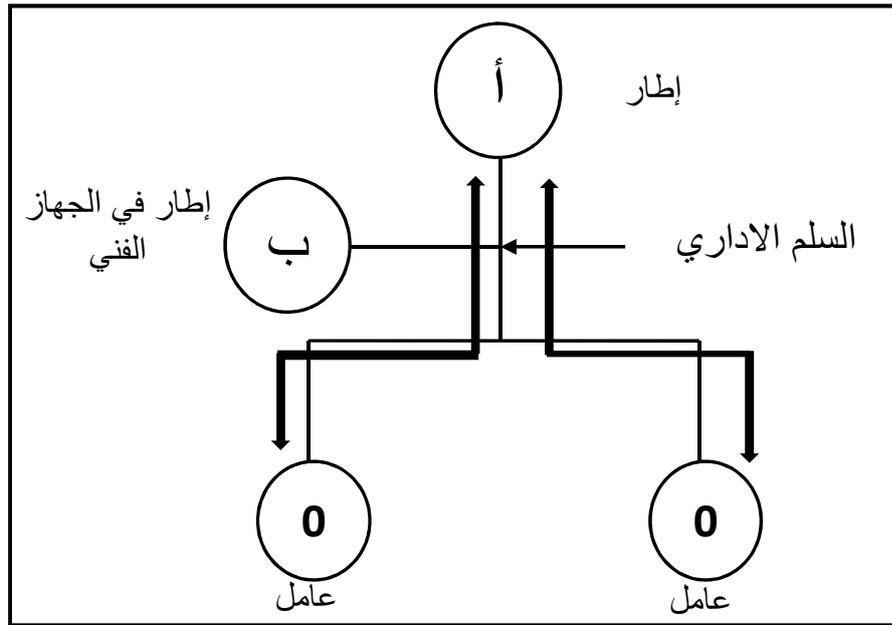


المصدر: Mintzberg,1979,p4

← الإشراف المباشر:

هذا التنسيق يكون من قبل رئيس التسلسل الهرمي الذي يعطي أوامر مباشرة وتعليمات للعاملين الذين يشاركون في تنفيذ عمل محدد.

الشكل(5): الإشراف المباشر



المصدر: Mintzberg,1979,p4

← تنميط عمليات العمل:

يعني التنسيق بين الأنشطة من خلال ضبط وتدقيق وبرمجة محتويات المهام والأعمال المحددة مسبقاً، أي موصفات العمليات التي تم تحديدها من قبل الاختصاصيون الفنيون وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

← تنميط النتائج:

يكون تنسيق الأنشطة عن طريق موصفات النتائج التي يجب الحصول عليها، والتي تم إنشاؤها بشكل عام من قبل الاختصاصيون الفنيون.

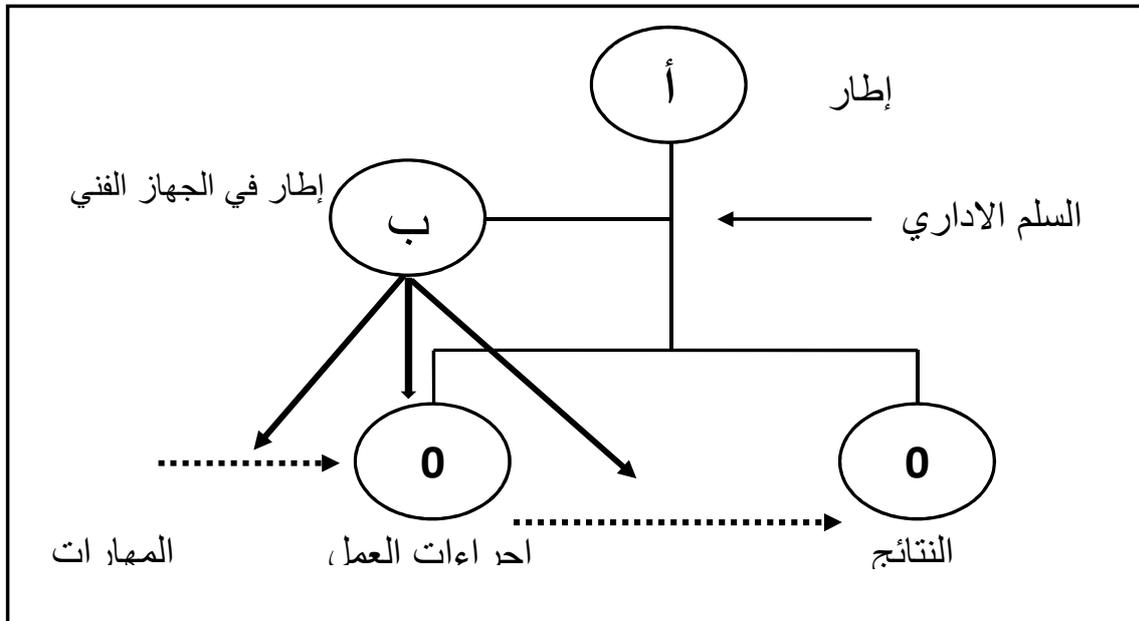
← تنميط الأنشطة:

يحقق التنسيق من خلال تدريب محدد للعاملين، أي تكوين خصوصي لكل فرد يقوم بالعمل، ففي هذه الحالة لا نحتاج إلى أطراف فاعلة للاتصال بينهما بل نعتمد على تكوينها المحصل لمعرفة المراد منها بالضبط.

← تنميط المعايير:

يحقق التنسيق هنا من خلال الالتزام بالأعراف والتقاليد والمعتقدات على مستوى المنظمة ككل في إطار الثقافة التنظيمية، حيث يؤدي كل فرد عمله وفق نفس الأعراف والمبادئ.

الشكل (6): التنميط



المصدر: Mintzberg, 1979, p4

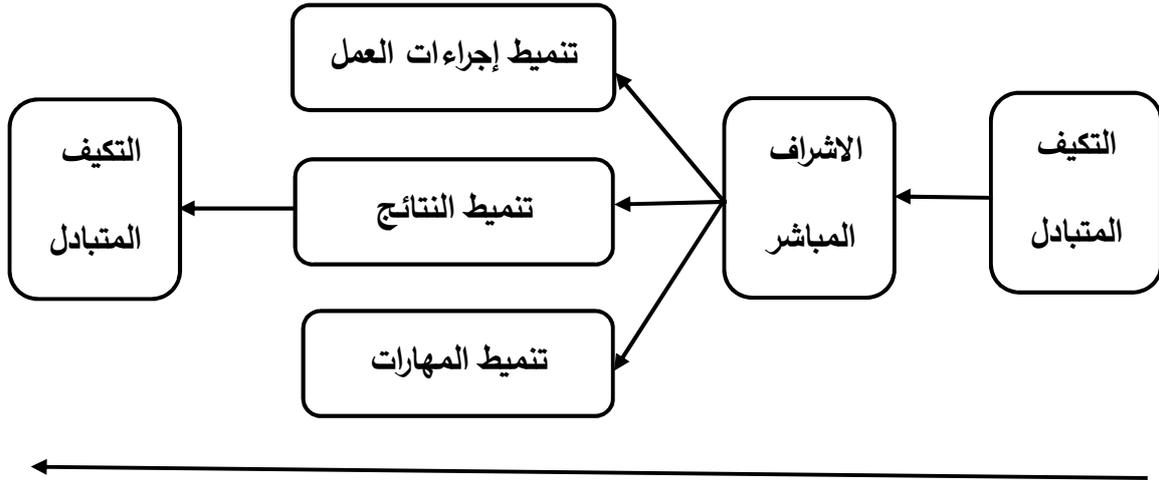
8- العلاقة بين آليات التنسيق

إن آليات التنسيق تتدرج في نظام تقريبي، فهي جوهر بناء التنظيمي عندما يصبح العمل التنظيمي معقدا هذا يعني التنسيق يتغير، واعتماد آلية تنسيق معينة في مستوى اداري معين لا يعني بالضرورة ان نفس الآلية ستطبق في باقي المستويات الإدارية، فعندما يزداد العمل تعقيدا تتغير آلية التنسيق من التسوية المتبادلة الى الاشراف المباشر الى النمطية ثم تعود مرة أخرى الى التسوية المتبادلة مشكلة سلسلة دائمة

الحركة من أجل تحقيق الترابط والتكامل بين مكونات الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة (Mintzberg,1979,p7).

والشكل الموالي يوضح العلاقة التي تربط بين آليات التنسيق التي اقترحها "مينتزرغ":

الشكل(7): تسلسل آليات التنسيق في ظل درجة التعقيد العالية



المصدر: Mintzberg,1979,p7

## 9-سيرورة تشكل البنيات التنظيمية حسب Henry Mintzberg

بعد أن فكك "هنري مينتزرغ" البنية التنظيمية الى أجزاء ووضح العلاقة الوظيفية التي تجمع بينها، وحدد ميكانيزمات تنسيق العمل وما تضمنه من انسجام بين الأنشطة المختلفة، استطاع بعد ذلك الكشف عن المعالم الأساسية التي تشكل التقارب أو الاختلاف البنائي للتنظيمات بواسطة ما تتضمنه من خصوصية في تقسيم العمل وتنسيق الأنشطة، حيث قسم هذه المعالم المشكلة للبنيات التنظيمية الى أربعة أقسام نوضحها فيما يلي: (بن السبع وبولقواس، 2021، ص ص 319-321)

### ◀ تصميم منصب العمل:

ربط "مينتزرغ" تصميم منصب العمل بتخصيص العمل، شكلنة السلوك، التكوين والتنشئة الاجتماعية المكتسبة والأدلجة، وقام بتوضيحها كالتالي:

-تخصيص العمل:

وفقا ل "مينتزرغ" يتم تخصيص العمل وفق طريقتين مختلفتين تشكلان بعدين أساسيين أولهما نطاق المنصب ويمثل عدد المهام التي يتضمنها المنصب، ومن خلاله تتحدد ضرورة تفويض المهام وثانيها عمق المهام ويمثل نوعية المهام ومن خلاله تتحدد ضرورة استخدام أحد أنواع ميكانيزمات السابقة وبذلك تتحدد درجة التحكم في العمل. وعلى أساس هذين البعدين استطاع "مينتزرغ" تحديد نوعين من تقسيم العمل، التقسيم الأفقي الذي يتم فيه توسيع العمل بتفكيكه الى عدة مهمات، والتقسيم العمودي الذي يتم فيه اثناء العمل بجمع أكبر قدر من المهمات في يد عامل واحد.

-شكلنة السلوك:

هي الطريقة التي تسمح بتنميط طرق اشتغال المنظمة، وحسب "مينتزرغ" تتم من خلال شكلنة منصب العمل والتي تعتمد على التحديد المسبق لخصائص ووظائف العمل، وشكلنة تدفق العمل وتقوم على تحديد الخصائص لطبيعة المهام بالنسبة لكل عامل وفقا لطبيعة المهام الأخرى، وشكلنة اللوائح التنظيمية وتعتمد على صياغة قواعد عمل المنظمة وتحديد الأطر لمختلف الوقائع التنظيمية.

-التكوين والتنشئة التنظيمية:

ان تخصيص العمل وشكلنة السلوك تحتاج لاستعاب داخلي للعامل لمتطلبات العمل وما يتبعها من قيم ومعايير، وذلك من خلال تلقين المعارف والمهارات واندماج في الثقافة التنظيمية.

-الأدلجة:

وتقوم على البرامج والوسائل التي من خلالها تنمط قيم ومعايير الأفراد حتى تتمكن المنظمة من تحقيق متطلباتها الأيديولوجية، فهي تشبه الشكلنة وتكوين الكفاءات ولكن تختلف عنها في كونها تنتج تنميطة داخل المنظمة في شكل مجموعة من المعتقدات المتجذرة بعمق في أفكار معينة.

◀ البنية الفوقية:

وهي شبكة الوحدات الجزئية التي يتشكل منها التنظيم كالأقسام والفروع وتنقسم الى بعدين أساسيين حددهما "مينتزرغ" كالتالي:

-التجميع في وحدات:

يعتبر التجميع المبدأ الرئيس لعملية تصميم الوحدات التنظيمية وفق مجموعة من الأسس يتم من خلالها تجميع وظائف العمل في وحدات جزئية ثم كلية، حددها "مينتزرغ" كالتالي: التجميع على أساس التخصص، التجميع على أساس إجراءات العمل والوظيفة، التجميع على أساس الوظائف المؤقتة، التجميع على أساس المنتج، التجميع على أساس الزبون والتجميع على أساس الموقع الجغرافي.

-حجم الوحدات:

ان حجم الوحدات يطرح مشكل عدد مناصب العمل، حيث يميز "مينتزرغ" بين أنواع التجميع في الوحدات التنظيمية من خلال مفهوم التعقيد الأفقي والعمودي، حيث إذا سيطر التمايز العمودي ستعتمد الوحدات التنظيمية على بعضها البعض في تأدية المهام فلا يمكن لوحدة معينة الانتهاء من مهامها دون أن تنهي المهام الأخرى، أما إذا طغى التمايز الأفقي فسيكون الاعتماد المتبادل بين الوحدات ضعيف.

← الروابط العرضية:

بعد تجميع الوظائف في وحدات تنظيمية تأتي ضرورة الربط بينها سواء في علاقاتها الوظيفية مع بعضها البعض أو في ارتباطها مع القمة الاستراتيجية، وقد حدد "مينتزرغ" نوعين من الروابط العرضية:

-الروابط العرضية التي تقوم على العلاقات بين الفردية في عملية التنسيق بين الوحدات

بمعنى انشاء جماعات أو لجان دائمة تجمع ممثلي كل وحدة يتم فيها معالجة التنسيق بين الإجراءات والأهداف المتعارضة للوحدات

-الروابط العرضية التي تقوم على الشكنة:

وذلك بمرتبة مستوى الأداء من خلال التخطيط الموجه للأنشطة أو مراقبة المهام.

← نسق اتخاذ القرار بين اللامركزية الأفقية والعمودية:

يحلل "مينتزرغ" نسق اتخاذ القرار اعتمادا على مضمون السلطة الشكلية وبتوظيف مفهومي المركزية واللامركزية، فالأولى تساعد على التحكم والتنسيق بين مختلف القرارات التنظيمية، أما الثانية فتقرضها صعوبة الالمام بجميع المعطيات التنظيمية ومعالجتها من طرف جهة واحدة مما يستدعي تفويض سلطة اتخاذ القرار والتنازل عن بعض الصلاحيات الإدارية لجهات أخرى.

والجدول التالي يلخص المعالم التصميمية ومختلف الدلالات المفاهيمية المرتبطة بها حسب ما جاء

به "ميننبرغ":

الجدول (3): معالم تصميم البنية التنظيمية

المجموعة	معلم التصميم	مفاهيم ذات صلة	
تصميم مناصب العمل	تخصيص العمل	التقسيم القاعدي للعمل	
	شكلنة السلوك	تتميط محتوى العمل	
	التكوين والتنشئة التنظيمية	شكلنة المؤهلات	
	الأدلجة	تتميط قيم ومعايير الأفراد	
تصميم البنية الفوقية	التجميع في وحدات	المراقبة المباشرة	
		التقسيم الإداري للعمل	
		نسق السلطة الشكلية الخاص ب	التدفق المنتظم
			الاتصال غير الشكلي
			جمل المهمات
الهيكل التنظيمي			
حجم الوحدات	نسق الاتصال غير الشكلي	المراقبة المباشرة	
		واجهه التحكم	
		تتميط الانتاج	
		نسق التدفق المنتظم	
تصميم الروابط العرضية	نظام التخطيط والتحكم	التعديل المتبادل	
		ميكانيزم الربط	جمل المهمات
			نسق الاتصال غير الشكلي الخاص ب
		تصميم نسق اتخاذ القرار	اللامركزية العمودية
نسق السلطة الشكلية الخاص ب	التدفق المنتظم		
	جمل المهمات		
اللامركزية الأفقية	نسق الاتصال غير الشكلي الخاص ب		التقسيم الإداري للعمل
			جمل المهمات

المصدر: (بن سبع، 2020-2021، ص114)

## 10-أنواع الهيكل التنظيمي

كان "Burns" و "Stalker" سنة 1961 أول من أشارا إلى أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية التي تكون فعالة في مختلف المواقف، أين حددا نوعين مختلفين من الهياكل التنظيمية أولهما الهيكل الميكانيكي والذي يستخدم عادة في المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة، أما الثاني فهو الهيكل العضوي الذي يتسم بالديناميكية والذي يعد الأنسب للمنظمات التي تنشط ضمن بيئة غي مستقرة. (بهاز وهتهات، 2023، ص 561). فلا يوجد نوع نمطي واحد من الهياكل التنظيمية، فكل منظمة تقوم ببناء هيكلها تبعا لما يتوافق معها ومع أهدافها. ويمكن تصنيف هذه الأشكال الى:

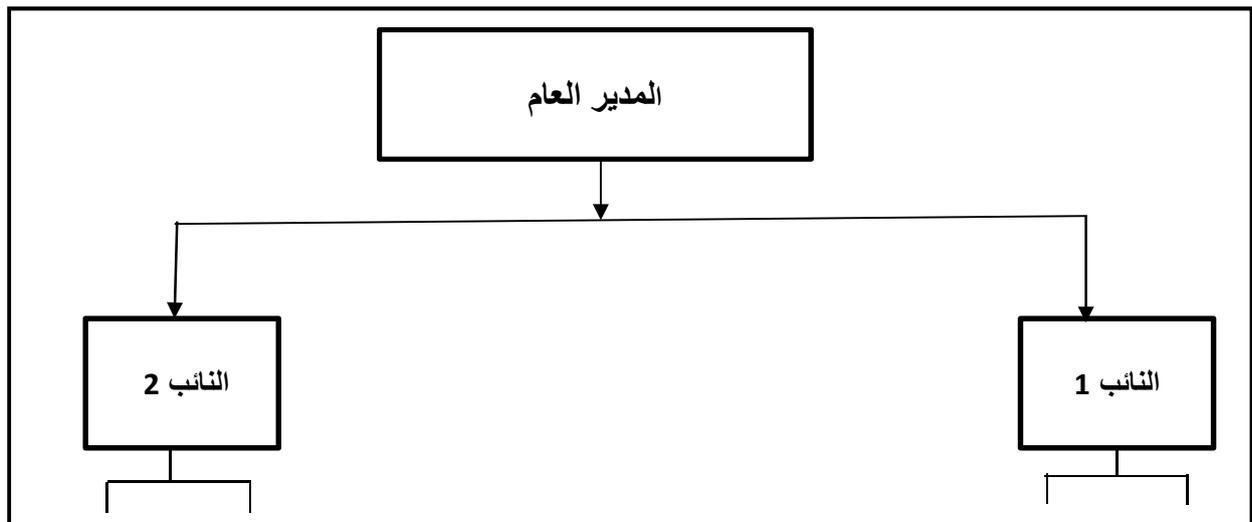
## أولا: أنواع الهياكل التنظيمية حسب معيار تدرج السلطة

وفقا لهذا المعيار تنقسم الهياكل التنظيمية الى: الهياكل التنفيذية، الهياكل الوظيفية والاستشارية وسنعرضها كالتالي:

## 1-الهيكل التنظيمي التنفيذي

أو الرأسي وهو مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يوجد رئيس واحد يتولى اصدار الأوامر واتخاذ القرارات الى المرؤوسين المباشرين، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى لآخر (السعيد وآخرون، 2003، ص75)

## الشكل (8): خارطة الهيكل التنظيمي التنفيذي



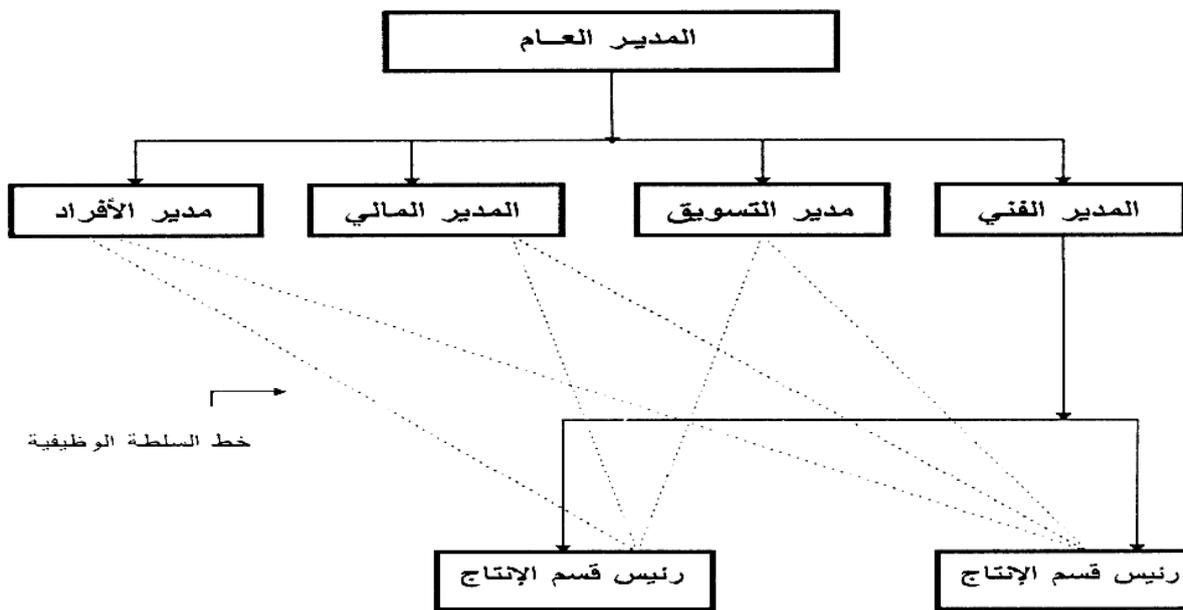
المصدر: اللوزي، 2002، ص34

## 2-الهيكل الوظيفي

يقوم على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة الى أنشطة رئيسية وفرعية، تسند مهمة أداء كل نشاط الى وحدة ادارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل في نطاق اشرافه وتخصصه (عفيفي، 2003، ص291).

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (9): خارطة الهيكل التنظيمي الوظيفي



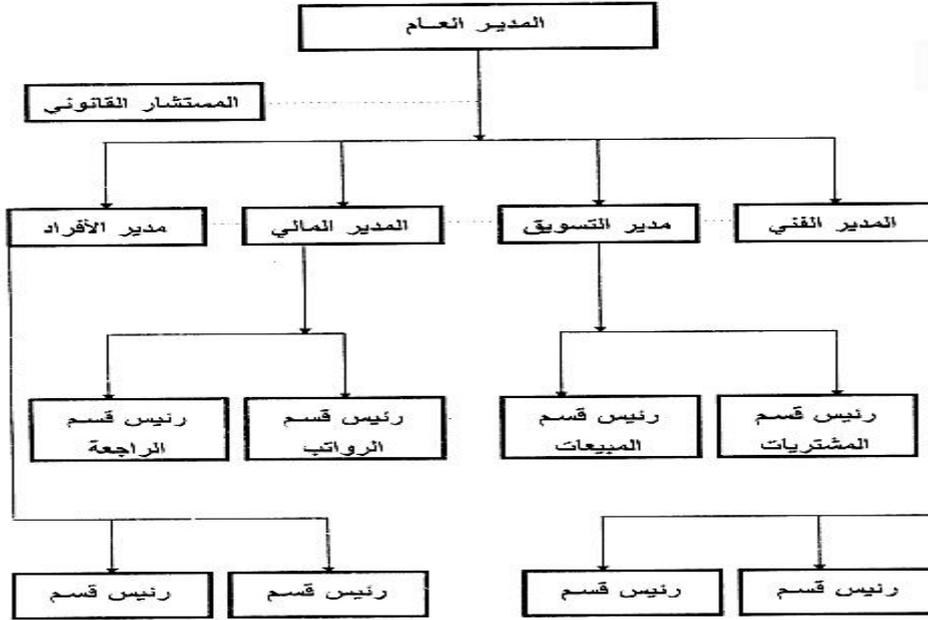
المصدر: اللوزي، 2002، ص35

## 3-الهيكل التنفيذي الاستشاري

يجمع بين مزايا الهيكل التنفيذية فيما يتعلق بالسلطة الموحدة ومزايا الهيكل الوظيفية فيما يخص الاستفادة من التخصص، باستعانة المديرين بالمستشارين أو بالوحدات الإدارية (العميان، 2002، ص215).

والشكل الموالي موضحا له:

## الشكل(10): خارطة الهيكل التنفيذي الاستشاري



المصدر: الشماع وحمود، 2000، ص169

## ثانيا: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نطاق الاشراف

هناك نوعين رئيسيين بحسب نطاق الاشراف، هما الهيكل الطويل والهيكل المسطح، فعندما يضيق نطاق الإشراف يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه هيكل طويل، وعندما يتسع نطاق الإشراف ويقل عدد المستويات الإدارية يظهر الهيكل المسطح أو المفلطح، ونوضح خصائص كل منهما في الجدول التالي:

## الجدول (4): خصائص الهيكلة الطويلة والمسطحة

الهيكل المسطح	الهيكل الطويل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على وضع سياسات واضحة عند توظيف المرؤوسين بحيث يتم اختيار الكفاءات القادرة على اتخاذ القرارات دون الرجوع الى المسؤولين.</li> <li>- يساهم في خفض التكاليف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يسمح للرئيس بتخصيص وقت أطول لكل مرؤوس.</li> <li>- يوفر سرعة الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم المباشر.</li> <li>- قد يتدخل الرئيس في أعمال المرؤوسين بشكل يؤثر على استقلاليتهم وابداعهم وهذا يؤثر على تطورهم الوظيفي.</li> </ul>

<p>- زيادة عدد المستويات الادارية قد يضعف وينقص من فعالية الاتصال.</p>	<p>- الاشراف على عدد كبير من العمال قد يمثل عبئا على الرئيس مما يؤثر على سرعة انجاز العمل.</p>
<p>- ارتفاع تكاليف تدريب الأفراد لترقيتهم للوظائف الاشرافية.</p>	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: ادريس، 2005، ص ص 219-221

### ثالثا: أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم (تجميع) الأنشطة

حسب هذا التصنيف نجد الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة، على أساس الزمن، على أساس العمليات، على أساس المنطقة الجغرافية، على أساس الزبائن، على أساس المنتج، والهيكل المختلط. وتتميز هذه النوعية من الهياكل التنظيمية بارتفاع درجة التخصص والرسمية والنمطية ولكنها تتمتع بدرجة من اللامركزية تتيح لها إمكانية الاستجابة للتغيرات المحيطة، حيث يتم تجميع مجموعات العمل في المنتجات أو الوحدات الفرعية داخل هذه التنظيمات على أساس درجة التماثل سواء في المنتجات أو العملاء أو العمليات أو الزمن داخل هذه الهياكل، فإن تعطل أو توقف أحد الأقسام عن العمل نادرا ما يؤثر على الأقسام الأخرى (الحاج، 2017-2018، ص 59).

والجدول الموالي يلخص مختلف أنواع الهيكل التنظيمية وفقا لهذا المعيار:

#### الجدول (5): خصائص الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة

عيوبه	مزاياه	الهيكل
صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتوجات أو المناطق الجغرافية.	يمكن من الاستفادة من التخصص والتنسيق بين الأنشطة.	على أساس الوظيفة
صعوبة تحقيق درجة كبيرة من التنسيق بين الإدارات مع ارتفاع تكاليف التسويق، كما يكون هناك احتمال وجود طاقة إنتاجية عاطلة في فترات تقلب نشاط المنظمة نظرا	ضمان تحقيق الخدمة لكل نوع من العملاء وفقا لرغباته وأذواقه وظروفه الخاصة وبأحسن الطرق الممكنة، كما يسمح باختيار الأشخاص سواء أن كان إداريين أو منفذين وتدريبهم، كما	على أساس العملاء

<p>لاحتمال تعامل نوع معين من العملاء.</p>	<p>يسهل تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعملاء.</p>	
<p>يتطلب توفير عدد كبير من المسؤولين الإداريين الأمر الذي قد لا يتوفر في المناطق، مع صعوبة تطبيق الرقابة الإدارية وصيانة الخدمات المركزية المقدمة للفروع الأمر الذي قد يؤدي إلى شل أو تأخير بعض العمليات.</p>	<p>يسمح بالتركيز على كل منطقة وفقا لظروفها المحلية الإنتاجية والتسويقية، كما يسهل التنسيق فيها، ويمكن كذلك من الحصول على الوفورات الاقتصادية الناجمة عن الظروف المحلية، كما يسهل الاتصالات بين فروع المنظمة والأطراف الخارجية المحلية.</p>	<p>على أساس المنطقة الجغرافية</p>
<p>صعوبات الرقابة لدى المستويات الإدارية العليا مع ازدواجية أداء الوظائف من منتج لآخر وصعوبة التنسيق بين العمليات المتشابهة، وظهور الصراع بين مديري المنتجات على موارد المنظمة.</p>	<p>تحقيق المرونة والتكيف مع البيئة وسرعة اتخاذ القرار لكل منتج مع سهولة الرقابة عليها والتنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل منتج مع تشجيع التطوير والتنوع في المنتجات.</p>	<p>على أساس المنتج</p>
<p>صعوبة التنسيق بين الإدارات المسؤولة عن العمليات المختلفة في المجالات المختلفة وأي خطأ يحدث في إحدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل في المراحل التي تليها.</p>	<p>الاستفادة من التخصص بدرجة كبيرة نتيجة توزيع العمل بالاستناد إلى طبيعة التكوين الفني، مع تحقيق درجة عالية من الرقابة الذاتية على العمل.</p>	<p>على أساس العمليات</p>
<p>صعوبة التنسيق بين عمل الفترات المتتابعة، وارتفاع التكاليف نتيجة</p>	<p>يمكن من التكيف مع التغيير في طلب الزبائن وقياس نتائج كل فترة ومراقبتها، مع القدرة على تحقيق الطلبات.</p>	<p>على أساس الزمن</p>

التغير في الآلات وتجهيز الطلبات.	
هيكل يحتوي على أكثر من طريقة في تقسيم العمل وتجميع الأنشطة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة بفعالية وكفاءة.	المركب المختلط

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المراجع

#### رابعا: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم

حسبه يوجد نموذجان من الهياكل: الميكانيكية (الآلية) والعضوية، وسنوضح خصائص كل منهما

في الجدول الموالي:

#### الجدول (6): مقارنة بين خصائص الهيكل الميكانيكي والعضوي

الهيكل التنظيمي العضوي	الهيكل التنظيمي الميكانيكي
هياكل أفقية بسيطة مع وجود جماعات وفرق عمل مؤقتة طبقا لمشروعات محددة.	هياكل تغلب عليها الهرمية مع وجود أقسام وإدارات مستقرة طبقا للوظائف.
- الأعمال واسعة ومتراصة وثرية، والأدوار متعددة، وهناك تركيز على ربط أداء الأعمال والوظائف بتحقيق أهداف المؤسسة.	-الأعمال متخصصة جدا وضيقة المدى، والأدوار محددة، وغالبا ليس واضحا للأفراد كيف ترتبط أعمالهم بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تعريف مرن للوظيفة، يقوم العمال بوضعه من خلال التفاعل فيما بينهم، كما يتم تعديل هذه الوظائف باستمرار بواسطة التكيف المتبادل بين العمال والإدارة.	-تعريف صارم للوظيفة، وتبقى هذه الوظائف جامدة ما لم يتم تعديلها من قبل الإدارة العليا.
-الاتصالات رأسية وأفقية خاصة، وتأخذ شكل تبادل للمعلومات والمشورة والنصح والتوجيه.	-هيمنة الاتصالات الرأسية، وتتم في شكل توجيهات وقرارات صادرة عن الرؤساء، وتغذية عكسية عن الأداء وطلب اتخاذ القرار من قبل المرؤوسين.
السلطة تتغير حسب الظروف ومبنية على مهارات الأفراد وقدراتهم، والرقابة تكون ذاتية أكثر منها رقابة بيروقراطية صارمة.	-السلطة مبنية على الأقدمية والهرمية، والرقابة تكون بيروقراطية صارمة.

المصدر: قبطان وبولصنام وبن زرقعة، 2022، ص46

## خامسا: الاتجاهات الهيكلية المعاصرة

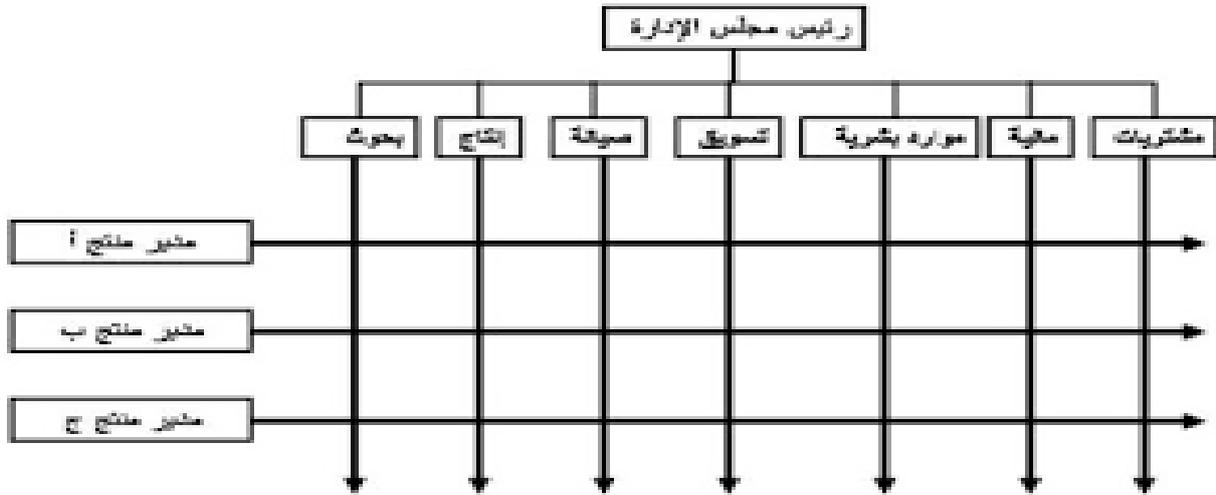
باتت بيئة الأعمال تتطلب تصميم هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وسوف نتطرق الى أكثر الأنماط شيوعا في المنظمات المعاصرة:

### 1-المصفوفة التنظيمية

يعتبر هذا النموذج الهيكلي الخطوة الأولى نحو التحول الى الهياكل الحديثة، تم استحداثه لتلبية احتياجات المنظمات الكبيرة وتحقيق الاستفادة القصوى من الفنيين والمتخصصين، فهناك السلطات التنفيذية التي تمارس من الأعلى الى الأسفل، وهناك السلطات الفنية التي تمارس بشكل أفقي بحيث تقسم المنظمة الى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها ويكون لكل مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وتستعين بأفراد متخصصين من مختلف التنفيذ على أساس الإقراض، ويعمل أعضاء الفريق كوحدة واحدة متماسكة حيث يشاركون في السلطة والمسؤولية وينتهي عمل الفريق بانتهاء المهمة الموكلة اليه، وذلك يعني أن هناك انسياب مزدوج للسلطة، أي أن الأفراد في هذا الهيكل يستلمون أوامرهم من الإدارة التي ينتمون إليها وظيفيا ومن إدارة المشروع الذين يعملون فيه، وهذا النوع من الهيكلة غالبا ما يستخدم عندما تكون المنظمة مطالبة باستجابة عالية للمتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، بحيث يحقق هذا الشكل المرونة العالية للمنظمات التي تتواجد في بيئة ديناميكية ومعقدة، فهو يمزج بين خاصيتي الاستقرار للهيكل الوظيفي والمرونة لهيكل المنتجات. فالملاحظ حوله أن هناك تعدد لمصادر السلطة والخروج عن مبدأ وحدة الأمر، ويوفر مناخا يحفز على ظهور الصراعات التنظيمية (Mintzberg, 2000, p134).

والشكل الموالي موضحا لما سبق الحديث عليه:

الشكل (11): المصفوفة التنظيمية



المصدر: الشماخ وحمود، 2000، ص128

## 2- هيكل المشروع

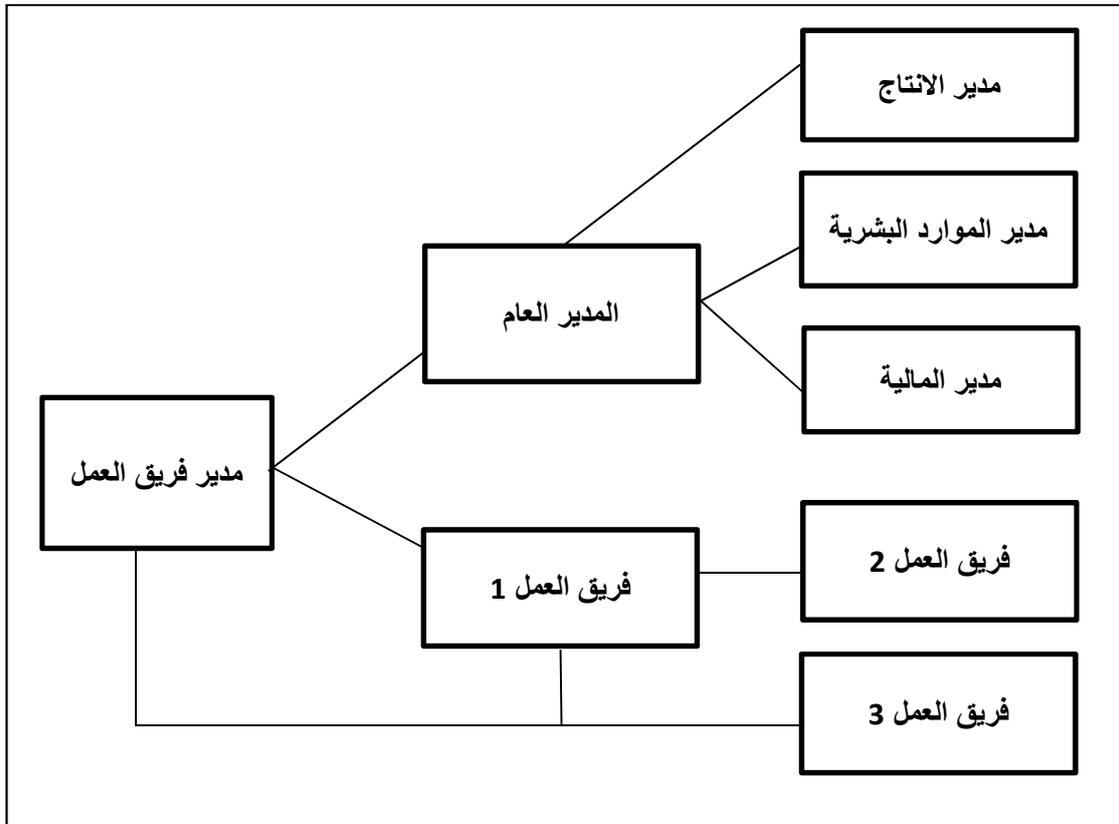
وهو عبارة عن هيكل مؤقت يشكل لإنجاز مشروع معين أو مجموعة من المشاريع في فترة زمنية محددة من أجل تحقيق هدف معين، فيتم جمع مختصين من أقسام وظيفية مختلفة، وما ان ينتهي المشروع يرجعون الى وظائف السابقة، ويتم اختيارهم على أساس الكفاءة والخبرة ذات الصلة بالمشروع، وتستخدم هذه الهيكل في اطار مثلا مشاريع انجاز مطار أو سكة حديدية أو مركز لتطوير الطاقة الكهربائية في منطقة معينة...، فيسمح هذا الهيكل من الاستفادة من الكفاءات التي تحوزها المنظمة، كما يحفز العمل كفريق اذ يركز اهتمام فريق معين على مهمة واحدة ومتكاملة، ولكن ما يؤخذ عليه أن الأفراد العاملون في اطار كل مشروع لا يشعرون بالاستقرار ولا ينمي لديهم الولاء لمجموعة العمل لتغير التركيبة البشرية في كل مرة، فنجد هيكل المشروع الفردي، هيكل المشروع باستخدام الاستشاريين، هيكل المشروع المتداخل هيكل المشروع المتكامل (الحنوي وسلطان، 1999، ص94).

## 3- الهيكل بالفرق

بدأت المنظمات بالاهتمام بتطبيقه مع اشتداد المنافسة في الأسواق، يستخدم هذا النوع من الهياكل في المنظمات التي يتطلب اتخاذ القرارات فيها تعاون العديد من أصحاب الخبرة وليس فردا واحدا، ويعتمد هذا الهيكل على ما يعرف بفرق العمل الوظيفية والدائمة، ويقصد بفرق العمل الوظيفية مجموعات الموظفين التي تم اختيارها من الأقسام المختلفة كممثل لها بغرض حل المشاكل المشتركة التي تعاني منها تلك

الأقسام، واكتشاف أي فرص تسويقية محتملة للمنظمة، أما فرق العمل الدائمة فتشتمل على مجموعات العاملين المكلفة بمهام دائمة والمتعلقة بحل المشاكل المتكررة التي تواجه المنظمة، هذا النوع من الهيكلية يسمح بجمع المختصين ومشاركتهم مما يسمح من تحسين جودة القرارات وتحفيز العمل الجماعي وتحقيق التنسيق بين الأقسام، في حين هذا النوع من الهيكلية توجد فيه صعوبة في تحديد المسؤولية حيث يحتمل الجميع وراء اللجنة مع ارتفاع للتكاليف بسبب الاجتماعات المتكررة (طه، 2007، ص 239).

الشكل(12): الهيكلية بالفرق

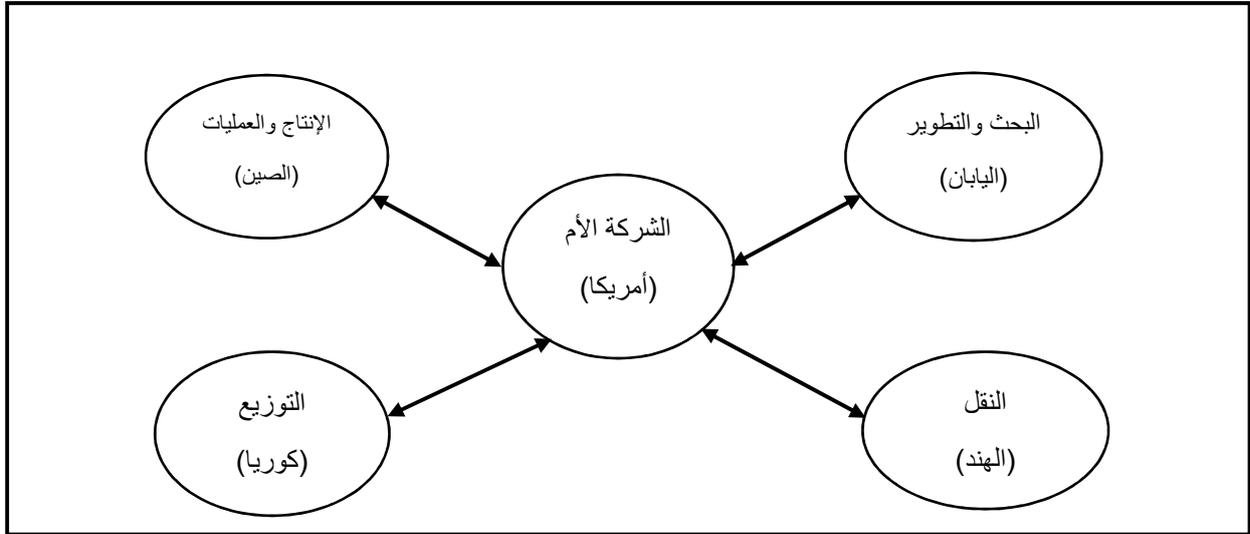


المصدر: العنزي، 2016، ص 261

#### 4-الهيكل التنظيمي الشبكي

يعتمد هذا الهيكل على إقامة شركة أم كتنظيم مركزي تكون موجودة في دولة ما، مع شبكة من العلاقات لتنظيمات أخرى تتولى الإنتاج، البحث والتطوير، التوزيع، النقل وتكون موجودة في دول أخرى، وتجرى كافة العمليات لحسابها الخاص، ووفقاً لتعاقد رسمي، واستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة (العنزي 2016، ص 260).

## الشكل (13): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: العنزي، 2016، ص 260

## 5-الهيكل الافتراضي

تتعلق فكرة تصميم الهيكل الافتراضي من ازالة ازالة الحدود التي يرسمها الهيكل داخل المنظمة ومع البيئة الخارجية، كمرحلة أولية تقود إلى إزالة الحدود بشكل كامل بحيث تصبح المنظمة تعمل في فضاء إلكتروني فيتميز هذا الهيكل بتقاسم المعرفة والخبرة بين الأفراد والفرق، تجاوز الحدود الرسمية والمعيارية و الاجراءات الروتينية، ضمان مرونة عالية وسرعة استجابة والتكيف، لكن هذا النوع تظهر فيه الصعوبة في التنسيق و التكامل التي تسبب ضعف السيطرة على مختلف جوانب عمل المنظمة، كما تتطلب توفر تكنولوجيا متقدمة واتصالات فعالة (الخفاجي ومحسن، 2019، ص ص 132-133).

## سادسا: أنواع الهيكل التنظيمي وفقا لـ "مينتزرغ"

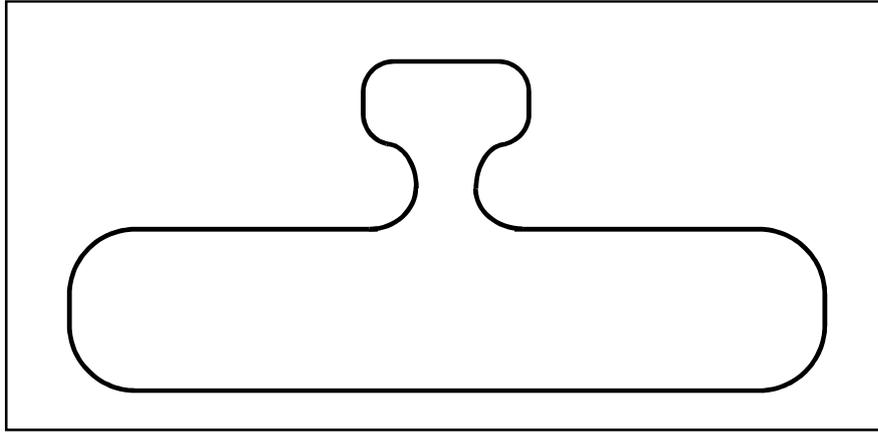
استطاع "مينتزرغ" تقسيم الهياكل التنظيمية وفقا لطريق اشتغالها وانتظام أنشطتها الى سبعة نماذج تمثيلية في كتابه The structuring of organizations سنة 1982، فقد حدد خمسة أنواع من البنيات التنظيمية وهي: البنية البسيطة؛ البنية البيروقراطية الآلية؛ البنية التقسيمية؛ البنية البيروقراطية المهنية؛ البنية الأدھوقراطية، ولكن في كتابه Le management: voyage au centre des organisations سنة 1989 أضاف "مينتزرغ" نوعين من البنيات التنظيمية وهي: البنية المهماتية؛ والبنية السياسية (بن سبع، 2020-2021، ص 143).

وسنتعرض لها باختصار كالتالي: (بن سبع وبولقواس، 2021، ص ص 323-327)

## 1-الهيكل البسيط (البنية المقاولاتية)

تتفرد البنية المقاولاتية بغياب الدعائم سواء كانت لوجستية أو بنية تقنية وذلك لبساطة الأنشطة وطبيعة الانتاج، كما تتميز بتقسيم عمل عمودي قوي نتيجة الرقابة المباشرة التي يمارسها الخط التراتبي على مركز العمليات، وفي بعض الحالات نجد أن القمة الاستراتيجية من يمارس الرقابة المباشرة كميكانيزم أساسي لتنسيق العمل، أما فيما يخص الأقسام والوحدات فهي صغيرة الحجم، كما تقتصر لميكانيزم الربط وتتصف بتمايز غير محدود وغير مستقر، فالبنية البسيطة ذات مستوى ضعيف من التمايز على المستوى العمودي فهي تتشكل من عدد قليل من المستويات التراتبية، وذلك نتيجة اعتمادها مبدأ تجميع المهام والأنشطة على أساس الوظيفة.

### الشكل (14): البنية البسيطة

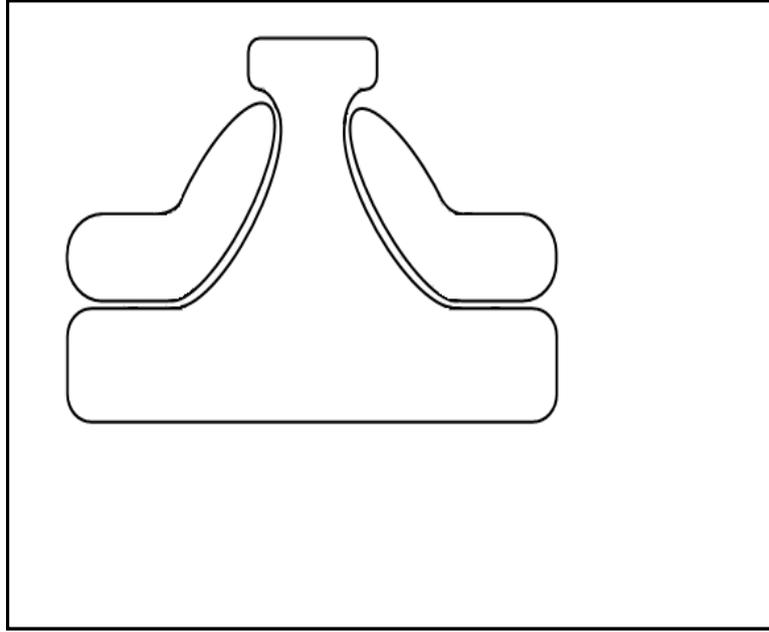


المصدر: Mintzberg,1979,p307

## 2-الهيكل بيروقراطي الآلي

تتميز البنية البيروقراطية الميكانيكية باعتمادها على تقسيم قوي للعمل على المستوى الأفقي عكس التقسيم العمودي، وتنميط المؤهلات وكذا الطبيعة المركزية لعملية اتخاذ القرارات، وغيرها من المتغيرات التي تضفي الطابع البيروقراطي على البنية يجعلها ذات انتظام آلي في تنظيم سيرورة عملها، فهي تعتمد على آلية تنميط إجراءات العمل لتحقيق تنسيق العمل.

الشكل (15): البنية البيروقراطية الآلية

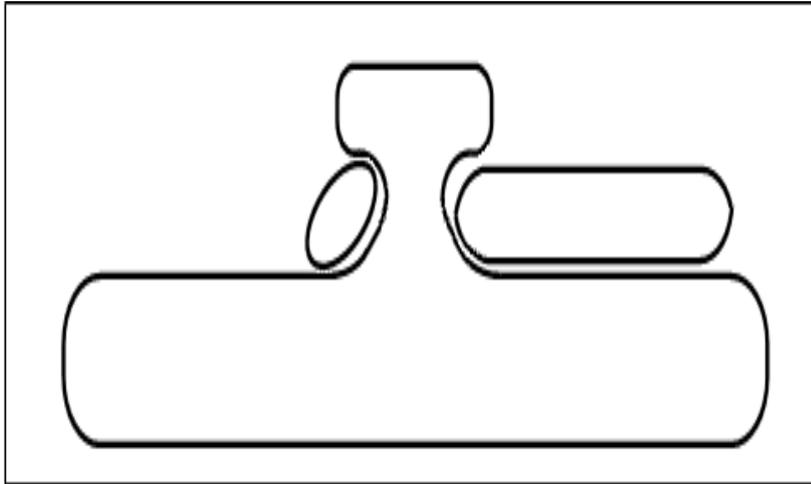


المصدر: Mintzberg, 1979, p325

3- البنية البيروقراطية المهنية

تتجلى الملامح البنائية للتنظيمات المهنية من خلال تنميط المؤهلات كآلية لتنسيق العمل وما يلازمها من معالم التصميم المتمثلة في التكوين والتنشئة التنظيمية، فتقسيم العمل قوي على المستوى العمودي باعتبار أن ما يميزهم من كفاءات متخصصة يمنح لهم حرية معتبرة في تصميم الإجراءات التي يؤديون بها مهامهم المعقدة، ما يؤدي الى غياب الرقابة المباشرة وانخفاض في مستوى التفويض وبالتالي تقلص ملحوظ على مستوى الخط التراتبي، أما على المستوى العمودي فنجد تقسيم العمل قوي نظرا للتخصص في الكفاءات وبالتالي تمايز نوعي في المهام.

الشكل (16): البنية البيروقراطية المهنية

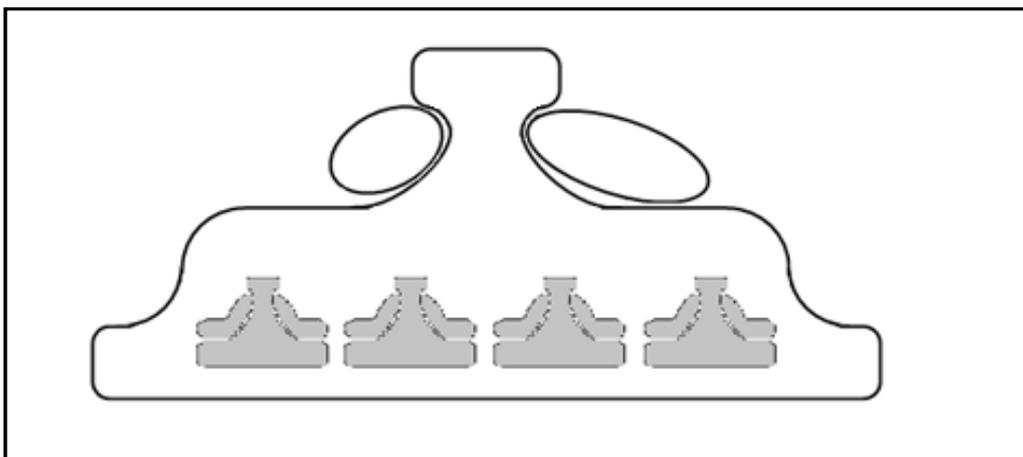


المصدر: Mintzberg, 1979, p355

#### 4-الهيكل التقسيمي

تتشكل البنية التقسيمية من خلال التجميع على أساس المنتج فيرتبط كل تقسيم باحتياجات سوق معينة تفرض عليها آلية خاصة لتنسيق العمل ومراقبة الإنتاج على مستوى مركز العمليات ما يجعلها تنفرد وظيفيا عن باقي التقسيمات وتستقل نسبيا عن مجلس الإدارة، فهذا الهيكل يقوم على اللامركزية نتيجة لتفويض مجلس الادارة للسلطة الشكلية على كل التقسيمات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات لتحقيق الفعالية على مستوى نشاطها، ويتم الاعتماد على تنميط الأهداف كآلية رئيسة لتحقيق التنسيق في البنية التقسيمية.

الشكل (17): البنية التقسيمية

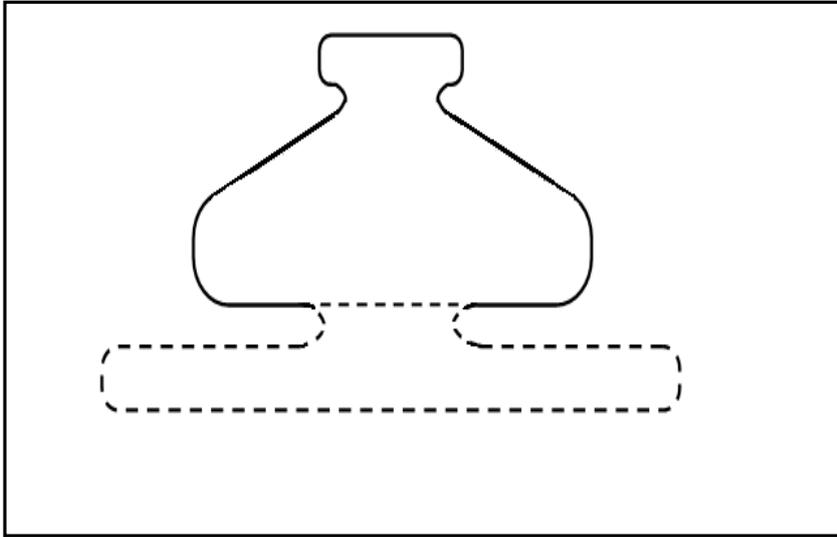


المصدر: Mintzberg, 1979, p393

5-الهيكل الأدهوقراطي (البنية المبتكرة)

ان البنية الأدهوقراطية بنية عضوية تقل فيها شكنة السلوك، يتأسس فيها تخصيص المهام على أساس الخبرة والتكوين، وتعتمد على تجميع المختصين في وحدات وظيفية بهدف إدارة طاقم العمال من خلال توزيعهم على شكل فرق مشاريع صغيرة لإنجاز مهامهم، فهي تركز على العمل في جماعات، ويتم الاعتماد على التكيف المتبادل كآلية لتحقيق تنسيق العمل، لذلك نجد أفراد المنظمة يتواصلون فيما بينهم بشكل مباشر دون أي مراقبة صارمة أو تحكم جهات أخرى في نشاطهم.

الشكل (18): البنية الأدهوقراطية

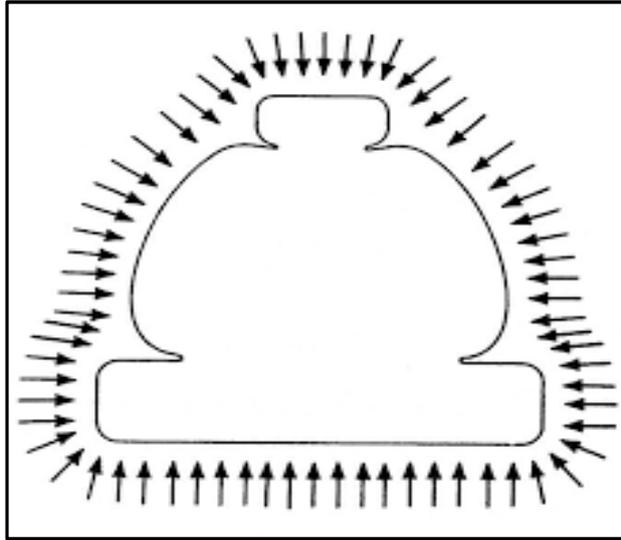


المصدر: Mintzberg,1979,p434

5-البنية المهماتية

يعتمد هذا النوع من التنظيمات على الأيديولوجيا في أداء مهامه، فالأيديولوجيا هي عبارة عن آلية رمزية تحقق من خلالها المنظمة التنسيق، فالنموذج المهماتي عبارة عن تركيبة تختلف من ناحية معالم التصميم الخاصة بالبنية، فهي ذات مستوى عالي من التكامل الداخلي، وتختلف عن البنيات التي سبق عرضها بالمناخ الذي يتشكل داخل هذا النوع من التنظيمات، بمعنى ما يدعم آلية التنسيق داخلها وهو تتميط معاييرها، بتعبير آخر تشارك أعضائها في مجموعة من القيم والمعتقدات.

الشكل (19): البنية المهامتية

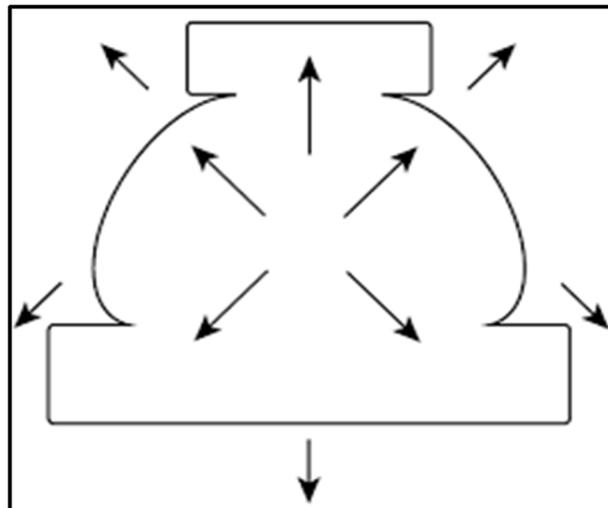


المصدر: Mintzberg,2000,p322

#### 6-البنية السياسية

في البنية السياسية يركز التحليل على ما يفعله الأفراد، لخدمة مصالحهم الشخصية وأهدافهم الذاتية بمعنى الانتقال من الأهداف المشتركة للتنظيم الى الأهداف الشخصية للأفراد والجماعات، من أجل الحفاظ إما على مكانتهم التنظيمية أو تطويرها لاكتساب المزيد من التأثير والسلطة، فتميز هذه البنية التنظيمية بحلول ألعاب السلطة اللاشكالية محل المفهوم التقليدي لتنسيق العمل وضبط سلوك الأفراد وأدائهم.

الشكل (20): البنية السياسية



المصدر: Mintzberg,2000,p343

الجدول (7): ملخص لخصائص الخيارات التصميمية الخمسة لمينتزرغ

الخصائص	البنية التصميمية				
	البسيطة	البيروقراطية	التقسيمية	المبتكرة	المهاتية
درجة التعقيد	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
درجة الرسمية	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة داخل الأقسام	منخفضة	منخفضة
درجة المركزية	مرتفعة	مرتفعة	منخفضة	منخفضة	منخفضة
الأجزاء المهمة في المنظمة	القمة الاستراتيجية	الجهاز الفني	الإدارة الوسطى	مركز العمليات	جهاز الدعم والإدارة الوسطى
انسياب عملية اتخاذ القرار	من الأعلى الى الأسفل	من الأعلى الى الأسفل	متنوع	من الأسفل الى الأعلى	متنوع
آلية التنسيق بين الوظائف	الإشراف المباشر	تنميط إجراءات العمل	تنميط النتائج	التكيف المتبادل	تنميط المعايير

المصدر: جليد، 2010-2011، ص 47

وبعد تعرفنا الى عملية تصميم الهيكل التنظيمي، سنتعرض في المحور التالي الى العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي.

## المحور الرابع: محددات الهيكل التنظيمي

تفسر حقيقة التنوع الكبير في أشكال الهياكل التنظيمية التي تستخدمها المنظمات بأنه ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي صالح لكل المنظمات، فينبغي على كل منظمة أن تأخذ بعين الاعتبار وأن تراعي عند اختبارها وتصميمها لهيكلها التنظيمي مجموعة من العوامل، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في تحديد شكله، هذه العوامل تسمى بمحددات الهيكل التنظيمي.

وعلى هذا الأساس سنتعرض الى:

- حجم وعمر المنظمة؛

- الاستراتيجية؛

- البيئة؛

التكنولوجيا؛

الثقافة التنظيمية؛

- نظم المعلومات.

### 1- حجم وعمر المنظمة

يعد weber من الأوائل الدارسين لعناصر النظرية البيروقراطية فالخصائص البيروقراطية تكون موجودة في المنظمات كبيرة الحجم ولا تكون في تلك صغيرة الحجم، كما أكد (Peter blau 1970) على علاقة حجم المنظمة بالهيكله وتأثيره على درجة التخصص والتعقيد التنظيمي، وأن زيادة الحجم يولد التمايز الهيكلي داخل المنظمات، وهو بدوره يوسع حجم العنصر الاداري للمنظمة (Child, 1972, p6).

كما تشير الى أنه هناك اتفاق عام على أن حجم المنظمة الذي يقاس عادة بعدد العمال تأثير على طبيعة هيكلها، كما تشير معظم الدراسات أن المنظمات صغيرة الحجم تميل الى استخدام الهيكل العضوي بينما المنظمات كبيرة الحجم تميل الى استخدام الهيكل الميكانيكي (شاوي، 2009-2010، ص 87). ومع ذلك فإن قياس الحجم من خلال مؤشر عدد العاملين، تظهر فيه إشكالات ينبغي تجاوزها، مثل العدد الكلي للعاملين والذي يفصل بين منظمة صغيرة وأخرى كبيرة، ففي بعض الأنشطة والصناعات مثل الإلكترونية منها قد يكون عدد العاملين بحدود (250 عاملاً) يعني منظمة كبيرة، بينما يعني هذا الرقم في الصناعات

التي تعتمد تكنولوجيا ميكانيكية منظمة صغيرة الحجم كما أن المؤشرات الإحصائية لقياس الحجم تختلف من دولة إلى أخرى، بل إن قياس الحجم قد يختلف عليه المنظمات في نفس البلد الواحد (ياسف، 2013-2014، ص

ويظهر تأثير الحجم على الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده: (بدر والصباغ، 2020، ص ص 132-133)

#### -العلاقة بين الحجم والتعقيد:

وجدت دراسات عديدة علاقة قوية بين الحجم والتعقيد، فالزيادة في حجم المنظمة يؤدي حتما إلى زيادة في درجة التعقيد، لكن هذه الزيادة لن تكون بنفس النسبة وإنما بنسبة أقل، فقوة تأثير الحجم على درجة التعقيد تختلف بحسب طبيعة عمل المنظمة.

#### -العلاقة بين الحجم والمركزية:

تؤكد البحوث الميدانية على ضرورة ازدياد توجه المنظمة باتجاه اللامركزية كلما زاد حجمها، أي يتوجب على إدارة المنظمة الاتجاه إلى تخويل جزء من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى.

#### -العلاقة بين الحجم والرسمية:

توجد علاقة طردية بين الحجم ودرجة الرسمية فغالبا ما تلجأ المنظمات الكبيرة إلى الاعتماد بشكل أكبر على اللوائح والقواعد والإجراءات من أجل الرقابة على العاملين وتحقيق التنسيق، أما بالنسبة للمنظمات الصغيرة فالتنسيق والرقابة تتم عن طريق العلاقات المباشرة.

يؤكد (Daft, 1989) أن المراحل المختلفة التي يمر بها تطور المنظمة تعكس خصائص تنظيمية مختلفة، فحجم المنظمة، تقسيم العمل، الرسمية، الحاجة إلى الإدارة المحترفة والنظم الداخلية، الاعتماد على العمل الجماعي والتنسيق يزداد مع مرور الزمن وتطور المنظمة، ما عدا المركزية فالمنظمة تميل إلى المركزية في المراحل الأولى في حياتها ثم تتجه نحو اللامركزية مع تطورها وكبر حجمها (العوامل، الصياح والصرابرة، 2009، ص 220).

جدول (8): بعض الخصائص التنظيمية حسب مراحل دورة حياة المنظمة

التنسيق	العمل الجماعي	الإدارة المحترفة	الرسمية	تقسيم العمل	المركزية	الحجم	الخصائص التنظيمية المراحل
الإشراف المباشر	لا يوجد	لا توجد	منخفضة	موجود لبعض المهام	عالية	صغير	الولادة
التمهيط	يعتمد عليه أحيانا	القليل من المحترفين	القليل من القواعد	موجود في كل الأقسام وموضح بدقة	متوسطة	متوسط	النمو
التمهيط والإشراف المباشر	الاعتماد عليه	زيادة الحاجة الى المحترفين	سياسات وإجراءات رسمية	موجود بشكل وصفي ومكتوب	منخفضة	كبير	النضج
التمهيط والتكيف المتبادل	دعم العمل الجماعي	مجموعة كبيرة ومتنوعة من المحترفين	مرتفعة	موجود بشكل وصفي ومكتوب	منخفضة	كبير جدا	التوسع
الإشراف المباشر	لا يوجد	تقليل الإداريين المحترفين	مرتفعة	موجود بشكل وصفي ومكتوب	عالية	كبير جدا	الانحدار

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المصادر

## 2- الاستراتيجية

عرف Chandler الاستراتيجية على أنها "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل وغايات المنظمة، واعتماد المقررات من الإجراءات وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف" (بوهلال وبوقلي، 2016، ص11). وعرفها Ansof على أنها "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من وراءه تحقيق غاياتها وأهدافها" (بوهلال وبوقلي، 2016، ص11). ومهما اختلفت وجهات النظر الذي قدمت حول تعريف الاستراتيجية والزاوية التي تم تناولها منها، فالأكيد أن لها دورا مهما في تحديد نمط الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة.

ولقد تعددت التوجهات الفكرية في فهم علاقة هيكل المنظمة باستراتيجيتها، وزادت اهتماماتهم بدراسة هذه العلاقة نظرا لأهمية المتغيرات التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجية، وأيضا الضرورة التي تفرضها

الاستراتيجية على القرارات الهيكلية المحددة، حيث يرى البعض أن الأولوية هي لبناء هياكل المنظمة ومن تم تحديد الاستراتيجية، مما يرى البعض الآخر أن الأولوية للاستراتيجية، وهناك أيضا من أكد على وجود تأثير متبادل بين كل منهما.

### -أولا: الهيكل تتبع الاستراتيجية

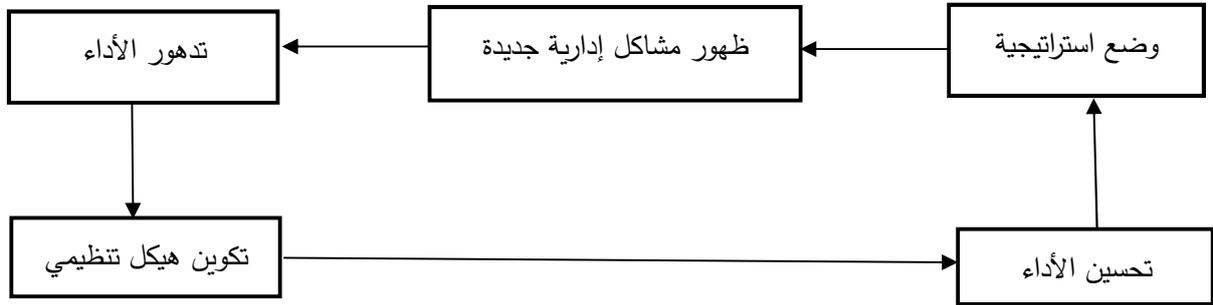
تعد أعمال Chandler من أبرز الدراسات في هذا التوجه، حيث ركز على دراسة أثر استراتيجية النمو للمنظمة على هيكلتها، واعتبر أن أي التغيير في الاستراتيجية يتطلب بناء هيكل تنظيمي جديد أو تحديثه، وفي حالة ما لم يتبع الهيكل الاستراتيجية ستتأثر حالة عدم الكفاءة (شرع وبن ساحة، 2022، ص414)، ومن أهم الدراسات في هذا الاتجاه كذلك نجد دراسة Miles & Snow والتي اهتمت بأنواع أخرى من الاستراتيجيات وأثرها على تصميم الهيكل التنظيمي، ومن خلالها تم تحديد أربع أنواع من الاستراتيجيات وهي الأكثر انتشارا وأثرها على الهيكل التنظيمي.

### ◀ دراسة Chandler

شملت دراسة Chandler التطور التاريخي لكبرى المنظمات الأمريكية، حيث بينت هذه الدراسة أن تغير وتعديل الاستراتيجيات الخاصة بتنوع المنتجات وازدياد الطلب عليها يصاحبه دائما تغيير وتعديل في الهياكل التنظيمية، بمعنى آخر أن الاختيار بين استراتيجية جديدة وهيكل تنظيمي يناسبها تحدث وفق تسلسل، يبدأ بإتباع استراتيجية جديدة يرافقها ظهور بعض المشكلات الإدارية التي قد تؤدي إلى تدني مستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، الأمر الذي يستوجب تدخل الإدارة العليا لإعادة بناء وتعديل الهيكل التنظيمي لإعادة الأمور إلى نصابها وتحقيق النتائج المرغوب فيها (منصوري ومنصوري، ص 324).

كما وضع Chandler علاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي وفق للمخطط التالي:

الشكل (21): مخطط يوضح العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي حسب Chandler



المصدر: شرع وبن ساحة، 2022، ص414

ومن خلال محاولة Chandler ترسيم العلاقة بين الاستراتيجية والبناء، تبين له اعتمادها على أربعة استراتيجيات للنمو والتطور وهي: (لعريبي، 2012، ص ص 91-92)

- النمو التوسعي: في جميع المصادر الرئيسية للإنتاج والعمل وتلبية احتياجات السوق؛
- الرشد والكفاءة الإنتاجية: للمصادر من المال، الأفراد، المعدات والمواد الخام؛
- التوسع في أسواق العالم لتأكيد توسيع استخدام المصادر؛
- تطوير عملية نمو الهياكل التنظيمية لمقابلة المتطلبات القصيرة الأجل للطلب مع اتجاهات السوق الطويلة الأمد.

ويمكن تلخيص آلية التطورات الهيكلية في المنظمة حسب Chandler في الشكل التالي:

الشكل (22): آلية التطورات الهيكلية في المنظمة حسب Chandler

الفترة الثالثة	الفترة الثانية	الفترة الأولى	الزمن
			استراتيجية النمو
بالأقسام	وظيفية	بسيطة	الهيكل

المصدر: جليد، 2010-2011، ص 98

فيتبين من الشكل أن Chandler توصل الى أن المنظمات في بدايتها تعتمد على بناء تنظيمي مركزي بوجود خط إنتاجي واحد، لكن بالتطور وزيادة خطوط الإنتاج يجعل من الضروري تطوير البناء التنظيمي لاستيعاب هذه التحولات، ومنه يتحول البناء التنظيمي من بناء تنظيمي بسيط (درجة مركزية عالية ورسمية منخفضة) إلى بناء تنظيمي معقد (درجة اللامركزية عالية ورسمية عالية) يمكن أن يحقق الأهداف بأكثر فعالية، كذلك فإن نمو المنظمة وما يتبعه من تنوع وتوسع في الأنشطة، يتجه نحو استراتيجية التكامل العمودي لمواجهة التفاعل المتبادل والمتزايد بين الوحدات التنظيمية، والذي يتطلب في نفس الوقت وسائل تنسيق أكثر تعقيداً، أي بالتوجه إلى شكل تنظيمي يقوم على وجود أقسام متخصصة تتمتع بالاستقلالية (لعريبي، 2012، ص ص 91-92).

### ← دراسة Miles & Snow

تعد هذه الدراسة كذلك من أهم البحوث التي اهتمت بتحليل العلاقة بين الاستراتيجية وهيكل المنظمة بعد دراسة Chandler، وقد تم تقسيم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات المختلفة الربحية وغير الربحية الى أربعة أنواع: (ياسف، 2013-2014، ص ص 61-63)

#### -استراتيجية المدافعون:

تتميز الاستراتيجية الدفاعية بأنها تفترض وجود بيئة مستقرة للمنظمة، مما لا يحفزها على التوسع والبحث عن مجالات عمل جديدة ولا على تغيير الاستراتيجية المتبعة، إذ تعتمد مثل تلك المنظمات في التوسع للبحث والنمو على التوسع فيما هو موجود لديها من سلع وخدمات، والاحتفاظ بما لديها، فتتميز ببساطة هياكلها التنظيمية، فلا ترى حاجة للتغيير في أنماط العمل والإجراءات، كما تتميز المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية بالمركزية والرسمية والتنوع الأفقي، وتكون النتيجة وجود هيكل تنظيمي فيه تكامل أفقي عالي، وسيطرة مركزية، واتصالات واسعة بين الوحدات التنظيمية.

#### -استراتيجية المنقبون:

تعد هذه الاستراتيجية عكس استراتيجية المدافعين، وتمتاز بالدفع بمجالات الاستثمار، بخلق منتجات جديدة وبإيجاد الفرص السوقية، ولعل الابتكار لدى المنقبون أكثر أهمية من الربحية العالية، ما أن التحفيزات تلعب دور كبير عندهم، وتستلزم هذه الاستراتيجية وجود هياكل تنظيمية أقل مركزية، ودرجة أقل من الرسمية والتقنين وبساطة أكثر في نمط التنظيم، ولأن المرونة شيء مهم عند المنقبين لذلك نجد لديهم هيكلاً تنظيمياً مرناً، وهم يركزون على التكنولوجيا المتنوعة التي تتخفف فيها درجة الرقابة والآلية.

-استراتيجية المحللون:

يحاول المدير في ظل هذه الاستراتيجية الاستفادة من مزايا الاستراتيجيتين السابقتين، فهو يجتهد لكي يقلل المخاطر ويعمل في الوقت نفسه على تضخيم فرص تحقيق الأرباح، كما أنه لا يقدم على إنتاج سلعة جديدة أو الدخول إلى سوق جديدة إلا إذا ثبت له جدوى ذلك بواسطة المنقبين، فهذا المدير يعيش على التقليد والمحاكات، حيث يأخذ من المنقبين الأفكار الناجحة ويقلدها في عمله، كما يتبع المنافسين الصغار المبدعين والمتفوقين في سلعهم، ويحرص أيضا على بيع السلع بسعر أقل من زميله المنقب والاكتفاء بهامش ربح قليل، فالهيكل التنظيمي المناسب لهذه الاستراتيجية يتسم بالثبات والتقنين والرسمية والمركزية، إلى جانب وجود أقسام أخرى تتمتع بالمرونة وحرية التعامل مع الظروف الجديدة، وبحرية اتخاذ القرارات على المستوى اللامركزي، والسماح بممارسة السلطة التقديرية.

-استراتيجية المستجيبون:

وهي الاستراتيجية المتبقية لدى المدير الذي يأخذ بها عندما يفشل في تطبيق أي من الاستراتيجيات الأخرى، فسلوك المنظمة في هذه الحالة يكون متقلبا وغير قادر على التفاعل مع البيئة المحيطة، حيث لا يكون هناك استراتيجية، وكل ما تقوم به المنظمة هو ردود فعل جزئية على المتغيرات البيئية، ويتشابه الهيكل التنظيمي في ملامحه مع سمات المنظمات الدفاعية، إذ يكون هناك تركيز على التخصص وتقسيم العمل، والاهتمام بالتقنين، والرسمية، ويغلب الطابع المركزي على نمط اتخاذ القرارات.

-ثانيا: الهيكله محدد للاستراتيجية

لاقت دراسة Chandler مجموعة من الانتقادات، فقد خالفه Katz الرأي واعتبر أن قوة الهيكل التنظيمي الحالية في غياب التوجه الاستراتيجي محدد للتركيز الاستراتيجي للمنظمة، وإذا كانت قوى تصميم شكل الهيكل التنظيمي قوية جدا فعلى المنظمة أن تبعد نفسها بالضرورة عن أي تغيرات استراتيجية، فبهذا اتضح أن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي، كما أيد Robbins هذا التوجه كذلك فوضح أنه عندما يوضع أي هيكل تنظيمي لمنظمة ما ويكون هذا الهيكل متعدد التقسيمات، يكون من الضروري تطوير استراتيجية المنظمة لجعل أي هيكل جديد لها قابل للتطبيق، كما انضم Hall و Saias الى هذا الرأي وفي دراستهما قاما باختيار أبعاد للهيكل التنظيمي والاستراتيجية ومثلاها بالمتغيرات التنظيمية وغير التنظيمية، وأكدوا كذلك أن الهيكل التنظيمي يتضمن جانبيين رسمي وغير رسمي، فهو أكثر من كونه شبكة مخططة تظهر طبيعة العلاقات بين أجزاء المنظمة المختلفة، بل يوضح كذلك ماذا يحدث في هذه الشبكة والعمليات التي تعكس الأفكار والمعتقدات للأعضاء الموجودين في المنظمة والمشاركين في اختيار الاستراتيجية، وبذلك يكون

الهيكل محددًا للاستراتيجية التي يمكن للمنظمة أن تتخذها هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتبرا أن الهيكل التنظيمي يلعب دور التصفية للمعلومات، وبالتالي ينعكس تأثيره على الخطة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وبالتالي على المستوى الكلي للمنظمة (أوشاش، 2010-2011، ص ص 121-122).

### ثالثًا: العلاقة التكاملية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

يرى أصحاب هذا الاتجاه إن العلاقة تبادلية (تكاملية)، حيث استخدم (Burgelman, 1983) نتائج دراسة كل من Chandler (الهيكل يتبع الاستراتيجية)، ودراسة Bower (الاستراتيجية تتبع الهيكل) و قام بتطبيق كل منهما على المنظمات الكبيرة المعقدة، ليقدم النموذج الذي طرحه بالاعتماد على نتائج هاتين الدراستين، ووفقًا لنموذج Burgelman يمكن قبول المنطق القائل بوجود العلاقة التبادلية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بحكم التأثير المتبادل، حيث يتأثر الهيكل بالاستراتيجية الكلية - الشاملة - التي وضعت سابقًا على وفق تجارب سابقة، كما يؤثر الهيكل أيضًا في كل من محتوى استراتيجية الأعمال واستراتيجية المنظمة (أوشاش، 2010-2011، ص 126).

كذلك دراسة Ansoff أكدت طبيعة العلاقة التبادلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، من خلال استعراض مراحل التطور التي مرت بها المنظمات عند استجابتها لبيئتها، حيث يميز Ansoff أربع مراحل للتطور: (أوشاش، 2010-2011، ص ص 127-129)

#### -المرحلة الأولى:

لاحظ أنه هناك علاقة تتابعية بين التغيير في الاستراتيجية وبين التغيير في الهيكل نتيجة التغيرات التي تظهر في البيئة والتي تفرض على المنظمة ضرورة الاستجابة لها؛

#### -المرحلة الثانية:

وجد Ansoff أن المنظمة من خلال قيامها بالتخطيط الاستراتيجي استطاعت التنبؤ المسبق بالتغيير في البيئة ومن ثم يحدث التغيير في الهيكل، أي أنه المرحتين الأولى والثانية كان الهيكل يتبع التغيرات التي تحدث في الاستراتيجية حيث استجاب لها بعد مدة؛

#### -المرحلة الثالثة:

الاستجابة في هذه المرحلة حدثت بنفس الوقت لكل من الهيكل والاستراتيجية، فالهيكل مرن استطاع أن يستجيب للتغيرات فتمكن من الاستجابة لهذه التغيرات؛

-المرحلة الرابعة:

كانت الاستجابة في المرحلة الرابعة للتغيرات البيئية فورية، مما يستدل من المرحلتين الثالثة والرابعة بان العلاقة تبادلية ما بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.

ويشير بعض الكتاب والباحثين ومنهم Glueck and Jauck على وجود علاقة دورانية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، ويؤكد كل منهما على أن الهيكل يحدد الاستراتيجية في بعض الاحيان ولكن في حالة وجود تغيرات استراتيجية أساسية فمن الضروري أن يكون الهيكل ملائما لكي يتمكن من الاستجابة لتغيرات الاستراتيجية (عبد حسين، 2005، ص89).

ويؤكد Mintzberg على وجود علاقة سببية تبادلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية من خلال تأكيده على أنه عندما تتغير استراتيجيات أي منظمة فإنها لا تلغى بصورة كاملة، بحيث يجب الاهتمام بالماضي واخذه بعين الاعتبار، وخصوصا البيئة والهيكل لأنها تمثل جزءا مهما من ذلك الماضي الذي لا يمكن أن يلغى (عبد حسين، 2005، ص89).

### 3-التكنولوجيا

لقد اختلف الكتاب في تحديد المعنى الدقيق والمفهوم المحدد للتكنولوجيا وذلك لاختلاف وجهات النظر أو الزوايا التي ينظر من خلالها كل منهم إلى هذا المفهوم، فقد عرفها Daft بأنها " الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات" (ياسف، 2013-2014، ص71). ووفقا Khandwalla التكنولوجيا هي "التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العملية" (ياسف، 2013-2014، ص71).

سنتناول أهم المساهمات الفكرية التي عالجت ارتباط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي، وهي تمثل وجهات نظر مختلفة ساعدت على فهم العلاقة بينهما. وعلى هذا الأساس سنتعرض الى مساهمات كلا من جوان وودورد Joan Woodward ، تشارلز بيرو Charles Perrow وجيمس ثومسون Thompson James كالتالي: (قوراية، 2013-2014، ص ص75-79)

#### ◀ دراسة جوان وودورد Joan Woodward

حددت الباحثة في دراستها التي أجرتها في بريطانيا لمئة (100) منظمة صناعية في بريطانيا، تراوحت في الحجم من صغيرة (250 عامل) الى مصانع كبيرة (أكثر من 1000 عامل)، بهدف اختبار

العلاقة بين درجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية والهيكل التنظيمي، وتم جمع معلومات متعلقة بعدد المستويات الإدارية، نطاق الاشراف، التكاليف الادارية، درجة الرسمية، معلومات مالية مثل الربحية، فهي تؤكد أن المنظمة التي تنتج بكميات صغيرة وتلك التي تنتج بالوحدة لا يمكنها أن تطبق نفس الهيكل التنظيمي الذي يتطلبه الإنتاج بكميات كبيرة، حيث لنمط الإنتاج تأثير على عدد المستويات الإدارية، درجة الرسمية وإجراءات العمل، فتختلف باختلاف النمط التكنولوجي السائد، حيث يؤثر هذا الاختلاف على الهيكل التنظيمي وبالتالي على الفعالية التنظيمية، فتوصلت Woodward إلى تصنيف المنظمات الصناعية تبعاً لتكنولوجيا الإنتاج المستعملة إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

### - الإنتاج بالوحدة:

التكنولوجيا بسيطة تعتمد على القوى العاملة في العمليات الإنتاجية، يتم تصنيع وحدة في الدورة الإنتاجية الواحدة حسب طلب الزبون، وكل سلعة متميزة ومتغيرة عن الأخرى كصناعة الطائرات والسيارات الفاخرة، ولا تحتاج تخطيط مسبق تكون حسب مهارة وخبرة العامل؛

### - الإنتاج الواسع:

بمعنى الإنتاج بكميات كبيرة وبنفس المواصفات ومكررة، وغالبا من خلال خطوط إنتاج تتولى تجميع عدد من الأجزاء النمطية المكونة للمنتج كما في صناعة السيارات، وهي منخفضة التكاليف للوحدة، مع زيادة الإنتاج أحيانا بغرض التخزين للطلبات المستقبلية، ولا يتدخل الزبون بشكل مباشر في تحديد مواصفات المنتج؛

### - الإنتاج المستمر:

هي عملية معقدة فنيا وتتم العملية الإنتاجية بواسطة الآلات التي يتحكم بها آليا، ويتم إنتاج نفس المنتجات بنفس الطريقة لفترة زمنية غير محدودة كصناعة تكرير النفط والصناعات الكيماوية والآلات، معدة لتصنيع منتج واحد فقط وليس جاهزة لآخر وليست جاهزة لآخر، والتغيير قليل جدا والعمال موجودون للمراقبة أو إصلاح الآلات إذا تعطلت، ويمتلكون مهارات خاصة.

والجدول الموالي يوضح استنتاجات Woodward المتعلقة بالعلاقة بين التعقيد التكنولوجي وخصائص الهيكلية:

الجدول (9): العلاقة بين درجة تعقيد التكنولوجيا وبعض خصائص الهيكل حسب Woodward

الإنتاج المستمر	الإنتاج الواسع	الإنتاج بالوحدة	التعقيد التكنولوجي خصائص الهيكل
منخفضة	عالية	منخفضة	درجة التعقيد
منخفضة	عالية	منخفضة	درجة الرسمية
منخفضة	عالية	منخفضة	درجة المركزية
ضيق	واسع	معتدل	نطاق الاشراف
كبير	متوسط	قليل	عدد المستويات الادارية

المصدر: (قوراية، 2013-2014، ص 76)

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها woodward:

-تختلف الهيكل باختلاف النمط التكنولوجي السائد؛

-تضم المنظمة على مجموعة من الأنشطة وبالتالي تمتلك مجموعة من التكنولوجيات؛

-هناك علاقة بين التكنولوجيا والهيكل والفعالية التنظيمية، وأشارت إلى أن الفعالية هي دليل على ملائمة الهيكل التنظيمي لنمط التكنولوجيا في المنظمة؛

-يزداد التمايز العمودي بزيادة التعقيد التكنولوجي؛

-تتماشى تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة والإنتاج المستمر مع الهيكل التنظيمي العضوي، بينما الإنتاج الواسع مع الهيكل التنظيمي الميكانيكي.

#### ◀ دراسة تشارلز بيرو Charles Perrow

من مآخذ دراسة Woodward انحصارها في المنظمات الصناعية، واعتمادها كذلك على مفهوم ضيق في تفسير التكنولوجيا بربطها بجانب الإنتاج فقط، فجاءت دراسة Perrow لتقدم مقترحا جديدا متعلق

بنوع آخر من التكنولوجيا وهي تكنولوجيا المعرفة، حيث اعتبر التكنولوجيا إجراءات يؤديها الفرد على شيء ما، باستعمال أدوات أو أجهزة أو بدونها، لغرض إحداث تغيير، فقد بحث في تكنولوجيا المعرفة واعتبرها أكثر أهمية من تكنولوجيا الإنتاج، وحسبه هي تعتمد على بعدين أساسيين، أولهما متعلق بمدى تغيير المهام ذلك بتحديد عدد الاستثناءات التي تواجه الفرد عند أدائه لمهامه، بحيث تكون الاستثناءات قليلة وغير عادية ومحدودة في الأعمال الروتينية مثل أعمال التجميع في صناعة السيارات، والعكس صحيح في حالة الاستثناءات العديدة أين تتنوع الأنشطة مثل الأعمال القيادية والاستشارية. والبعد الثاني متعلق بمدى قابلية المشكلة للتحليل، ويرتبط الأمر في هذا البعد بالسبل الممكنة في إيجاد حلول للمشاكل أو الاستثناءات التي تواجه العامل، فإذا كان العمل يمكن تبسيطه ويقسم لعدد من المهام المتتابعة وتحديد خطوات تنفيذه فهو عمل بسيط ذو قابلية عالية للتحليل، أما إذا كانت مشكلة العمل معقدة وتتوقف معالجتها على خبرة القائم وفطنته ولا يمكن تحديد خطوات معينة، فإن العمل هنا يعتبر معقدا وذا قابلية منخفضة للتحليل.

وقد صنف Perrow التكنولوجيا وفق الأساس المعرفي إلى أربعة أنواع هي:

-التكنولوجيا الروتينية: تتميز بعدم وجود أعمالا استثنائية ومتنوعة، بل مهام سهلة الحل؛

-التكنولوجيا غير الروتينية: تتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها؛

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

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

والشكل الموالي يوضح استنتاجات Perrow المتعلقة بنوع التكنولوجيا وخصائص الهيكل التنظيمي:

الشكل (23): العلاقة بين نوع التكنولوجيا وخصائص الهيكل التنظيمي حسب perrow

مرتفعة قابلية المشكلة للتحليل	<p><b>تكنولوجيا روتينية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-درجة عالية من الرسمية</li> <li>-درجة عالية من المركزية</li> <li>-نطاق الاشراف واسع</li> <li>-تكوين منخفض</li> <li>-اتصالات رأسية</li> <li>-التنسيق والسيطرة بالتخطيط والقواعد الصارمة</li> </ul>	<p><b>تكنولوجيا هندسية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-درجة متوسطة من الرسمية</li> <li>-درجة عالية من المركزية</li> <li>-نطاق اشراف متوسط</li> <li>-تكوين رسمي</li> <li>-اتصالات شفوية ومكتوبة</li> <li>-التنسيق والسيطرة بالتقارير والمقابلات</li> </ul>
	<p><b>هيكل ميكانيكي</b></p>	<p><b>هيكل يميل الى الميكانيكي</b></p>
	<p><b>تكنولوجيا حرفية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-درجة متوسطة من الرسمية</li> <li>-درجة متوسطة من المركزية</li> <li>-نطاق اشراف يميل الى الاتساع</li> <li>-التكوين بالخبرات الأساسية</li> <li>-اتصالات أفقية ورأسية</li> <li>-التنسيق والسيطرة بالتدريب والمقابلات</li> </ul>	<p><b>تكنولوجيا غير روتينية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-درجة رسمية منخفضة</li> <li>-درجة مركزية منخفضة</li> <li>-نطاق اشراف ضيق</li> <li>-تكوين مرتفع</li> <li>-اتصالات أفقية</li> <li>-التنسيق والسيطرة بأعراف ولقاءات المجموعة</li> </ul>
	<p><b>هيكل يميل الى العضوي</b></p>	<p><b>هيكل عضوي</b></p>
	منخفضة	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المراجع

#### ← دراسة جامس دافيد طومسون James David Thompson

تركز الدراسة على الطريقة التي يتم من خلالها تتابع الأنشطة أو تموضعها مع بعضها البعض أثناء عملية التحويل، والغالب هو درجة التداخل والاعتمادية التكنولوجية، أي مدى اعتماد الوحدات التنظيمية الفرعية على بعضها البعض في حصولها على المورد، وحسب Thompson هناك ثلاثة أنواع للتكنولوجيا:

- التكنولوجيا الوسيطة:

تعمل هذه التكنولوجيا في ظل اعتمادية مشتركة، وهذا يعني أن كل وحدة تعتمد على موارد مشتركة إلى حد ما أو التي تجمع من خلال الوحدات الأخرى، ولكنها تكون مستقلة عن هذه الوحدات، وقد أعطى Thompson مثلاً لهذا النوع من التكنولوجيا البنوك التي تعمل كوسيط بين المقترضين والمودعين، وقد تتوقف قوة وسلامة البنك ككل على وجود عدة فروع، ولكن هذه الفروع تعمل مستقلة عن بعضها البعض، أي أن كل بنك لديه مودعيه ومقترضيه، ويتميز هذا النوع من التكنولوجيا بدرجة معقولة من قابلية التكيف مع متطلبات التغيير؛

-تكنولوجيا السلسلة الطويلة:

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

-التكنولوجيا المكثفة:

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

وقد حدد Thompson الهيكل التنظيمي المناسب لكل تكنولوجيا كالتالي:

-هيكل التكنولوجيا الوسيطة:

بما أنها تعمل في ظل الاعتماد المشترك، فينبغي أن تكون قادرة على تحقيق الاعتماد المتتابع من خلال تنميط القواعد واللوائح والإجراءات، وهذه الرسمية تدل على الهيكل الميكانيكي؛

-هيكل تكنولوجيا السلسلة الطويلة:

ومن الممكن أن يهيكل بطريقة ميكانيكية، ولكن الطلب المتزايد للتنسيق الناتج عن الاعتماد المتتابع بين الوحدات، لا بد وأن يقابل بالتخطيط والجدولة والاجتماعات؛

-هيكل التكنولوجيا المكثفة:

يتطلب تنسيق مكثف، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال التكيف المتبادل، والهيكل العضوي يسمح بتدفق المعلومات بحرية وسلاسة بين الوحدات.

#### 4-البيئة

عرف Mayles البيئة التنظيمية على أنها " خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة، فيكون الباقي هو البيئة" (بغداد، 2007-2008، ص73). ولقد اختلف الباحثون بدراسة البيئة في تحديد مفهومها باعتبارها من محددات تصميم الهيكل التنظيمي وعامل مؤثر في الأداء التنظيمي، فالبعض ينظر إليها من خلال مكوناتها، والبعض ينظر إليها من زاوية التأثير، وآخرون يأخذونها من زاوية تحليلية بالتركيز على خصائصها من استقرار وتعقيد (شاوي، 2009-2010، ص92).

ومهما اختلف اتجاه معالجة السياق البيئي وجد اتفاق حول الدور الذي يلعبه في تحديد نمط الهيكل التنظيمي، فقد بينت أعمال Chandler وجود علاقة بين البيئة، الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، حيث أن التغيرات البيئية تنعكس على التطورات في استراتيجية المنظمة، وهذه الأخيرة تدفع بالتغيرات في الهيكل التنظيمي.

وستتناول في الآتي أهم المساهمات الفكرية التي عالجت ارتباط البيئة بالهيكل التنظيمي، وهي تمثل وجهات نظر مختلفة ساعدت على فهم العلاقة بينهما، وعلى هذا الأساس سنتعرض الى مساهمات كلا من ستولكر وبيرنز Stalker & Burns، اميري وتريست Emery & Trist، لورنس ولورش Lawrence & Lorsch، كما يلي: (ياسف، 2013-2014، ص ص81-87)

#### ◀ دراسة ستولكر وبيرنز Stalker & Burns

هي دراسة ميدانية شملت 20 منظمة صناعية إنكليزية وإسكتلندية، هدفت الى التعرف على أثر البيئة على نمط الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة فيها، وتوصلت إلى أن أكثر المنظمات نجاحا هي تلك التي اختارت هيكلا تنظيميا يتوافق مع التغيرات البيئية ومتطلباتها، كما تم تحديد اختلافات في نمط الهيكل

تبعاً لنوع البيئة، وعلى هذا الأساس تم التمييز بين نمطين من الهياكل التنظيمية، الهيكل الميكانيكي (الآلي) والهيكل العضوي.

فهذه الدراسة توصلت الى أن الهيكل الميكانيكي يناسب البيئة المستقرة، ويتميز بالتعقيد والرسمية والمركزية، ويتوافق أكثر مع المهمات ذات الطبيعة الروتينية، حيث يكون ممكناً تقنين السلوك والإجراءات بشكل تفصيلي، والاعتماد على الروتين للتعامل بشكل موحد مع الأمور المتكررة. بينما يتميز الهيكل العضوي بالمرونة وبنمط الاتصالات الأفقية، كما أن تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي، حيث لا يكون هنالك تحديد تفصيلي للمهام والمسؤوليات، ويكون الاعتماد كبيراً على تبادل المعلومات بالاتجاهين أكثر من الاعتماد على إعطاء الأوامر وباتجاه واحد من أعلى إلى أسفل.

كما أكدت هذه الدراسة على أنه لا توجد منظمة ميكانيكية تماماً أو عضوية بالكامل، إلا أنه ينبغي على المنظمات أن تختار موقعا بين هذين القطبين وفقاً للبيئة التي تتعامل معها، علماً أنه لا يوجد نموذج هيكلي أفضل من الآخر.

### ◀ دراسة اميري وتريست Emery & Trist

قاما Emery & Trist على غرار Stalker & Burns بتصنيف البيئات التنظيمية التي يتقرر على أساسها نوع الهيكل التنظيمي إلى أربع فئات من حيث درجة الثبات ودرجة التغيير فيها، ودرجة تعقد وتنوع المعرفة التي تلزمها للعمل والنجاح في البيئة، وهي:

- البيئة الهادئة نوعاً ما:

وتمثل بيئة قليلة التعقيد، فرغم أن المنظمة قد لا يستطيع التنبؤ بكافة المتغيرات البيئية إلا أنها تستطيع في ظل هذا الوضع العمل بشكل مستقل عن هذه الظروف، حيث لا تشكل البيئة بمتغيراتها تهديداً أو قلقاً كبيراً للمديرين ولا تؤثر كثيراً على نمط قراراتهم؛

- البيئة الهادئة مع بعض التقلبات:

تتميز هذه البيئة بحدوث تغييرات ولكنها متوقعة، ولذلك فإن استمرار المنظمة يعتمد على دقة التنبؤات بتلك التغيرات مما يعطي أهمية كبيرة لعملية التخطيط، وهو مهمة تستطيع المنظمات كبيرة الحجم القيام بها، من خلال تشكيل اللجان التي تتشكل منها كافة الأطراف مما يحول دون حصول المفاجآت في المدخلات أو توزيع المخرجات؛

-البيئة المزعجة المتغيرة:

تتسم البيئة هنا بوجود تنافس بين التنظيمات لابد من أخذها بالحسبان عند اعداد التنبؤات، فمن المهم تبني التنظيمات لأسلوب المرونة في العمل، واتباع أسلوب اللامركزية كوسيلة للبقاء، والدفع بالأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف؛

-البيئة المضطربة المعقدة:

تعتبر هذه البيئة الأكثر تعقيدا وتغيرا بسبب تداخل العلاقات مع المنظمات الأخرى، والتفاعل مع المجتمع، فتكون هنا الحاجة الكبيرة على البحث والتطوير للتعامل مع المنافسين، فهذه عوامل تزيد من حالة عدم التأكد وتستوجب تطوير بدائل، والتفكير بسياسات تنويع المنتجات ومجالات العمل لضمان الاستمرار.

◀ دراسة لورنس ولورش Lawrence & Lorsch

ذهبا إلى أبعد من الدراسات السابقة في البحث عن طبيعة العلاقة بين البيئات المختلفة والهيكله الفعالة. إذ أجرا دراسة على عشرة (10) منظمات صناعية في مجال البلاستيك، الغذاء والحاويات، وذلك لاعتقادهما أن هذه المجالات الثلاثة هي الأكثر تفاوتاً من حيث درجة عدم الاستقرار البيئي، وقاما بدراسة مدى قابلية البيئات الداخلية لهذه المؤسسات لبيئاتها الخارجية، وجاء قياسهما للبيئة الخارجية من أجل التعرف على درجة عدم التأكد.

فتوصلا الى أن صناعة البلاستيك تعمل في بيئة معقدة جدا يصعب التنبؤ بتغيراتها فهي عالية التنافس ودورة حياة منتجاتها قصيرة، بينما صناعة الحاويات تعمل في بيئة أكثر هدوءا واستقرارا ولا تشهد تطورات كثيرة في نمط التكنولوجيا المستعملة فيها، أما الصناعات الغذائية فتعمل في بيئة بدرجة متوسطة من حيث درجة التعقيد وديناميكية البيئة المحيطة بها وسرعة التغييرات والتطورات التكنولوجية فيها.

فكانت المنظمات الصناعية التي تستخدم هيكلا تنظيميا يتلاءم مع بيئتها هي الأفضل من حيث مستوى الأداء، كما عمدا على قياس لقياس البيئة الداخلية على بعدي التمايز والتكامل، حيث أن التمايز هو عكس التكامل، ودرجة كلا منهما تتوقف على درجة استقرار البيئة التي تعمل فيها الوحدات التنظيمية الفرعية للمنظمة، إذ يشير التمايز التنظيمي إلى سعي المنظمة إلى استحداث وإنشاء وحدات تنظيمية متميزة ومتغايرة عن بعضها لكي تعكس احتياجات المنظمة، بينما يشير التكامل إلى جمع الجهود المشتركة بشكل متكامل ومنسق، وأكد الباحثان على أن للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة تأثيرا على تصميم هيكلها وأن هذا التأثير يختلف بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل نفس المنظمة، بل الأكثر من ذلك يرى

الباحثان أن لكل وحدة تنظيمية بيئة مختلفة تؤثر فيها، وأن هذه الوحدات تستجيب من خلال تنمية الملامح والخصائص الفريدة لها كالتمايز والتكامل.

وتشير مختلف الدراسات أن عدم التأكد هو الخاصية الأساسية للبيئة، وإذا قمنا بقياس درجة عدم التأكد البيئي فإننا نعتمد على بعد درجة التغيير البيئي وبعد درجة التعقيد البيئي، فدرجة التغيير تمتد من الوضع الساكن الى الوضع المتحرك، وكلما زادت ديناميكية البيئة كلما زادت الصعوبات الإدارية في اتخاذ القرار، ودرجة التعقيد تشير الى عدد المتغيرات التي تؤثر في عمل المنظمة، فكلما زاد تعقيد البيئة زادت مشاكل الإدارة في التعامل معها، لأنها غير متجانسة وكثيرة في نفس الوقت، والتي تمتد من الوضع البسيط الى المعقد (شاوي، 2009-2010، ص93). والشكل الموالي يلخص تأثير عدم التأكد البيئي على الهيكل التنظيمي: الشكل (24): العلاقة بين عدم التأكد البيئي وخصائص الهيكل التنظيمي

ديناميكي درجة التغيير البيئي	<p><b>درجة عدم التأكد البيئي مرتفع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-البيئة مكوناتها قليلة</li> <li>-البيئة ديناميكية</li> <li>-درجة التعقيد منخفضة</li> <li>-درجة الرسمية منخفضة</li> <li>-درجة المركزية متوسطة</li> </ul>	<p><b>درجة عدم التأكد مرتفع جدا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-البيئة مكوناتها كثيرة وغير متجانسة</li> <li>-البيئة ديناميكية</li> <li>-درجة التعقيد منخفضة</li> <li>-درجة الرسمية منخفضة</li> <li>-درجة المركزية مرتفعة</li> </ul>	
	<p><b>هيكل يميل الى العضوية</b></p>	<p><b>هيكل عضوي</b></p>	
	<p><b>عدم التأكد البيئي منخفض جدا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-البيئة قليلة المكونات</li> <li>-البيئة مستقرة</li> <li>-درجة التعقيد منخفضة</li> <li>-درجة الرسمية منخفضة</li> <li>-درجة المركزية مرتفعة</li> </ul>	<p><b>عدم التأكد البيئي منخفض</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-البيئة مكوناتها كثيرة وغير متجانسة</li> <li>-البيئة مستقرة</li> <li>-درجة التعقيد مرتفعة</li> <li>-درجة الرسمية مرتفعة</li> <li>-درجة المركزية متوسطة</li> </ul>	
	<p><b>هيكل ميكانيكي</b></p>	<p><b>هيكل يميل الى الميكانيكي</b></p>	
	بسيط	درجة التعقيد البيئي	معقد

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المراجع

بصفة عامة يمكن تقديم العلاقة بين البيئة وأبعاد الهيكل التنظيمي على النحو الآتي: (قوراية،

2013-2014، ص74)

-علاقة البيئة بالتعقيد:

دلت الدراسات على وجود علاقة عكسية بين عدم التأكيد البيئي والتعقيد، وقد وجد بعض الباحثين

أن المنظمات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة؛

-علاقة البيئة بالرسمية:

كلما كانت البيئة مستقرة كانت درجة الرسمية مرتفعة، بمعنى علاقة طردية بينهما والعكس في حالة

البيئة الديناميكية، فالمنظمات بحاجة إلى درجة مرونة عالية في تحديد الوظائف للاستجابة السريعة لما

يحدث على مستوى البيئة؛

-علاقة البيئة بالمركزية:

كلما كانت البيئة معقدة كلما كانت لا مركزية، فالمواجهة الفعالة لعدم التأكد يكون من خلال تبني

أسلوب اللامركزية والذي يجعل المنظمة أكثر قرب من البيئة الخارجية، والوظائف الحدودية تتفاعل بشكل

مباشر سريع مع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.

**5-الثقافة التنظيمية**

عرف Schein الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو شكلتها جماعة

معينة، بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل

الداخلي، وهذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة

والمثلى للقدرة على التفكير والاحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي، اذ تظهر هذه

المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى" (طالب وعيساني،

2019، ص82).

لقد أشارت العديد من الدراسات أنه في البداية عند تأسيس المنظمة تؤثر الثقافة التنظيمية على

الهيكل التنظيمي من خلال تأثيرها على تصميمه وتنفيذه، حيث تنشئ الثقافة اطارا مرجعيا تعمم فيه اعتبارات

المنظمة ومنطقها، كما تشكل الثقافة المخططات التفسيرية لأغلب أعضاء المنظمة، وبالتالي فإنها تفرض

على الإدارة وأعضاء المنظمة وجهة نظر محددة حول المنظمة وأهدافها، كما تحدد طريقة مناسبة لهيكلتها،

وبالتالي فإن التشكيل الواعي والمخطط للعلاقات بين الأفراد والمنظمة سيتأثر بالمعنى الذي تعينه الإدارة والذي فرضته عليهم الثقافة التنظيمية (علي ديب و فياض وعجين، 2022، ص 117).

ولا يقتصر تأثير الثقافة على الهيكل في المنظمات الجديدة، إنما تتابع تأثيرها بعد تنفيذه في حال تم تبديله، ويكون تأثيرها سلبي وإيجابي تبعاً لتوافق الهيكل الجديد مع الثقافة الحالية، ففي حال توافقها معه يقبل الأفراد الهيكل الجديد باعتباره الهيكل المناسب لتحقيق أهدافهم، أما في حال تعارضه مع المعتقدات والقيم السائدة سيؤدي ذلك لحالة من التنافر المعرفي، ولحل هذه المشكلة إما أن يتم تغيير الهيكل ليتوافق مع القيم الحالية، وفي حال استحالة العودة للنموذج الهيكلي القديم ستقوم الإدارة العليا بوضع الاستراتيجيات المناسبة للتغيير من الثقافة التنظيمية السائدة (علي ديب و فياض وعجين، 2022، ص 117).

ويمكن توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي من خلال أبعاده كالتالي: (شاوي، 2009-2010، ص 99)

### -علاقة الثقافة التنظيمية بالتعقيد:

كلما كانت الثقافة قوية سهل ذلك إمكانية التمايز الأفقي والعمودي وبالتالي زيادة درجة التعقيد؛

### -علاقة الثقافة التنظيمية بالتعقيد:

كلما كانت الثقافة قوية أمكن الاستغناء عن الإجراءات والقواعد وبالتالي تنخفض درجة الرسمية؛

### -علاقة الثقافة التنظيمية بالمركزية:

تجمعهما علاقة عكسية، فوجود ثقافة قوية يعني أن أفراد المنظمة يعرفون واجباتهم وأهداف المنظمة ورسالتها، مما يسمح بالإدارة العليا الوثوق في المستويات الإدارية الدنيا وتقوض من سلطتها لقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي تنخفض المركزية.

## 6- السلطة والقوة

تعرف السلطة على أنها "الحق في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من أجل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وهذا الحق هو حق رسمي يمنح للفرد القائم بوظيفة لها مسؤوليات معينة، وتسمى عمليات تمرير الحق من مستوى إلى مستوى أدنى بعملية التفويض" (لعريبي، 2012، ص85).

ويمكن التمييز بين: (لعريبي، 2012، ص ص85-87)

### -السلطة التنفيذية:

وتعني الحق في التصرف وإصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين، من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، فهي سلطة مرتبطة بمنصب العمل الرسمي؛

### -السلطة الاستشارية:

تتمثل في الحق في تقديم النصح والاستشارة والمعونة، وهذا لا يعني الحق في اتخاذ القرار، ويتمثل دور الوحدات الاستشارية في تقديم النصيحة للتنفيذيين، تقديم المعلومات وتحليلها واقتراح حلول للمشاكل التنظيمية، وغالبا ما يكون تدفق السلطة الاستشارية من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوس إلى الرئيس؛

### -سلطة التخصص (الوظيفية):

ويعبر عنها أيضا بالسلطة حسب الموقف، وبمقتضى هذه السلطة يمارس أحد المديرين (تنفيذيين أو المستشارين) سلطة وضع البرامج، أو الأعمال في مجالات يشرف عليها مديرون آخرون بحكم التخصص، ويعني ذلك حق التدخل في مجال التخصص، كأن يقوم مدير المالية بمراجعة الكشوفات المحاسبية في أقسام أخرى في المنظمة غير قسم المالية، والسلطة الوظيفية سلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي إلى إضعاف السلطة التنفيذية؛

### -سلطة اللجان:

تعرف اللجنة على أنها مجموعة أفراد (اثنان أو أكثر) يتم تشكيلها بغرض جمع المعلومات أو اتخاذ القرارات أو معالجة مشاكل محددة أو مناقشة مواضيع معينة، وقد تكون اللجنة رسمية أو غير رسمية تنفيذية أو استشارية، دائمة أو مؤقتة.

وقد أشارت العديد من الدراسات أنه يمكن أن يتأثر الهيكل التنظيمي للمنظمة بأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم

ومصالحهم، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا (الذين يمتلكون السلطة والقوة) لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة، هناك صلة مباشرة بين الهيكل وطريقة ممارسة القوة (ياسف، 2013-2014، ص92).

وقد حدد "مينتزرغ" أثر السلطة على الهيكل التنظيمي كالتالي: (بن سبع، 2020-2021، ص140)

-كلما كانت المنظمة خاضعة بدرجة كبيرة للسلطة الخارجية (مساهمون، شركاء..) كلما كانت البنية التنظيمية مركزية ومشكلنة؛

-كلما كانت التحالفات الخارجية منقسمة ومتعارضة كلما نشأت تحالفات داخلية مسببة، بمعنى أن الصراعات بين الجماعات المشكلة للسلطة الخارجية تنعكس على جماعات التحالف داخل المنظمة، بسبب دعم التحالفات الداخلية لمواقف ومصالح التحالفات الخارجية؛

-كلما زادت سلطة الكفاءات المتخصصة داخل المنظمة، كلما اختل توازن السلطة وذلك بسبب الحرية التي يمتلكها المختصين في تأدية مهامهم، والصلاحيات التي يتمتعون بها بخصوص إمكانية الوصول الى الموارد؛

-كلما كان النسق الأيديولوجي غير منسجم كلما زاد الصراع على المصالح بين أعضاء المنظمة، ولتجنب ذلك يتولى المدير مهمة توحيد المعايير والقيم داخل المنظمة.

## 7- نظم المعلومات

يعرف نظام المعلومات بأنه "نظام من الأفراد والمعدات والإجراءات والمستندات ووسائل الاتصال والاعلام الآلي خاصة تعمل على تحقيق مجموعة من العمليات مثل الاتصالات ، عن طريق توليد كل البيانات الدائمة لتشغيل البيانات بأكثر الطرق كفاءة واقتصادا، وإنتاج معلومات دقيقة ووقائية لكل مستوى إداري، مثل التقارير الخاصة بالأنشطة التنظيمية للمنظمة، تستهدف هذه المعلومات أساسا تحسين الأداء التنظيمي، من خلال مساعدة المديرين في صناعة أفضل القرارات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتنفيذ وظائفهم وتأديتها بفاعلية كبيرة (ترغيني، 2018-2019، ص15).

يرى العديد من الباحثين أن تأثير نظم المعلومات على الهيكل التنظيمي ينعكس في اسهامها في إعادة تشكيله من هيكل تنظيمي طويل يتسم بضيق نطاق الاشراف وتعدد المستويات الإدارية الى هيكل تنظيمي مسطح يتصف باتساع نطاق الاشراف وقلة عدد المستويات الإدارية، لأن نظم المعلومات تضمن تدفق

المعلومات داخل المنظمة بسرعة مما يسمح للمديرين بالإشراف على أكبر عدد ممكن من المرؤوسين وعليه فالهياكل التنظيمية الآلية تتأثر بصفة أكبر بنظم المعلومات (شاوي، 2009-2010، ص100).

وقد أشارت بعض الدراسات كذلك التي اهتمت بتحديد أبعاد العلاقة بين نظم المعلومات والهيكل التنظيمي، أن العلاقة بينهما وثيقة وتتجه بشكل كبير نحو الإيجابية، لما من تأثير إيجابي لنظم المعلومات على أبعاد الهيكل التنظيمي الرسمية، المركزية والتعقيد، حيث أظهرت النتائج أن: (الابرو وكاظم، 2018، ص ص 92-93)

نظم المعلومات تحقق فائدة كبيرة على بعد المركزية من خلال تقليل استخدام نظم العمليات والمراقبة والتحكم، وكذلك من خلال جعل المعلومات متاحة للجميع؛

-كما أن نظم المعلومات تؤدي الى زيادة المركزية واللامركزية في الوقت نفسه، فإنها تؤثر على اللامركزية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لمديري المستوى الأقل، وبالتالي اتخاذ القرارات الروتينية، وكذلك من خلال تمكين المستويات الأقل وسلطة اتخاذ القرار للإدارة العليا؛

-كما أن لنظم المعلومات تأثيرا على الهيكل التنظيمي في بعد الرسمية، فبوجود نظم المعلومات تصبح الرسمية أبسط وأقل تكلفة، ونطاق الاشراف أكثر تحديدا، كذلك يحدث هذا من خلال توفير المعلومات الضرورية للمعرفة المهنية؛

-أما تأثير نظم المعلومات على بعد التعقيد، فإنه يتحدد من خلال توفير المعلومات على أنشطة العمل المختلفة، والتي تؤدي الى تقليل المستويات الهرمية وبالأكثر المستوى الأوسط، وبالتالي تقليل التعقيد.

وستعرض في المحور التالي الى مفهوم المنظمة المتعلمة والمنظمة الذكية كنموذجين عن بعض الصور الحديثة للمنظمات.

## المحور الخامس: المنظمة المتعلمة والمنظمة الذكية من صور الحديثة للمنظمات

تزايد الاهتمام بالمنظمات المتعلمة والذكية بعد أن تأكدت حاجة المنظمات التقليدية إلى تبني فلسفات إدارية تمنح لها الفرصة التحول إلى أنماط تنظيمية تتكيف بسرعة مع تحديات بيئة الأعمال.

### 1- المنظمة المتعلمة

يعد Senge Peter صاحب المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة الذي ظهر عام 1990، والذي عرفها بأنها "المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمات ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته. وأن المنظمة المتعلمة تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، اعتمادا على قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي ترغب في تحقيقها" (هادف وبوغاري، 2023، ص46).

ويشير Marquardt إلى ضرورة التفريق بين مفهومي المنظمات القابلة للتعلم والتعلم التنظيمي فالمنظمات القابلة للتعلم فهي تلك التي تعمل بشكل قوي وجماعي، وتعمل على الدوام على تحويل نفسها وكذا التركيز على بنية العملية التعليمية (ماذا) ، حيث نصف أنظمة ومبادئ وخصائص المنظمات التي تتعلم وتنتج باعتبارها واحدة، وبالمقابل فإننا عندما نتحدث عن مصطلح التعلم التنظيمي فإننا نشير إلى الكيفية (كيف) التي يحدث بها هذا التعلم، وتتضمن هذه الكيفية المهارات والعمليات التي تقود إلى التعلم باعتباره بعدا من أبعاد بناء المنظمات القابلة للتعلم أو المتعلمة، فلا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن ينتج عنها بناء للمنظمات المتعلمة (بلعلى، 2014، ص172).

### 1-1 مقومات بناء المنظمة المتعلمة

يرى Senge أن بناء منظمة متعلمة يتطلب خمس قواعد أساسية: (بلعلى، 2014، ص ص180-

181)

-التمكن الشخصي:

الذي ينطبق على الأفراد، فتعلم المنظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بتعلم الأفراد، وبدعم هذا الأخير من خلال المواظبة على توضيح الرؤية الشخصية وتعميقها، و شحن الطاقات وتقوية الصبر والمثابرة والنظر إلى الواقع بموضوعية؛

-النماذج الفكرية:

تتكون النماذج الفكرية من فرضيات وتعميمات وحتى صور وأخيلة متأصلة وراسخة تؤثر على كيفية فهم الفرد للعالم وكيفية تحركه، وتبدأ قاعدة العمل بالنماذج الفكرية بتوجيه المرآة إلى الداخل وتعلم كيفية الكشف عن تصوراتنا الدفينة للعالم وإخراجها إلى السطح وتحصنها بدقة؛

-التعلم الجماعي:

وهو عملية ضبط وتدوير قدرة أي فريق على تحقيق النتائج التي يرغب فيها من خلال تقاسم رؤية مشتركة، كما يعتمد أيضا على التمكن الشخصي، لأن الجماعات أو الفرق الموهوبة تتألف من عناصر موهوبة، ويعتبر التعلم الجماعي أو تعلم الفريق عنصرا حيويا لأن المجموعات والفرق وليس الأفراد هي وحدات التعلم الأساسية في المؤسسات الحديثة. ولا تستطيع المنظمة التعلم ما لم تمتلك الفرق والجماعات القدرة على التعلم؛

-الرؤية المشتركة:

وتبدأ بالرؤية الفردية بحيث تكون الرؤية المشتركة للمنظمة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى قائد منظمة التعلم هو أن رؤية المنظمة لا يمكن أن يخلقها القائد بل يجب أن تأتي من خلال التفاعل بينه وبين الأفراد في المنظمة؛

-التفكير بطريقة المنظومة:

وهي طريقة التفكير التي تعترف بأولوية المجموعة ككل، وميزة أي منظمة هي أنها لا يمكن فهمها باعتبارها دالة لكل عنصر من عناصرها على حدا.

## 1-2 خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، حيث معظم الباحثين أجمعوا على أن الميزة الأساسية التي تميز المنظمة المتعلمة على غيرها هي السرعة في التعلم، حيث قدم ماكينزي 7 S- كوجهة نظر لوصف الاختلافات الرئيسية بين النظرة التقليدية للمنظمة ومنظمة التعلم، هذه 7 S- هي سبعة عناصر رئيسية للمنظمة، وتتمثل في: الهيكل، نظام القياس، أسلوب الإدارة، مميزات العمل، المهارات المميزة للعمل، خطة العمل والقيم المشتركة، ومع ذلك أضاف Hitt العنصر

الثامن وأطلق عليه الحلقة المفقودة، وهو عنصر يجري في صميم المنظمة المتعلمة، ويوفر لأعضاء المنظمة التعلم معا وتنمية الذكاء الاجتماعي (بن سهلة، 2015-2016، ص ص66-67).

كما يشير R.Daft الى خمسة خصائص تتمتع بها المنظمة المتعلمة، وهي تتفاعل تفاعلا شبكيا نوردها فيما يلي: (سيواني، 2010، ص ص321-322)

#### -نوع القيادة:

القيادة في المنظمات المتعلمة تضطلع بأدوار جديدة غير الأدوار التقليدية، اذ تضطلع بالأدوار المعلوماتية، التفاعلية والأدوار المتعلقة باتخاذ القرار، فيجب أن يتمتع المدير في المنظمة المتعلمة بجملة من المهارات الجديدة تتسجم مع فلسفتها، فيجب أن يكون المصمم للاستراتيجيات والسياسات والهيكل التي تتوافق مع التوجهات التعليمية، ومن الضروري أن يكون كذلك المعلم لرؤية المنظمة ورسالتها ويوصلها لجميع الأعضاء، وأن يكون الراعي والداعم للأفكار الجديدة داخل المنظمة؛

#### -الشبكية:

ان الهرمية تعمل ضد التعلم، وذلك راجع لوجود عقبات في الاتصال وتقاسم المعلومات بين المستويات العليا والدنيا، والشبكية تعني أن المعلومات وعناصر المعرفة متاحة ليس فقط بفضل تأثير تكنولوجيا المعلومات، وإنما أيضا بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتيا؛

#### -الثقافة التنظيمية:

المنظمة المتعلمة تتبنى منطق تطوير الثقافة التنظيمية، من أجل ترسيخ مبادئ التقاسم الانفتاح، الشفافية والتحسين المستمر، وعلى قائد المنظمة إعطاء المثل الأعلى والعمل على نشر ثقافة المنظمة بما تتضمنه من قيم ومعايير تساهم في تطوير المنظمة؛

#### -التعلم الاستراتيجي:

إن الذي يميز المنظمات المتعلمة هو انتهاجها لنوع خاص من التعلم وهو التعلم الاستراتيجي الذي يجعل من الاستراتيجية مرنة بشكل غير مسبق؛

-الطلب على المعرفة:

إن المنظمة المتعلمة تميل أكثر فأكثر إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية قائمة على المعرفة سواء المنتجة داخليا أو المستقطبة خارجيا، ويتم ذلك من خلال العلاقات التي تقيمها مع الزبائن والمنافسين، لأن المنافسة هي التي تدفع إلى الابتكار والابداع وبالتالي التطور والنمو.

**1-3 نماذج بناء المنظمة المتعلمة**

شاعت بعض النماذج المتعلقة بتبني وتطبيق استراتيجيات تضمن البناء الناجح للمنظمات المتعلمة نورد بعضها كالتالي:

**-نموذج Peter Senge:**

وضع senge عام 1990 هذا النموذج الذي حدد فيه مبادئ المنظمة المتعلمة، ويعتقد أن هذه المبادئ ضرورية لبناء منظمة متعلمة، وتشمل التفكير المنظمي، البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة والتعلم الجماعي (بن سهلة، 2015-2016، ص72).

**-نموذج Marquardt:**

توصل ماركردت عام 1996 بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات، إلى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية، تسهم في بناء المنظمة المتعلمة وهي: التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة والتكنولوجيا، وانطلق في نمودجه من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (بن سهلة، 2015-2016، ص73).

**-نموذج Redding:**

يقترح دليل لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة الذي استند فيه على مركز التعلم الاستراتيجي بأمريكا الذي قام بمسح العديد من المنظمات، وتم الاعتماد في هذا المسح على أدوات قياس متنوعة، واقترح عدم تطبيق هذه الأدوات على كل المنظمات، بل اختيار مقياس معين للتقويم ثم تنفيذ الاجراءات وفق دليل التقويم، وانطلق في نمودجه من المبادئ التالية للمنظمة المتعلمة، والتي تشمل التعلم كنظام كلي

في جميع المجالات، التكيف والمرونة وأدوات تقييم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي (بن سهلة، 2015-2016، ص ص 83-84).

#### -نموذج Addleson:

حدد فيه مقومات المنظمة المتعلمة في: عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات، التنظيم نشاط اجتماعي، العلاقات التعاونية والعمل الجماعي (بن سهلة، 2015-2016، ص 85).

#### -نموذج James:

أعدت نموذجا للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة بعد توجيه الانتقادات إلى التصميم التقليدي للمنظمات، والتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة يهتم بالتحويل أكثر من الإجراءات، والمنظمة التي تطبق هذا التصميم تقوم باكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في مختلف المستويات التنظيمية بالمنظمة والعمل على تطوير، ويقوم نموذجا على المبدئ التالية: القيادة التحويلية، ثقافة المساواة، نشر الاستراتيجيات، عمال المعرفة، دمج الآليات البناء الأفقي والاتصالات الفعالة (بن سهلة، 2015-2016، ص 88).

### 1-4 عوائد المنظمة المتعلمة

إن الاهتمام بمنظمات التعلم يرجع إلى الدور الذي تلعبه في إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، واستجابة الأفراد لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويرى ريتشارد كارش R.Karash أن المنظمة المتعلمة تعد بيئة تنظيمية أكثر صحية من غيرها لأنها: (كرارشة، 2020-2021، ص 48)

-تغذي التفكير الإبداعي والمستقل؛

-تزيد من قدرات إدارة التغيير؛

-تحسن من الجودة؛

-تضمن بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام؛

-تسمح بتحقيق نتائج أفضل وتحقيق أداء متميز؛

-تستجيب لحاجة إنسانية أساسية وهي الحاجة إلى التعلم والتطور.

كما أن تفعيل فلسفة المنظمة المتعلمة تقدم حولا لمشكلات غالبا متواجه المنظمات التقليدية:  
(كرارشة، 2020-2021، ص ص 49-50)

-التجزئة المبنية على التخصص المركز الذي يعزل الجزء الواحد عن غيره من الأجزاء، بالإضافة الى الفصل بين الوظائف الذي يجعلها مفرطة الاستقلالية، فمبادئ المنظمة المتعلمة واجهت مفاهيم التباعد بين مكونات المنظمة ووظائفها، وسيادة منطق التكامل؛

-إعادة التركيز المفرط على المنافسة يحجم فرص العمل الجماعي، وجعل أعضاء فرق العمل في حالة تنافس إقصائي مستمر إثباتا للجدارة والكفاءة الفردية بما ينعكس بالسلب على الرصيد المعرفي للمنظمة كما الأداء الجماعي، في حين فلسفة المنظمة المتعلمة تضمن سيادة منطق التعاون التنافسي؛

-ان الوقائية تعمل على توجيه اهتمام الإدارة إلى المشاكل وحلها، والأفراد المكلفون بإيجاد حلول للمشاكل يحاولون التصدي للمشاكل بتصغير مسبباتها، أما المبتكرون فيخاطرون لأجل الإبداع، فالوقائية تحجم من فرص المبادأة والابتكار، وهما جوهر بناء وصيانة المواقف التنافسية.

## 2- المنظمة الذكية

من بين الصيغ التي قدمت لتعريف المنظمة الذكية نجد تعريف Matheson & Matheson " فالمنظمة الذكية هي المنظمة التي تتخذ القرارات الاستراتيجية الجيدة، وهي تلك القرارات التي تنتج أفضل الفرص لخلق القيمة ويكون النشاط التنفيذي الفعال لهذه القرارات هو التصرف بذكاء" (معلم وعيشوش، 2021، ص 127). ومهما تعددت تعاريف المنظمة الذكية لكنها اتفقت على المحاور الأساسية للمنظمة الذكية، والتي يمكن تقديمها كالتالي: (عبودي والمعاضيدي، 2019، ص 241)

-لدى المنظمات الذكية القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الجيدة والمولدة لمقيمة؛

-ركز المنظمات الذكية على التعلم واستيعاب حالات عدم التأكد البيئي والتكيف البيئي؛

-تركيز المنظمات الذكية على العمل الجماعي وتمكين أفرادها؛

-تركز المنظمات الذكية على تحقيق التكامل بين عملياتها التنظيمية، ولاسيما استراتيجياتها وهيكلها وأفرادها وقيادتها الإدارية.

## 1-2 مبادئ المنظمة الذكية

ان هذا النوع من المنظمات تمتاز بصفة النجاح التي تركز على التفاعل مع البيئة وانشاء القيمة والمعرفة، ولها القدرة على الوصول إلى مستوى عالي من القدرات. وهناك ثلاث مبادئ أساسية تقوم عليها المنظمة الذكية تتسم بالشمولية، كونها تغطي النشاطات والعمليات المختلفة في المنظمات، وهي مبادئ غير ملحوظة وتظهر بمستويات عديدة، تؤثر في طرف تفكير أعضاء المنظمة وأنشطتهم، وتضم هذه المبادئ مجموعة معتقدات، ونمط في السلوك، ونوضحها باختصار فيما يلي: (عبودي والمعاضيدي، 2019، ص ص 242-243)

### -إنجاز هدف ذكي:

يعبر عنه بقدرة المنظمة على تحقيق سبب وجودها، بمعنى أن المنظمة تركز جهودها لبلوغ غاياته، وتتصف الأهداف بكونها خارطة عمل المنظمات خلال المراحل الأساسية ضمن عملياتها المختلفة، ويمكن للمنظمة الذكية بلوغ أهدافها عبر تحقيق مجموعة الوظائف التي تغطي المبادئ الآتية: ثقافة توليد القيمة، إيجاد البدائل والتعلم المستمر؛

### -فهم البيئة:

يعد فهم البيئة شرطا أساسيا لنجاح المنظمات واستمرارها، ويرتبط هذا الفهم على قدرة المنظمات على جمع المعلومات وتحويلها لتطوير الخيارات المتاحة لاتخاذ القرارات؛

### -حشد الموارد:

تعد موارد المنظمة قاعدة تستند عليها المنظمة في خياراتها وأداءها، ويهتم حشد الموارد بتحديد الإجراءات الاستراتيجية واتخاذها لتحقيق نجاح المنظمة في مواجهة تحديات البيئة.

## 2-2 أبعاد المنظمة الذكية

تهدف المنظمات الذكية إيجاد التوجهات الفكرية والإبداعية في مجال الأعمال على مستوى المنظمة ككل بغية تحقيق مستوى الذكاء التنظيمي، وذلك بوضع سبعة أبعاد للذكاء التنظيمي التي تعمل على تحقيق المنظمات الذكية وفق نموذج Abrecht وتتمثل فيما يلي: (هادف وبوغاري، 2023، ص 47)

### -الرؤية الاستراتيجية:

تمثل خريطة مسار توضح مستقبل الشرك، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على الأعمال والأسواق الجغرافية والإنتاجية التي يجب أن تتبعها الشركة والإمكانات التي يجب تطويرها ونوعية الشركة التي ترغب الإدارة في تحقيقها؛

### -المصير المشترك:

هو الشعور المشترك بنفس الانتماء، وبنفس الرغبة، وبنفس الحماس، وبنفس الأمل في تكريس الوضع القائم في المنظمات على تغيير ذلك الوضع، حيث ترتبط المنظمة بالعديد من الأطراف ذوي المصالح المشتركة مثل الموردين، شركاء الأعمال وغيرهم؛

### -الرغبة في التغيير:

وهي رغبة المنظمة في التغيير الجذري بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية، وتمثل القدرة الكبيرة للمنظمات لتغيير البيئة الداخلية بما يتواءم مع التطورات البيئية الخارجية المتسارعة، من خلال تكييف الثقافة التنظيمية في المنظمة عن طريق عمليات التحفيز، لمشاركة العقول والصبر لمواجهة التحديات وفي خوض تجارب جديدة؛

### -تطوير المعرفة:

تمثل المعرفة قوة استراتيجية كبيرة إذ تسهم في تحقيق مرونة المنظمات، وأصبحت المورد التنظيمي الذي يحقق التحدي الحاسم للمنظمات، فتطوير المعرفة هو المهارات والمواقف لمجموعات من الأفراد ذات الصلة في تصميم وتطوير أهداف المؤسسة التشغيلية والبنى التحتية إلى العمليات ذات معنى.

## الخاتمة

تأتي الحاجة الى دراسة نظرية المنظمات من أهمية المنظمات بحد ذاتها ومكانتها في المجتمعات فالثراء والتراكم المعرفي في نظرية المنظمات لم يكن وليد الصدفة، بل جاء خلال مراحل تاريخية طويلة وانعكس في تعدد النظريات التي اهتمت بدراسة المنظمة، ضمن مداخل وتوجهات فكرية متنوعة، كونت في مجملها زوايا تحليلية مختلفة للتعلم في كيفية عمل المنظمات.

فتأكد أن نظرية المنظمات فضاء معرفي تلتقي فيه اسهامات العديد من الباحثين والمهنيين من حقول معرفية مختلفة، من أجل دراسة وفهم المنظمة كوحدة واحدة، وتحليل طريقة تصميمها وهيكلتها، وفتح

المجال للتفكير للدفع بنماذج تنظيمية مختلفة لاحتواء الصور المختلفة للمنظمات، واقتراح تحسينات تنظيمية لتطوير اداءها والاستفادة من وجودها، فنظرية المنظمات وفرت المعرفة العلمية والعملية حول المنظمات، ما سمح من التراجع عن بعض الأساليب التنظيمية وتطوير أخرى بما يتوافق مع التغيرات التي تعرفها الأنماط المختلفة للمنظمات.

قائمة المراجع:

1- باللغة العربية

1-1 الكتب

- الطراونة وآخرون. (2012). نظرية المنظمة. الأردن: دار الحامد.
- ثابت عبد الرحمان ادريس. (2005). إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- حسين محمود حريم. (2000). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. الأردن: دار حامد.
- حسين محمود حريم. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي. الأردن: دار حامد للنشر.
- حسين محمود حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خليل حسن الشماع، خضير كاظم حمود. (2000). نظرية المنظمة. الأردن: دار الميسرة.
- رانيا عبد المعز. (2011). الإدارة والعلاقات الإنسانية. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- سرور محمد الحريري. (2014). الإدارة الحديثة. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- سعد علي العنزي. (2016). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع.
- صديق محمد عفيفي. (2003). إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- طارق طه. (2007). التنظيم (النظرية - الهياكل - التصميمات). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عبد الوهاب سويسي. (2015)، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات. الجزائر: دار النجاح للنشر.
- علي فلاح الزعبي، علي عبد العنزي. (2015). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال. الأردن: دار اليازوري للنشر.
- عمر السعيد وآخرون. (2003). مبادئ الإدارة الحديثة. الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عواد محمد الزيادات. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. الأردن.

- كاظم جواد لفته. (2011). منهجية الإدارة المعاصرة في معالجة المعضلات الاقتصادية. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد بكري عبد العليم. (2007). مبادئ ادارة الأعمال. مصر: جامعة بنها، مصر.
- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان. (1999). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محمد عمر درة. (2009). مدخل الى الإدارة. مصر: جامعة عين شمس.
- محمد قاسم القيروتي. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. الأردن: دائر وائل للنشر.
- محمود سليمان العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر.
- مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضايلة. (1996). إدارة المنظمات "منظمات وسلوك". الأردن: دار مجدلاوي.
- موسى اللوزي. (2002). التنظيم وإجراءات العمل. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- نعمة عباس الخافجي، طاهر محسن الغالبي. (2019). نظرية المنظمة (مدخل للتصميم). الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

## 1-2 أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير

- نور الدين تاويريت. (2005-2006). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. جامعة منتوري: أطروحة دكتوراه علوم في علم نفس العمل والتنظيم.
- عامر الحاج. (2017-2018). مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية بسكرة. جامعة محمد خيضر: أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير.
- صباح شاوي. (2009-2010). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف. جامعة سطيف: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير.
- راضية بحدود. (2007-2008). تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية. جامعة بومرداس: مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير.

- عائشة سعدون. (2014-2015). ممارسة ادارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الأجنبية - دراسة مقارنة-. جامعة بومرداس: مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير.
- فريد بونخلة. (2006-2007). تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري. جامعة قسنطينة: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع.
- عماد أمين الحديدي. (2009). درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث. الجامعة الإسلامية -غزة-: مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية.
- محمد السمانى. (2019). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع الإداري: الهيكل التنظيمي متغير معدل في القطاع الخدمي بولاية الخرطوم. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال.
- محمد عبد الرؤوف بن سبع. (2020-2021). البنية التنظيمية ودورها في تشكيل علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة جامعة باتنة 1: أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل.
- ياسين جليد. (2010-2011). العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية -دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية-. جامعة الجزائر 3: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.
- فؤاد أو شاش. (2010-2011). العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية -دراسة حالة مؤسسة ميلتك. جامعة الجزائر 3: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.
- حسيبة ياسف. (2013-2014). أثر التنظيم الإداري على الأداء في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-جامعة الجزائر 3: أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير.
- عادل عباس عبد حسين. (2005). تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق. جامعة كربلاء: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

- بلبشير قوراية. (2013-2014). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة. جامعة البويرة: مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.
- صباح بن سهلة. (2015-2016). دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة كليات جامعة بسكرة). جامعة بسكرة: أطروحة دكتوراه الطور الثالث في تسيير المنظمات.
- فاطمة الزهراء كرارشة. (2020-2021). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز. جامعة باتنة 1: أطروحة دكتوراه الطور الثالث في إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية.

### 1-3 المطبوعات الجامعية

- عائشة شرفاوي. (2016-2017). مطبوعة جامعية في مدخل لإدارة الاعمال: جامعة البويرة.
- ليندة لفحل. (2018-2019). مطبوعة جامعية في نظرية التنظيم -المنظمة-: جامعة قالمة.
- شوقي جدي. (2020-2021). مطبوعة جامعية في نظرية المنظمات: جامعة تبسة.
- محمد سيف الدين بوفالطة. (2020-2021). مطبوعة جامعية في نظرية المنظمات: جامعة قسنطينة 2.
- أنيس كشاط، توفيق برياش. (2022-2023). مطبوعة جامعية في نظرية المنظمات: جامعة سطيف 1.
- رياض جدار. (2016-2017). مطبوعة جامعية في مدخل لإدارة الأعمال: جامعة الجزائر 3.
- الهادي بوقلقول. (2015). مطبوعة جامعية في مدخل لإدارة الاعمال: جامعة عنابة.
- سمير العابد، سليم بوقنة. (2015-2016). مطبوعة جامعية في مدخل لإدارة الاعمال: جامعة باتنة 1.
- صبرينة ترغيني. (2018-2019). مطبوعة جامعية في نظام المعلومات: جامعة بومرداس.

### 1-4 المقالات العلمية

- فؤاد وشاش، الجودي صاطوري، وعراك عبود عمير الديلمي. (2021). تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة التنظيم والعمل (1).
- بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس. (2016). أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء لعدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية. مجلة أهل البيت (19).

- بهاز حمزة، هتهات المهدي. (2023). أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي ودور الاتصال كمتغير وسيط. مجلة الاقتصاد والبيئة(1).
- هادي عبد الوهاب الابرو، وسام بدر كاظم. (2018). دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية: دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية. المجلة العربية للإدارة (1).
- حسان ثابت جاسم الخشاب، زبيدة محمود شريف. (2021). انعكاسات الترشيح التنظيمي على ابعاد الهيكل التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى. مجلة دنانير(22).
- محمد عبد الرؤوف بن السبع، زرفة بولقواس. (2021). نماذج البنية التنظيمية عند هنري مينتزرغ. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية (1).
- شوقي قبطان، محمد بولصنام، ليلي بن زرقة. (2022). الهيكل التنظيمي لمؤسسة أونيام للكهرو منزليات بين طبيعته الميكانيكية والعضوية وتأثيره في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين. مجلة المؤسسة (1).
- حمدان سالم العوامل، عبد الستار الصياح، أكثم الصرايرة. (2009). دورة حياة المنظمة: مدخل نماذج. مجلة بحوث التربية النوعية (13).
- لمين شرع، علي بن ساحة. (2022). أثر استحداث هيكل تنظيمي وفق مقارنة نموذج سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية -دراسة ميدانية للبنوك العمومية في غرداية-. مجلة الباحث الاقتصادي (1).
- الهام منصوري، كمال منصوري. (2014). الموائمة بين الاستراتيجية والهيكل. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (16).
- محمد لعربيي. (2012). تأثير البيئة والاستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات. مجلة الاقتصاد الجديد (6).
- نسيمة فريال بلعلی. (2014). المنظمة المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف. مجلة دراسات اقتصادية (1).
- إيلي هادف، بوغاري فاطمة الزهراء. (2023). مساهمة المنظمة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية (1).
- عبد الوهاب سيواني. (2010). الكفاءة المعلوماتية للمنظمة الذكية. مجلة دراسات اقتصادية (3).

- صفاء ادريس عبودي، معن وعد الله المعاضيدي. (2019). أثر مبادئ المنظمة الذكية في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية (25).
- وفاء معلم، رياض عيشوش. (2021). أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة اوريدو بتبسة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية (2).
- كندة علي ديب، لينا فياض، عفراء عدنان عجين. (2022). علاقة الثقافة التنظيمية مع الهيكل التنظيمي في جامعة تشرين. مجلة جامعة البعث (25).
- سارة طالب، نور الدين عيساني. (2019). الثقافة التنظيمية آليات التكوين وأبعاد الممارسة. مجلة جامعة الأغواط للعلوم الاجتماعية (32).
- فاطيمة بوهلال، زهرة بوقلي. (2016). علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فالية المنظمة - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة (7).

## 2-باللغة الأجنبية

- Richard L. Daft. (2007). Essential Organization Theory and Design. USA: Thomson Learning Academic Resource Center.
- Ann L Cunliffe. (2008). Organization Theory. London: SAGE Publication.
- Henry Mintzberg. (2005). Structure et dynamique de l'organisation. Paris: Edition d'Organisations.
- Henry Mintzberg. (2000).Le management: voyage au centre des organisations. Paris: Edition d'Organisations.
- Henry Mintzberg. (1979). The structuring of organizations. USA: Edition illustrated.
- Stephen Robbins. (1990). Organisation theory, structure, design, and application. New York: Englewood Cliffs.

–Jean–François Soutenain et Philippe Farcet. (2006). Organisation et gestion des entreprise. Paris: Edition Foucher.

–Jean–Claude Scheid. (1994). Les grands auteurs en organisation. Paris: Dunod.

–Child,J.(1972). Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice. Sage Social Science Collections.

### 3-الروابط الالكترونية

–<https://faculty.ksu.edu.sa>

–<https://vrlex.univ-batna.dz>

–<https://www.yourarticlelibrary.com>

–<https://pedia.svuonline.org>

– <https://uomustansiriyah.edu.iq>

– <https://bazingafiles.s3.us-west-2.amazonaws.com>

– <https://moodle.luniversitenumérique.fr>

–<http://jude.edu.sy>

–<http://dr-ama.com>