

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

نظرية المنظمات

موجهة للطلبة السنة الثالثة (ل.م. د) شعبة علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الأستاذة: حدادو نبيلة

السنة الجامعية (2019-2020)

## الفهرسة

العنوان	رقم الصفحة
قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
<b>المحور الأول: الإطار النظري لمفهوم المنظمة</b>	
<b>أولا : المنظمة من منظور اقتصادي</b>	
1- النظرية الإدارية العلمية	
2-مدرسة التقسيمات الإدارية	
3-المدرسة البيروقراطية	
<b>ثانيا: المنظمة من منظور اجتماعي</b>	
1-مدرسة العلاقات الإنسانية	
2-نظرية الحاجات الإنسانية	
3-دراسة ماري باكر فيوليت	
4-نظرية العاملين	
5-نظرية الشخصية الناضجة	
<b>ثالثا: المنظمة التعاونية</b>	
<b>رابعا: المنظمة والرشادة المحدودة</b>	
<b>خامسا: المنظمة والإدارة بالأهداف</b>	
<b>سادسا: المنظمة من منظور النظرية الموقفية (الظرفية)</b>	
<b>سابعا: المنظمة من منظور ثقافي</b>	
<b>ثامنا: المنظمة ونظرية التبادل</b>	
<b>المحور الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي</b>	
<b>أولا : مفاهيم حول الهيكل التنظيمي للمنظمة</b>	

	1- مفهوم الهيكل التنظيمي
	2- مفهوم الهيكل
	3- التفرقة بين الهيكل والهيكل
	4- مكونات المنظمة
	ثانيا: مراحل تصميم الهيكل التنظيمي
	1- تصميم وظيفة العمل
	2- تكوين الوحدات التنظيمية
	3- تحديد السلطة والمسؤولية
	4- آليات التنسيق بين مكونات المنظمة
	5- أشكال الهياكل التنظيمية
	ثالثا: محددات الهيكل التنظيمي
	1- حجم وعمر المنظمة
	2- البيئة
	3- التكنولوجيا
	4- الإستراتيجية
	قائمة المراجع

## تمهيد :

كان الاقتصاديون في النظرية الكلاسيكية يعتبرون أن النمو يحدث من خلال العمل، ورأس المال، والتكنولوجيا، وأن السوق كفيلاً بتوجيه العناصر إلى استخداماتها المثلى، ولم تول النظرية الاقتصادية اهتماماً للمنظمة كوحدة فاعلة في الاقتصاد.

وبتركيزهم على السوق فقط، فإن نظرتهم إلى المنظمة فلم تتجاوز اعتبارها وحدة أو خلية، وظل السوق جوهر الاقتصاد وهو المكان الذي تحدد فيه الأسعار، لأن سعر السوق هو العامل الوحيد الذي يحقق التوازن لدى الكلاسيك في المدى القصير عندما يتساوى العرض مع الطلب، وفي المدى الطويل عندما يكون سعر السوق مساوياً لسعر التكلفة أين تكون القوى الاقتصادية في حالة سكون.

إن النظرية الاقتصادية بنت أفكارها على الوحدات الصغيرة، واعتبرت أن المؤسسة هي دالة الإنتاج تتغير حسب تغير الأسعار في السوق، بينما حصرت دور المنظمة في زاوية معينة، وهي زاوية تكنولوجية تعني تحويل المدخلات إلى المخرجات.

لقد حصرت دور المنظمة في زاوية معينة، وهي زاوية تكنولوجية تعني بتحويل المدخلات إلى المخرجات، تهدف إلى تحقيق التوازن من خلال تقاطع دالة العرض و الطلب.

كما ترى أن المنظمة كمركز قرار يعتمد على مجموعة من التدفقات ويكون التركيز هنا على المعلومة ومعالجتها لأنها تشكل المادة الأساسية لصنع القرار، هذا يعني العمل على تنظيم تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية حتى يمكن اتخاذ القرارات فعالة، وهذا يتوقف على دقة المعلومات، تكلفة المعلومة، مدى المعلومة وسن المعلومة.

إن المظاهر التي سادت منذ القرن التاسع عشر إلى غاية 1929، أدت إلى المطالبة بإعادة النظر في النظرية الاقتصادية التقليدية (الكلاسيكية القديمة) وتعالق الأصوات المطالبة بإعادة النظر في النظرية التقليدية من طرف مفكرين اقتصاديين، فطالبوا بتغيير بعض الأمور فيها على الأقل ومن بين المطالبين بالتغيير Joseph David Schumpeter، Piero M. Keynes، Joan Robinson، Sraffa.



## ❖ المحور الأول : الإطار النظري لمفهوم المنظمة.

### أولاً : المنظمة من منظور اقتصادي

1. نظرية الإدارة العلمية .
2. مدرسة التقسيمات الإدارية.
3. المدرسة البيروقراطية.

### ثانياً: المنظمة من منظور اجتماعي .

1. مدرسة العلاقات الإنسانية.
2. نظرية الحاجات الإنسانية.
3. دراسة ماري باركر فيوليت
4. نظرية العاملين
5. دراسة كيرت لوين
6. نظرية الشخصية الناضجة

### ثالثاً: المنظمة التعاونية.

### رابعاً: المنظمة و الرشادة المحدودة.

### خامساً: المنظمة حسب الإدارة بالأهداف.

### سادساً: المنظمة من منظور النظرية الموقفية.

### سابعاً: المنظمة من منظور الثقافي.

### ثامناً: المنظمة ونظرية تكاليف التبادل.

## ❖ المحور الأول: الإطار النظري لمفهوم المنظمة.

إن من الصعب حصر كل نظريات أو مفاهيم المنظمة، ولقد تضارب المتخصصون في الاقتصاد والتسيير حول تحديد محتوى المادة ومن خلال عملية المسح للفكر التنظيمي، يبدو لنا أن هناك تصارع في المفاهيم، حيث لكل نظرية أنصارها، ويرجع الاختلاف في تصنيف نظريات المنظمة إلى نظرتها لموضوع الحكم على مكونات المنظمة (إلى الحقبة أو الفترة التي عاش فيها أنصار هذه النظريات). وبناءا عليه يمكن تصنيف نظريات المنظمة إلى :

### أولاً: المنظمة من منظور اقتصادي :

تعد المنظمة الحلقة الأولى والأساسية في تركيب الاقتصاد، طالما ترتبط بالأهداف الاقتصادية للمجتمع. لقد تأثرت النظرية التقليدية بالإتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان.

### **1- نظرية الإدارة العلمية Taylor:**

نشأت وتطورت نظرية التنظيم العلمي للعمل في الولايات المتحدة الأمريكية خلال المدة 1900-1920<sup>1</sup>، بعد التوسع الاقتصادي الكبير، خاصة في القطاع الصناعي، والإستغلال المتزايد لثمار الاختراعات العلمية الحديثة، وتطور التكنولوجيا وظهور مجموعة من الرواد أمثال هنري جانت وهارتون امرسون، و يعتبر Taylor المنظر الأساسي لحركة الإدارة العلمية التي ساهمت في تقليل ظاهرة التبذير داخل المصانع وازدياد الأرباح للملاك وزيادة رواتب العمال وظهور طبقة جديدة بين الملاك والعمال وهي طبقة الإداريين، فقد انصب اهتمام هؤلاء المفكرين حول دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية لغرض الإستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل وتدريب العاملين، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي.

**أرواد حركة الإدارة العلمية :** على الرغم من أن أصول الحركة العلمية ترجع إلى إسهامات فريدريك تايلور 1856-1915، إلا ان الحركة نمت وتطورت من خلال جهود العديد من الباحثين والرواد الأوائل الذين أسهموا بشكل فاعل في صياغة قواعدها ومن هؤلاء :

<sup>1</sup> خليل محمد الشماع، خضير كاظم خمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 44.

## أ-1-شارلز بابيج Charles Babbage :

قام بابيج سنة 1830 بتصدي للعديد من المشكلات الناجمة عن الأداء الإنتاجي، لقد أكد بابيج على ضرورة الإهتمام بالوقت الضائع، وهو الأسلوب الذي اعتمده تايلور فيما بعد في دراسة الوقت والحركة.

## أ-2-هنري تاون Henry Towne :

قام باستخدام الاساليب المنهجية في الإدارة اعتبار من 1870 ،حيث أشار إلى ضرورة اعتماد الطرق العلمية في إدارة المنظمة .وقد قام فعلا بتطبيق تلك الأسس في منشأته الصناعية. ومن أهم الأسس التي تولى صياغتها:<sup>1</sup>

- من أجل الوصول إلى أفضل النتائج في إنجاز العمليات الإنتاجية تتم رقابته من قبل أعضاء المنظمة.
- العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية.
- تبادل الخبرات والمعارف العملية وذلك عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل.
- العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية.

ومن هنا يتضح بأنه هياً الظروف المناسبة لاستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين الأداء الإنتاجي في المنظمة.

## أ-3-فريدريك تايلور F.Taylor :

اقتترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي تايلور كونه قام ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة، اعتمد على العقلانية في أداء الفرد والاهتمام بالجوانب المادية فقط للمنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

اعتبر تايلور الورشة كمنظمة مصغرة تعمل على تحقيق أعلى الإنتاجية، من خلال تطبيق العمال الطرق المثلى the one best way للإنتاج<sup>3</sup> . ويمكن تحديد أهم الإقتراضات التي اعتمد عليها:

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> نور الدين تاويريريت، *الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق*، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 30.

<sup>3</sup> Julien Damon, *100 Penseurs de la societe*, Presses Universitaires de France, Paris, 2016.



- دراسة الحركة والوقت اللازم لانجاز مهمة ما ، لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول واعتباره أساسا علميا لقياس كفاءة الأداء بموضوعية.
  - التركيز على إنتاجية العامل وكيفية الرفع منها، وضع مقاييس ومعايير علمية لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج.
  - الفصل بين التخطيط والتنفيذ ،تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا المشرفة أما التنفيذ من مهمة القوى العاملة.
  - البحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعاملين من خلال رفع الإنتاجية
  - إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط ( كل ما تكون المهمة مكررة، كلما يقوم بها العامل بشكل سريع وكلما تكون المهمة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع).
  - أهمية الحوافز المادية وضرورة مضاعفتها لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- وللوصول إلى هذه الأهداف سطر Taylor مجموعة من الاقتراحات :
- تحليل العمل إلى عناصره واستبعاد الحركات الزائدة.
  - توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم تخصصاتهم.
  - الرقابة الوظيفية.
  - تدريب العمال وتأهيلهم.

#### 4-فرانك جلبرت Frank Gilberth :

- قام بمساعدة زوجته ليليان Liliane (1868-1924) بدراسة حركة أداء الأفراد العاملين في زيادة الكفاءة الإنتاجية ،استناد إلى الأسس التالية:<sup>1</sup>
- تحديد الحركات الضرورية في الأداء الإنتاجي وتدريب العاملين عليها واستبعاد جميع الحركات غير الضرورية .
  - تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المعقول وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته أثناء العمليات الإنتاجية.
  - تحديد طرق استخدام العدد والأدوات للمساعدة في الأداء بغية تقليص كلف الإنتاج وقد توصلا، من خلال أبحاثهما إلى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في تدريب وتبسيط إجراءات العمل، وتقليل التعب وإعطاء العمل فترة من الراحة لتفادي الوصول إلى حالة التعب، وإيجاد الطرق المثلى لإنجاز الفعاليات الإنتاجية تحقيقا لأهداف المنظمة الصناعية.

<sup>1</sup> نور الدين تاويريريت ،مرجع سابق، ص 31.

## أ-5-هنري جانت Henry Gantt :

تبلورت فلسفته في كتابه Industrial Leadership الذي نشره سنة 1916<sup>1</sup>، اعتبرت اسهامات جاءت بمثابة استمرارية لتايلور لاسيما من خلال تطوير جدولة وبرمجة المهام حيث اشتهر بتصميم مخطط جانت و استخدم الخرائط كوسائل في التخطيط وتحديد المسار الحرج والرقابة لأنها تتضمن ما ينبغي إنجازه فعلا<sup>2</sup>، ويمثل الإنحراف بين المنجز والمخطط هدرا في القدرات والكفاءات البشرية وتقليل الربح ، وبالتالي عدم تحقيق بعض أهداف المنظمة .

قام بإستخدام خارطته المقترنة باسمه Gantt Chart لتحديد العلاقة بين مراحل الإنجاز والزمن،إضافة إلى هذه الخارطة الأساسية ،طرح مجموعة من الخرائط المساعدة مثل:خارطة الترتيب وخارطة سجل العامل .

## 2- مدرسة التقسيمات الإدارية :

كان المفكر الإداري هنري فايول (1841-1925) مهندسا فرنسيا، اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد مرتكزات أساسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم فقد ألف كتابه "الإدارة العامة والصناعية" لمعالجة مشاكل وقضايا الإدارة<sup>3</sup>. يختلف Fayol عن Taylor في الخلفية العلمية، حيث بدأ حياته مديرا في أحد الشركات في فرنسا<sup>4</sup> وظهر كتاب Fayol الإدارة العامة والصناعية عام 1916، الذي ركز فيه على الإنسان كمحور للعملية الإدارية والإنتاجية، والذي بواسطته يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية. خلاص Fayol إلى وجود ستة وظائف في اية منظمة وزعها في مجموعتين أساسيتين<sup>5</sup>:

• **مجموعة الوظائف التي تنشأ الموارد:** وتشمل الوظائف التقنية (الإنتاج والصناعة)، والوظائف التجارية (الشراء والبيع)، والوظائف المالية (الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال).

<sup>1</sup> Jean- Michel Plane, **Management des organisations**, Dunod, Paris, 2019, P : 19.

<sup>2</sup> Jean- Michel Plane ;ibid. P : 21

<sup>3</sup> Laurence Morgana, **Un Precurseur du new public Managment, Henri Fayol**, Revue-Gestionet Management Public, N 2, décembre, 2012, Cairn, INFO. P 4.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل، الأردن، 2006، ص : 80.

<sup>5</sup> سويسي عبد الوهاب، **المتغيرات، الأبعاد، التصميم**، الجزائر، دار النجاح، 2009، ص: 80.

- **مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة :** وتشمل المحاسبة لتحديد المركز المالي للمنظمة أساسا مهما لزيادة الإنتاج<sup>1</sup>، وإعداد الإحصاءات والأمن و الإدارة، حدد Fayol أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها وتعد المبادئ الإدارية المرتكز الأساسي لمدرسته، في إطار قيام الفرد بمزاولة مهامه الأساسية في المنظمة. يمكن تلخيص أهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية كما يلي:<sup>2</sup>
  - **مبدأ التدرج الهرمي:** التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا، بشكل عمودي والتي تنظم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسهم في إنجاز المهمات.
  - **مبدأ وحدة الأوامر:** لا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد، وذلك لغرض لمعالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.
  - **مبدأ نطاق الإشراف:** يمثل نطاق الإشراف عدد المرؤوسين اللذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم ،ويؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الإشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.
  - **مبدأ التخصص الوظيفي:** يشير إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي .
  - **مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين:** ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقدم الإرشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من جهة والأطر التنفيذية التي تمتلك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة.

ومن جهة أخرى عرف الإدارة على أنها تشتمل كل من التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة، إذن درس Fayol المنظمة من المستوى الأعلى، كما قام بدراسة الوظائف التي يتم بها تنظيم الوحدات والعمل على تحديد وتعريف ماهية وطبيعة كل الوظائف الإدارية .

أ- **اسهامات Fayol في نظرية المنظمات :** أهم ما قدمه إلى نظرية المنظمات يتمثل في :

  - **حصر أنشطة المنظمة التي صارت تعرف تحت تسمية وظائف المنظمة بعد أن دخلت الموارد البشرية،وظائف المؤسسة هي التقنية، المحاسبية، الأمنية، المالية، التجارية.**
  - **حصر وظائف الإدارة والتي عددها التنبؤ، الرقابة، القيادة، التنسيق، التنظيم.**

<sup>4</sup>محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 86.

<sup>2</sup>نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سابق،ص: 3 .

- لقد أشار Fayol إلى ضرورة الربط بين السلطة والمسؤولية ووحدة الرئاسة ووحدة التوجيه والاتصالات الأفقية وتقسيم العمل والعدالة بين العمال وتشجيع روح الفريق.<sup>1</sup>

### ب-جيمس موني James Mooney:

يعد من رواد مدرسة الوظائف الإدارية فقد كرس جهودا إستثنائية لوظيفة التنسيق، وقد اعتبر الترتيب المنظم للجهود الجماعية، من أهم النشاطات المساهمة في تحقيق الأهداف.

لقد دعى لنفس الأفكار التي طرحها تايلور، مع التركيز على التنسيق والتدرج الوظيفي، والتخصص المهني مع التأكيد على اقتران مهمة التنسيق بإيجاد السلطة القادرة على توجيه الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف.

### 3 - المدرسة البيروقراطية Max Weber:

مصطلح البيروقراطية تعني حكم المكتب ، ( أما المفهوم الشائع أو المتعارف عليه فهو مرض إداري أو المحسوبية أو الروتين). وما يهمنها هو البيروقراطية بالمعنى العلمي ويقصد بها النموذج المثالي للمنظمة<sup>2</sup> وتصف ما يجب أن يكون عليه الفرد داخل المنظمة ويتحقق ذلك بتوفر مجموعة من الخصائص تتمثل في :

- تقسيم العمل والتخصص ،حيث يتم توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة بصورة رسمية.

- هيكلية هرمية تحدد السلطة والاتصالات من الأعلى إلى الأسفل ،حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى .

- العلاقات بين العمال ذات طابع رسمي ، إنتهاج الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها ، وعلى الوثائق ،والسجلات ،والمستندات.

- التوظيف يتم على أساس المعرفة العلمية ،يتم تعيين الأفراد العاملين في المنظمة بناءا على المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية.

- مجموعة القواعد واللوائح التي توضح مجرى كل عملية إدارية، وتتصف هذه التعليمات والقواعد بالشمول والثبات النسبي مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.

- مجموعة الضوابط المحددة للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الهرم التنظيمي .

<sup>1</sup>محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، عمان، 2016، ص: 49 .

<sup>2</sup>علي فلاح الزعبي، علال عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، اليازوري، 2015، ص: 67.

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية.
- تخويل السلطات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها من خلال تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف والأعمال الشخصية الخاصة به، التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية.

يعد ماكس فيبر من علماء الاجتماع الألمان حاول وضع نموذج تنظيمي ارتبط باسمه فيما بعد وهو النموذج المثالي للبيروقراطية وقد جاء تحليل فيبر لمبادئ البيروقراطية في كتابه "الإقتصاد والمجتمع" الذي نشره سنة 1922.

توصل M. weber من خلال دراسته إلى التمييز بين السلطات إلى: <sup>1</sup>

- **السلطة التقليدية** : تقوم على أساس التقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة .
- **السلطة الكارزمية** : السلطة تكون فيها الأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد .
- **السلطة القانونية (العقلانية)** : يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين، وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة وهي مرحلة البيروقراطية بالكفاءة والإيجاز والدقة في العمل، وتمارس السلطة بواسطة إجراءات غير شخصية وتتميز ب: <sup>2</sup>

- النشاطات هي واجبات رسمية منظمة وموزعة على الأفراد.
- وضع مجموعة من القواعد والإجراءات التي تضبط وتحدد التخصص.
- توزع السلطة الرشيدة على أصحاب الواجبات.
- تطلب السلطة بناء هرمي من الأعلى إلى الأسفل .
- تحقيق العقلانية والرشادة يتطلب المعرفة والمهارة.

لقد توصل Weber إلى أن الشرعية هي التي تمكن السلطة، ويرى أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية المنطقية وهو ما يعرف بالبيروقراطية، ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية :

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 82.

<sup>2</sup> سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 29.

- توظيف الفرد على أساس عقد.
- يتم التوظيف على أساس المهارات (شهادة، خبرة ...).
- لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد.
- السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها.
- يخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم.
- توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل.
- المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية.

ولقد ظهرت مجموعة من الدراسات الانتقادية لنظرية البيروقراطية تنظر لظاهرة المنظمة على أنها ليست فقط مجموعة أفراد وإنما مجموعة من العلاقات بين الأفراد "ظهور مصطلح الجماعة"، فركز R.Merton على العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي.

أما Gouldner فركز على أعمال وسلوك المنظمة وأعضائها، لكن ينظر Crozier لظاهرة البيروقراطية من زاوية التعقيد والروتين والجمود. وذلك راجع لتركيز السلطة في يد فئة قليلة (الإدارة العليا) وعدم وجود شبكة اتصال فعالة بين القيمة والقاعدة، وعدم تحمل الفرد المسؤولية بسبب عدم مشاركته في صياغة القرار.

### ثانياً: المنظمة من منظور اجتماعي :

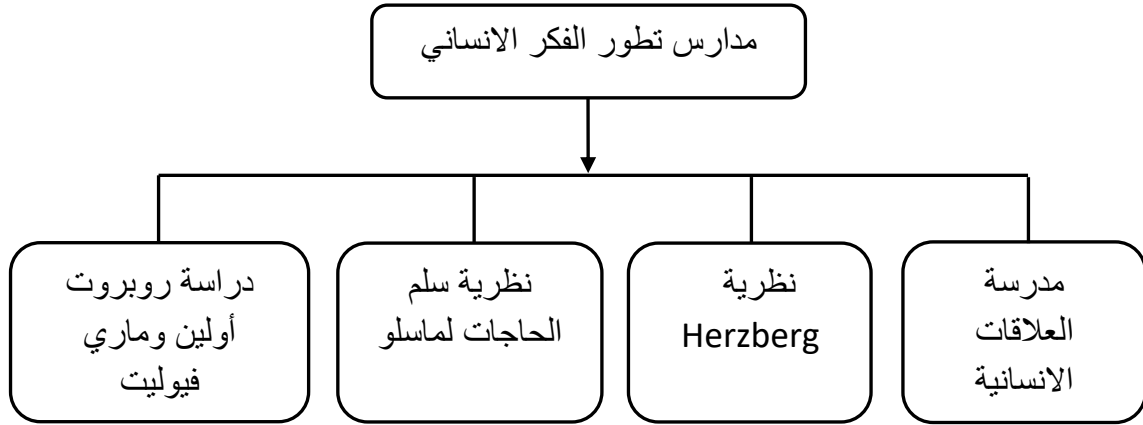
لقد اهتم الكلاسيك بالمنظمة من خلال الاهتمام بالوظائف الإدارية والفنية، وتبين أن الدراسات أهملت العنصر البشري والجانب الإنساني، وظهرت مجموعة من الدراسات تحت تأثير مداخل تتبنى العلوم الاجتماعية والإنسانية وتأثيرها في ارتفاع إنتاجية المنظمة. تركز هذه النظريات على فكرة أن الإنسان للمنظمة وتتفاوت هذه النظريات بين حركة العلاقات الإنسانية التي لجأت إلى التعميم والمبالغة في مكانة الإنسان إلى النظرية السلوكية التي تقوم على الفهم الواضح للسلوك الإنساني ومحدد ذاته في المنظمة.

وتتفاسم النظريات الإنسانية للمنظمة عناصر التخصص وتقسيم العمل والتدرج وهيكل التنظيم الرسمي مع نظرية الكلاسيكية، غير أنها أثرت تعديلات أساسية تتمثل في دراسة تلك العناصر ابتداء من السلوك الإنساني والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، وما يترتب عن ذلك من آثار، كما برزت النظرية الإنسانية أهمية التنظيم غير الرسمي، ومن نماذج النظريات الإنسانية نموذج E. Mayo و C.ARGYRIS و Bakke و R.likert، وتتصرف هذه النماذج

إلى محاولة إزالة التناقض بين الفرد والمنظمة، بالعمل على تفهم احتياجات الفرد ودوافعه والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد".<sup>1</sup>

والشكل التالي يبين أهم مدارس تطور الفكر الإداري الإنساني:

### الشكل رقم (1) : مدارس تطور الفكر الإداري الإنساني.



المصدر: على فلاح الزعبي، علاء عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، ص 69.

### **1-مدرسة العلاقات الإنسانية Mayo Elton :**

قام مؤسس علم الاجتماع الصناعي بدراسة أثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية داخل المنظمة ، بين من تجاربه عن وجود أنماط سلوكية بعيدة عن ما تحدده المنظمة ، يعبر عن التفاعل بين الأفراد أثناء قيامهم بعملية العمل .

إن المنطلق الرئيسي في الاتجاه هو الدراسات التي أجرتها شركة Western Electric لصناعة الهواتف والتي توظف حوالي 29000 عامل في سنوات 1924 إلى غاية 1933 موقعها المسمى Hawthorne في الولايات المتحدة الأمريكية وفحوى الدراسة هو معرفة ما إذا هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل ( التعب ،الإضاءة) وإنتاجية العاملين<sup>2</sup>. ورغم الانتقادات التي واجهتها الدراسة إلا أنها نقلت انتباه المدراء والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها المدرسة التقليدية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية.

<sup>1</sup> عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، دار البهاء الدين، النشر والتوزيع، 2008، الجزائر، ص: 32.

<sup>2</sup> Francois Geoffroy , Existe –t-il un effet hawthorne , revue –géré et comprendre, Cairn, info, Mars, 2019, P 42.

إن هذه المدرسة كانت مدخلا لما سمي فيما بعد السلوك التنظيمي الذي يركز على دراسة الأفراد والمجموعات وسلوكياتهم في المنظمات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية:<sup>1</sup>

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية.
  - هناك علاقة طردية بين إرتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية .
  - الحوافز الإقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب إستخدام الحوافز المعنوية.
  - يحتاج مديرو المنظمات إلى مهارات سلوكية، وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.
- كما اعتبر Mayo أن كل منظمة رسمية يوجد فيها تنظيم غير رسمي، يمكن أن لا تتفق معه في السياسات والبرامج المسطرة، لكن يرتبط نجاحه بالإقرار بوجود هذه التنظيمات غير الرسمية.

## 2- نظرية الحاجات الإنسانية Maslow :

تعتبر أعمال ابراهام ماسلو ( 1970-1908) حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم، جاءت نظريته للتحفيز لتعطي بعدا آخر للمنظمة من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة. وقد أشار إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي إبتداء من الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، حاجات الإجتماعية، الحاجة للتقدير، وفي آخر مستوى الحاجة لتحقيق الذات .

## 3-دراسة ماري باكر فيوليت Mary Parker Violet :

حاولت ماري فيوليت من خلال دراستها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وأفكار رواد المدرسة السلوكية التوفيق بين الإتجاهين، حيث عبرت عن إعتقادها بأن الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لزيادة إنتاجية الأفراد، وأن الحافز المادي لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الإنتاجية، فقد ركزت فيوليت على أثر الجماعة على الفرد ودعت إلى المشاركة في السلطة والتعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين في المنظمة، فإذا تمكنت المنظمة من دمج مبادئ

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، عمان دار المسيرة، الطبعة 2، 2015، ص: 66.



نظرية الإدارة العلمية مع مبادئ رواد نظرية العلاقات الإنسانية، فإن الرضا سيتحقق عند العمال وبالتالي ترتفع معنوياتهم وتزيد إنتاجيتهم وينخفض معدل العمل.<sup>1</sup>

#### 4-نظرية العاملين لـ Herzberg:

من أهم الدراسات الأساسية والرائدة في مجال تحفيز أداء العاملين، الذي قام بها الباحث فريدريك هرزبيرغ ، صاغ نظريته هذه بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب ومهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضين ومحفرين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين.<sup>2</sup>

توصل Herzberg في دراسته إلى أن الرضا لا ينظر إليه كبعد واحد يقع بين الرضا وعدم الرضا، وإنما يوجد مجموعتين كمسببات للرضا أو عدم الرضا. ويرى Herzberg أن زيادة مستوى الأداء لا يكون بالتخصص وتقسيم العمل إلى وحداته الأساسية ( تبسيط العمل ) وإنما يتطلب من المنظمة إثراء أو إغناء الوظائف l'enrichissement والتي تعني إضفاء العمل عملاً أكثر تعقيداً، مع هامش الاستقلالية وتحمل المسؤولية. بينما نعني بتوسيع الوظائف L'élargissement des tâches قيام الفرد بأعمال أقل روتينية أو الزيادة من حيث المدى من خلال توليفة من عناصر النشاط ذات الهيكل المتشابهة.

#### 5-دراسة كيرت لوين Kurt Lewin :

ركزت العديد من النظريات على أنماط القيادة واعتبرها العامل الأساسي في فعالية المنظمات. كان كيرت لوين (1890-1947) طبيب نفساني الماني، ومفكر رئيسياً في العلاقات الإنسانية فقد ركز عمله على البحث العلمي في نظريته "الحقل" وطور مفهوم ديناميكيات الجماعة، ومفاهيم أخرى في علم النفس العمل. من أهم ما أضافه لنظرية المنظمات :

- لكل من الفرد والجماعة علاقة بالبيئة.
- حركية الجماعات .

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق ، ص: 67 .

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل، 2011، ص: 495.

- نظرية القيادة ،تشير الدراسة إلى ضرورة توافر السمات الشخصية في القائد باعتبارها مقومات تأهيلية للقيادة إلا ان هذه السمات لا يكون لها أي معنى إذا لم تترجم في سلوكيات وأفعال القائد،أي تظهر من خلال ممارسته اليومية أثناء تعامله مع الآخرين.<sup>1</sup>

## 6-نظرية الشخصية الناضجة Chris Argris:

تدرج هذه النظرية كإتجاه في المدرسة السلوكية الإنسانية لكونها تمثل مساهمة في دعم هذه المدرسة وصاحب هذه النظرية هو كريس ارجرس ،وتعتمد نظريته على امكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير أنماطه المختلفة في المنظمة ، ويرتكز الإتجاه الفكري لارجرس على تحديد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة وتتمثل بالمتغيرات :

- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة ،وكيفية التفاعل بينها.
- العوامل الذاتية: ترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصياتها وأنماط السلوكية المحددة.
- العوامل التنظيمية الرسمية وتعلق متغيراتها بجميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحدها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

### ثالثاً:المنظمة التعاونية :

ظهرت أوائل البحوث العلمية التجريبية المبنية على الدراسات المقارنة عام 1956 ، وكان الهدف من هذه الدراسات هو تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين مختلف مجالات العلوم الإدارية.

## 1-شيستر برنارد Chester Bernard:

باستمرار تطور الفكر الإنساني في مجالات نظرية المنظمة، ظهرت بوادر جديدة ،من خلال بحوث ودراسات باحثين من بينهم برنارد (1887- 1961). الذي أكد على ضرورة وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا هادفا،وأكد على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبر عنصر الرغبة الأساس في تحقيق الأهداف ،وقد شارك في صياغة الأثر البيئي وإبراز أهمية النظام المفتوح.

<sup>1</sup> مارس هناء، مؤشرات التغير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10 جوان 2017، مجلد ب، ص: 395-397 .

اشتهر برنارد بكتابه "وظائف المدير" الذي نشره عام 1938، والتنظيم والإدارة الذي صدر في عام 1948 والذي لخص فيهما أفكاره الناتجة عن خبرته في كبريات الشركات، والذي تحدث فيهما عن دور وأهمية وظائف المدير مع تحليل للوظائف الإدارية معتمداً بذلك على العلوم الاجتماعية والإحصائية والنفسية.

تناول برنارد أثر مختلف المتغيرات والعوائق على المنظمة من حيث الحجم والتكنولوجيا والسلطة إلى جانب التفاعل مع البيئة ومتغيراتها من خلال تحقيق الأهداف المسطرة في بقاء وتكيف، والذي يضمن لها الاستمرارية، ويعتبر أن تصميم الهيكل التنظيمي يقوم على مبدأ اللامركزية.

إن الهيكل التنظيمي حسب رأيه هو عبارة عن هيكل لاتخاذ القرارات والتركيز على الاتصالات كعامل يؤدي إلى تماسكه من خلال الشروط التالية:

- تحديد خطوط الاتصال وتوضيحها لكافة الأفراد في المنظمة ، تسمح بمرور المعلومات في جميع المراكز والاتجاهات بشكل يجعلها مفهومة من قبل أعضاء المنظمة.
- أن تكون خطوط الاتصال قصيرة حتى تسمح بسرعة الاتصال وعدم حدوث أي نقص في قيمة المعلومة أثناء انتقالها.
- أن تتوفر لدى أعضاء المنظمة مستوى ملائم من الكفاءة.
- أن يتواجد الأفراد بشكل مستمر لكي يضمن سيرورة عملية الاتصال ويعرف Bernard السلطة على أنها الصفة التي تلازم الأمر في المنظمة فالمدير القائد داخل المنظمة يسعى إلى تحقيق ما يسمى بالتعاون والتنسيق والاتصال.

إن لب مساهمة برنارد يكمن في اهتمامه الكبير بالعنصر البشري وبالذواغ الإنسانية التي تعتبر المحرك الرئيسي لأي نشاط له علاقة بالمنظمة ،وعلى الإدارة أن تعمل على تشجيع تكوين الجماعات ومحاولة التنسيق بإيجاد الجو التعاوني المناسب.

## رابعاً: المنظمة والرشادة المحدودة :

لقد اقترن اسم Hrebert Simon بنظرية اتخاذ القرار الإدارية، حيث قدم تصور واضحاً لهذه العملية بالشكل الذي أبرز أهمية القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة. لقد جاءت نظريته كرد فعل للإنتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية ويعتبر سيمون من أبرز روادها نظراً لإنتاجه العلمي في مجال سلوك المنظمات، حيث ناقش أطروحته تحت عنوان سلوك المنظمات سنة 1942.<sup>1</sup>

يعد أحد المفكرين الإداريين الذي يرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات، وقد عرف التنظيم على أنه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات، كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل،<sup>2</sup> برزت جهوده الإدارية في مهاجمة مبادئ الإدارة التي جاء بها (هنري فايول) وأكد أن هذه المبادئ عبارة عن شعارات، وكما أكد أن تصرفات الإدارة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الانسان الاجتماعي الرشيد،<sup>3</sup> وقد أسهم بنظرية للمنظمة على أنها:

- مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات علاقات بين الأفراد يشكلون فريق، والسلوك الجماعي هو المحصلة لسلوكيات الأفراد: أي التفاعل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وتطلعاتهم.
- اعتبار المنظمة هيئة موجهة على أساس المهام المستندة إليها، والإنسان بداخلها يعتبر على أن سلوكياته رشيدة لكنها محدودة تقيد البيئة الخارجية.
- إن التنسيق حسبه ينطلق من العقلانية الموضوعية، والتي تحدد في إطار التنظيم الرسمي ويتحدد بموجبه سلوك الأفراد والعلاقات التي تسود فيها بينهم في المنظمة والذي يعرفه بالتنسيق الإجرائي أما التنسيق الذاتي فيتحدد بموجب محتوياته ومتطلبات العمل وما يفرضه تحقيق النتائج الملائمة.
- دراسة السلوك التنظيمي في المنظمة يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات ومعرفة المؤثرات المحيطة بتلك العملية داخل المنظمة.

<sup>1</sup> Adrien Peneranda, Du public aux Commons regards croises sur Simon et Ostrom, revue de l'organisation, vol7, 2012, cairn, info, p: 25.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص: 89 .

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص: 33.

توصل Simon إلى مفهوم أساسي وهو مفهوم العقلانية المحدودة التي ترتبط بالعوامل التالي: المعلومة المتاحة، دوافع المقرر، طاقات واستعدادات المسير. حيث اقترح نموذج الرجل الإداري كبديل للرجل الإقتصادي الذي افترضته المدرسة التقليدية، من حيث تحقيق البديل الأفضل، وإعتماد سلوكه على الرشد والعقلانية. ميز سايمون بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة هما :

- **الرشد الموضوعي** ويتمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن ان توفر البدائل الكافية في اتخاذ القرار.
- **الرشد الذاتي** يمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يستطيع الفرد من خلالها تحقيق المنافع الممكنة وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد على المفاضلة بين البدائل.

كان Herbert Simon أول من أشار إلى عدم واقعية العقلانية المطلقة وعوضها بالعقلانية المحدودة أي حسب رأيه فإن ذلك لا يعني أن الفرد يتخذ قرارات لاعقلانية ، بل قرارات ليست بتلك الدقة الرياضية، فيعتبر أن الانسان ليس رشيدا بشكل مفرط كما لدى الكلاسيك، وغير متأثر بإفراط المحيط، كما لدى السلوكيين، فحسب نظريته فإن الانسان في كل نظام يرغب في تحقيق أهداف النظام، وله سلوك عقلاني ولكنه محدود مقيد بالمحيط. إن النموذج الخاص بالقرار حسب Simon والمشهور بنموذج (Intelligence, Modélisation, IMC Choix)

- **I : Intelligence** : فهم وتحديد المشكلة التي تؤدي إلى التشخيص .
- **M : Modélisation** : تحليل الحلول القابلة للتطبيق، لتحديد وتقييم كل البدائل المطروحة لحل المشكلة.
- **C : Choix** : مرحلة الاختيار بناءا على تحديد المعايير ومعاملاتها وتحديد البناء الهرمي للحلول المقترحة واختيار واحد منها .

إن هذه النظرية قريبة من الواقع وحسب simon فهناك القرارات :

- القرارات المبرمجة.
- القرارات غير المبرمجة.
- القرارات المهيكلة.
- القرارات غير المهيكلة.

## خامسا: المنظمة والإدارة بالأهداف P.Druker:

في عام 1954 ظهر إلى الوجود العلمي كتاب "الأداء الإداري" لبيتر داکر الذي أوضح فيه أن هناك تدمرا من قبل المديرين على الأساليب المستخدمة في تقويم أدائهم التي تمثلت في قياس الدرجة التي يتمتع بها المديرون ببعض المواصفات أو عدم تمتعهم بالصفات، وأوضح بيتر داکر أنه لا بد من ربط بين المواصفات بالنتائج الحقيقية لأعمالهم ومن ثم اقترح مفهوما جديدا في علم الإدارة بالأهداف وهي تعني بذلك عملية إدارية مستمرة وليست استراتيجية لتنظيم الإدارة، وبدأ التحول التدريجي في أسباب تقويم أداء المديرين وذلك من خلال تزويدهم بأهداف يسعون إلى تحقيقها والاعتراف بالإنجازات التي يحققونها مع مراعاة أن هذه النتائج والأهداف التي تكون قابلة للقياس.<sup>1</sup>

هو عبارة عن أسلوب بموجبه يشترك كل من الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة وعبر مختلف المستويات التنظيمية في صياغة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتشكل منهجية الإدارة بالأهداف من العناصر التالية :

- **الأهداف :** وهي النتائج التي يمكن تحقيقها خلال حيز زمني محدد، وتتمثل في الهدف العام للمنظمة وأهداف مختلف الوحدات التنظيمية بداخلها.
- **الخطط :** مجموعة الأنشطة التي تسمح بتحقيق الأهداف.
- **الأداء :** ما يجب على العامل أن يعمل طبقا للخطة الموضوعة.
- **معايير الأداء :** وضع مجموعة من المقاييس تسمح بتقييم الإنجازات الفعلية خلال الفترة المحددة لها.
- **مناخ العمل :** تتمثل في الظروف المحيطة بإنجاز الأهداف المسطرة (المادية والتنظيمية)
- **نقاط التفتيش:** تتمثل في المراجعة الدورية بين الرئيس والمرؤوس لمستوى الإنجاز في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة.
- **تقييم الإنجاز:** وهي العملية الأخيرة حيث تتم تقسيماتهم للوصول إليه مع الأهداف المسطرة .

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، كنوز المعرفة، الرياض، 2006، ص 20 .

يرى بيتر دراكر المنظمة من ثلاثة أبعاد<sup>1</sup>: أولها العمل، أي كمؤسسة توجد لتحقيق نتائج اقتصادية معينة خارجها ( أي في السوق ومع عملائها) وثانيها كمؤسسة إنسانية واجتماعية تقوم بتوظيف الناس وعليها أن تطورهم، وتدفع لهم أجورهم وتنظمهم حتى يكونوا منتجين وبالتالي تتطلب حوكمة تتضمن قيما وتؤسس علاقات للسلطة والمسؤولية وثالثا كمؤسسة اجتماعية في المجتمع والجماعة.

وحسب PeterDruker فإن تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة يأخذ الأشكال الخمسة التالية:<sup>2</sup>

- أ. **التنظيم الوظيفي:** ويتم فيه تقسيم العمل على أساس الوظائف وهو يتماشى مع المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم .
- ب. **التنظيم الوظيفي اللامركزي:** وهو يشبه التنظيم السابق ، ولكن فيه اللامركزية .
- ج. **فريق العمل:** وهو شكل من الأشكال الفرق أو اللجان التي تتشكل لأداء مهمة معينة وبانتهاء المهمة ينتهي هذا التنظيم.
- د. **اللامركزية النشاطية:** يتم تقسيم المنظمة فيه إلى مجموعة من الأنشطة رئيسية ولكل نشاط مدير مختص له كامل الاستقلالية ،حيث يعتبر كل نشاط منظمة مستقلة ، وهناك إدارة مركزية تقوم بالمراقبة وتخصيص الموارد.
- هـ. **الهيكل حسب الأنظمة:** وهو امتداد للتنظيم فرق العمل ،حيث يسند لكل نظام في مجال تخصصه مجموعة من المهام المعقدة ، استعملت هذه الهيكل من قبل وكالة القضاء الأمريكية (NASA).

### سادسا: المنظمة من منظور النظرية الموقفية (الظرفية) :

يعتبر المدخل الموقفي مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، إن أغلب المداخل التي تم عرضها في المدارس الحديثة، المدارس التقليدية والسلوكية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة، في حين يقترح المدخل الموقفي إن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما منفردا في خصائصه وبيئته ولذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وإنما لكل موقف هناك سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الإستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها. إن مصطلح الإدارة الموقفية اهتم به الفكر الإداري الغربي وكان محل اهتمام متخذي القرار ومسؤولي الإدارات العامة والخاصة، خاصة

<sup>1</sup> بيتر دراكر، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة 2013، ص 07.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسبي، مرجع سابق، ص 68.

في السنوات الأخيرة تعتبر النظرية الموقفية أحد المداخل التي تشرح آلية تصرف القيادات في المواقف المختلفة، حيث تستند على المفاهيم التالية:

- لا توجد هناك طريقة مثلى يمكن اتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف.
- يتمثل جوهر النظرية الموقفية في أن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد في المنظمة .
- تنظر النظرية الموقفية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

وعليه فإن المدخل الموقفي يرى أن تخصص المنظمة وطريقة الإدارة فيها تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض بها. فعلى سبيل المثال قام بيرنز وستوكر **Barnz et Starcker** بدراسة مصانع النسيج وبعض شركات الإلكترونيات، وكانت الخلاصة الرئيسية التي توصل إليها هي أن سيادة أي نوع من أنواع القيادة يتوقف على تحديد طبيعة موقف المنظمة كما فهم الموقف الإداري بأنه حالة المنظمة في مرحلة معينة ومقدار قوتها التنافسية في السوق،<sup>1</sup> كما جاء كل من **Lawrence** و **lorsch** في 1967 بتصور آخر مناقض تماما للنظرية التقليدية التي تنطلق من فكرة أن هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم المؤسسات وهيكلتها **the one best way** وهذا التصور الجديد مفاده أن هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها. وأشهر المفكرين للنظرية الموقفية هم :

Woodward Mintzberg, Chandler, Lawrence et lorsch, Burns et Salkner.

أهم ما جاءوا به بأنه لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن مثل ما كانت تعتقد النظرية التقليدية، حيث هناك تفاعل مع البيئة وعلى المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها.

**1- إسهامات كل من Lawrence و lorsch :** قام هذان الباحثان بدراسة تأثير البيئة

على طبيعة المنظمة، واعتبرا أن المنظمة تستخدم أنظمة إدارية مختلفة حسب طبيعة البيئة التي تتعامل معها وقاما بتقسيم المنظمة إلى ثلاثة أنظمة فرعية :<sup>2</sup>

أ. **نظام فرعي تسويقي:** مهمته النشاطات التسويقية وتقديم الأفكار الخاصة بتطوير المنتجات.

ب. **نظام فرعي إنتاجي :** مهمته إنتاج السلع.

<sup>1</sup> ايناس ضياء مهدي، الإتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الإستراتيجية، مجلة جامعة جيهان، أربيل العلمية، اصدار خاص، العدد 2، ايلول 2018، ص: 100.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص: 58

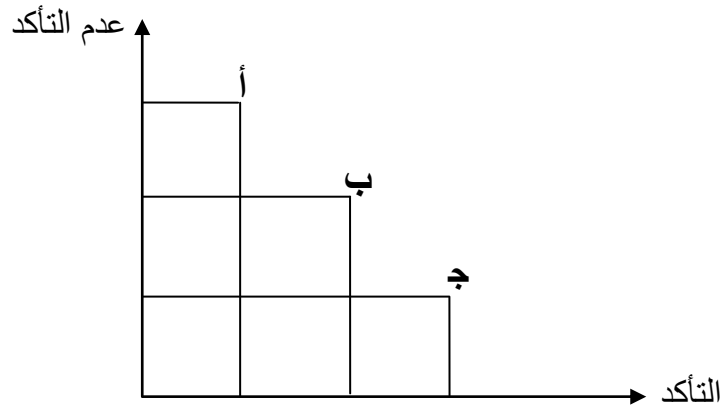


ج. نظام فرعي خاص بالبحوث والتطوير: يتولى الإشراف وإعداد البحوث العلمية الأساسية والتطبيقية الخاصة بتطوير أساليب العمل وطرق الصنع وتقديم المنتجات الجديدة.

أنجز الباحثان دراستهما على ثلاث مجموعات من المنظمات تنتمي إلى ثلاثة قطاعات: الكيمياء، التغليف والمواد الغذائية، حيث تمارس هذه المنظمات نشاطها في بيئة ذات إختلافات واضحة فيما يتعلق بالاستقرار وبالقدرة على التنبؤ. فكل منظمة قسمت كما تم التطرق إليها من قبل إلى ثلاثة أقسام تنظيمية فرعية، التسويق، الإنتاج، الإدارة والبحاث نوعد إهتم الباحثان بتحليل الاختلافات في التنظيم إعتماذ على أربعة معايير، فإذا كانت البيئة التي تمارس فيها الأنظمة الفرعية نشاطها متماثلة فلن تكون هناك اختلافات تنظيمية بينها والعكس.

من خلال قياس درجة عدم التأكد الذي يواجهه كل نظام فرعي في كل منظمة وملاحظة الهياكل الخاصة بها، فقد أوضح لورنس ولوران المنظمات ذات مستويات الأداء العالية هي تلك التي تلتزم فيها أنظمتها الفرعية بمتطلبات التنظيم الذي تفرضه بيئتها الخاصة، بمعنى إذا كانت حالة الاستقرار هي السائدة فالتنظيم يميل إلى الرسمية والمهام محددة بشكل دقيق ومن جهة أخرى أوضحت نتائج الدراسة ان المنظمات الفعالة هي تلك التي تطبق آليات التنسيق بين الأنظمة الفرعية محققة بذلك مستوى عال من التكامل.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم (2) العلاقة بين خصائص البيئة



المصدر: سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 60.

- أ : بيئة البحث والتطوير.

- ب : بيئة التسويق.

- ج : بيئة الفنية.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة 17-15 ديسمبر 2012، جامعة الجان، طربلس، لبنان ص:66.

## سابعا: المنظمة من منظور ثقافي :

إن هذه الإدارة بمفهومها وأسلوبها لها خصوصيتها التي تنبع من البيئة اليابانية وظروفها وأيضاً خصائص ومزايا العقلية اليابانية، حيث تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة اجتماعية يتم من خلالها تلقين وغرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين، أما حركية الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية لأخرى، وداخل التنظيم نفسه وليس للعمل خارج التنظيم، ويستدعي هذا النظام أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى، ويقيمون علاقات تعاونية وغير رسمية، تساعد على تحقيق التنسيق، أما عملية اتخاذ القرارات فتقوم على عملية التشاور غير الرسمي، ومناقشة الموضوعات بين الرؤساء والمرؤوسين ولكنهم ليسوا جزءاً من عملية اتخاذ القرار<sup>1</sup> وتتشكل التنظيمات بشكل يؤكد على الجماعة بوصفها وحدة أساس في العمل، أما عملية التقييم الأداء، فعملية مركبة تتألف من عدة عناصر.

**1- وليام اوشي William Ouchi:** قام أستاذ الإدارة الياباني وليام أوتشي في جامعة أهايو بدراسة نتائج تطبيق نظرية ماكريغر في الشركات الياباني، لاحظ عالم الإدارة "Ouchi" أن الإنتاجية في المنظمة اليابانية حققت أرقاماً قياسية مقارنة بالمنظمات الأمريكية حيث وصلت إلى نسبة 40% ويرجع ذلك أساساً لكيفية إدارة العنصر البشري والاهتمام به فارتفاع الإنتاجية راجع إلى البعد الثقافي الذي يتصف به العنصر البشري الياباني وتظهر صور تلاحم الأفراد داخل المنظمة من خلال :

- **الثقة :** كعامل يؤدي إلى التضحية وزيادة الإنتاجية لتأكده من الحصول على التعويض الملائم على ما يبذله من جهد.

- **المهارة :** والتي تمكن المشرف من التمييز بين الخصائص الشخصية لكل العمال بطريقة تمكنه من بناء فريق عمل قادر على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية.

عبر وليام أوتشي في كتابه نظرية Z كيف يمكن للشركات الأمريكية اليابانية ومنافستها عن الطريقة التي يمكن نقل التجربة اليابانية في الإدارة إلى الشركات الغربية، فقال إن المنظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة A أي الطريقة الأمريكية في حين تطبق الشركات اليابانية أسلوب الإدارة J أي أسلوب الإدارة اليابانية.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 76.

**2-النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية (Z)** تعتبر هذه النظرية النموذج الياباني في الإدارة الأمريكية لتتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية، وترتبط بين المكافآت والأداء، فالنظرية Z تتعامل مع قوى عاملة أقل تجانساً من العمالة التي تعمل بموجبها نظرية L حيث يتوافر في اليابان قوى متجانسة.

يلخص الجدول التالي خصائص الأسلوب الياباني والأمريكي كمقدمة لفهم النظرية Z والتي تجمع بين مزايا الأسلوبين كما حددها وليم أوشي William Ouchi

**جدول رقم (1): خصائص المنظمات حسب النموذج الياباني والنموذج الأمريكي**

النموذج الياباني	النموذج الأمريكي
التوظيف مدى الحياة	التوظيف لمدة قصيرة الأجل
مسار وظيفي عام	مسار وظيفي متخصص
اتخاذ القرارات بالاجماع	فردية في اتخاذ القرارات
المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية
تقييم غير رسمي و غير متكرر	تقييم رسمي متكرر
ترقيات بطيئة	ترقيات سريعة
اهتمام شامل بالموظفين	اهتمام جزئي بالموظفين

المصدر: محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والنظم، دار وائل للنشر، الأردن 006 ، الطبعة 2، ص 296 .

يشكل النموذج Z الإطار الوسطي بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني ويتميز بالخصائص التالية والتي تمثل في مجموعها مميزات النموذجين السابقين:<sup>1</sup>

- الوظيفة طويلة الأجل.
- اتخاذ القرار بشكل جماعي.
- المسؤولية الفردية.
- التقويم والرقابة بطيئة.
- الرقابة ضمنية مع وجود أنظمة واضحة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سابق ، ص ص:76-77.

- تدريج وظيفي وسطي (متخصص و عام).
- الاهتمام الكلي بالموظف وعمله.

### ثامنا: المنظمة ونظرية تكاليف التبادل :

لقد طرح DH. Robertson في سنة 1928 إشكالية أن السوق هي من ينسق مجهود الأعوان، وهي من يحدد التوازن فما هي إذن فائدة وجود المؤسسات ولقد أجاب coase في مقال له سنة 1937 أن إخفاق السوق يؤدي إلى ظهور المنظمة بحيث أن اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف البحث عن المعلومات وتكاليف أخرى تتمثل في تكاليف مفاوضات العقود وتكاليف إبرام العقود تدعى في مجملها بتكاليف المعاملات. إذن البديل هو وجود المنظمة مادامت تكاليف السوق أكبر من تكاليف انشاء المنظمة، إذن المنظمة تتواجد وتنمو ومادامت تكاليفها أقل من تكاليف المعاملات (تكاليف السوق) وعلى المدير أن يخفض تكاليف المنظمة.

ولقد قدم الباحث Williamson نظرية اقتصادية لتفسير العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية انطلاقاً من فكرة تكاليف التبادل أو الصفقات، وهي مستوحاة من فكرة Coase المتعلقة بتكاليف المعاملات وطورها حيث أدمج كل من تفكير Coase فيما يخص تكاليف المعاملات وفكرة الرشادة المحدودة لـ Simon .

استعمل Williamson مصطلح الصفقات أو التبادل التي تشكل بحد ذاتها المحدد لظهور أشكال تنظيمية مختلفة وقدم مجموعة من العوامل التي تتأثر بها تكاليف التبادل وهي :

● **المجموعة الأولى العوامل الإنسانية :** وترتبط بسلوكيات الفرد أثناء قيامه بعمليات التبادل مع الغير وتحتوي على عاملين :

أ. **الرشادة المحدودة:** وتعني قدرة الفرد على جمع وترتيب وتصنيف المعلومات محدودة بقدرته على الاتصال بالأسواق وقدرته العقلية في معالجة المعلومات .

ب. **الانتهازية:** إتجاه بعض تعاملات الأفراد في إخفاء معلومات أو تقديم معلومات خاطئة بشكل يخفق المصلحة الذاتية على حساب المصلحة العامة

● **المجموعة الثانية العوامل البيئية :** وتتعلق بطبيعة البيئة التي تتعامل معها المنظمة وتتمثل فيما يلي :

ج. **خاصية عدم التأكد :** والتي تظهر من خلال تعدد الأطراف والمتغيرات التي تتعامل وتؤثر على المنظمة مما يؤدي إلى عدم استقرارها مع الزمن .

د. **خاصية صغر الحجم** : المقصود بها أن معظم التبادلات التي تتم في السوق يشترك فيها عدد قليل من الأطراف ، خاصة عندما تزداد درجة التخصص (مما يخلق وضعية احتكارية).

وبارتفاع التكاليف تلجأ المنظمة إلى البحث عن أشكال تنظيمية جديدة تسمح بتخفيض تكاليف التبادل بين منظمة والأطراف الأخرى.

**1-أنواع الهياكل التنظيمية** : يصنف الباحث Williamson الأشكال التنظيمية في الأنواع التالية :<sup>1</sup>

- **جماعات الأصدقاء** : تعتبر أول شكل تنظيمي برز للعيان يسمح بتخفيض تكاليف التبادل من خلال الميزة النسبية للجماعة في تعاملها مع الأسواق عوض كالأفراد وتتم هذه العملية في شكل نشاط تعاوني.

- **الهيكل الهرمية** : ارتفاع عدد المشتركين في الأنشطة ونتيجة لأثر العوامل البشرية والبيئية أصبح الشكل التنظيمي السابق أقل فعالية في تحقيق أهداف الجماعات، مما أدى إلى ظهور الهيكل الهرمية والتي تتميز بقدر من التخصص وتقسيم العمل وتوصيف للوظائف وتحديد للسلطات ووجود نظام اتصال رأسي، لكن بمرور الوقت وزيادة حجم المنظمة أدى إلى صعوبات الرقابة وعدم القدرة على التحكم في تدفق المعلومات ومعالجتها إلى الجانب الصراعات ذات الطابع التنظيمي كل ذلك ساهم في ارتفاع تكاليف التبادل مع البيئة الخارجية، الشيء الذي أدى إلى التفكير في شكل تنظيمي جديد.

- **الهيكل الوظيفية** : تتميز بدرجة عالية من المركزية مع استقلال الوحدات التنظيمية وتبني نظم اتصالات أفقية لحاجة المنظمة للتنسيق لكن بزيادة حجم المؤسسات وتعقدتها ارتفعت تكاليف التبادل مع البيئة انطلاقاً مع التعارض الذي ظهر في أهداف كل وحدة تنظيمية الأمر الذي أدى إلى التفكير في إيجاد بديل تنظيمي آخر.

- **الهيكل المتعددة الأقسام** : والذي يعني تقسيم المنظمة إلى أقسام تشكل كل منها مراكز ربحية مستقلة مع وجود إدارة عليا تتولى التفكير وبناء الاستراتيجيات، وحسبه يعتبر الشكل الأكثر قبولاً ويتمشى مع الشركات المتعددة الجنسيات.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويبي، مرجع سابق ، ص 193-194.



## ❖ المحور الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي .

### أولاً : تصميم الهيكل التنظيمي.

1. مفهوم الهيكل التنظيمي
2. مفهوم الهيكل
3. التفرقة بين الهيكل والهيكل
4. تصميم العمل
5. تكون الوحدات التنظيمية
6. تحديد السلطة والمسؤولية
7. آليات التنسيق

### ثانياً: محددات الهيكل التنظيمي

1. حجم وعمر المنظمة
2. البيئة
3. التكنولوجيا
4. الإستراتيجية

## ❖ المحور الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي .

لقد تزامن تصميم المنظمة مع رغبة الإنسان في إقامة مؤسسات مختلفة تسهم في إشباع حاجاته وضمان سعادته واستمراريته. إلا أن عمليات التصميم أصبحت أكثر تعقيدا بعد العصر الصناعي وما تلاه من عصر المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والمعرفة.

إن تصميم الهيكل من الأمور الصعبة خاصة إذا كانت المنظمة تنشط في بيئة تتميز بالتغيير، ودراسة الهيكل التنظيمي بمعنى كيفية ترتيب الأفراد والجماعات ليقوموا بالأعمال المسندة إليهم، بمعنى التنسيق بين الأجزاء المكونة للهيكل الذي تم تكوينه عند تجميع الأفراد و الجماعات في الأقسام المكونة للمنظمة لتقوم بالمطلوب منها على أفضل وجه، وكما قد تتخيل فإن العثور على أفضل طريقة لبناء هيكل المنظمة والتنسيق بين أجزائها ليس أمرا سهلا.

ونظر لأن فهم الهيكل التنظيمي وتصميم المنظمات أساس لفهم كيفية عمل تلك المنظمات فإن علماء التنظيم واجهوا جهودا عظيمة لذلك الموضوع ، ويمكن ادراج بعض التعاريف المتعلقة بالهيكل التنظيمي و الهيكلية.

### أولا: مفاهيم حول الهيكل التنظيمي للمنظمة :

#### 1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

Max weber يعرف الهيكل التنظيمي على أنه " إن الهيكل مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة ". ويعرف Thompson الهيكل على أنه " توزيع المهام على الوحدات وإضافة العلاقات الأساسية فيما بينها فيقول إن التمايز الداخلي وتحديد نماذج العلاقات ينظر إليها على أنها هيكل". ويعرف Chiad الهيكل على أنه " بناء الهيكل ينطوي على تحديد قواعد العمل وأساليب الإدارة التي تؤدي إلى وجود نماذج من أنشطة العمل المتكاملة ، بما يساعد التنظيم على تحقيق الترابط والتنسيق والرقابة على الأنشطة ".<sup>1</sup> ويشير Hall إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق الخير، عبد اللطيف عبد اللطيف، علي الخضر، يونس عواد، بيان حرب، ديالا عارف، مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق، 2004، ص 253 .

<sup>2</sup> حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة، 2 الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص48.



- هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق مخرجات/منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- تصميم الهيكل التنظيمي يقلص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة ، فالهيكل يفرض لضمان إنترام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس .
- تمثل الهيكل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة، ويتم في ضوء هذه الأطر اتخاذ القرارات (تدفق المعلومات لتتحول إلى قرارات تتقرر إلى حد كبير بوساطة الهيكل ). فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة.

كما يمكن صياغة تعريفيين متعلقين بالهيكل التنظيمي وهما كمايلي<sup>1</sup>:

- يعرف الهيكل التنظيمي على أنه رسم بياني يتكون من مستطيلات أو مربعات يكتب بداخل كل مستطيل اسم الوظيفة والمستوى الإداري ، وكما يتم من خلاله التعرف على مكونات المهمات الموجودة.
- عبارة عن تقديم خطي لهيكل المنظمة (Présentation Graphique) حيث يعطي الأولوية في شكله الكلاسيكي للعلاقات القائمة على أساس التدرج الإداري بين الأفراد والوحدات، بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يتم رسمه بشكل عمودي وأفقي ليوضح لنا:
  - تقسيم العمل
  - عدد المستويات الإدارية
- علاقة الشخص بالوظيفة أي من الشخص الذي يشغل ذلك المنصب.

إن الهيكل التنظيمي يقدم معلومات عن من يرأس من أو ما يعرف بهيكل السلطة، كما يوضح أنشطة المنظمة التي تم تقسيمها إلى العديد من الوظائف المتخصصة، وكلما تم تقسيم الأنشطة إلى مزيد من الوظائف، كلما زاد تخصص تلك الوظائف، كما يبين الهيكل التنظيمي عدد العاملين الذي ينبغي أن يكون المدير مسؤولاً عنه ويشكل هذا العدد نطاق السيطرة الخاص بذلك المدير ويطلق على المديرين الذين يسيطرون على عدد كبير من العمال بأن نطاق سيطرتهم واسع، أما هؤلاء المسؤولون على عدد محدود من العاملين فإن نطاق سيطرتهم ضيق ويطلق هذا الهيكل التنظيمي هيكل تنظيمي هرمي، بينما يطلق على الأول الهيكل التنظيمي المستوي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بغيري مصطفى، تصميم الهيكل من منظور موقفي دراسة حالة منظمة ميلتك، رسالة لتيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير، جامعة الجزائر3، 2009-2010، ص 51.

<sup>2</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض، دار المريخ، دون سنة نشر، ص 680.

## 2. مفهوم الهيكلية :

يعرف Boyeret Equilbey أن الهيكلية تعمل على تحديد الشكل الهندسي الداخلي للمنظمة والعلاقة بين مختلف العناصر، فهي مجموعة الأجهزة التي من خلالها تقوم المنظمة بتجزئة، وتنسيق ومراقبة النشاطات، ومن هنا توجيه أو تحاول توجيه سلوك مختلف الأعضاء.<sup>1</sup>

يعرف Alain Desreumax الهيكلية على أنها مجموعة من ترتيبات التي تتخذها المنظمة في أنشطتها وهي التقسيم والتنسيق الرقابة، كما أنها تحاول توجيه أعضائها.

كما تعرف مجموعة "strategor" الهيكلية على أنها مجموعة الوظائف وعلاقات تحدد بطريقة رسمية مهمة كل وحدة وطرق التعاون بينهما، مع تفويض جزء من السلطة بها، كما تبين أنماط التنسيق لتحقيق التطافر والتقارب بين هذه الوحدات. أما Mintzberg فيعرف الهيكلية على أنها مجموعة الطرق التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى مهام متعددة ، وتنسيق هذه المهام لأجل انجاز ذلك النشاط..

## 3. التفرقة بين الهيكل والهيكلية:

من خلال التعاريف المتعلقة بمفهوم الهيكلية والهيكل التنظيمي نستنتج أن لا يجب الخلط بينهما بحيث أن لكل واحد منهما مفهوم خاص به، ويمكن القول أن العلاقة التي تربط الهيكلية بالهيكل التنظيمي، هو كون الهيكل التنظيمي وصف للهيكلية وإن الهيكل التنظيمي هو الصفة النهائية للهيكلية.

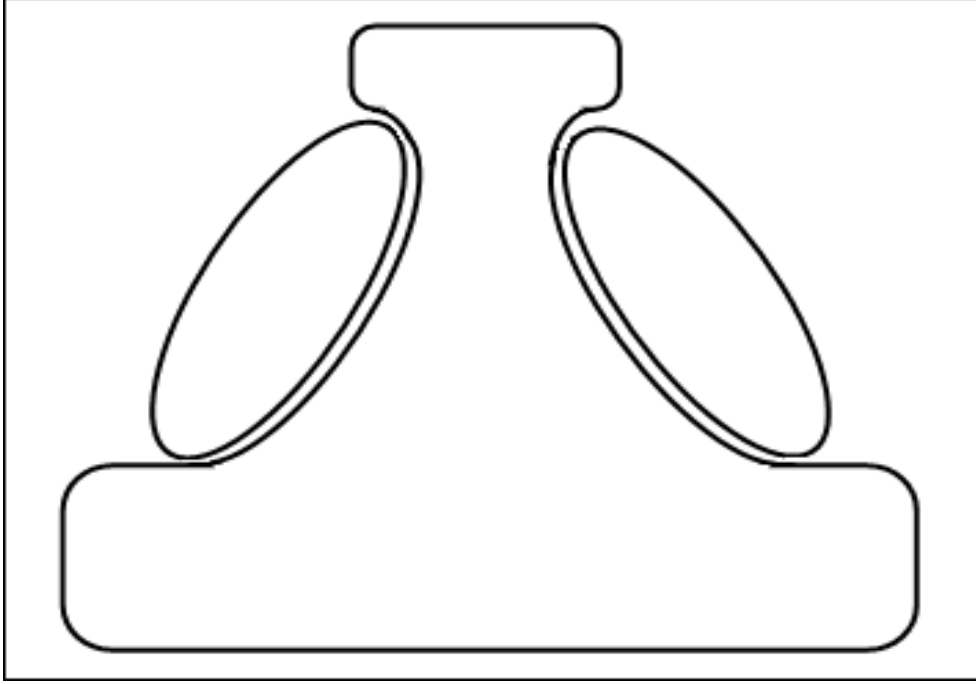
## 4. مكونات المنظمة :

لكي نفهم كيف تنظم المنظمات نفسها في هياكل تنظيمية مميزة لا بد أن نعرف ابتداء كيف تؤدي وظيفتها، وذلك بالتعرف على الأجزاء المكونة لها ومجرى تدفق المعلومات فيها بالإضافة إلى آليات التنسيق. تتحدد العناصر أو المكونات العامة الأساسية للمنظمة وفق ما يرى Mintzberg بخمسة عناصر أساسية وهي موضحة في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> القريوني، مرجع سابق، ص 258

<sup>2</sup> Mintzberg, H. ,Structure et dynamique des organisation ;editions d organisation ;2005,p :37

### الشكل رقم (3): الأجزاء الخمسة الأساسية للمنظمة



**Source:** Henry Mintzberg, **Structure et Dynamique des organisations**, Paris, éditions d'organisation, 2005, P37 .

يتضح من خلال الشكل أن اجزاء المنظمة حسب الكاتب Henry Mintzberg تتكون من خمسة من أجزاء رئيسية هي:<sup>1</sup>

#### أ- القمة الاستراتيجية :

تعتبر الجزء المسؤول مسؤولية كاملة عن المنظمة، وهي تعرف بالادارة العليا، وتتمثل في المدير التنفيذي (الرئيس) الذي يكون اهتمامه شاملا بالمنظمة، وتكون القمة الاستراتيجية مسؤولة عن تأمين قيام المنظمة بتقديم رسالتها بطريقة فعالة وكذلك ضمان قيام المنظمة بتلبية حاجات الأفراد الذين يسيطرون أو يملكون قوه اتجاه المنظمة مثل المالكين والوكالات الحكومية، ونقابات العمال والمجموعات الضاغطة، ويترتب على ذلك ثلاث مجموعات من الواجبات التي يجب أن تطلع بأدائها القمة الاستراتيجية وهي الاشراف المباشر وإدارة الظروف البيئية وتطوير استراتيجيات المنظمة.

أما بالنسبة للواجبات المقترنة بتطوير استراتيجيات المنظمة، وبإمكان تصور القمة الاستراتيجية على أنها قوة وسيطية بين المنظمة وبيئتها، بصفة عامة فإن القمة الاستراتيجية

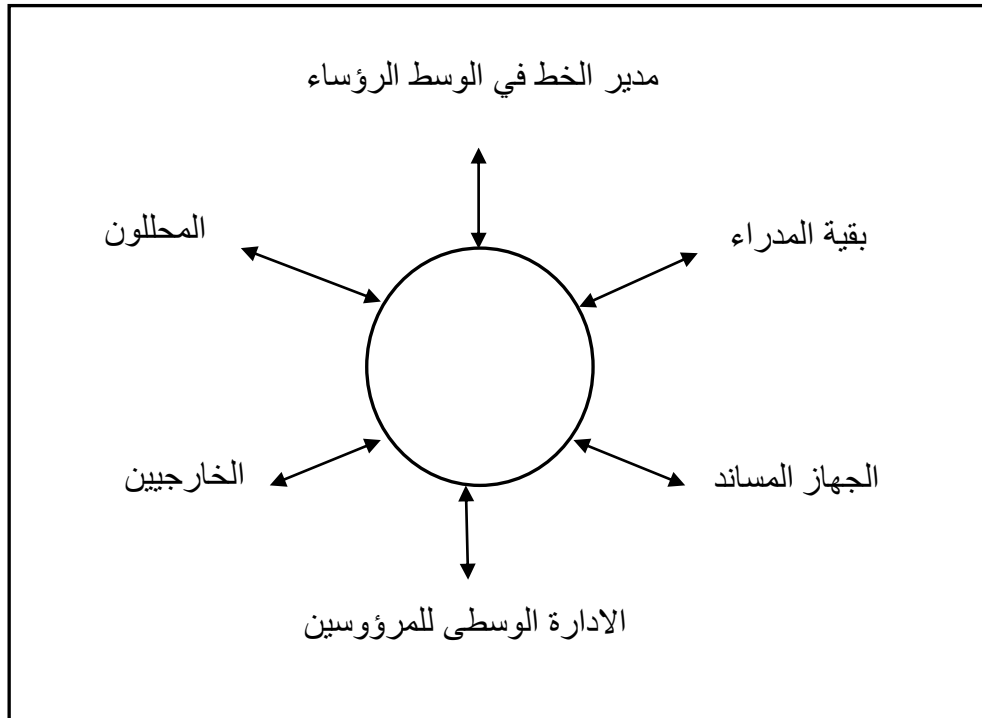
<sup>1</sup> Henry Mintzberg , **structure et dynamique des organisations**, Opcit, PP 41-44

تتعال مع المنظمة بالإطار الواسع والشامل فالعمل في القمم من شأنه أن يبعد الفرد على الروتينية والمعيارية لأن المطلوب دائماً هو إبداعات متواصلة، واتخاذ قرارات إدارية جوهرية وطويلة الأمد، والملاحظ هنا أن آلية التكيف المتبادل هي آلية تنسيق المفضلة بين مدراء القمة الاستراتيجية .

#### ب-الإدارة الوسطى التنفيذية :

تتشكل هذه الفئة من المشرفين ورؤساء الإدارات الوسيطة، ويمثلون حلقة الوصل بين المركز التشغيلي<sup>1</sup>، وبذلك يرتبط المركز التشغيلي بالقمة الاستراتيجية عن طريق مدراء الخط التنفيذي الذين لديهم سلطة رئيسية، تتمثل مهمتهم الأساسية في إيجاد آليات تجسيد عملية التنسيق بين المستوى الإستراتيجي (القمة الإستراتيجية) ومركز العمليات. فالإدارة الوسطى أو التنفيذية هي مجموعة المدراء الذين يحتلون مواقع إدارية دون القمة الاستراتيجية والذين تكون لديهم سلطة مباشرة على الأفراد الذي يعملون تحت إمرتهم والشكل التالي يوضح ذلك :

#### الشكل رقم (4): مدير الخط في الوسط .



**Source** : Henry Mintzberg, **Structure et Dynamique des organisations**, Paris, Édition d'organisation, 2005, p 4.

<sup>1</sup>القبروني، مرجع سابق، ص 258.

**ج-الجهاز الفني :** المقصود بالوحدات الاستشارية " المحللين " ومعاونوه من العاملين هؤلاء يخدمون المنظمة من خلال ما يقدمونه من آراء ومقترحات تؤثر عن عمل الآخرين، ومن أبرز المحللين مهندسي الإنتاج والمحاسبين ومحللين أنظمة المعلومات والعاملين في التخطيط وإدارة الجودة ويقوم هؤلاء المحللين بخدمة الوحدات التشغيلية.

**د-المركز التشغيلي :** ويمثل القاعدة المنظمة وتضم أفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة وتوزيعها من خلال عمليات التسويق وصيانة العمليات الإنتاجية، والمساعدة في عملية التحويل.

**ه-الجهاز المساند:** إن إلقاء نظرة على المخطط التنظيمي لأغلب المنظمات الكبيرة المعاصرة يكشف لنا وجود عدد كبير من الوحدات المتخصصة التي تساند المنظمة من خلال ما تقدمه من خدمات ومن أمثلة ما يقدمه الجهاز المساند أعمال السكرتارية ، والعلاقات العامة والشؤون القانونية.

### **ثانيا : مراحل تصميم الهيكل التنظيمي**

#### **1- تصميم وظيفة العمل :**

إن عند وضع الهيكل التنظيمي، لابد من دراسة العناصر التالية<sup>1</sup>:

- تصميم أو بناء المهام الفردية من خلال تقسيم العمل، نعبر عليها بالوحدات التنظيمية .
- مجموعة من المهام المحددة (التخصص).
- مجال محدد لأداء كل مهمة تحديد نطاق الاشراف.
- مجال لاتخاذ القرارات (توزيع السلطة) : مركزية واللامركزية.
- شبكة لانتقال المعلومات (الاتصال).

يعتبر العمل الذي يقوم به الفرد في المنظمة حجر الأساس في بناء الهيكل التنظيمي بحيث نقسم العمل وتشكيل الوحدات التنظيمية وتحديد السلطات اللازمة بتأثر كثير بطريقة تصميم العمل، وتفسير عملية تصميم العمل وسيلة وليست غاية في ذاته، يتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات لتحديد درجة تعمق العمل، ومداه وذلك وفقا لمتطلبات المنظمة وكذلك الحاجات والرغبات الشخصية لمن يؤسس العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق الخير ، عبد اللطيف عبد اللطيف ، على الخضر ، يونس عواد ، بيان حرب ، ديبالا الحج عارف ، مرجع سابق ، ص249.

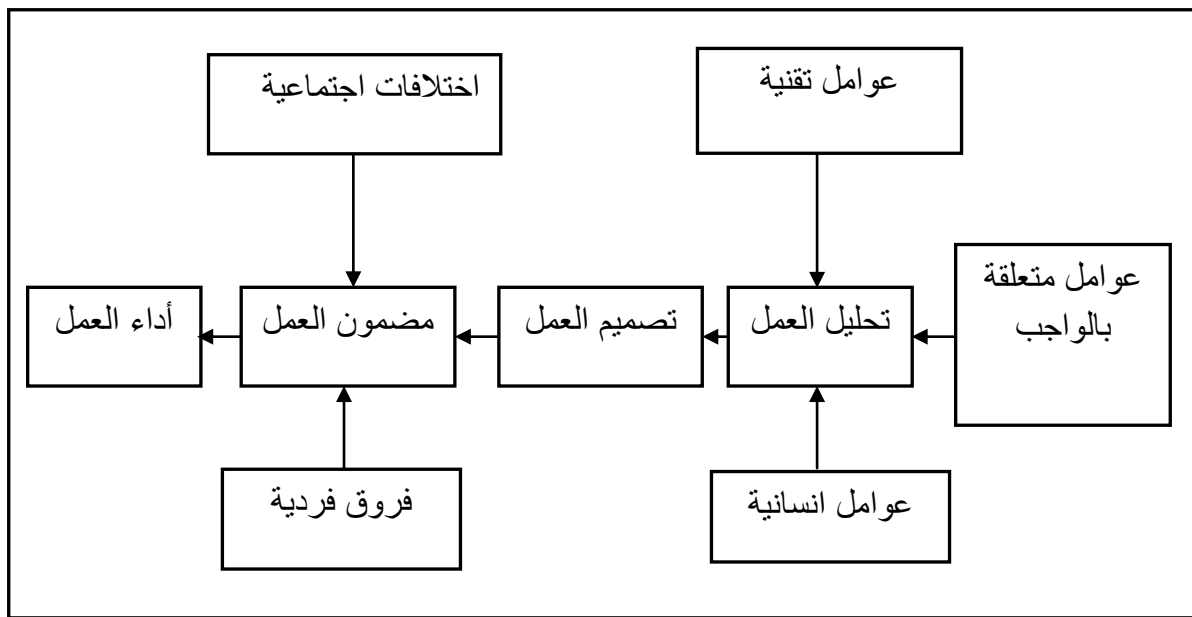
<sup>2</sup> حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص 82.

إن تصميم العمل يتضمن ثلاث أبعاد :

- **مدى العمل أو نطاق العمل** : ويعني تنوع الواجبات التي يتطلبها العمل.
- **عمق العمل** : معناه مدى الحرية والتصرف التي يتمتع به العامل لتقرير واجبات العمل ونتائجه.
- **علاقات العمل**: تشمل طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد، والتي يمكن تحقيقها أثناء العمل.

ويقترح Gibson وزملاؤه مدخلا/ نموذجا متكاملا لتصميم العمل في الشكل التالي :

### الشكل رقم(5): تصميم العمل.



المصدر: حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي إجراءات العمل، دار الحامد ، عمان ، 2000 ، ص 82.

**تفسير وشرح مصطلحات الشكل :** من خلال الشكل يتضح المفاهيم التالية :

أ. **تحليل العمل** : وفيه يتم جميع المعلومات المتعلقة بالعمل بهدف وصف موضوعي للعمل

حول محتوى أو مضمون العمل ومتطلبات العمل وظروف العمل .

وهناك عدة أساليب لتحليل العمل وأهمها :

- **الأسلوب الآلي** : ويعتمد على الجانب الفني ، حيث يعمل على تصميم أعمال بسيطة وسهلة التعلم .
- **الأسلوب التحفيزي** : وهو يراعي الجانب التحفيزي للفرد ، حيث يأخذ بدوافع الفرد وحاجاته.
- **الأسلوب الإدراكي**: ويأخذ بالقدرات الذهنية الإدراكية والتحليلية للفرد.

- ب. **محتوى العمل** : وهو يمثل الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل.
- ج. **متطلبات العمل**: ويتمثل في التحصيل العلمي والخبرة والشهادة المتحصل عليها والخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في الفرد القائم بالوظيفة .
- د. **ظروف العمل**: ويشير إلى الظروف البنكية التي يتم فيها أداء العمل وتشمل الظروف المادية (الانارة، التهوية ..) وغير مادية (الإشراف، المسؤولية).

إن عملية تعريف وتحديد مهام ومسؤوليات الأعمال / الوظائف وسلطاتها عملية تحليلية، إذ أن النشاط العام للمنظمة يتم تقسيمه وتجزئته بالتعاقب إلى أجزاء أصغر وأدق. إن المنظمة تولي اهتمامها أولا للوظائف والأنشطة الرئيسية التنفيذية وهي مرحلة لاحقة تقوم باستحداث الأنشطة والوظائف المساعدة، يتم تقسيم وتجزئتها إلى أنشطة فرعية وهذه إلى أنشطة ثانوية. وهكذا حتى يتم تكوين الوظائف التي تتضمن مهام وواجبات محددة يمكن اسنادها لأفراد مؤهلين يستطيعون إنجازها بكفاءة وفاعلية.

هناك أبعاد تصميمية تدخل في تصميم وظيفة العمل للمنظمة وهي التخصص في العمل، رسمية السلوك، المركزية، التكوين والتأهيل الاجتماعي.

**أ-التخصص في العمل** : ويتضمن تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن الإشراف الدقيق والمساءلة والتعقيد التنظيمي يعني تنوع الوحدات الإدارية أفقيا وعموديا وجغرافيا.

**أ-1-التخصص الأفقي** : يقصد به تقسيم العمل إلى عدة عمليات متتابعة بحيث يتخصص كل عامل بعملية معينة، ويتميز التخصص الأفقي بتكرار العمل، وهذا التكرار للعمل يؤدي إلى تنميط العمل .

**أ-2-التخصص العمودي**: يزداد التنظيم تعقيدا مع زيادة الوحدات التنظيم تعقيدا مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي توزعت أفقيا على عدد من الإدارات والأقسام، ويستدعي هذه التوسع تقسيم هذه الوحدات عموديا إلى مستويات إدارية متعددة بحيث يشرف كل مستوى اداري عدد من الأعمال لكي لا تنحرف عن المسار المطلوب. يعتمد أحيانا المدير في عملية التخصص إلى عدة مداخل من أجل الموازنة بين تحقيق الإنتاجية وكفاءة في العمل وحاجة

الأفراد إلى الاستقلالية والإبداع ومن بين هذه المداخل، توسيع الوظيفة<sup>1</sup> وتعني إن عدم رضا العاملين مرتبط بعناصر الوظيفة الرئيسية والمهام المتكررة فيها، لذا فإن توسيع الوظيفة بزيادة عدد المسؤوليات التي تستند إلى العامل أو الموظف يمكن أن يساهم في زيادة رضا العاملين ويحفزهم لمزيد من الإبداع رغم تلجأ بعض المنظمة لهذا الأسلوب لكي يتغلب العامل على الملل الذي يصيبه من جراء تكرار العمل، بالإضافة إلى ذلك تحميل العامل مسؤولية ومراقبة أكثر لعمله.

## أ-2-1-توسيع العمل:

لقد ذهب الباحثين و الكتاب إلى البحث عن استراتيجيات في تصميم العمل، من بين هذه البدائل مايلي :

- الدوران الوظيفي : يتلخص أسلوب الدوران الوظيفي في تنقل العامل من عمل لأخر، بهدف تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرقابة وذلك عن طريق زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العامل .
  - توسيع العامل : يتم ذلك من خلال إضافة واجب أو أكثر له علاقة بالعمل والهدف منه هو التغلب على مشاكل الإرهاق واللامبالاة الناتجة عن التخصص المفرط .
  - إثراء العمل : ينطلق من النظرية الحافزية في العمل والتي يعود الفضل في تطويرها إلى "فريدريك هيزبرج" F.Herzberg بحيث يمكن أن يكون في حد ذاته كحافز هام للفرد ويعني إثراء العمل،<sup>2</sup> أي من خلال واجبات متنوعة أو فرص أكبر للمشاركة ، أو حرية في التصرف ومسؤوليات أكبر.
- بعد إكمال عملية تصميم العمل ، يتم إعداد وصف وظيفي لكل عمل أو وظيفة يبرز زاويتين أساسيتين<sup>3</sup>:

- الزاوية الأولى تتمثل في بيان تفصيلي بالمهام والواجبات والمسؤوليات ويتضمن المعلومات التالية :
- اسم الوظيفة، الموقع التنظيمي للوظيفة، وصف عام للوظيفة ،المسؤوليات والواجبات الوظيفة، السلطات الممنوحة للوظيفة ،ظروف عمل الوظيفة، علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى (الاتصالات).

<sup>1</sup>صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص365.

<sup>1</sup>حسين مجد حريم، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 99.



- الزاوية الثانية تتعلق بالموصفات وتتضمن متطلبات وشروط شاغل الوظيفة ومنها :
  - المؤهلات العلمية المطلوبة .
  - التدريب والمهارات الفنية .
  - المهارات و الاستعدادات الإدارية .
  - القدرات البدنية والخصائص الشخصية .
  - متطلبات أخرى .

### أ-3-التخصص الجغرافي :

هو يمثل عدد الفروع التابعة للمنظمة والتي تتوزع في المناطق الجغرافية المختلفة ، إذ كلما زاد عدد الفروع زادت درجة تعقيد المنظمة والهيكل التنظيم .

ويمكن أن يكون التخصص الجغرافي أفقيا أو عموديا، عن طريق الفصل مراكز السلطة أو المهام. واستعملا كل من Haas et Haal مجموعة من المؤشرات تدل على درجة تشتت الجغرافي تتمثل في<sup>1</sup>:

- درجة تشتت الإمكانيات في أماكن مختلفة .
- الموقع ( والمقصود به البعد عن الإدارة الرئيسية للمنظمة)
- موقع العمال المنفصلين في كل مكان.

### ب-رسمية السلوك :

تستخدم المنظمة الرسمية لتحقيق التنسيق بين الأنشطة من خلال تنميط العمل والحفاظ على زيادة الكفاءة في العملية الإنتاجية.تعرف الرسمية على أنها المدى الذي تكون فيه القواعد والإجراءات والتعليمات والاتصالات المكتوبة .

كما يعرف منتزبرج الرسمية على أنها الطريقة التي تحدّد المنظمة بها هامش الحرية والتصرف لأعضائها<sup>2</sup>. يمكن تحقيق رسمية السلوك بطرق عديدة أهمّها :

ب-1- من خلال الوظيفة : وذلك بتحديد مهام وواجبات الوظيفة أي الوصف الوظيفي، واخبار العامل رسميا بالخطوات المحددة التي يجب أن يقوم بها.

ب-2- من خلال تدفق مسار العمل: من خلال تحديد العمل الذي يجب أن يتم في كل خطوة.

<sup>1</sup> سويسي عبد الوهاب، مرجع سابق ، ص 157.

<sup>2</sup> Mintzberg.H.opcit.p 97.

ب-3- بواسطة الأنظمة والسياسات والقواعد: هي التي تحدد ماذا يجب عمله وما لا يجب عمله.

تستخدم المنظمة رسمية السلوك لأنها تقلل الاختلافات بين الأفراد في العمل، فضلاً على ذلك أنها تجعل عملية المراقبة سهلة، ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي:

- تحقيق التنسيق بين الأنشطة من خلال تنميط العمل.
- زيادة الكفاءة في العملية الإنتاجية
- الحفاظ على النظام كالإزام العمال بهندام مخصص للعمل.

### ج-المركزية:

تعني تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد قمة الهرم ، بينما اللامركزية فتعني توسع في تفويض السلطة إلى قاعدة الهرم التنظيمي. بحيث يصبح كل منها سلطة اتخاذ والمشاركة في القرارات.

ويعتمد الحكم على وجود المركزية أو اللامركزية على أسلوب لإتخاذ القرارات فمن المعروف أن أحد المعايير المركزية درجة التحكم في اتخاذ القرار خاصة في ظل الثورة المعرفية والتغير المستمر، ازدادت الحاجة و البحث المتواصل لايجاد النظم الإدارية البديلة التي تساعد على توفير المرونة للمنظمة فاحتلت اللامركزية اهتماما كبيرا. إن من بين العوامل المحددة اللامركزية هي: <sup>1</sup>

- تكلفة القرار : كلما كانت تكلفة القرار عالية كلما تم اللجوء إلى المركزية ، بينما القرارات الأقل أهمية يمكن تفويضها إلى المستويات الدنيا.
- تماثل السياسات : إن الرغبة في الحصول على سياسة موحدة يشجع المركزية ، ويعني التزام المنظمة سياسات موحدة تتعلق بالأنشطة التي تقوم بها كسياسات التسعير والسياسات الخاصة بالأفراد .
- حجم الأعمال : كلما كبرت المنظمة زاد عدد القرارات التي يجب اتخاذها ، وزادت عدد الأقسام وعدد المستويات الإدارية وما يترتب على ذلك من صعوبة في التنسيق ، ويمكن التغلب عليها عن طريق تقسيم المنظمة إلى وحدات متشابهة ، مع تفويض السلطة اللازمة .

<sup>1</sup> طارق الخير، وآخرون ، نفس المرجع أعلاه ، ص 299-300.

- طبيعة الأداء: وتظهر في عدة صور كاستخدام المواد والأجهزة و إلى جانب التخصص ، كلها عوامل تؤثر على درجة كفاءتها وأماكن تواجدها إلى جانب التخصص ، كلها عوامل تؤثر على درجة اللامركزية في استخدام السلطة فالإتجاه إلى اللامركزية يرتبط بعلاقة طردية مع التخصص وتنوع أساليب العمل .

أما المزايا التي تحققها المركزية فتتمثل فيما يلي :

- تمنح المستويات الإدارية العليا المكانة والقوة .
- وضع سياسات واتخاذ القرارات موحدة.
- تخفض من ازدواجية الوظائف.
- لا تتطلب إجراءات رقابة مكثفة .

أما مزايا اللامركزية فهي :

- تقليل الضغط والعبء على قمة الهرم التنظيمي من خلال تفويض السلطة وتحمل جزء من المسؤوليات .
- السرعة في اتخاذ القرار نتيجة قرب مراكز اتخاذ القرار من مواقع التنفيذ
- تمكن من تنمية الكفاءات الإدارية لدى العاملين في المستويات الدنيا وتكليفهم وتحضيرهم لاستلام مناصب عليا.
- استغلال مختلف الفرص المتاحة ومواجهة الانحرافات بين ما هو مخطط وفعلي في أسرع وقت ممكن.
- تسمح بإيجاد مناخ تنظيمي ملائم نظرا لاعتبار المشاركة كعامل تحفيزي يرفع من درجة الرضا لدى العامل .
- تشجيع من الاستفادة من التمايز الجغرافي واتخاذ القرارات التي تتناسب مع الظروف المحلية .
- يمكن للمنظمة اعتماد برامج فرعية جديدة في حالة نجاحها تقوم بتعميمها وفي الحالة العكسية فإنها لا تتحمل تكاليف كبيرة والتي ترافق التطبيق التجريبي .
- سهولة عملية الاتصال وفعاليتها ، حيث تتم بشكل مباشر و دون تعقيدات.
- تساعد على بناء روابط شخصية تزيد من التعاون والتنسيق .

**د-التكوين والتأهيل الاجتماعي :** يمثل التكوين والتأهيل الاجتماعي البعد الثالث لتصميم الوظيفة من خلال المعارف والمهارات المكتسبة بالإضافة إلى المعرفة صاحب الوظيفة إلى القيم والمعايير التي يجب أن يتبعها وهي تتمثل في التأهيل الاجتماعي وفيما شرح لكل ذلك<sup>1</sup>:

**د-1-التكوين :** يعرف Mintzberg التكوين على أنه السيرورة التي من خلالها تدريس المعارف والخصائص المتعلقة بالوظيفة التي سيشغلها العامل ، وصنف التكوين على ضوء درجة المعرفة التي تتطلبها الوظيفة .

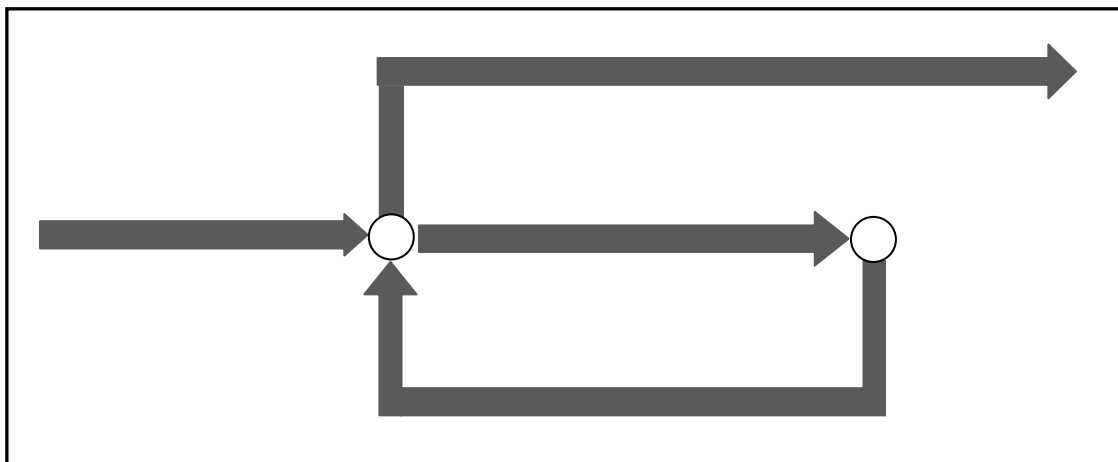
**د-2-التأهيل الاجتماعي (Socialisation):** يعرف Mintzberg التأهيل على أنها السيرورة التي تتم من خلالها تعرف الموظفون الجدد على النظام والقيم والمعايير وسلوكات المنظمة، كما وضح أن جزء كبير من التأهيل الاجتماعي تتكون في خارج المنظمة كطلبة الجامعة فإنهم يتلقون قيما ومعايير معينة ، قبل توظيفهم في المنظمة ، وأحيانا تلجأ المنظمة إلى خلق برامج لتحقيق التأهيل الاجتماعي في المنظمة من أجل إدماج العمال الجدد في المنظمة .

#### **ه- العلاقة الارتباطية لوظائف العمل:**

هناك علاقات تربط بها وظائف العمل مع بعضها البعض صنفها الباحث إلى علاقة تبادلية وعلاقة تسلسلية وعلاقة وحدوية.

**ه-1-العلاقة التبادلية:** يقوم أعضاء المنظمة بتقديم العمل لبعضهم البعض ، والشكل التالي يوضح ذلك:

#### **الشكل رقم (6) :العلاقة التبادلية**

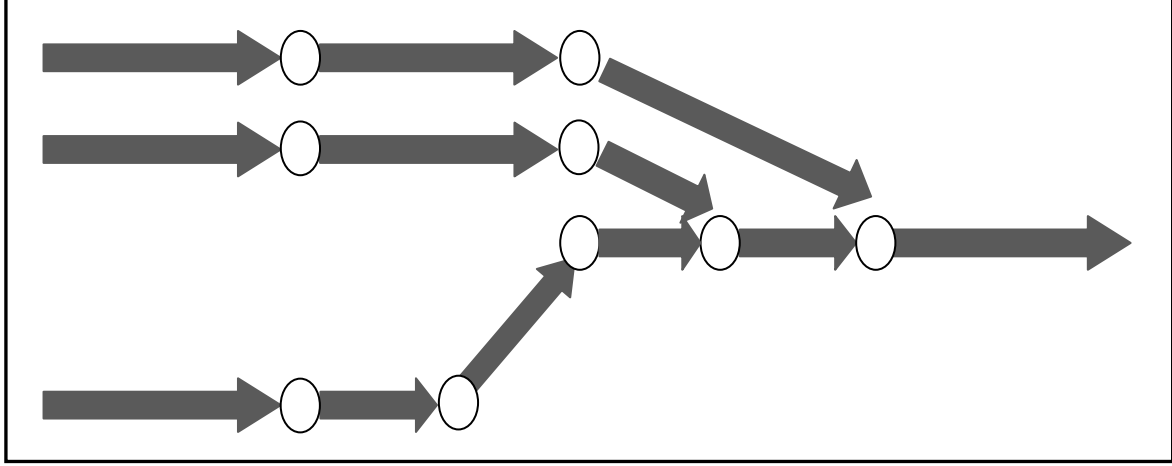


**Source :** H.Mintzberg, opcit, p 40.

<sup>1</sup> بغيري مصطفى، مرجع سابق، ص 63-64

ه-2-العلاقة التسلسلية: يتلقى أعضاء المنظمة العمل من أعضاء آخرين بشكل تسلسلي والشكل يوضح ذلك:

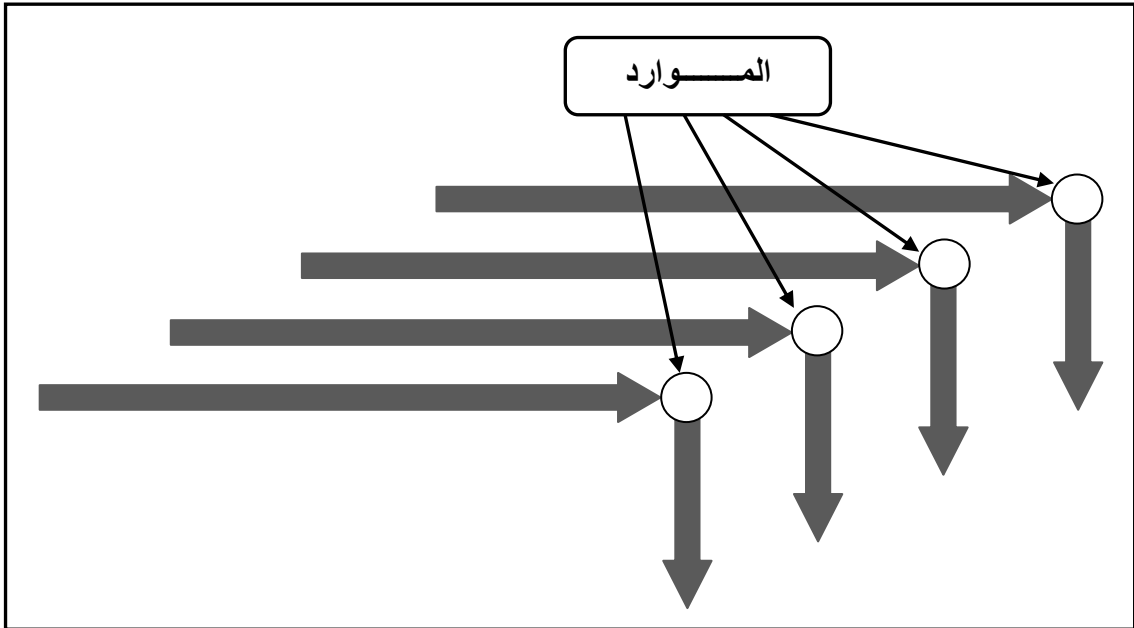
الشكل رقم (7): العلاقة التسلسلية



Source: H.Mintzberg, opcit, p 40.

ه-3-العلاقة الوحدوية: يقوم أعضاء المنظمة بإقتسام الموارد، ولكنهم يختلفون في تحقيق الأهداف، كأن تجد مجموعة من الأساتذة يستعملون نفس الأقسام والأدوات ولكنهم يدرسون مواد مختلفة والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (8): العلاقة الوحدوية



Source: H.Mintzberg, opcit, p 40.

## 2-تكوين الوحدات التنظيمية:

### أ- تكوين الوحدات:

نقصد بذلك تجميع الوظائف في وحدة أو عدة وحدات ، وتهدف المنظمة من تجميع الأنشطة خلق آليات التنسيق ويظهر ذلك على أربعة أوجه :

- تظهر آلية التنسيق المتمثلة في الاشراف المباشر عند تجميع الوحدات كتعيين فرد يكون مسؤولا على هذه الوظائف أي يتم تجميعها .
- إن تجميع الوحدات يشجع التكيف المتبادل .
- إن تجميع الوحدات يؤدي إلى اقتسام الموارد بين الوحدات كمخصصات الميزانية ، المعدات والتجهيزات .
- إن تجميع الوحدات يؤدي إلى تقليل النفقات .

عند تصميم عدة وظائف باعتماد على مبدأ التخصص والرسمية والتكوين والتأهيل الإجمالي يمكن تجميع هذه الوظائف من أجل تكوين الوحدات وسوف نتطرق إلى تجميع الوظائف وحجم الوحدات كمايلي:

### أ-1- أسس تجميع الوظائف في الوحدات :

وتوجد أسس مختلفة يتم من خلالها تجميع الوظائف في وحدات حيث صنفنا إلى قسمين هما :

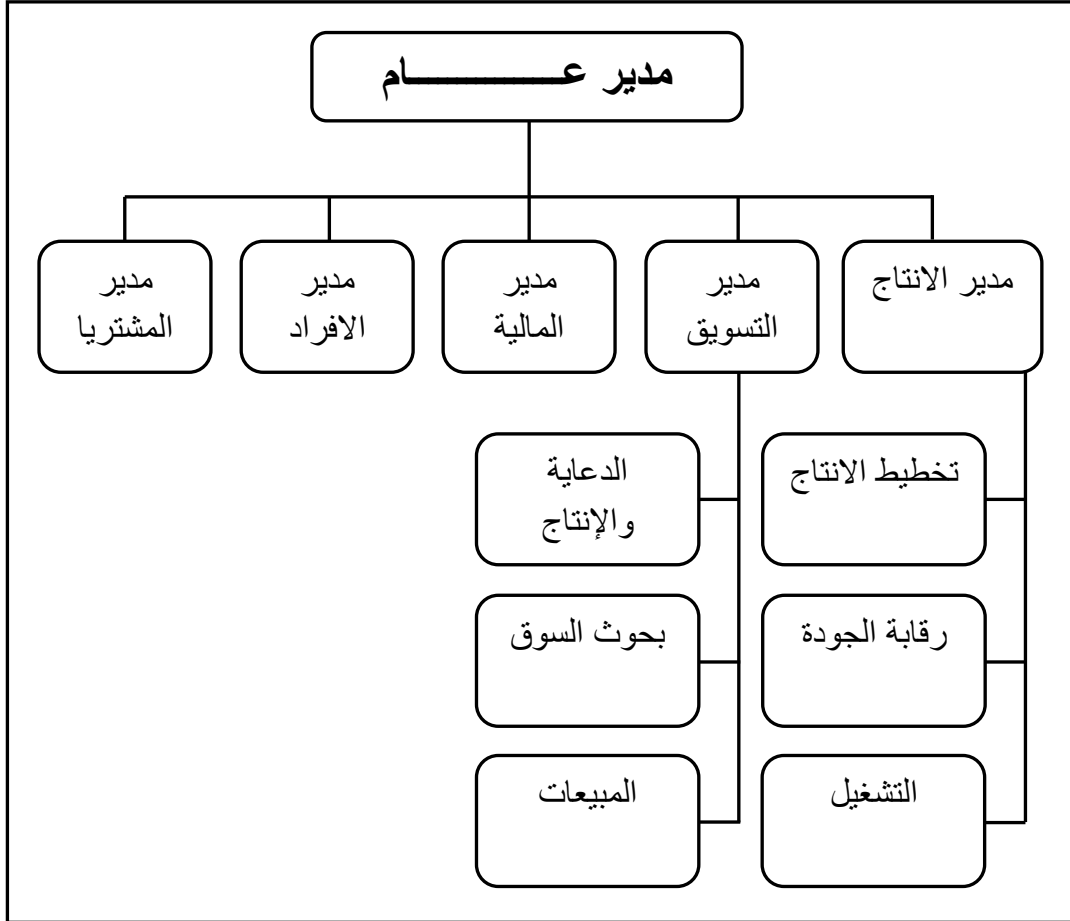
- **التجميع على أساس الوظيفة :** يعتبر هذا النوع من التجميع الأكثر شيوعا في تجميع الوظائف وينقسم بدوره إلى تجميع على أساس التخصص ، سيرورة العمل ، تجميع حسب أوقات العمل وهي :

- **التجميع على أساس التخصص :** يعتمد هذا الأساس على تجميع الوظائف وفقا للمعارف ، ونجده في المستشفيات أين يتم تجميع الجراحين في وحدة ومسؤولين التخدير في وحدة ، وأطباء الأمراض العقلية في وحدة .
- **التجميع على أساس سيرورة العمل :** يقصد به تجميع الوحدات على أساس المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية وذلك حسب طبيعة نشاط المنظمة ، فنجد في منظمة لصناعة النسيج أن الوظائف يتم تجميعها في وحدات حسب المراحل التالية: مرحلة النسيج ، ثم مرحلة الحبكة ، ثم الصباغة .

- **التجميع حسب أوقات العمل** : يقصد بهذا التجميع بأن يقوم العمال بنفس العمل ولكن في أوقات مختلفة ، كما هو الحال عند فرق العمل بالتناوب .

والشكل الموالي يوضح التجميع على أساس الوظيفة :

**الشكل رقم ( 9 ) التجميع على أساس الوظيفة**

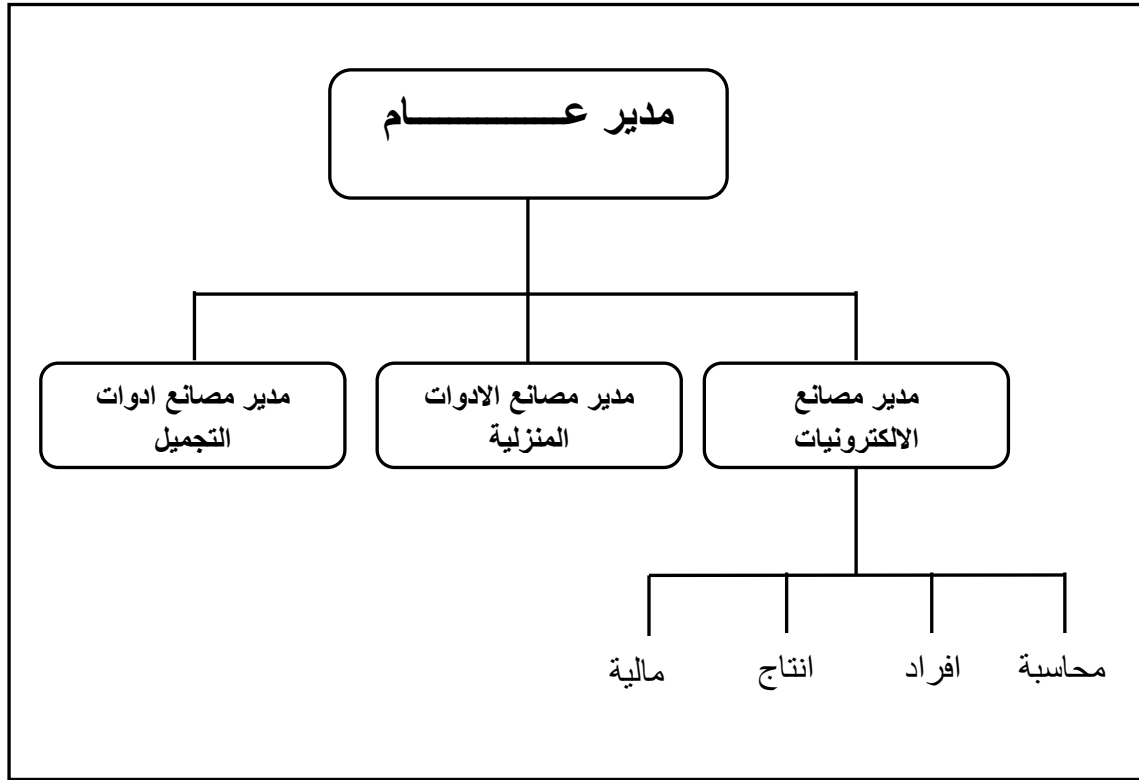


**المصدر:** حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص 112.

- **التجميع على أساس السوق** : يمكن تجميع الوظائف في وحدات على أساس السوق والذي بدوره ينقسم إلى : التجميع على أساس السلعة ، التجميع على أساس جغرافي ، التجميع على أساس العملاء.

- **التجميع على أساس السلعة** : يستند هذا النوع إلى التجميع على أساس السلعة أو الخدمة معينة في مجموعة واحدة وتكتسب هذه الطريقة أهمية متزايدة لدى المنظمات الكبيرة ذات المنتجات المتعددة او التي تقدم خدمات متعددة ويمثل الشكل التالي التجميع على أساس المنتج أو السلعة .

**الشكل رقم (10) التجميع على أساس السلعة.**

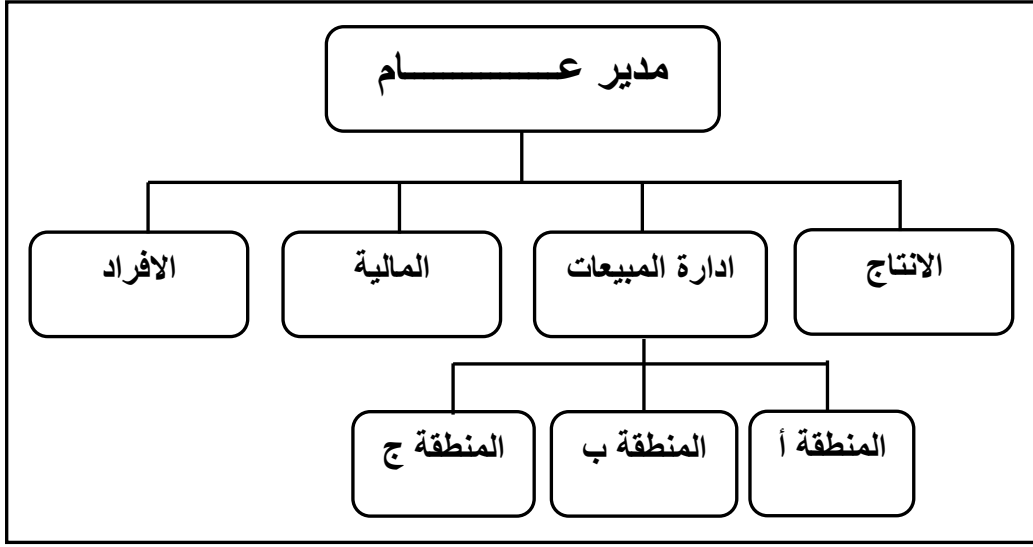


**المصدر:** حسين محمود حريم ، مرجع السابق، ص 122

- **التجميع حسب التوزيع الجغرافي :** يستخدم هذا النوع من التنظيم في الحالات التي تسوق المنظمة منتجاتها أو تقدم خدماتها إلى مناطق جغرافية متعددة وينتشر استخدام هذا النوع من التجميع في المنظمات الكبيرة ، لأن التشتت وانتشار الأنشطة يجعلان عملية الرقابة المركزية صعبة، ولهذا تلجأ إلى هذا النوع من التجميع والشكل التالي يوضح ذلك :



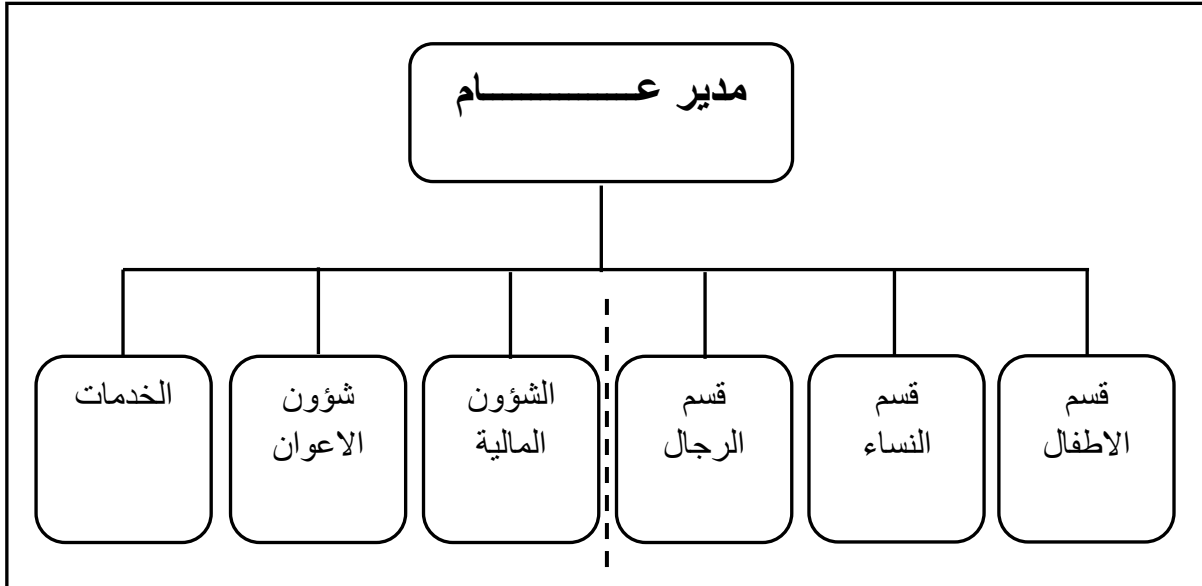
**الشكل رقم (11) التجميع على أساس جغرافي**



المصدر: نفس المرجع، ص 122.

- **التجميع على أساس العملاء:** تلجأ المنظمات إلى تجميع الأنشطة على هذا الأساس عندما يكون محور اهتمامها هو خدمة الزبائن أكثر من السلع والخدمات والشكل يوضح ذلك:

**الشكل رقم (12) التجميع حسب الزبائن.**



المصدر: حسين محمد حريم، مرجع سابق، ص 124.

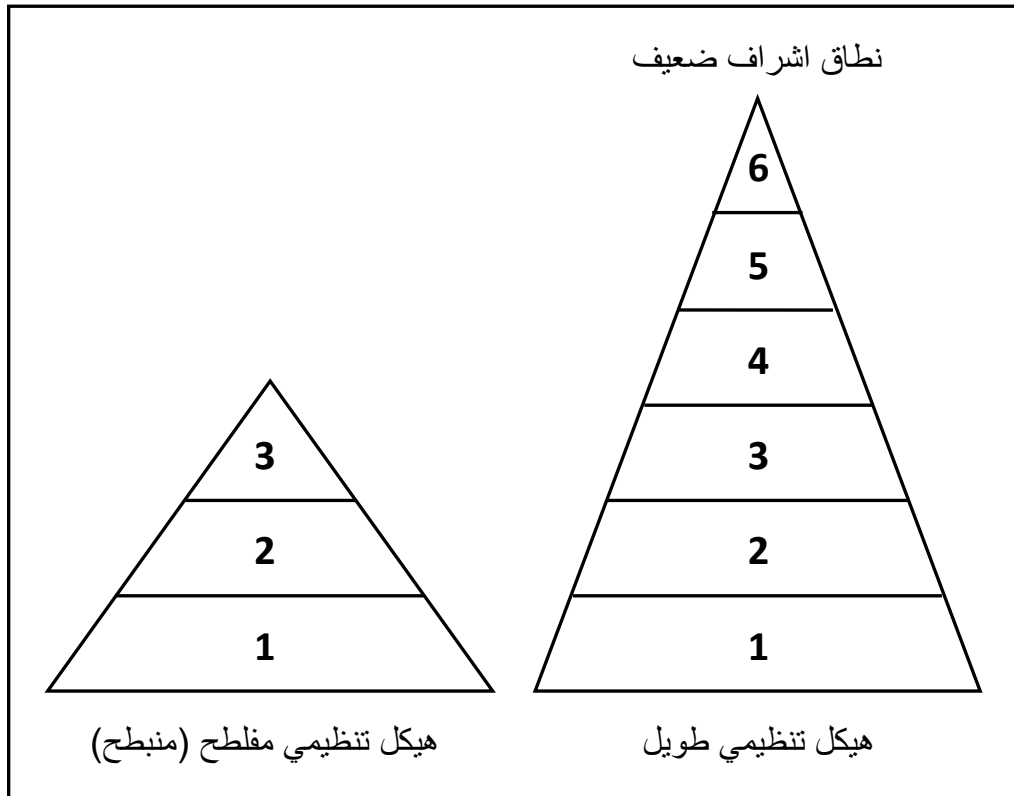
ب- **حجم الوحدات:** لفهم كيفية تكون حجم الوحدات التنظيمية يجب فهم نطاق الإشراف.

ب-1- **نطاق الإشراف:** المقصود بنطاق الإشراف هو عدد العاملين الذين يقدمون تقارير أدائهم وانجازهم لمدير واحد أو هم المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد.<sup>1</sup>

إن نطاق الإشراف يعطي خصائص مهمة للهيكل التنظيمي حيث التحديد الواضح لطبيعة الإشراف والرقابة، وقد كان يعتقد أن نطاق الإدارة الجيد يمتد ليشمل سنة أو عشرة أفراد للمدير الواحد، في حين نرى اليوم أن نطاق الإدارة اتسع ليشمل أكثر من ثلاثين فرد.

فكلما زاد نطاق الإشراف قل عدد المستويات الإدارية وبدا شكل الهيكل التنظيمي مسطحاً، وكلما قل نطاق الإشراف تعددت المستويات الإدارية وظهر شكل الهيكل التنظيمي طويلاً ومدبباً كما هو موضح في الشكل التالي :

### الشكل رقم (13) علاقة نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحثة.

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه ، ص383.

### 3- تحديد السلطة والمسؤولية:

إن تكوين وإنشاء علاقات سليمة خالية إلى حد كبير من حالات النزاع والتضارب والاحتكاك، يتطلب بناء نظام روابط متين ومتناسك بين السلطات والمسؤوليات في المنظمة، ويقتضي ذلك توزيع وتحديد السلطات والمسؤوليات بمنتهى البراعة والدقة والوضوح، ويستلزم كل من رئيس ومشرف ومدير أن يعي ويدرك بوضوح كامل الدلالات ومضامين لمفهوم كل من السلطة والمسؤولية والمسألة والقوة لكي يقوم بعمله بنجاح .

#### أ-المسؤولية:

تعني تعهد المرؤوس والتزامه بتنفيذ الأعمال والأنشطة المعهودة إليه بأقصى قدراته ، لذا فالإلتزام هو أساس المسؤولية، بحيث يملك الرئيس سلطة والمرؤوس مسؤول أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات بطريقة سليمة وبأقصى قدراته وطبقا لتوجيهات رئيسه. الذي يتولى مساءلته، ونستشف مما سبق أن الفرد حين التحاقه بوظيفة معينة في المؤسسة ، فإن يقبل ويوافق على الإلتزام والتعهد بأداء مسؤوليات وواجبات وظيفته، باعتبار ذلك جزءا من العلاقة التعاقدية التي تربط بالمؤسسة مقابل ما تمنحه المؤسسة من مزايا وحوافز.

#### أ-1-القوة 1:

يعرف Robbins القوة أنها مقدرة الفرد في التأثير على القرارات، ويرى أن السلطة هي في الواقع جزء من المفهوم الأوسع للقوة "، إن المقدرة على التأثير استنادا إلى الوظيفة المشروعة للفرد تستطيع أن تؤثر في القرارات ، ولكن ليس بالضرورة أن الفرد يجب أن يمتلك السلطة المشروعة ليستهلك مثل هذا التأثير

أما Gibson وزملاؤه فيشيرون إلى السلطة على أنها القوة الرسمية التي يمتلكها الفرد بحكم وظيفته في المنظمة ، وينظرون إلى القوة على أنها القدرة على جعل الآخرين يقومون بما يرغب شخص آخر أن يقوموا به ، ويرى weber أن مفهوم القوة يتضمن الإرغام والاكراه، والسلطة جزء من القوة ولكن أقل نطاقا.

#### أ -2- المساءلة:

حينها يلتزم الفرد العامل في منظمة ما بأداء مسؤوليات وظيفته ، وتفوض له السلطة الكافية للقيام بها ، فالمساءلة هي الجانب / الوجه الثاني للمسؤولية<sup>2</sup> وما يميز المسؤولية عن المساءلة أن المسؤولية تنساب في المنظمة من الأعلى إلى الأسفل .

<sup>1</sup> حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص 153 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 151 .

## ب- السلطة :

هي الحق الشرعي أو القانوني في توجيه أداء المرؤوسين والتأثير عنه، أو الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم الإدارية الأدنى في المنظمة بعملية تفويض السلطة. رسمية بقدر واجباته ومهامه، فالسلطة أساس المسؤولية، وهي التي تربط أجزاء ووحدات المنظمة ببعضها البعض، وتحدد العلاقات الرأسية والأفقية فيها .

### ب-1- أنواع السلطة في المنظمة :

يمكن التعرف على نوعية السلطة من خلال معرفة المركز الذي تتبع منه كالتالي :<sup>1</sup>

● **السلطة التنفيذية :** تعني الحق في التصرف وإصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة ، فهي سلطة مرتبطة بمنصب العمل الرسمي .

● **السلطة الاستشارية :** وتتمثل في الحق في تقديم النصح والاستشارة والمعرفة ، وهذا لا يعني الحق في اتخاذ القرار ويتمثل دور الوحدات الاستشارية في المنظمة في النقاط التالية :

- تقديم النصيحة للتنفيذيين .

- تقديم المعلومات وتحليلها

- اقتراح الحلول.

● **السلطة الوظيفية :** ويعبر عنها أيضا بالسلطة حسب الموقف وبمقتضى هذه السلطة يمارس أحد المديرين (تنفيذي أو استشاري) سلطة وضع البرامج أو الأعمال في مجالات يشرف عليها مديرون آخرون بحكم التخصص ونطلق عليها أيضا السلطة المتخصصة ، ويعني ذلك حق التدخل في مجال التخصص كأن يقوم مدير المالية بمراجعة الكشوفات المحاسبية في أقسام أخرى في المؤسسة غير قسم المالية، والسلطة الوظيفية سلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي إلى أضعاف السلطة التنفيذية .

● **سلطة اللجان :** تعرف اللجنة على أنها مجموعة أفراد 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 ويُلخص

Fulmer مزايا وسلبيات كل من السلطات الثلاث كما هو مبين:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق الخبير ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 292

<sup>2</sup> حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص 204.

**الجدول رقم (2) المقارنة بين مختلف السلطات**

نوع السلطة	المزايا	السلبيات
السلطة التنفيذية	-البساطة -تحقق توزيعا واضحا للسلطات	-تهمل دور الاختصاصيين -تعتمد على الاحتفاظ بعدد قليل من الموظفين الرئيسيين .
السلطة الاستشارية	-تسمح بتقديم الاستشارة الفنية للمتخصصين . -تخفف الأعباء السلطة التنفيذية بسبب التحليل التفصيلي -تعتبر وسيلة للتدريب بالنسبة للمتخصصين	-تميل نحو المركزية -تحديث الارتباك في حالة عدم وضوح الوظائف -تقلل من قوة الخبراء لوجود التوصيات
السلطة الوظيفية	-تعفي المدير التنفيذي من القرارات المتخصصة الروتينية. -تسمح بتطبيق المعرفة المتخصصة . -تخفف الضغط من الحاجة لعدد كبير من المديرين المؤهلين.	-تجعل العلاقات أكثر تعقيدا . -تجعل من الصعب تنسيق حدود سلطة كل اختصاصي -تميل إلى مركزية التنظيم

**المصدر:** حسين محمود حريم ، المرجع السابق ، ص 204.

- **تفويض السلطة :** هو الإجراء الذي يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية والمسؤولية للمرؤوسين لإنجاز أعمال محددة، وينظر Dessler للتفويض على أنه تمرير السلطة للأسفل من الرئيس للمرؤوس. ويتعين على كل مدير في أي مستوى اداري كان أن يقوم بالخطوات التالية حينما يقوم بتفويض السلطة لفرد آخر:<sup>1</sup>
  - أن يسند للفرد مسؤولية أداء واجبات ومهام معينة .
  - أن يمنح له السلطة اللازمة لأداء تلك المهام والواجبات .

<sup>1</sup> حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص 164.

- أن يتقبل الفرد المساءلة عن النتائج .
- تحديد الأشخاص المؤهلين لإنجاز هذه الأعمال .
- تفويض المهام بإعطاء جميع المعلومات ذات العلاقة بالأعمال.
- اعداد نظام التغذية الراجعة، وضع نقاط للمراجعة والتدقيق وإطلاع العامل (المرووس على النتائج).

#### 4-آليات التنسيق بين مكونات المنظمة :

لقد كان Chester Barnard من الكتاب الأوائل الذين أكدوا على أهمية وضرة التنسيق، حيث اعتبره عاملا حاسما في حياة المنظمة، فهو يتعلق بتزامن أعمال الأفراد في المنظمة وبذلك يحقق أهداف الإدارة، أما H.Simon فيعتبره ذلك النشاط الذي يشاطر المشاركون فيه هدفا مشتركا، أما James Mooney فيعتبر التنسيق هو الترتيب المنظم لجهد الجماعة لضمان توحيد العمل لمتابعة تحقيق عرض مشترك.

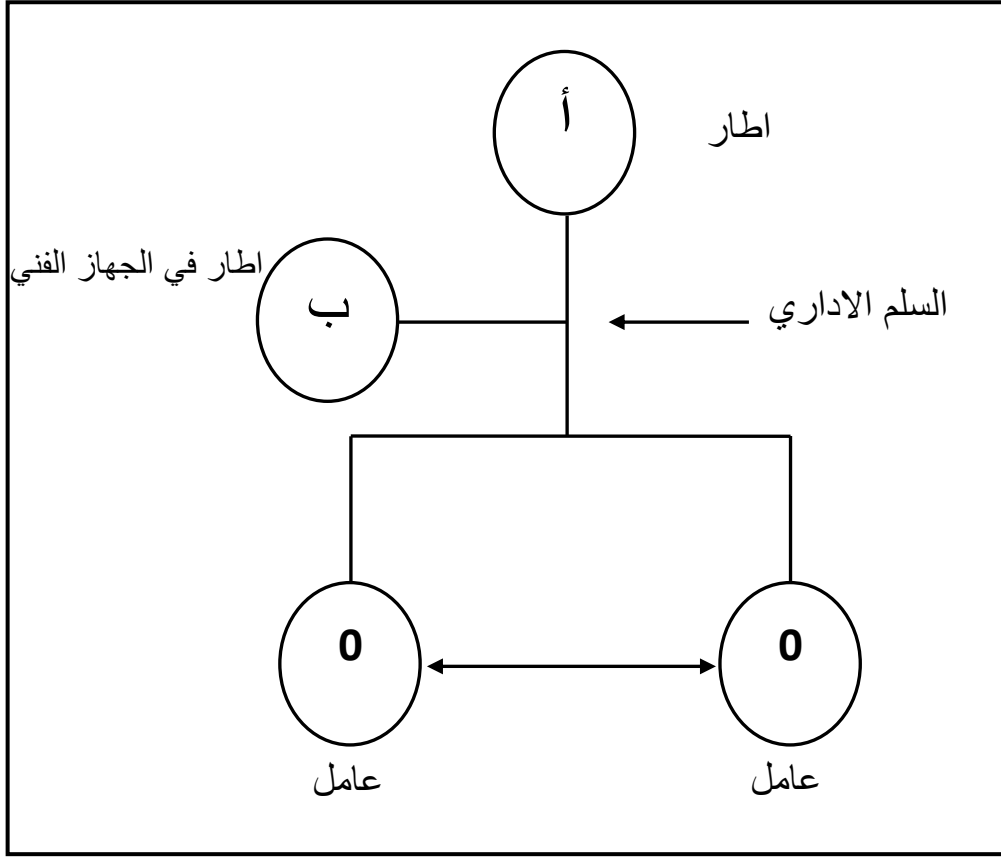
أن المنظمة نظام أو تجمع بشري يسعى إلى تحقيق أهداف ورغبات مشتركة من خلال تعاون الأفراد والجماعات في المنظمة، ومحور هذا النظام التعاون وهو عمليات التفاعل المتبادلة المستمرة بين الأفراد والجماعات، ويتطلب الاتصال الجيد ولكن تبرز أهمية الاتصال بشكل واضح في التوجيه و التنسيق.

لقد تعددت معاني التنسيق نجد أن بإمكان تسمية هذه العملية بآليات التنسيق (Mécánismescoordination) ، لدينا في المنظمة ثلاثة آليات لتنسيق العمل وهي :  
التكبير المتبادل، الإشراف المباشر والتنميط وهي موضحة كما يلي :<sup>1</sup>

أ-الإشراف المباشر :عندما يزداد عدد العاملين في المنظمة في النمو تتجه نحو استخدام الإشراف المباشر ، ويحقق الإشراف المباشر التنسيق عن طريق جعل أحد الأفراد كالمدير مسؤولا عن أعمال الآخرين ، يصدر التعليمات لهم ويراقب أنشطتهم ، يعتبر الإشراف المباشر إليه تنسيق تستدعي الحاجة لها عند تقسيم مخصصات الميزانية ، ومعالجة مشاكل تكون نتيجة التكبير المتبادل و الشكل يوضح ذلك :

<sup>1</sup> Henery Mentzberg. Opcit ;p : 20-24

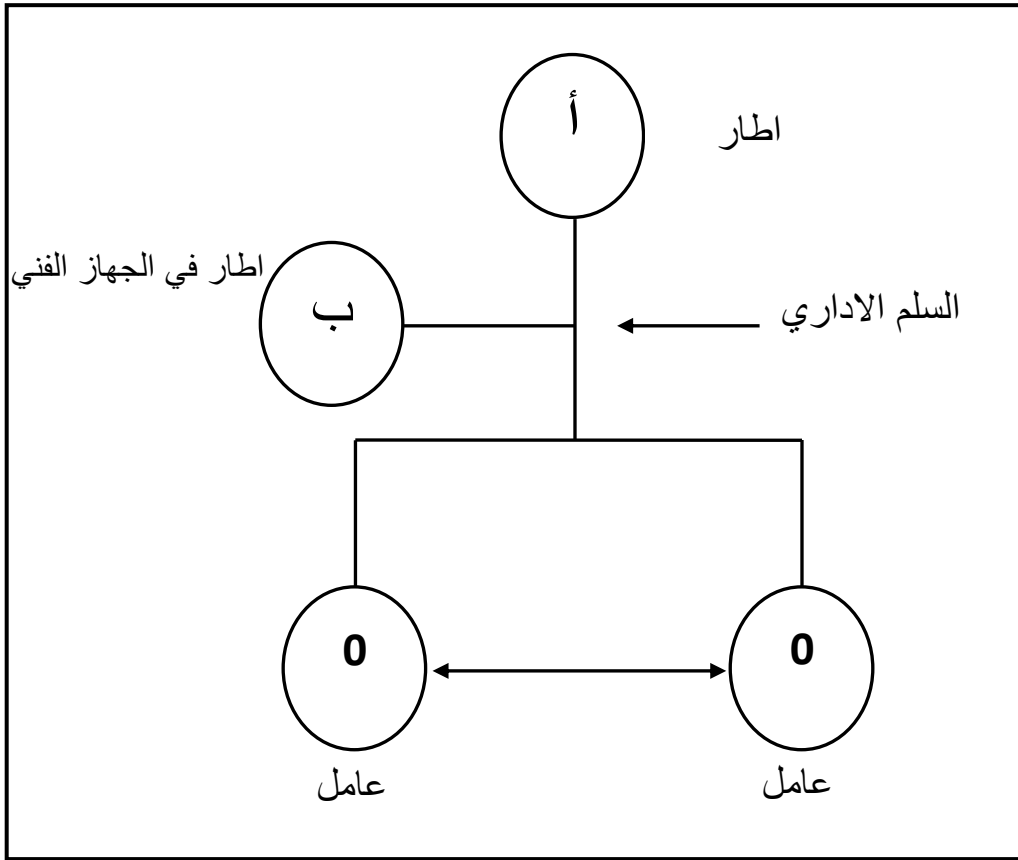
**الشكل رقم (13): الاشراف المباشر**



**Source:** Henry Mintzberg.opcit. P 20

**ب-التكيف المتبادل:** أو ما يسمى أيضا التسوية المتبادلة و يحقق التكيف المتبادل أو المشترك تنسيق العمل بواسطة الاتصال الغير الرسمي ، ووفقا لهذه تتم السيطرة على العمل من قبل الأشخاص الذين ينفذونه، وتستخدم هذه الألية في المنظمات الصغيرة ، وكذلك المنظمات التي تستخدم التقنية التكنولوجية إلا أنها لا تخلو من عيوب حيث لا يساعد على تحقيق الرقابة على العمل، والشكل التالي يوضح ذلك :

**الشكل رقم (14) التكيف المتبادل**

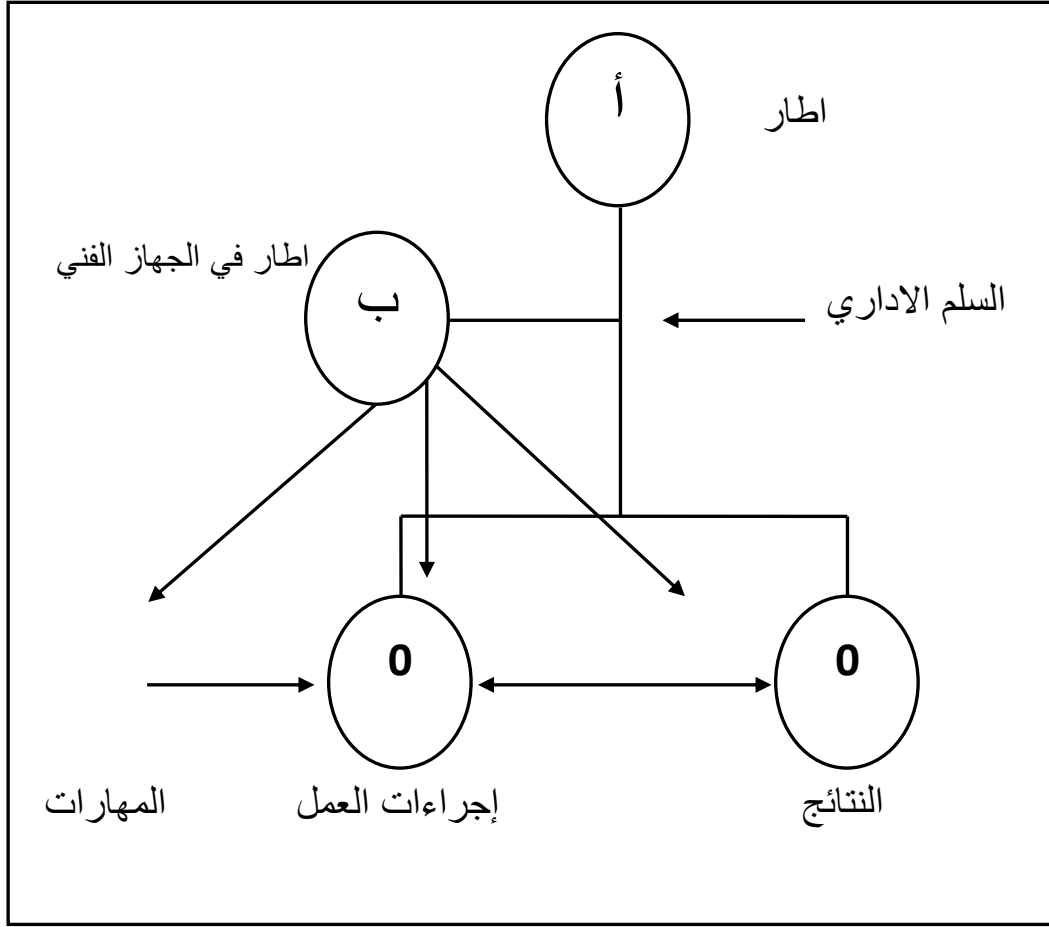


**Source:** Henry Mintzberg. opcit. P 20

**ج-التميط :** يمكن تحقيق التنسيق في العمل دون اللجوء إلى التكيف المتبادل والإشراف المباشر، وذلك عن طريق تنميط إجراءات العمل ، أي وضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد في انجاز نشاط محدد أو وظيفة معينة ، ويمكن تحقيق التتميط في المنظمة على ثلاث مستويات والشكل التالي يوضح ذلك :



**الشكل رقم (14) : التكييف المتبادل**



**Source:** Henry Mintzberg.opcit. P 20

من خلال الشكل يتضح أن التتميط يأخذ المستويات التالية:

**ج-1-تتميط إجراءات العمل :** يتم تتميط عمليات أو خطوات العمل بعد تحديد وبرمجة محتويات العمل نفسه، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن للسلطة أو الخدمة النهائية .

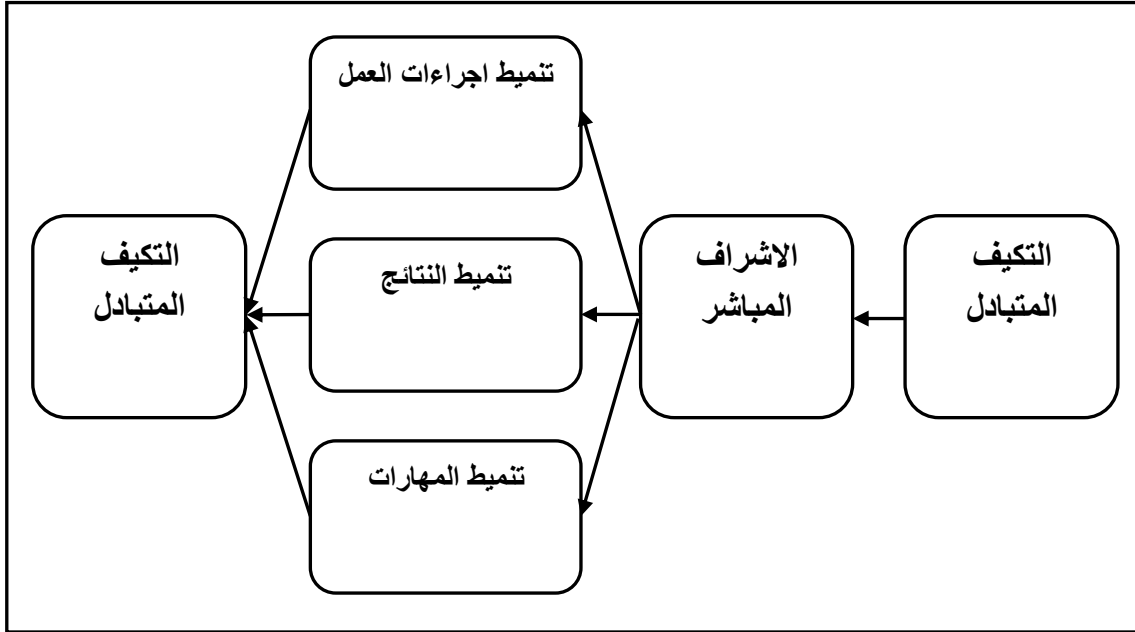
**ج-2-تتميط النتائج :** كما يمكن تتميط النتائج عندما تكون محددة بشكل دقيق مثل أبعاد السلعة والأداء.

**ج-3-تتميط المهارات والكفاءات :**صعب أحيانا تتميط عمليات العمل أو تتميط النتائج مع اقتناع الإدارة بضرورة تحقيق التنسيق في ذلك النشاط ، وتظهر هذه الحالة تباعد المسافات بين مركز المنظمة والأطراف الموجودة في دولة أخرى مع صعوبة الاتصالات وهنا يكون الحل هو تتميط مهارات وكفاءات العامل ، إذ يمكن تتميط المهارات عندما يكون التدريب الذي يحتاجه الفرد لإنجاز عمل محدد بشكل دقيق ، ومن الشائع أن يتم تدريب الفرد قبل التحاقه بالمنظمة .

#### د-العلاقة بين آليات التنسيق :

يبدو أن هذه الآليات التنسيقية الخمسة تحدث وفقا نظام متسلسل، فعندما يزداد العمل التنظيمي تعقيدا تتغير وسائل التنسيق من التكيف المتبادل إلى الاشراف المباشر إلى التتميط ثم تعود مرة أخرى إلى التكيف المشترك ، وكما هو مبين في الشكل التالي:

**الشكل رقم (15):** تسلسل آليات التنسيق في ضوء ازدياد مستوى التعقيد التنظيمي



**Source:** Henery Mentzberg, opcit, p :23.

إن الفرد الذي يعمل لوحده لا يشعر بحاجة كبيرة إلى أي نوع من هذه الآليات لأن التنسيق يحدث في حدود عقله فقط، ولكن لو أضفنا في شخص ثاني إلى العمل فسينتج الوضع بصورة كبيرة، عندما يزداد حجم المجموعة تقل قدرتها على تحقيق التنسيق بالأسلوب غير الرسمي، فلقد نلاحظ بعض الباحثين أن المجموعات العاملة في مناجم الفحم كانت تؤدي عملها بصورة فعالة عندما كان حجم المجموعة (41) رجلا، ولكن حينما كانت تحصل زيادة في عدد العاملين أو عندما تغالي الإدارة في تطبيق تقسيم العمل، عندئذ يصبح الإشراف أمرا ضروريا وهكذا تنشأ الحاجة إلى القيادة وهكذا تنقل السيطرة على عمل المجموعة مجددا إلى فرد واحد، عقل واحد يقوم بتنظيم عمل أشخاص آخرين، ولكن عندما يزداد تشابك العمل يحدث شكل آخر من أشكال التحول الرئيسي في مجال التنسيق هو التتميط وأمام المنظمة في هذه الحالة ثلاث آليات للتتميط.

يمكن إختيار أي منها طبقا للحالة، فعندما تكون المهام بسيطة وروتينية تلجأ المنظمة إلى تنميط عمليات العمل نفسها، ولكن عندما يزداد تعقد العمل ربما يصبح من المفضل اللجوء إلى تنميط النتائج، أي توصيف نتائج العمل مع ترك مسألة إختيار العملية أو الوسيلة إلى العامل، وعندما تتطور الحالة و يصبح أمر التنميط النتائج صعبا فقد تلجأ المنظمة إلى تنميط مهارات العاملين إن كان ذلك ممكنا.

#### ه- تصميم آليات الربط بين الوحدات :

إن الإعتقاد على الإشراف المباشر والتكليف المتبادل والتنميط يصبح غير كافيا في بعض الحالات، وكنتيجة لذلك تقوم المنظمة بتصميم آليات الربط بين الوحدات إلى وظيفة الربط، وفرق العمل واللجان الدائمة، والوظائف المدمجة .

**ه-1- وظيفة الربط:** قد يزداد حجم الاتصالات غير الرسمية بين وحدتين ازياد ملحوظا، مما يستوجب استحداث وظيفة تخصص لمعالجة هذه الاتصالات، بحيث تصمم لتسهيل وتأمين الاتصالات بين وحدتين مترابطتين، وتتميز هذه الوظيفة بأنه لا تملك سلطة رسمية.

#### ه-2- فرق العمل واللجان الدائمة :

● **فرق العمل :** حينها تظهر مشكلات لمواقف استثنائية وذات علاقة بعدة وحدات تنظيمية وليس بوحدين فقط ، تصبح قدرة الاتصال مباشر على اتخاذ القرار لحل المشكلة محدودة، ومثل هذه المواقف والحالات يمكن أن تتكرر في الأنشطة والأعمال المترابطة ذات الطبيعة الغير مستقرة ، وفي هذه الحالة تقوم المنظمة بإنشاء مجموعات عمل أو فرق عمل مؤقتة يشارك فيها ممثلون عن جميع الوحدات المتأثرة بالمشكلة أو الحالة ، وهذه المجموعة يمكن أن نصفها بأنها مؤقتة لأن بقاءها يرتبط ببقاء المشكلة ،فإذا ما تم حلها يعود كل فرد إلى وحدته ليمارس مهامه الاعتيادية .

● **اللجان الدائمة :** قد تقوم المنظمة بتطبيق أسلوب اتخاذ القرارات أو القرارات المشتركة بصورة دائمة ضمن عملية اتخاذ القرارات، أي بمعنى أنه مع تزايد تكرار وقوع الحالات /المواقف ، التي تتطلب قرارات مشتركة ومعينة ، يصبح من الضروري إنشاء مجموعات عمل دائمة يطلق عليها فرق عمل لجان تخطيط أو لجان ميزانية، أو لجان شؤون الأفراد، وتهدف هذه اللجان إلى مناقشة المواضيع التي تهمهم ومن بينها :

- تسهيل نقل وتبادل المعلومات بين الأطراف التي تتأثر بالمشكلة، وخلق فهم لديها.
- ضمان التعاون في تنفيذ القرارات التي تتخذها، فإن المشاركة في اتخاذ القرار يزيد من الالتزام من حيث تقبله وتنفيذه .
- التوصل إلى القرارات أفضل عن طريق استقطاب الكفاءات والخبرات والأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر المختلفة .

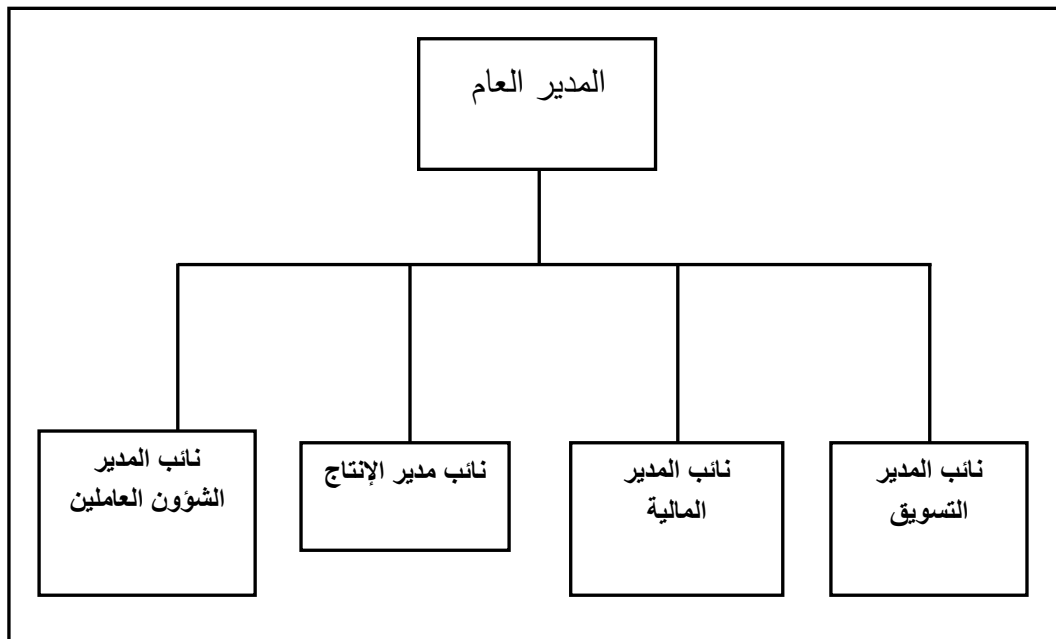
**ه-3- الوظائف المدمجة :** تنشأ هذه الوظيفة عندما تكون الاتصالات عالية بحيث يكون من الصعب الاعتماد على وظائف الربط وتهدف إلى تحقيق التنسيق بين أعضاء المنظمة ، وتكتسي هذه الوظيفة الشكل الأخير بالتنسيق بين مهمات التي يقوم بها الأطباء التي يغلب عليهم الاعتماد على الاتصالات الغير الرسمية العالية.

#### 5- أشكال الهياكل التنظيمية:

أ- أنواع الهياكل التقليدية: هذه المجموعة تشكل الهياكل الأساسية التي لا يمكن لأية منظمة الإستغناء عنها لكونها جوهر هيكله ووظائف المنظمة ومهامها. وأبرز هذه الأنواع من الهياكل:

أ-1- **الهيكل الوظيفي:** هو ذلك الهيكل المرتكز في تصميمه على فلسفة تجميع الوظائف والأفراد مستفيدين من حالة التماثل في نوع المهارات وطبيعة المهام وتشكيلة الموارد كأساس لتصميم الهيكل الوظيفي ويمكن وصف الهيكل بالشكل التالي:

#### الشكل رقم (16): الهيكل الوظيفي



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص:125

ويحقق هذا النوع من الهياكل مجموعة من المزايا للمنظمة منها:

- تأمين الوضوح في المسار الوظيفي للعاملين.
- إيجاد نوع من التطابق ما بين الخبرات والتدريب وما يخصص من مهام للعاملين.
- ضمان الاستثمار العقلاني لمختلف موارد المنظمة .

وقد تواجه عملية اعتماد هذا النوع من بعض الإشكالات التطبيقية متمثلة بصعوبات التنسيق والإتصال بين الأقسام التخصصية وكذلك عدم الإهتمام ببعض الأنشطة والوظائف المهمة والتي لا تستدعي الحاجة وجودها مستقلة في الهيكل.

## أ-2- هيكل الأقسام:

هو ذلك الهيكل المرتكز في تصميمه على أساس تجميع الوظائف والأفراد في أقسام كبيرة الحجم بناء على مخرجاتها المتوقعة ويستفيد هذا الهيكل ضمنا من اسس عديدة للتقسيم والتجميع منها الأساس الجغرافي وأساس المنتج وأساس الزبائن، ويوضح الشكل ذلك:



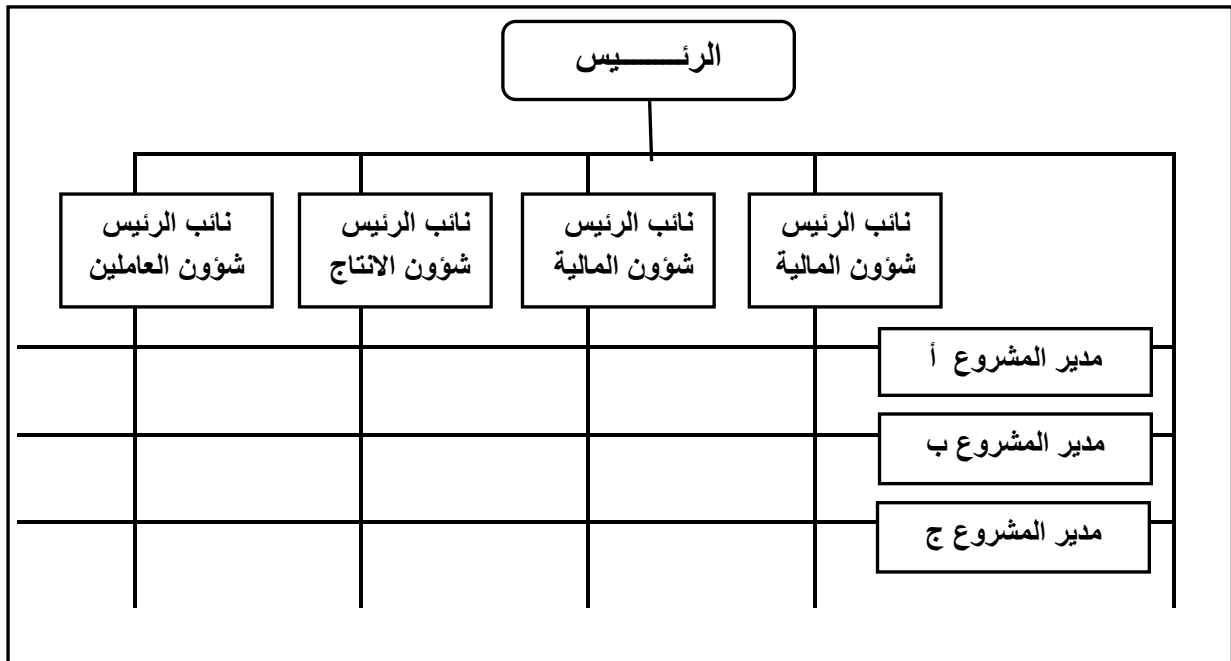
يمتلك هذا الهيكل مجموعة من المزايا الأتية:

- المرونة والسرعة في الإستجابة للتغير البيئي.
- قدرة عالية للتنسيق ما بين مختلف الأقسام.
- سهولة تحديد المسؤولية المتعلقة بالمشكلات المرتبطة بالإنتاج
- يستجيب بدرجة كبيرة لاحتياجات الزبائن من مختلف المنتجات في مناطق جغرافية متنوعة.

إلا أنها تواجه المنظمات بعض الإشكالات عند استخدامها هذا النوع من الهياكل منها:

- ميل لإستخدام مضاعف للموارد التي تحتاجها أقسام المنظمة.
  - صعوبة التنسيق والتحكم من قبل الإدارة بحركة الأقسام.
  - ظهور صراع بين الأقسام على ما يخص لها من موارد.
- ج-3 الهيكل المصفوفي:** هو ذلك الهيكل الذي يركز في تصميمه على فكرة الجمع ما بين نوعي الهيكل الوظيفي وهيكل الأقسام بقصد إحداث تآزر ما بين ميزاتها والحد من الإشكالات فيه، ويقع في إطار هذا الهيكل المشاريع والبرامج وفرق العمل المتخصصة بأداء مهام، ووظائف وأدوار وعلاقات تخدم تلك الأقسام . والشكل التالي نموذجاً للهيكل المصفوفي .

### الشكل رقم(18): الهيكل المصفوفي



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص:128

عند إعتداد المنظمة الهيكل المصفوفي فتستفيد من مجموعة من المزايا منها مثلاً:

- مستوى عالي من المرونة والتكيف مع حالات التغير وعدم التأكد البيئي.
  - وجود مناخ من التعاون المشترك بين فرق العمل والخبراء لخدمة مختلف الأقسام والمشاريع.
  - الكفاءة باستمرار الموارد وتقديم أفضل الخدمات للزبائن.
- كما يواجه هذا النوع من الهياكل العديد من الصعوبات تتمثل في:
- تولد السلطة المزدوجة حالات من الغموض والصراع والإحباط.
  - هدر في الوقت نتيجة اللقاءات والاجتماعات والنقاش.
  - بروز من قبل أطراف على حساب أطراف أخرى في المنظمة.

## ب- أنواع الهياكل حسب Mintzberg :

### ب-1- النموذج الميكانيكي :

ويمتاز هذا النوع من الهيكلية بالتعقيد والرسمية والمركزية ، واعتماد الرسمية في أداء الأعمال ، وكذلك السلوك المبرمج وقلة الاستجابة للتغيرات أو الأحداث الفجائية أو غير الاعتيادية وضمن ذلك نجد الأشكال التالية :

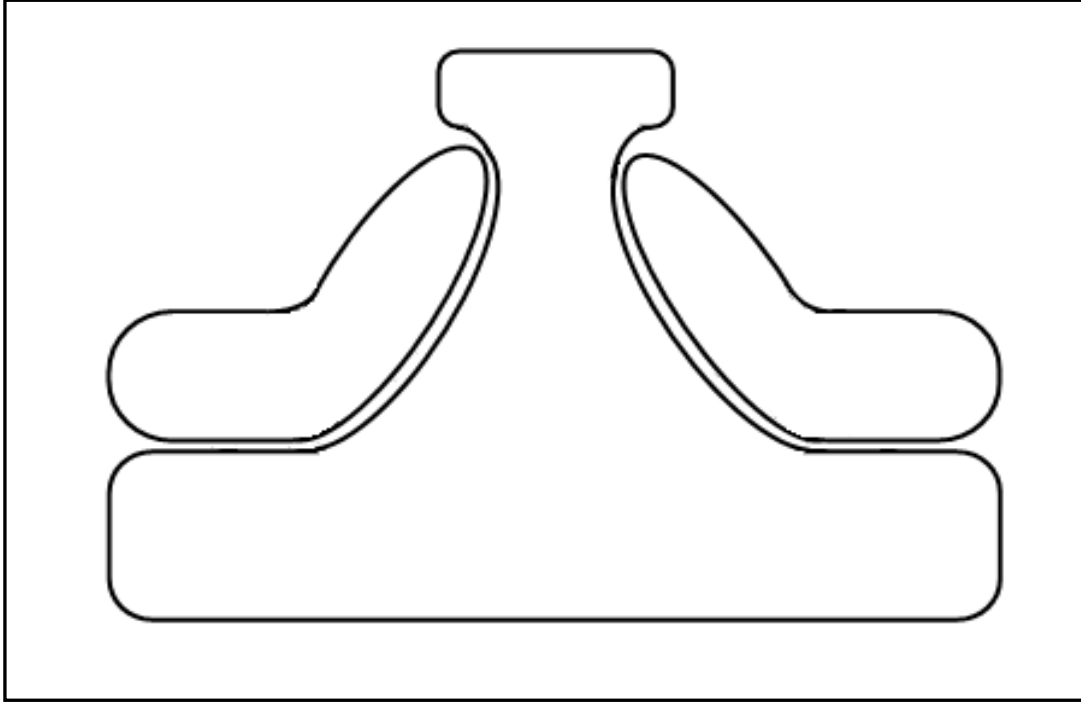
- **الهيكل التنظيمي البيروقراطي الآلي:** يشكل المستشارون والتقنيون مثل المخططون ومهندسو الحركة والوقت وواضعوا الموازنات التقديرية وغيرهم من شاغلي الجهاز الفني للمنظمة المكون الرئيسي للهيكل البيروقراطي الآلي. ما يميز هذا الهيكل هو تفصيلاته الإدارية الكثيرة، وفصله التام بين الأنشطة التنفيذية والأنشطة الإستشارية واعتماده على النمطية كأساس للتنسيق بين أنشطة المؤسسة ، هذه الأنشطة التي تتصف بروتينيتها العالية ودرجة رسميتها المرتفعة.

أما القرارات فيتم إتخاذها مركزياً وعبر سلسلة الأوامر، كما أن الهيكل البيروقراطي الآلي يضم في مركز عملياته وحدات كبيرة الحجم تقوم بواجبات ومهام بسيطة ومتكررة وتتطلب حد أدنى من المهارات والتدريب ودرجة مرتفعة من الرسمية لتقنين السلوك.

أما في المستويات الإدارية الوسطى فإنه عادة ما يتم إتباع التنظيم الوظيفي، حيث يتم تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات إدارية متخصصة ومستقلة تسند مسؤولية إدارتها لمدراء متخصصين يكونوا مسؤولين مباشرة أمام المدير العام للمنظمة. والشكل التالي يبين ذلك :



## الشكل (19) الهيكل التنظيمي البيروقراطي الآلي



**Source :** Mintzberg, H, *Structure et dynamique des organisations*, opcit, p 289.

عن الميزة الإيجابية البارزة في الهيكل التنظيمي البيروقراطي الآلي هي قدرته على إنجاز الأنشطة النمطية بكفاءة عالية، كما أن تجميعه للتخصصات المتشابهة في وحدة واحدة مستقلة من شأنه أن يوفر اقتصاد في الأفراد ويقلل الازدواجية في العمل. أما النقطة السلبية في هذا النوع من الهيكل هو بروز نوع من الصراع بين وحداته المتخصصة وقد يكون سبب ذلك هو اعتماده للتخصص المفرط وميل الاختصاصيين إلى تحقيق أهداف وحداتهم الذي يكون على حساب تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

يرى العديد من الكتاب ومنهم منتزبرج أن الهيكل التنظيمي البيروقراطي الآلي يمكن أن يحقق أقصى فعالية في المنظمات الكبيرة العاملة في بيئة بسيطة وخالية من الأزمات وفي المنظمات التي تمتلك تكنولوجيا روتينية يمكن تنميطها.

ويلاحظ أن هذا الهيكل يطبق في المنظمات الإنتاج الكبير كمنظمات السيارات والمنظمات، الخدمية التي يتميز نشاطها بالبساطة والتكرار مثل شركات التأمين .

- **الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني :** ما يميز هذا الهيكل هو تركز السلطة في أدنى مستوياته الإدارية، وذلك أن الأفراد العاملين في تلك المستويات يملكون المهارات الأساسية

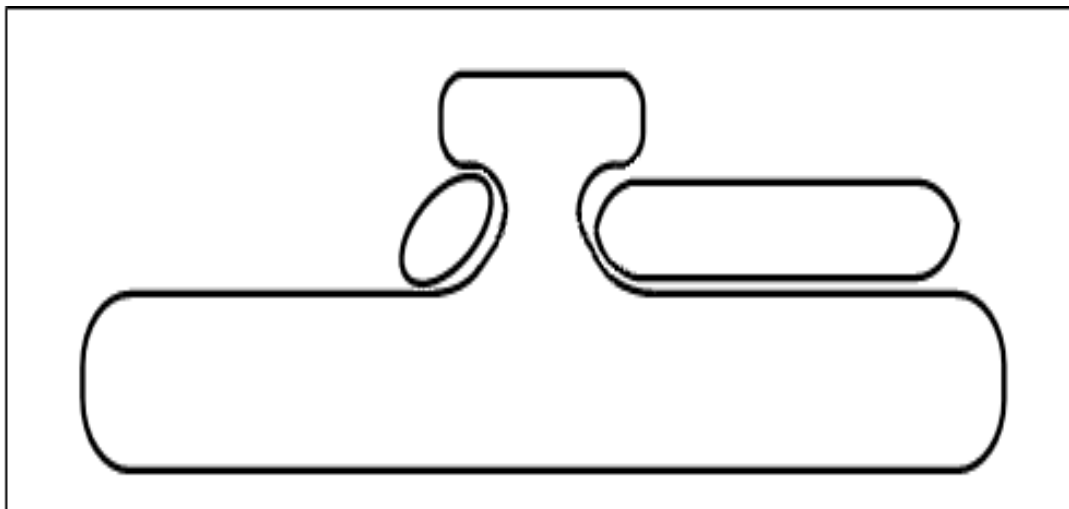
التي تحتاجها المؤسسة وهم يملكون أيضا استقلالية عالية في استخدام مهاراتهم وخبراتهم الفنية لإنجاز الأعمال المسندة إليهم ، مما يعني أن الهيكل البيروقراطي المهني هو هيكل لا مركزي .

كما أنه يتميز بدرجة مرتفعة من التعقيد لأن طبيعة أعماله تتطلب معارف ومهارات عالية، وهو ما يفسر لجوء المؤسسة إلى آلية تنميط المهارات من أجل ضبط وتوجيه سلوك عمالها عند اعتمادها لهذا النوع من الهيكل، وفي هذا النوع من الهيكل تقل درجة الرسمية عما هي عليه في الهيكل البيروقراطية الألية، فرسمية الهيكل البيروقراطي المهني ذاتية ولا تعتمد على الأنظمة والإجراءات التي تحددها الإدارة العليا، فالمعايير تكون قد نشأت وتطورت من خلال مراحل التكوين المختلفة التي مر بها العامل خارج هذه المؤسسة .

أوضح منتزبرج أن الهيكل البيروقراطي المهني يكون أكثر كفاءة عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم وتعمل في بيئة معقدة وثابتة نسبيا ،وعندما تكون التقنيات المستخدمة روتينية ،ونقصد بالبيئة المعقدة والثابتة هنا أن المنظمة تحتاج لإنجاز أعمالها إلى استخدام المهارات المميزة التي يمكن اكتسابها فقط عن طريق التعليم الرسمي والبرامج التدريبية عالي المستوى ولكن هناك استقرار كاف لتلك المهارات كي تكون واضحة ومعيارية.

ويتضح من خلال الشكل الذي يمثل مخطط الهيكل البيروقراطي المهني أن أبرز جزء مكون لهذا الهيكل هو مركز العمليات بالإضافة إلى هيكل المساندة التي تكون جميع أنشطته موجهة لخدمة مركز العمليات .

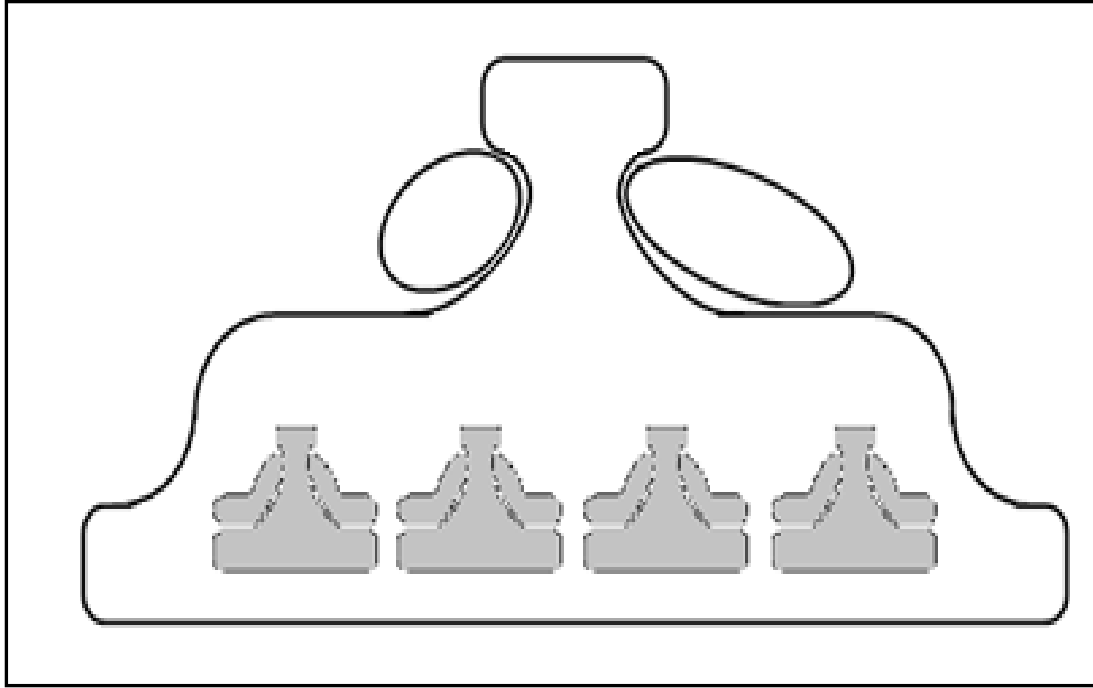
### **الشكل رقم ( 20 ) : الهيكل البيروقراطي المهني**



**Source :** H, Mintzberg, **Structure et dynamique des organisations**, opcit, p 315.

- **الهيكل التنظيمي القطاعي (بالأقسام)** : إن أبرز جزء مكون للهيكل التقسيمي هو الإدارة الوسطى، حيث تتكون من مجموعة من الوحدات المستقلة المصممة على نمط البيروقراطية الآلية تدعى " الأقسام ترتبط بهيكل إداري مركزي (le siège) يتولى مهمة التنسيق بين مختلف الأقسام المكونة لهذا الهيكل كما يوضحه الشكل التالي :

**الشكل رقم ( 21 ) :** الهيكل التنظيمي القطاعي (بالأقسام)



**Source :** Mintzberg, H, **Structure et dynamique des organisations**, opcit, p 347.

يتضح من الشكل أن لكل قسم له أنشطته الخاصة به مما يجعله كيان شبه مستقل بذاته لا يحتاج إلى تنسيق أنشطته مع الأقسام الأخرى ، كما يتضح أيضا أن الهيكل التقسيمي يعتمد على السوق كأساس لتكوين الأقسام حيث يعمل كل قسم على خدمة سوق معين ، وتمنح له بذلك الاستقلالية الكاملة في تسيير أنشطته لخدمة ذلك السوق .

إن الإدارة المركزية تحافظ على سيطرتها على مختلف أقسام المؤسسة من خلال تركيزها على تطبيق نظام مراقبة الأداء ، بمعنى أنها في الوقت الذي تسمح فيه الأقسام بهذه الاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة شؤونها تقوم بمراقبة نتائج تلك القرارات ، ولا يقتصر دورها على المراقبة بل يتعداه إلى تحديد الاستراتيجية التي ينبغي على الأقسام انتهاجها ، مع توفيره الإمكانيات والموارد الضرورية لكل قسم .

تعتمد العديد من المنظمات إلى استخدام هيكل قطاعي بهدف الاستفادة من مزاياه المتعددة والتي لخصها منتزبرج في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- وضوح النتائج على مستوى كل قسم، وبناءا على مبدأ كل قسم يخدم سوق معين يمكن للإدارة المركزية معرفة الأسواق الأكثر تحقيق لأهداف المنظمة، الأمر الذي يساعدها على التوزيع الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وتحديد الخيار الإستراتيجي النسب لكل قسم.
- الهيكل التنظيمي بالأقسام هو وسيلة ممتازة لتدريب المدراء العاملين وتطوير قدراتهم الإدارية، حيث يتيح للمدير تشكيلة واسعة من التجارب خصوصا مع إستقلالية الأقسام مما يمنحه فرصة لإدارة المنظمة.
- إن إستقلالية الأقسام عن بعضها البعض تمكن من تدنية التأثيرات السلبية لبعض الأقسام على المؤسسة ككل، بمعنى ان الداء غير الجيد في أحد الأقسام لا يؤثر على أداء بقية أقسام المنظمة.

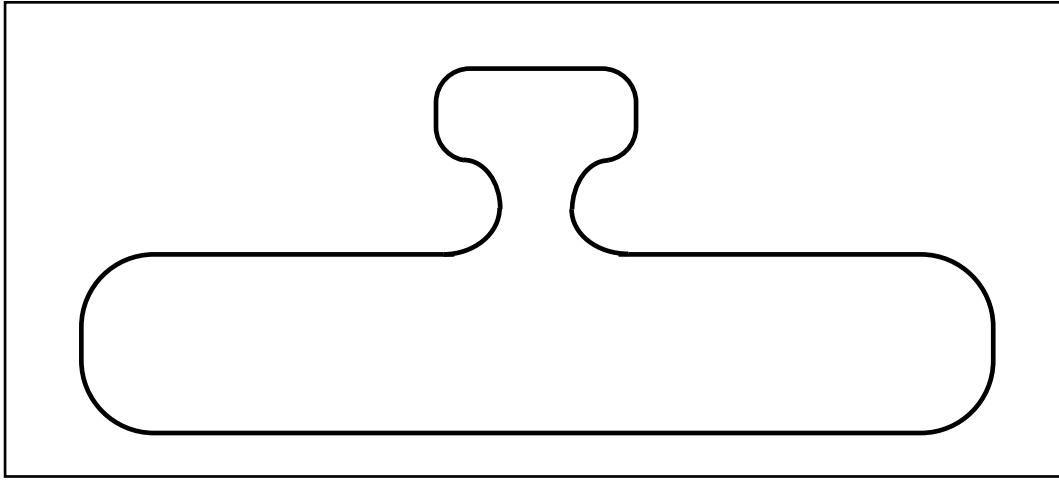
## ب-2- النموذج العضوي :

يتناسب مع البيئة المعقدة والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد. تمتاز الهيكلة العضوية بالمرونة وقابليته للتكيف وتعتمد الاتصالات الجانبية والعمودية، وتعتمد التأثيرات على الخبرة والمعلومات أكثر من سلطة الموقع الوظيفي، كما تكون اللامركزية في اتخاذ القرارات واضحة في هذا النوع من التنظيم، فالتأكيد على تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات.

- **الهيكل التنظيمي البسيط :** من التسمية يتضح أن الهيكل التنظيمي البسيط هو هيكل لا توجد فيه تفصيلات كثيرة ويتميز بقلّة التعقيد ودرجة الرسمية المتحفظة وتركز سلطة اتخاذ القرار عند شخص واحد عادة ما يكون مالك للمؤسسة ونلاحظ أن المكونين الرئيسيين لهذا النوع من الهيكلة هما: القمة الاستراتيجية ومركز العمليات، وهو ما يجعل الهيكل التنظيمي البسيط هيكلًا مسطحًا (عدم تضمينه لمستويات الإدارة الوسطى، الجهاز الفني، الجهاز المساند) .

<sup>1</sup>Henery M intzberg.opcit .p 339

## الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي البسيط.



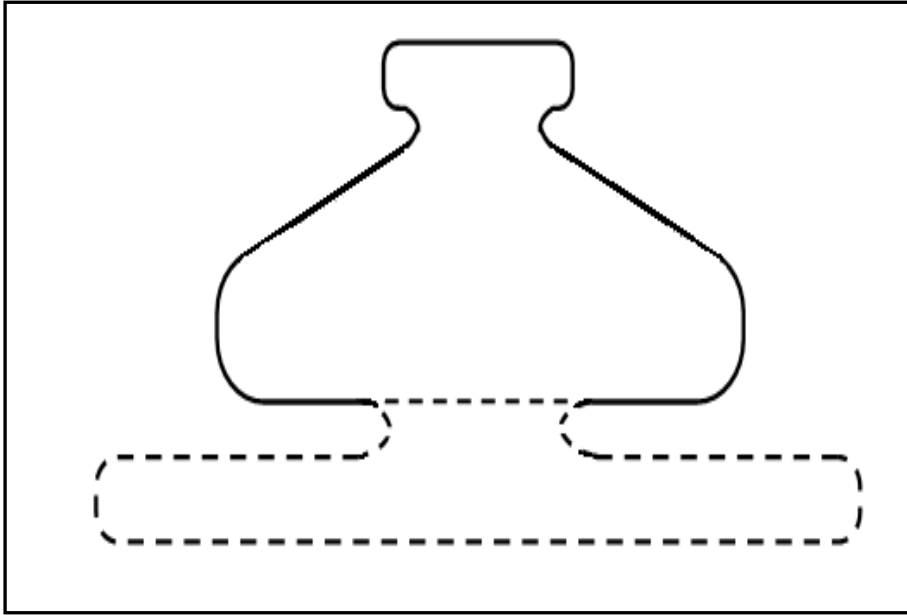
**Source** :Mintzberg, H, **Structure et dynamique des organisations**, opcit, p 275.

تكمن إيجابيات الهيكل التنظيمي البسيط في بساطته وسرعته ومرونته العالية وتكاليفه المنخفضة، كما أن درجة تعقيده المنخفضة تسمح للمنظمة بتحديد أهدافها التنظيمية بسهولة ووضوح، إضافة إلى ذلك فإن مسؤولية كل فرد في المؤسسة تكون واضحة المر الذي يسهل ملاحظة مدى مساهمة كل فرد في تحقيق رسالة المنظمة.

لكن هناك نقطة سلبية في هذا النوع من الهيكل تتمثل في محدوديته في التطبيق، خاصة إذا كانت المنظمة ترغب في النمو والتوسع، كذلك يعتبر من أخطر الهياكل التنظيمية لان المنظمة خاضعة لسلطة شخص واحد وهو مالكا قد توظف بشكل فعال تضمن استمرارها أو العكس.

- **الهيكل التنظيمي الغرضي** : إن أي من التصاميم التنظيمية الأربعة التي ناقشناها سابقا غير قادر على تقديم إبداعات جوهرية كالتالي تحتاجها وكالة أبحاث الفضاء الأمريكية (NASA) أو أي مؤسسة لإنتاج تصاميم إشرارية فريدة من نوعها، صحيح أن الهيكل التنظيمي البسيط قادر على الإبداع ، لكنه قادر على الإبداع البسيط فقط. كما أن كلا من التنظيميين البيروقراطيين الألي والمهني يقيد أن في الأداء لكنهما لا يقدمان حولا للمشاكل غير المألوفة، حيث يتم تصميمها لبرامج نمطية متكاملة وليس لابتكار برامج جديدة. والشكل التالي يوضح الهيكل الغرضي أو المؤقت :

### الشكل رقم (23): الهيكل التنظيمي الغرضي (المؤقت)



**Source:** H. Mintzberg ; Structure et dynamique des organisations , opcit, p386

ورغم أن الهيكل التقسيمي قدم حولا لمشكلة عدم المرونة في الهيكل البيروقراطي الآلي لكنه ليس بالمبدع الحقيقي، وذلك أن تأكيده على السيطرة من خلال تنميط النتائج والمخرجات عن طريق مراقبة نتائج الأداء لا يشجع على الابداع .

إن الابداع المتطور يتطلب شكلا خامسا مختلف تماما على الأشكال الأخرى، شكل قادر على دمج الخبراء من تخصصات مختلفة ومتعددة في فرق عمل تعمل في مشاريع ذات أهداف محددة، هذا الشكل هو الهيكل التنظيمي الغرضي، أكثر الأشكال التنظيمية تعقيدا وحدائثا.

يتصف بدرجة عالية من التمايز الأفقي، ودرجة منخفضة من التمايز العمودي ودرجة رسمية متدنية، ولا مركزية في اتخاذ القرار ولا يشمل تسلسل هرمي دائم.

وتكون درجة التمايز الأفقي مرتفعة في هذا الهيكل لأن معظم المهنيين لديهم خبرات نادرة، بينما تكون درجة تمايزه العمودي منخفضة لأن تعدد المستويات الإدارية يعيق قدرة المؤسسة على التكيف. كما ان الحاجة إلى الإشراف ضمن هذا الهيكل تكون في أدنى مستوى لها لأن هؤلاء المهنيين لديهم القدرة والخبرة العالية في إيجاد وتطبيق السلوكيات المرغوبة من قبل الإدارة. كما أن متطلبات السرعة والمرونة تقتضي إتباع اللامركزية في إتخاذ القرارات لأن الإدارة العليا لا تمتلك الخبرة والمعرفة لصنع جميع القرارات لذلك يعتمد هذا الهيكل على الفرق اللامركزية من المهنيين في اتخاذ القرارات.

إن أهم ما يميز هذا الهيكل هو قدرته على الإستجابة السريعة للتغير وقدرته العالية على إيجاد آلية التنسيق الأنسب بين التخصصات المختلفة بسهولة كبيرة بالإضافة إلى ذلك فإن من مزايا الهيكل التنظيمي هي لامركزية اتخاذ القرار ،المر الذي يساعد على الإبداع ويجعل المنظمة تستفيد من جميع المزايا التي توفرها اللامركزية.

ويرى عديد من الكتاب في مجال التنظيم والمنظمات أن الهيكل اغرضي يناسب المنظمات التي تتبع إستراتيجية التنوع لأن هذه الإستراتيجية تتطلب المرونة التي يوفرها هذا الهيكل. كما أنه يعمل بشكل أفضل عندما تكون التكنولوجيا التي تستعملها المنظمة غير روتينية الأمر الذي يعني انخفاض درجة الرسمية والاعتماد أكثر على الخبرات التي يمتلكها المهنيون. إضافة إلى ذلك فإن الهيكل الغرضي يعمل في بيئة حركية ومعقدة لأن طبيعة أعماله إبداعية ومعقدة لايمكن التنبؤ بها، مما يجعله يرتبط بهذا النوع من البيئة الحركية والمعقدة من أي نوع آخر.

الجدول التالي حوصلة لأهم خصائص الهياكل التنظيمية السابقة:

**الجدول رقم (4): الخصائص العامة للهيكل.**

آلية التنسيق المناسبة	المحددات الهيكل	الأبعاد التصميمية	المكون الرئيسي	الهيكل التنظيمي
الإشراف المباشر	الحجم الصغير، التكنولوجيا البسيطة، البيئة بسيطة وديناميكية	-المركزية المرتفعة -التعقيد المنخفض -الرسمية المنخفضة	القمة الإستراتيجية	الهيكل التنظيمي البسيط
تنميط إجراءات العمل	الحجم الكبير، التكنولوجيا المتناظرة، البيئة البسيطة	التخصص المرتفع، درجة الرسمية المرتفعة، درجة المركزية المرتفعة	الجهاز الفني (المتخصصون)	الهيكل التنظيمي البيروقراطي الألي
تنميط المهارات	البيئة معقدة وثابتة، النظام التكنولوجي البسيط	التخصص مرتفع، الرسمية منخفضة، المركزية منخفضة	مركز العمليات	الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني
تنميط النتائج	البيئة بسيطة وثابتة	التخصص مرتفع، الرسمية مرتفعة، المركزية منخفضة	الإدارة الوسطى (الخط السلمي)	الهيكل التنظيمي القطاعي (بالأقسام)
التكليف المتبادل	البيئة معقدة ومتحركة	التخصص مرتفع، الرسمية منخفضة، المركزية منخفضة	المركز المساند	الهيكل التنظيمي الغرضي

المصدر: من إعداد الباحثة



### ثالثاً : محددات الهيكل التنظيمي :

هي العوامل او المؤثرات التي تعتبر كمحددات لإختيار الهيكل التنظيمي المناسب والتي سنتطرق إليها في هذا المحور والمتمثلة في حجم وعمر المنظمة ، والبيئة ، والتكنولوجيا والإستراتيجية.

1- **حجم وعمر المنظمة** : يتفق أغلب الباحثين على ان حجم المنظمة يتمثل في مجموع عدد العاملين في المنظمة. إن إتفاق أغلب الباحثين على أن الحجم يجسد عدد العاملين فالحجم ، مفهوم متعدد الأبعاد ولا يمكن حصره ببعد واحد...

- فمن هم أولئك العاملين الذين يتوجب عددهم ؟
- هل هم العمال الدائمون أو المؤقتون، ام الإثنان معا ؟
- ثم كيف نقول ان هذه المنظمة صغيرة وتلك متوسطة والأخرى كبيرة ؟
- وما هو أساس المقارنة؟

إن التركيز على عدد العاملين لا يعكس لنا طبيعة الصناعة، فقد يكون مناسباً لمصنع ما ان يكون عدد عمالها 200 عامل في ظل معدل الإستخدام في مصانعها 300 عامل ، لكن هذا المصنع يصبح صغيراً إذا كان ضمن صناعة ذات معدل إستخدام بضعة آلاف من العاملين .

ولقد قدم Daft ثلاث مبررات قوية لنمو المنظمات وزيادة حجمها :<sup>1</sup>

- إعتبار ان عامل النمو هدفا إستراتيجياً هاما لجميع المنظمات لتقوية المركز التنافسي وتقديم مجموعة من الخدمات المتكاملة .
- يسمح للمنظمة بالقدرة على إستقطاب الكفاءات الإدارية ذات المهارة المرتفعة نتيجة لتقديمها ظروف عمل أحسن وأجور أعلى .
- يسمح بتحقيق مزايا إقتصادية كمزايا الإنتاج الكبير مما يحقق وفورات التكاليف مما يرفع درجة تنافسية المنظمة.

**أ-تعريف عمر المنظمة** : تشير إلى الفترة المنقضية بين تاريخ نشأة المنظمة واللحظة التي يقاس عندها العمر .

لقد وجد منتزبرج تأثير عمر وحجم المنظمة على الابعاد التصميمية وهي كما يلي :

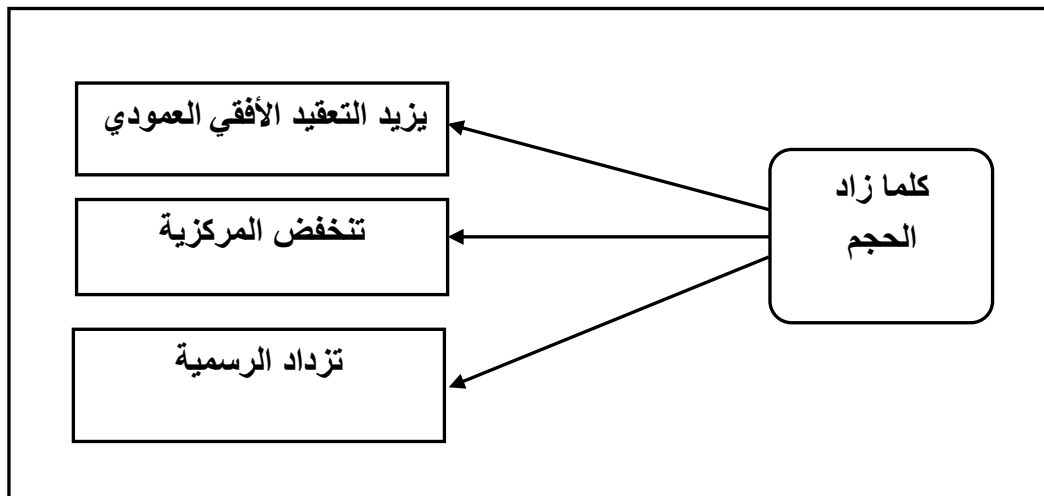
<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 169.

- كلما ازداد عمر المنظمة كلما كانت الرسمية كبيرة، وذلك لان المنظمات الاكبر عمرا غالبا ما تعرف طرق التعامل مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى معالجة مشاكل الإتصال والتنسيق، كذلك توجد علاقة طردية بين الحجم ودرجة الرسمية، فغالبا ما تلجأ المنظمة الكبيرة إلى الإعتماد بشكل أكبر على اللوائح والقواعد و الإجراءات لمحاولة ضبط سلوكيات العاملين والرقابة عليهم. وفي المنظمات الصغيرة يمكننا تحقيق السيطرة من خلال الإشراف عن طريق العلاقات المباشرة غير الرسمية، ولكن بنمو المنظمة وتزايد حجمها يزداد عدد المرؤوسين المراد الإشراف عليهم، مما يجعل الإجراءات والقواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة، فتكاليف الإشراف المباشر ستكون عالية كما أن القدرة الإنسانية لممارسة عملية الإشراف الكفو تتأثر بزيادة الحجم .

- توجد علاقة عكسية بين المركزية والحجم، فكلما زاد حجم المنظمة قلت درجة المركزية والحجم، فكلما زاد حجم المنظمة قلت درجة المركزية، بحيث تلجأ إلى إعتماد التفويض حتى تتمكن المستويات السفلى من المشاركة في صنع القرارات مع احتفاظها سلطة إتخاذ القرارات ذات البعد الإستراتيجي .

- هناك علاقة طردية بين درجة التعقيد ( التمايز الافقي، والعمودي، والجغرافي) والحجم، هذا يعني ان الحجم الكبير يتطلب عدد من وحدات تنظيمية وعدد من مستويات إدارية أكثر وهذا حاجة المنظمات الكبيرة لدرجة عالية من التخصص وتقسيم العمل. والشكل التالي يلخص العلاقة الموجودة بين الحجم والهيكل التنظيمي:

**الشكل رقم ( 24 ) : العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي**



**المصدر:** راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص: 276.

ب-خصائص الهيكل التنظيمي من خلال دورة حياة المنظمة: إن الاعتماد على مدخل دورة حياة المنظمة في دراسة المنظمة من زاوية تصميم الهيكل التنظيمي تتوقف على المرحلة التي تمر بها. ومنه عملية تصميم الهيكل التنظيمي تتوقف على المرحلة التي تكون فيها ،وعليه فإن أهم الخصائص التنظيمية المرتبطة بكل مرحلة تظهر في الجدول التالي :

**الجدول رقم (4) : الخصائص الهيكلية حسب مراحل حياة المنظمة.**

المرحله	الخصائص التنظيمية
المرحلة الأولى:مرحلة النشأة	-هيكل مفلطح -المركزية -نظم المراقبة والحوافز قائمة على أسس شخصية -الابتكار مهمة المدير المالك -يتمثل الهدف في البقاء والاستمرارية.
المرحلة الثانية: مرحلة النمو	-الاهتمام بالجانب غير رسمي -المشاركة في عملية الإبتكار من قبل الرؤساء والعمال. -الهدف تحقيق النمو
المرحلة الثالثة: مرحلة النضج	- انتشار الطابع البيروقراطي في الممارسات - التخصص وتقسيم العمل -نظم الرقابة والتحفيز رسمية. -الاعتماد على مراكز متخصصة للإبتكار -الهدف الإستقرار على مستوى البيئة الداخلية والتوسع على المستوى البيئة الخارجية. -زيادة حجم المنظمة مما يزيد من التعقيد .
المرحلة الرابعة:مرحلة التوسع	-الإتجاه نحو تبني هيكل عضوي لأنه أكثر مرونة تسمح بالسرعة في اتخاذ القرار والإتصال. -مرونة الرقابة والتحفيز -الإعتماد على المشاركة مع كل الأطراف. -طرح أفكار جديدة من طرف قسم البحوث والتطوير الهدف الحفاظ على سمعة المنظمة والعمل على تبني إستراتيجيات تنويع
المرحلة الخامسة: مرحلة التدهور	-زيادة حدة الصراعات التنظيمية:ارتفاع معدل دوران العمل، التسرب،التكيف مع البيئة. -ظهور قيادة إدارية جديدة محتملة واتجاه الهيكله نحو المركزية

**المصدر:** سويسي عبدالوهاب ، المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، الجزائر، دار النجاح بتصرف،ص 179

2-**البيئة:** هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم وعلاقات. كما تعرف على أنها الإطار التي تعمل فيه أو توجد فيه المنظمة، من الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. إذن هي كيان يكون خارج حدود المنظمة يقوم بالتأثير عليها وتقوم المنظمة بالتكيف معه.

#### أ-الدراسات المتعلقة بعلاقة البيئة والهيكل التنظيمي:

##### أ-1-دراسة ستولكر وبرنز: Burns et Stalker

قام هذان الباحثان بدراسة 20 شركة صناعية واسكتلندية لتحديد أثر التغير البيئي على الممارسات الإدارية مستخدمان المقابلات مع المدراء وملاحظاتهم الشخصية. وقد وجدوا إختلافا كبيرا في نمط الهيكل تبعاً لنوع البيئة : بيئة مستقرة ،بيئة ديناميكية ودونا ذلك تحت نمطين من الهيكل هما الهيكل الميكانيكية والهيكل العضوية.

- **الهيكل الميكانيكية:** تمتاز بالآلية والتعقيد والرسمية والمركزية واعتماد الرسمية في أداء الأعمال ،وكذلك السلوك المبرمج وقلة الاستجابة للتغيرات أو الأحداث الفجائية أو غير اعتيادية.
- **الهيكل العضوية:** تمتاز بالمرونة وقابليته للتكيف وتعتمد الإتصالات الجانبية والعمودية وتعتمد التأثيرات على الخبرة والمعلومات أكثر من سلطة الموقع الوظيفي كما تكون اللامركزية في إتخاذ القرارات ،والتأكيد على تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجهات. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم (5): مقارنة بين الهيكل الميكانيكي والعضوي

العضوي	الميكانيكي	خصائص الهيكل
مرنة	محددة بدقة	تحديد المهام
جانبية وعمودية	عمودية	الإتصالات
منخفضة	عالية	الرسمية
الخبرة	السلطة	التأثير
متنوعة	مركزية	السيطرة

ويعتقد برنز و ستولكر أن الهيكل الفعال هي التي تتكيف مع متطلبات البيئة . وهذا يعني استعمال الهيكل الميكانيكي عندما تكون البيئة مستقرة ، واستعمال الهيكل العضوي في البيئة المضطربة .

## أ-2- دراسة امري وترست **Emery et Trust**:

قاما هذان الباحثان بتصنيف البيئة إلى اربع فئات من حيث الثبات ودرجة التغير ودرجة التعقد وتنوع المعرفة التي يلزمها للعمل والنجاح في البيئة:

- **البيئة الهادئة** : هي بيئة قليلة التعقد ، فرغم أن المنظمة قد لا تستطيع التنبؤ بكافة المتغيرات البيئية ، حيث لا تشكل متغيرات البيئة تهديدا للمدير ولا تؤثر على نمط قراراته .
- **البيئة الهادئة مع بعض التقلبات** : تتميز بحدوث تغيرات ولكنها متوقعة ، لذلك فان استمرار المنظمة راجع لدقة التنبؤات مما يعطي أهمية كبيرة للتخطيط ، وهي مهمة اللجان التي تتشكل منها كافة الأطراف .
- **البيئة المزعجة المتغيرة** : تتسم البيئة هنا بوجود تنافس بين المنظمات لابد من أخذها عند التنبؤ ، لذلك على المنظمة العمل بمرونة ، وإتباع أسلوب اللامركزية ، والسماع للأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف .
- **البيئة المضطربة** : تعتبر هذه البيئة الاكثر تعقيدا وتغييرا بسبب العلاقات مع المنظمات الأخرى والتفاعل مع المجتمع ، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير للتعامل مع المنافسين .

## أ-3-دراسة لورنس ولورش **Lawrence et Lorch**:

قاما هذان الباحثان باختيار عسرة شركات في ثلاث صناعات هي : البلاستيك، الأغذية، الحاويات لاجراء البحث، وقد اختارا هذه الصناعات لأنها تواجه بيئات متنوعة في عدم التأكد، فالصناعات البلاستيكية عالية التنافس ودورة حياة منتجاتها قصيرة نسبيا فضلا على أن الشركات تمتاز بتقديمها منتجات جديدة باستمرار .

أما الصناعة الحاويات فعلى العكس من ذلك، قليلة التغيير وتعتمد على النمو السكاني وهي تمثل العمل في البيئة المستقرة، أي أن التهديدات فيها قليلة وتحكمها حالة التأكد في حين أن صناعة الأغذية تقع وسطا بينهما، إذ يوجد فيها ابتكارات لكن نسبة النمو وزيادة المبيعات أقل من الصناعات البلاستيكية وأكثر من صناعة الحاويات .

حسب Lorch و Lawrence أن المنظمة الناجحة ستحقق تقابلاً أكثر من المنظمة الأقل نجاحاً وجاء قياسهما للبيئة الخارجية من أجل التعرف على درجة عدم التأكد وتضمن المقياس معدل التغيير في البيئة الخارجية ووضوح ودقة المعلومات التي تحصل عليها الإدارة.

كما اقترح Mintzberg أربع حالات لعلاقة البيئة مع الأبعاد التصميمية من خلال اعتماده الهيكل الميكانيكي والعضوي، حيث اعتمد على دراسة Stalker et Burnes ، حيث قام بتولييفها في نموذج يمكن توضيحه في الجدول التالي:

**الجدول رقم (6) : علاقة البيئة بالهيكل التنظيمي**

البيئة	مستقرة	متحركة
المعقدة	لامركزية هيكل الميكانيكي	لامركزية هيكل عضوي
البسيطة	مركزية هيكل ميكانيكي	مركزية هيكل عضوي

**Source** Henry Mintzberg, **structure et dynamique des organisations**, Editions d'organisation, Paris,1982, p 258.

من خلال الجدول السابق يمكن توضيح الحالات الأربعة كما يلي:

- **الحالة 1 :** تلجأ المنظمة إلى اعتماد اللامركزية عندما تكون البيئة معقدة ولكنها تتميز بالاستقرار ، وهذا ما يناسب الهيكل الميكانيكي التي تعتمد على تنميط المهارات.
- **الحالة 2 :** عندما تكون البيئة معقدة وتتسم بالحركة فإن الشكل المناسب التي تتخذه المنظمة هو الهيكل العضوي ، حيث يتم الاعتماد على اللامركزية والاتصالات غير رسمية أي التكيف المتبادل.
- **الحالة 3 :** عندما تكون البيئة بسيطة ولكنها تتسم بالإستقرار، فإن الشكل المناسب الذي تتخذه يكون الشكل الميكانيكي من خلال اعتماد المركزية وتنميط إجراءات العمل.
- **الحالة 4 :** عندما تكون البيئة بسيطة وتتسم بالحركية تلجأ المنظمة إلى الهيكل العضوي مع اعتماد المركزية والإشراف المباشر.

لقد اعتبر منتزبرج أن البيئة لها دور مهماً أكثر من الإستراتيجية، والحجم والعمر، والتكنولوجيا.

### 3-التكنولوجيا:

اختلفت الدراسات التي تناولت التكنولوجيا وتنوعت في نتائجها نظرا لتناولها منظمات بأحجام ومستويات مختلفة من التحليل. فقد خصصت بعض الدراسات للشركات الكبيرة، وأخرى للشركات الكبيرة، وأخرى للشركات الصناعية، وبحثت دراسات أخرى التكنولوجيا عند مستوى وحدة العمل أو المستوى الوظيفي وكانت النتائج متضاربة.

التكنولوجيا كلمة مكونة من جزأين، الأول: Techno بمعنى فن، صناعة، أو تقني، أما الجزء الثاني فهو logy أي مذهب، علم، نظرية. كما يعرف قاموس المورد التكنولوجيا أنها علم تطبيقي، طريقة فنية لتحقيق غرض علمي أو هي جميع الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم. بينما يرى Daft أن التكنولوجيا هي الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات.

#### أ-دراسة وود وارد Jean Wood Word :

درست الباحثة 100 شركة صناعية في بريطانيا تراوحت أحجامها بين 250 إلى أكثر من 1000 عامل، وجمعت من هذه المنظمات بيانات ذات علاقة بالهيكل مثل عدد المستويات الإدارية نطاق الإشراف المكون الإداري الرسمي.

كما جمعت بيانات مالية عن كل شركة الربحية والمبيعات، والحصة السوقية وقد ساعدت هذه البيانات في تصنيف الشركات إلى ثلاث أصناف وهي: فوق المعدل، المعدل، وتحت المعدل، كما صنفت وود وارد الشركات تبعا لتكنولوجيا، طريقة الإنتاج أو ما يطلق عليه أحيانا درجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

- إنتاج بالوحدة : يستعمل هذا النوع من التكنولوجيا في المنظمات الصناعية التي تأخذ شكل ورشات العمل، حيث تقوم بتصنيع عدد محدود من المنتجات وذلك وفقا لطلبات واحتياجات العملاء ويتصف الإنتاج بالوحدة بأن له خصائص ومواصفات يحددها العميل .
- إنتاج واسع : يتم فيه إنتاج عدد كبير من الوحدات التي لها نفس المواصفات والخصائص وغالبا ما يتم الإنتاج من خلال خطوط إنتاج تتولى التجميع عدد من الأجزاء المكونة للسلعة أو المنتج.
- إنتاج مستمر: يمثل أعلى درجات التعقيد الفني، وفيه تتم العملية الإنتاجية من خلال عمليات مستمرة يتم التحكم فيها آليا .



ووجدت وود وبارد بأن درجة التمايز العمودي تزداد بزيادة التعقيد التكنولوجي. كما وجدت ان المكون الإداري يتغير مباشرة مع التغير التكنولوجي أي كلما تعقدت التكنولوجيا ازدادت نسبة الإداريين في الشركة.

لقد أثبتت دراسة وبحث وود وبارد على وجود علاقة تربط كلا من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، وأن الشركة التي تمكنت من جعل هيكلها النموذج موائماً من نوع التكنولوجيا التي تستخدمها هي الأكثر فاعلية.

### ب-دراسة شارل بيرو Charles Perrow:

تنطلق دراسة بيرو لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة، فالتكنولوجيا هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات، ويركز هذا المفهوم للتكنولوجيا على ناحيتين من المعرفة هما :

- مدى إمكانية إنتاج إجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل المشاكل في العمل والتي تتفاوت حسب درجة كون المشاكل واضحة قابلة للتحديد والمعالجة أو معقدة يصعب تحليلها.

- مدى عدد وتنوع المهام درجة روتينيتها أو مستوى تعقيدها .

وقد صنف بيرو التكنولوجيا وفق هذا الأساس المعرفي إلى أربعة أنواع :

■ تكنولوجيا روتينية بسيطة.

■ تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة.

■ تكنولوجيا هندسية.

■ تكنولوجيا حرفية.

- **التكنولوجيا الروتينية** : تتصف التكنولوجيا الروتينية بأنه ليس فيها أعمالاً إستثنائية ومتنوعة بل مهام سهلة الحل، وعامل خط التجميع في مصنع السيارات لأمثلة على المهام الروتينية.

- **لتكنولوجيا غير الروتينية**: تتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها.

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

- **التكنولوجيا الحرفية:** تتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت ،وغير متنوعة كثيرة ،ومع ذلك معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصة.

#### ب-1- علاقة الهيكل بالتكنولوجيا:

يرى بيرو ان آليات التنسيق كالرقابة المستعملة في المنظمة تختلف باختلاف نوع التكنولوجيا المستخدمة ،فكلما كانت التكنولوجيا روتينية كان التنظيم معقدا. إن أداء الأعمال في المنظمة التي تستعمل التكنولوجيا الروتينية يناسب الإجراءات الرقابية، حيث تتواجد الرسمية والمركزية ،أما التكنولوجيا الروتينية غير روتينية فتستلزم وجود نظام إداري من ،يتبع الأسلوب اللامركزي في الإدارة . أما التكنولوجيا الحرفية فتستلزم الاستعانة بأصحاب الخبرات والتأهيل المعرفي العالي، وهو يتطلب نمطا من اللامركزية. كذلك الأمر فإن التكنولوجيا الهندسية ينفع معها أسلوب الجمع بين مركزية اتخاذ القرار ودرجة من المرونة ودرجة منخفضة من التقنين.

والجدول التالي يوضح العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي:

#### الجدول رقم (7) علاقة التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي

نمو التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الإشراف	التنسيق والرقابة
روتينية	عالية	عالية	كبير	التخطيط وإجراءات صارمة
هندسية	منخفضة	عالية	متوسط	الاجتماعات والتقارير
حرفية	متوسطة	منخفضة	ما بين متوسط وكبير	الاجتماعات والتدريب
غير روتينية	منخفضة	عالية	ما بين المتوسط والمحدود	الاجتماعات ومعايير الجماعية

المصدر: مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم ، دار وائل ،عمان، 2000 ،ص:208

## ج-دراسة تومبسون James D.Thompson :

يرى تومبسون أن التكنولوجيا تحدد اختيار الإستراتيجية الخاصة بعدم التأكد ،لقد قام بتحديد تكنولوجيا المنظمة المعقدة بثلاث أنواع حسب طبيعة المهام المنجزة من قبل الوحدات التنظيمية:

- **تكنولوجيا طويلة مترابطة :** وتتمثل في اعتماد متبادل بين المهام او العمليات وتتصف بتسلسل ثابت للخطوات المتكررة ،واحد أفضل الوسائل للاستجابة لحالة عدم التأكد هو التكامل العمودي للأمام أو الخلف أو كليهما .
- **تكنولوجيا وسيطية:** وهي التكنولوجيا التي تربط بين الزبائن في كلا الجانبين، المدخلات والمخرجات ومن أمثلتها:خدمات الهاتف ،المصارف ،ومكاتب البريد.
- **تكنولوجيا كثيفة:** هي استجابة موحدة أو متماثلة لمجموعة من المواقف المختلفة ،وتعتمد الاستجابة الصحيحة على طبيعة المشكلة ومدى تنوعها والتي يمكن التنبؤ بها أو توقعها بدقة.

لقد أسهم منتزبرج بتوليف دراسة وود وارد مع دراسات للباحثين الآخرين، ويجب الإشارة إلا ان الباحث أطلق على التكنولوجيا اسم النظام التقني وعرفها من خلال بعدين هما :

- **البعد الأول :** هو النظام التقني المعدل الذي يمثل أداة التأثير على عمل عمال المركز التشغيلي.
- **البعد الثاني :** النظام التقني المتطور الذي يمثل التعقيد الذي يمثله هذا النظام التقني من خلال صعوبة فهمه.

لقد اعتبر منتزبرج المنظمة التي تعتمد على النظام التقني معدل تزداد فيها الرسمية العمل ،حيث يأخذ الهيكل شكل الهيكل التنظيمي البيروقراطي، أما إذا كان النظام التقني متطور ،حيث يزداد عدد إطارات الجهاز المساند وتمنح لهم المركزية في إتخاذ القرار. أما النظام التقني الذي يتميز بالأتممة يؤدي إلى الإعتماد على أكبر عدد من المهنيين والمتخصصين ،بحيث يعتمد هؤلاء المتخصصين على الإتصالات غير الرسمية وأليات الربط من أجل التنسيق.

### 4-الإستراتيجية:

تعرف مجموعة Strategor الإستراتيجية على أنها تحديد مجالات الأنشطة التي يجب أن تكون فيها المنظمة من خلال تسخير الموارد اللازمة لذلك ،بطريقة تمكنها من البقاء والإستمرار.

يعرف Peter Drucker الإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الامد للمنظمة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصص الموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف.

وهو من الكتاب الذين أكدوا على أهمية الهدف في تحديد الهيكل التنظيمي الذي يعتبر وسيلة لتحقيق أغراض المنظمة . كما عرفها Mintezberg على أنها تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي. أما Chandler على أنها تحديد أهداف طويلة المدى للمؤسسة والاعتماد السياسات واستغلال الموارد لبلوغ هذه الأهداف.

من خلال هذه التعاريف حول الإستراتيجية يمكن استنتاج النقاط التالية:

- تحديد الأهداف الطويلة الأمد
- تخصيص الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف
- منهجية للتفكير والعمل على مستوى البيئة
- تسمح بالفاعل مع البيئة الخارجية بدرجة فعالية كبيرة

**أ-الهيكله تتبع الإستراتيجية:**

لدراسة هذا الأثر نعرض دراستي كل من Chandler و Miles et Snow ،حيث يرى كل منهما أن الإستراتيجية تسبق الهيكله وسوف نتطرق إليها كما يلي:

**أ1-دراسة Chandler:**

درس الباحث Chandler مئة شركة صناعية كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية،متتبعاً تطورها خلال خمسين سنة،منذ1909 ولغاية 1959 ، واستنتج أن التغييرات في الإستراتيجية الشركة تتقدم وتقود لتغييرات في هيكله المنظمة ،والسبب كما يقول شندالر هو أن الإستراتيجية تتطلب هيكله جديدة أو على الأقل يتم تحديثها إذا أردت المنظمة العمل بكفاءة. حيث تبين له اعتمادها على أربعة إستراتيجيات لنمو والتطور وهي:

- 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 المدى.

كما وجد شندلر أن المنظمة تعتمد المركزية في البداية عندما لا يكون لديها أكثر من خط إنتاجي واحد، ولكن مع تطورها ونموها ازدياد خطوط إنتاجها يؤدي بها إلى ضرورة تطوير هيكلتها، فتحول المنظمة من هيكل بسيط حيث يعتمد الرسمية المنخفضة والمركزية العالية والتعقيد المنخفض إلى هيكل أكثر تعقيدا والذي يتسم بلامركزية العالية وتعقيد عال ورسمية عالية .

وتبين له أن المنظمات في بدايتها تعتمد على هيكله مركزية بوجود خط إنتاجي واحد لكن مع التطور وزيادة خطوط الإنتاج يجعل من الضروري تطوير الهيكل التنظيمية لاستيعاب هذه التحولات. أي كلما اتجهت المنظمة إلى النمو تصبح إستراتيجيتها أكثر طموحا وتفصيلا من خط إنتاجي ينتج سلعة واحدة إلى توسع الأنشطة داخل الصناعة، لذلك نجدها تتجه نحو إستراتيجية التكامل العمودي لمواجهة التفاعل المتبادل بين الوحدات التنظيمية ،مما يتطلب أدوات تنسيق أكثر تعقيدا . مما يتطلب إعادة تصميم هيكله المنظمة لتكون وحدات تنظيمية متخصصة على أساس الوظائف المنجزة يختص كل منها بخط إنتاجي معين. ومنه يمكن القول أن الهيكل حسب شندلر تنتقل من هيكله بسيطة إلى هيكله وظيفية ثم إلى هيكله بالأقسام وذلك تبعا لإستراتيجية تنوع المنتجات التي تكون في الفترة الأولى في مستوى منخفض إلى مستوى عالي في الفترة الأخيرة. وإستخلص أيضا أن إستراتيجيات التنوع في شكل زوج منتجات /أسواق يتبع بتعديلات هيكلية في شكل إنشاء هيكله بالأقسام .

## أ-2-دراسة مايلز وسنو Miles et Snow :

إن من أهم الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين الإستراتيجية وهيكله المنظمة هو الدراسة التي اجزها كل من مايلز وسنو في عام 1978 تحت عنوان : "إستراتيجية المنظمة والهيكله والعملية".

توصلا الباحثان إلى تحديد أربعة أنواع من الإستراتيجيات وأثرها على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذه الإستراتيجيات هي إستراتيجية المدافعون، إستراتيجية المنقبون، إستراتيجية المحللون، وإستراتيجية المستجيبون وفيما يلي شرح كل منها :

- -إستراتيجية المدافعون: تحقق هذه الإستراتيجية الثبات من خلال إنتاج عدد محدود من السلع الموجهة لقطاع سوقي محدد تعمل من خلاله المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في الأسعار والنوعية العالية للمنتجات، وتتماشى هذه الإستراتيجية مع هيكله تتميز بتكامل أفقي عالي ومركزية في اتخاذ القرارات وشبكة اتصال واسعة بين وحدات تنظيمية.

- -إستراتيجية المنقبون : على عكس الإستراتيجية المدافعون بحيث تعمل المنظمة على تقديم منتجات جديّة والبحث عن فرص تسويقية جديدة. إذ تكمن قوتها في إيجاد استثمار منتجات جديدة ولعل الابتكار لدى المنقبون أهم الوظائف ولتحقيق ذلك تملك المنظمة سياسية استقطاب للكفاءة البشرية القادرة على فحص واستكشاف مختلف الفرص المتاحة وتعتمد المنظمة في هذه الوضعية على هيكل ذات مرونة عالية تتميز بتطبيق اللامركزية في إتخاذ القرارات واعتماد أساليب اتصال أكثر تطور في جميع الاتجاهات .
- -إستراتيجية المحللون: من خلال هذه الإستراتيجية تحاول المنظمة الدمج والإستفادة من مزايا الإستراتيجيتين السابقتين ،من جهة يجتهد للتقليل من المخاطر الموجودة في البيئة ،ويعمل في نفس الوقت على إستغلال الفرص المتاحة فيها لتحقيق الأرباح ،كما أنه لا يقدم على إنتاج سلعة جديدة أو الدخول إلى سوق جديدة إلا إذا اثبت له جدوى ذلك بواسطة المنقبون.
- لذلك فالهيكله تحاول أن تمزج بين الإستقرار والمرونة في نفس الوقت،مما يتطلب وحدات تنظيمية تتميز بدرجة عالية من النمطية والميكانيكية وذلك لتحقيق الكفاءة .
- -إستراتيجية المستجيبون: وتدعى أيضا "بالإستراتيجية رد الفعل " وهي تمثل الإستراتيجية المتبقية عند المدير التي يأخذ بها عندما يفشل في تطبيق أي من الإستراتيجيات الأخرى .

وفيما يلي جدول يوضح هذه العلاقة بين الإستراتيجية، والأهداف، والبيئة، والهيكل التنظيمي

**الجدول رقم: (8) العلاقة بين الإستراتيجية والأهداف والبيئة والهيكل التنظيمي**

الإستراتيجية	الأهداف	البيئة	خصائص الهيكل التنظيمي
الدفاعية	الإستقرار	مستقرة	سيطرة محكمة ،تقسيم جيد للعمل ،درجة عالية من الرسمية ،مركزية
المحلون	الإستقرار والمرونة	متغيرة	مركزية معتدلة ،سيطرة محكمة على الأنشطة الحالية ،مرونة على مستوى نشاط الإبتكار .
المنقبون	مرونة	ديناميكية	هيكله عضوية ،تقسيم منخفض للعمل ، درجة منخفضة من الرسمية ولا مركزية القرار

**المصدر:** مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة :الهيكل والتصميم ،دار وائل عمان ،2000،ص:85.

مما يلاحظ على نموذج مايلز وسنو ربطه المباشر بين الخصائص التي ينبغي إيجادها في الهيكل ومدى معرفة المنظمة وتأكدها من الظروف البيئية التي يحتمل أن توجهها المنظمة مستقبلاً، فتنبؤ بمستوى عدم التأكد هو الذي يحدد إستراتيجية المنظمة وهذه الأخيرة ترسم المعالم الأساسية التي يجب إيجادها في الهيكل.

**ب- الإستراتيجية تتبع الهيكل :**

يرى بعض المفكرون المتخصصون في الجانب التنظيمي أمثال Sias et Hall و Mintezberg أن الإستراتيجية تتبع الهيكل وهي النظرة المخالفة لدراسة شالندر. إن الهيكل تؤثر على الإستراتيجية ذلك لأن:

- القرارات هي السير الذي يعمل على تعريف الإستراتيجية .
- الهيكل تحدد علاقات السلطة .

- الهيكله لها تأثير على قدرة التكيف وابتكار في المنظمه .

ومادامت الهيكله هي المصدر الرئيسي للمعلومات الرسمية، ودور هذه الأخيرة اتخاذ القرارات الهامة من قبل المسيرين، هذا كله ينطوي على ترتيب أو تنظيم والتعاون والتنسيق من أجل حل المشاكل العارضة وطرح البدائل والتوقعات المستقبلية، فإنه يكون منطقيا من وجهة نظر المفكرين في هذا الطرح أن تكون الإستراتيجية تابعة للهيكل التنظيمي.

في هذا الطرح يمكن اعتبار الإستراتيجية كمعطى، وإنما يتم إعدادها في إطار هيكله، هذه الأخيرة بدورها يمكن أن تؤثر من خلال خصائصها على مواصفات الإستراتيجية المقترحة، بين التبعية الهيكلية للإستراتيجية أو العكس ظهرت وجهة نظر ثالثة تختلف عن الطرحين السابقين حيث بين Kalika أن العلاقة هي علاقة متبادلة، ليوضح Burgelman أن العلاقة تفاعلية لا يمكن القول أن واحد منهم يتبع للآخر.

وبالتالي فإن الهيكله والإستراتيجية كل واحد منهما مكمل للآخر وعنصرين لا يتجزآن، كما لا يمكن ان يسبق أحدهما الآخر.





## المراجع :

### الكتب باللغة العربية:

- 1- خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة، 2007.
- 2- نور الدين تاوريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عمان، عالم الكتب الحديث، 2009.
- 3- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2000.
- 4- سويسي عبد الوهاب، المتغيرات، الأبعاد، التصميم، الجزائر، دار النجاح، 2009.
- 5- محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، أصل الإدارة والتنظيم، عمان، دار الجنان، 2016.
- 6- علي فلاح الزعبي، علاء عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، عمان، اليازوري، 2015.
- 7- عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، الجزائر، دار البهاء الدين النشر والتوزيع، 2008.
- 8- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، عمان، دار المسيرة، الطبعة 2، 2015.
- 9- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والعمال، عمان، دار وائل، 2011.
- 10- مارس هناء، مؤشرات التغير التنظيمي والفعالية التنظيمية، نظرية كيرت لوين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10 جوان، 2017.
- 11- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دمشق، دار الرضا للنشر، 2004.
- 12- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، الرياض، كنوز المعرفة، 2006.
- 13- بيتر دراكر، ممارسة الإدارة، الرياض، مكتبة الجرير، الطبعة 1، 2013.
- 14- طارق الخير، عبد اللطيف عبد اللطيف، علي الخضر، يونس عواد، بيان حرب ديالا عارف، مبادئ الإدارة ووظائفها، دمشق، منشورات الجامعة، 2004.
- 15- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض، دار المريخ، بدون سنة نشر.
- 16- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998.
- 17- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، عمان، دار وائل، 2000.

## المقالات والرسائل:

- 1- ايناس ضياء مهدي، الإتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الإستراتيجية، مجلة جيهان أربيل العلمية، اصدار خاص، العدد 2، ايلول 2018.
- 2- عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر، جامعة الجنان طرابلس، لبنان.

## الكتب باللغة الفرنسية:

1. 1-Julien Damon, 100 Penseurs de la société, presses universitaires de France , Paris, 2016.
2. 2-Jean –Michel Plane, Managment des organisation, Dunod, Paris, 2019.
3. 3-Laurence Morgana, Un Precurseur du new-Gestion et Managment, Henri Fayol, revue-gestion et Managment Public. N2, decembre, Cairn. Info, 2012.
4. 4-Francois Geoffroy, Existe-t-il-un effet Hawthorne, revue gere et comprendre, Cairn. Info, Mars, 2019.
5. 5-Michel Barabel, Olivier Meier, Thierry Teboul, Les fondamentaux du Management, Paris, Dunond, 2013.
6. 6-Adrien Peneranda, Du public aux Commons regards croises sur Simon et Ostrom , revue d'organisation, volume7, Cairn. Info, 2012.
7. 7-Henery Mintzberg, Structure et Dynamiques des Organisations, Edition d'organisation, Paris, 1982.

## قائمة الجداول:

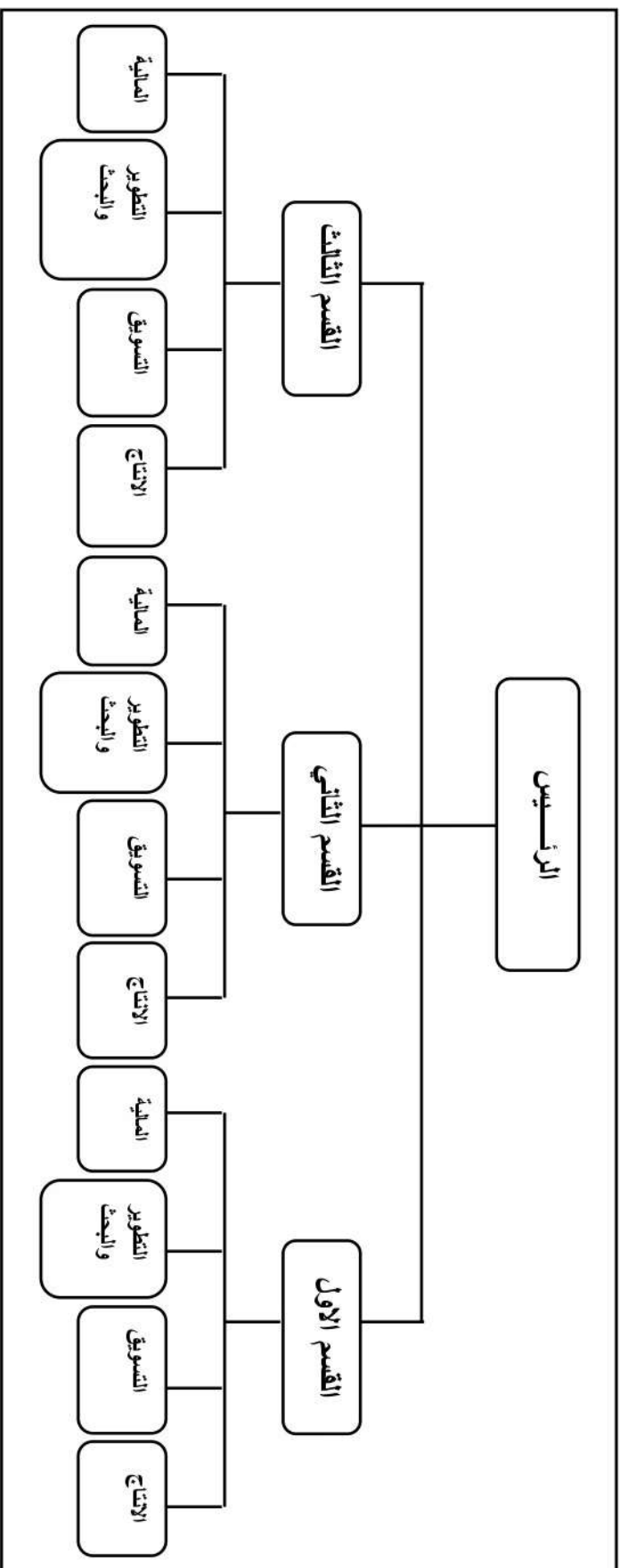
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
	خصائص المنظمات حسب النموذج الياباني والنموذج الأمريكي	1
	المقارنة بين مختلف السلطات	2
	الخصائص العامة لأنواع الهياكل	3
	الخصائص الهيكلية حسب مراحل حياة المنظمة	4
	مقارنة بين الهيكل الميكانيكي والعضوي	5
	علاقة البيئة بالهيكل التنظيمي	6
	علاقة التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي	7
	العلاقة بين الإستراتيجية والأهداف والبيئة والهيكل التنظيمي	8

## قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
	مدارس تطور الفكر الإداري الإنساني	1
	العلاقة بين خصائص البيئة	2
	الأجزاء الخمسة الأساسية للمنظمة	3
	مديرو الخط في الوسط	4
	تصميم العمل	5
	العلاقة التبادلية	6
	العلاقة التسلسلية	7
	العلاقة الوحدوية	8
	التجميع على أساس الوظيفة	9
	التجميع على أساس السلعة	10
	التجميع على أساس الجغرافي	11
	التجميع على أساس الزبائن	12
	علاقة نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي	13
	الإشراف المباشر	14
	التكيف المتبادل	15
	التنميط	16
	تسلسل آليات التنسيق في ضوء ازدياد مستوى التعقيد التنظيمي	17
	الهيكل الوظيفي	18
	الهيكل الأقسام	19
	الهيكل المصنوفي	20
	الهيكل التنظيمي البيروقراطي الآلي	21
	الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني	22

	الهيكل التنظيمي القطاعي	<b>23</b>
	الهيكل التنظيمي البسيط	<b>24</b>
	الهيكل التنظيمي الغرضي (المؤقت)	<b>25</b>
	العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي	<b>26</b>

الشكل (18) : الهيكل الأقسام.



المصدر: جليل محمد حسن الشماخ، خصيصر كاطم حمون، مرجع سابق، ص: 127