

المحور الرابع: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

أولاً: مفهوم التنظيم:

1. تعريف التنظيم:

عملية فإن التنظيم لم يعرف بشكل موحد من قبل المفكرين الإداريين فنجد العديد من التعريفات: (رضوان، 2012-2013، صفحة 10)

- التنظيم هو عملية تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات الناشئة من تقسيم العمل، لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف المحدد (تعريف لبدال ايويك)
- يعني إنشاء علاقات فعالة بين الأفراد بحيث يستطيعون العمل مع بعضهم بفعالية، بحيث يشعرون بالارتياح الشخصي لمختلف العمليات التي يقومون بها قصد تحقيق هدف معين. (تعريف George Terry)
- التنظيم يعني توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة. (تعريف ريتشارد هود جت Richard M.hodgetts)

2. أهمية التنظيم:

- يسمح بتنسيق الجهود وتوجيهها نحو الهدف.
- يحدد مسؤوليات كل فرد مما يسمح بالرقابة بأكثر سرعة وفعالية.
- يساعد في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.
- يساعد على توزيع السلطة في جميع أجزاء المؤسسة.
- يساعد على الاستفادة من قدرات وإمكانات الأفراد من خلال توزيع الأعمال على أساس التخصص.
- يعتبر الوسيلة المثلى لتحقيق الأهداف.

3. مبادئ التنظيم:

إن التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يعتمد على مجموعة من الأسس والمبادئ يمكن أن نجملها في:

- التخصص وتقسيم العمل
 - مبدأ وحدة الهدف
 - مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: وهنا يجدر بنا توضيح عدد من المفاهيم:
- 3-أ السلطة: هي قوة اتخاذ القرار أو حق إصدار الأوامر، وهي سلطة رسمية كون الرئيس يتمتع بهذا الحق نتيجة تنصيبه رئيساً لدائرة معينة في الهيكل التنظيمي، ويمكن أن تظهر ثلاثة أشكال للسلطة
- سلطة سلمية/ التنفيذية/ الإشرافية
 - سلطة استشارية
 - سلطة وظيفية

3-ب تفويض السلطة: هي العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسه ليقوم به نيابة عنه.

3-ج المسؤولية: هي تعهد والتزام بإنجاز عمل ما حيث ترتبط المسؤولية ارتباطاً مباشراً بالسلطة فيصبح المدير مسؤولاً بمجرد كونه صاحب سلطة.

3-د المساءلة: تعني التأكد من أن الأفراد بالمؤسسة قد قاموا بالواجبات التي كلفوا بها أم لا.

4. أنواع التنظيم: هناك نوعان أساسيان الأول تنظيم رسمي والثاني: تنظيم غير رسمي

ثانياً: تصميم الهياكل التنظيمية:

1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

أ. تعريف الهيكل التنظيمي:

يُعرفه Stoner بأنه : الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي فبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الأعمال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية. ومن خلاله تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى الفرد الذي يمارس وظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي (المحمدي، 2022، صفحة 152)

ب. أهمية الهيكل التنظيمي:

لا يمكن القول بوجود منظمة ما دون وجود هيكل تنظيمي لها، لذلك فقد حدد الباحثون عدة عناصر لأهمية الهيكل التنظيمي وهي : (علوان، 2020، صفحة 72)

- ضمان كفاءة وفاعلية النشاطات طبقاً لأهداف المنظمة الموضوعة.
- تقسيم وتخصيص العمل والمسؤوليات والصلاحيات وإقامة علاقة العمل.
- تصميم الهياكل التنظيمية يساهم في تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة.
- يساعد المنظمة في تبني عملية التنوع في الأنشطة من خلال الوسائل المتمثلة بالتخصيص وتوزيع العاملين، وتفويض الصلاحيات.
- يمكن للمنظمة من الحفاظ على أنشطتها بشكل منسق لمواصلة تحقيق أهدافها في ظروف البيئة المحيطة.
- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة.
- التنسيق بين أنشطة الوحدات ومجموعات العمل المختلفة من خلال استخدام الرقابة والمتابعة والاتصالات.

2. أبعاد ومحددات الهيكل التنظيمي:

أ. أبعاد الهيكل التنظيمي: للهيكل التنظيمي ثلاث أبعاد أساسية هي:

- ✓ الرسمية
- ✓ . المركزية. اللامركزية.
- ✓ التعقيد

ب. محددات الهيكل التنظيمي:

هي الأمور التي تحكم اختيار شكل تنظيمي دون آخر وهي كما يلي:

- ✓ حجم المؤسسة؛
- ✓ استراتيجية المؤسسة؛
- ✓ التكنولوجيا؛
- ✓ الثقافة التنظيمية وغيرها من المتغيرات الأخرى

3. أشكال الهياكل التنظيمية:

يتخذ الهيكل التنظيمي في المؤسسات عدة اشكال ويمكن أن نصنفه عموماً حسب مجموعتين، تقليدية وحديثة كما يلي:

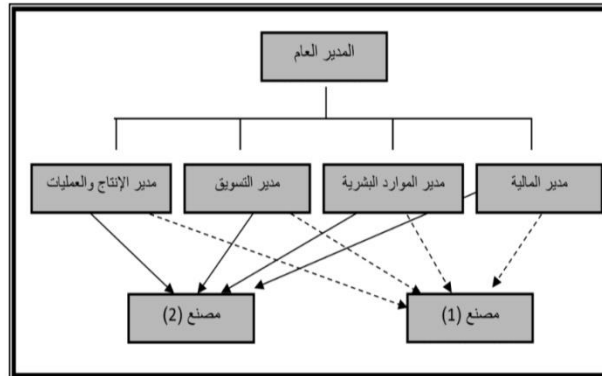
أ. الهياكل التنظيمية التقليدية:

ليس المقصود بالتقليد هيكل قديم انقرض وانتهى، بل هي هياكل معروفة منذ زمن بعيد ومستخدمة حتى في الوقت الحاضر، ويمكن أن نذكر أهم أنواعها:

أ.1. الهيكل الوظيفي: Functional Structure

وفق هذا الهيكل فإن الأعمال تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، ويجري تصنيفها على أساس التخصصات الوظيفية كالإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية والرقابة...، ويجري التنسيق بين هذه الإدارات من خلال الإدارة العليا للمنظمة، والشكل التالي يوضح هذا الهيكل. (المحمدي، 2022، صفحة 154)

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي الوظيفي

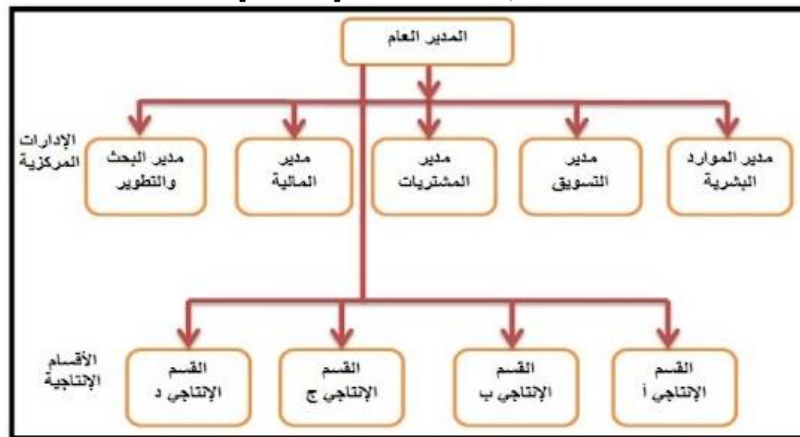


المصدر: (المحمدي، 2022، صفحة 155)

أ.2. الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام (التقسيمي):

يستخدم هذا الهيكل للمنظمات ذات الخطوط الإنتاجية متنوعة الصناعة، بحيث تصبح الأقسام متعددة، ويجري التنسيق بين الوحدات التنظيمية بواسطة المركز (المدير العام)، كما في الشكل التالي، بمعنى أن لكل قسم رئيس، وكل الأقسام ينسبها المدير العام للمنظمة، إذ كل مشكلة تظهر داخل القسم، أو طلبات العاملين تدار من قبل رئيس القسم، وليس من قبل المدير العام. (علوان، 2020، صفحة 78)

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي التقسيمي



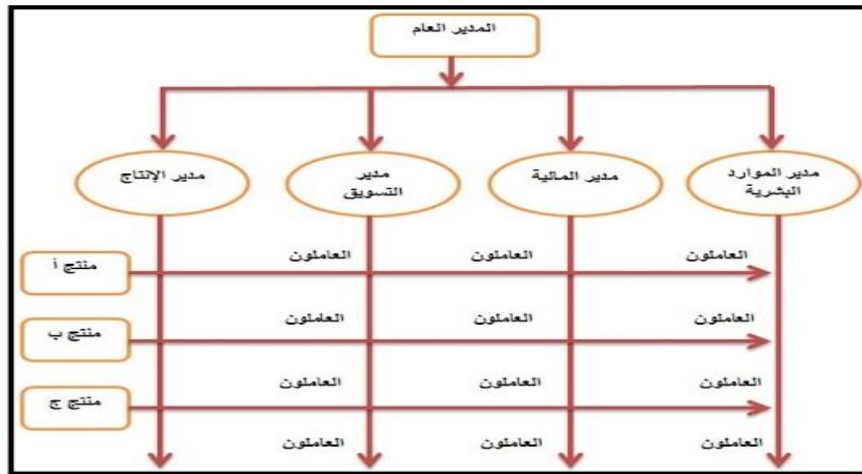
المصدر: (علوان، 2020، صفحة 79)

أ.3. الهيكل المصفوفي:

في هذا النوع يقوم بالتنظيم المشترك على أساس الوظيفة والمنتج، حيث يتم الاستعانة بمجموعة من الخبراء في الأقسام التنظيمية، ويعملون تحت قيادة رؤساء يتولى كل منهم قيادة مجموعة معينة، كما في الشكل التالي، بمعنى آخر أنه يتم تقسيم العاملين بحسب الوظيفة في كل هيكل وظيفي، ويتم تعيين مدير لكل صناعة منتج، ومثال ذلك أن المصنع

(1) ينتج المنتج (A) والمصنع (2) ينتج المنتج (B) ... وما شابه ذلك. فيعين المدير خبيراً عن المنتج (A)، وآخر عن المنتج (B)، وكل مدير يتبعه عاملين من إدارات مختلفة وكل منهم له رئيس آخر في إدارته. (علوان، 2020، صفحة 80)

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: (علوان، 2020، صفحة 81)

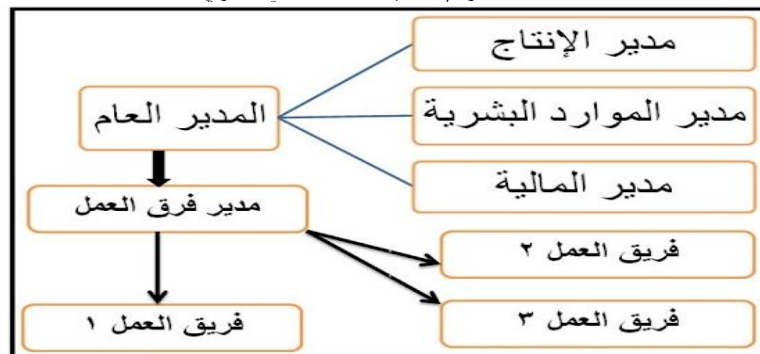
ب. الهياكل التنظيمية الحديثة:

بسبب تطور الكبير في المؤسسات والتكنولوجيا وغيرها، كان لزاما التحول نحو نمط جديد من الهياكل التنظيمية افقيه في تشكيلها في اغلب الاحيان ، يمكن ان نذكر منها ما يلي:

ب.1. الهيكل التنظيمي الفرقي (هيكل الفريق):

يعتمد هذا النوع على فرق العمل الدائمة "أو المؤقتة"، إذ يتم تشكيل فرق من العاملين بمختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية، وتقليل اشكالية الاتصال والتنسيق بينها، وتكون مسؤولة عن حل المشكلات المتنوعة للمنظمة. يميز هذا الشكل بأنه يلغي الحواجز التقليدية بين الاقسام والفرق المكلفة بأعمال رسمية، كما أنه يمكن المنظمة التناغم مع تغير البيئة، ويزيد من الرضا الوظيفي ويقوي الروح المعنوية للعاملين. لكن ما يعاب عليه فقط ظهور ولائين متناقضين بين العاملين احدهما للقسم المعنى، والآخر للفريق الذي ينتمون إليه (علوان، 2020، صفحة 81)

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي الفرقي

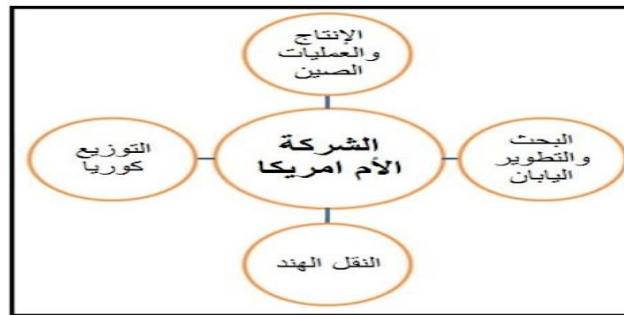


المصدر: (علوان، 2020، صفحة 82)

ب.2. الهيكل التنظيمي الشبكي:

يعتمد هذا النوع على إقامة الشركة الأم كتنظيم مركزي، وهي موجودة في أميركا مثلاً، مع شبكة من العلاقات والتنظيمات الأخرى التي تتولى (الإنتاج، البحث والتطوير، النقل، التوزيع) وهي موجودة في دول أخرى، وتجري كافة العمليات لحسابها الخاص، وفقاً لتعاقد رسمي، وباستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة، كما في الشكل التالي: (علوان، 2020، صفحة 82)

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: (علوان، 2020، صفحة 83)

ب.3. الهيكل اللامحدود (الافتراضي): تُزال فيه الحدود المادية للمؤسسة، ويعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والانترنت، حيث يتطلب عمالة ماهرة وكفاءة خاصة في ذلك الميدان.

ج. نموذج مينتزبرغ في تصنيف الهياكل التنظيمية

صنف (Mintzberg) الهياكل التنظيمية إلى خمسة أنواع، واستند في ذلك على أن أي مؤسسة تتشكل من خمسة أجزاء رئيسية (+1) هي :

1. القمة الاستراتيجية/ الإدارة العليا: La sommet stratégique

بتشكل أعضاء القمة الاستراتيجية من المدير العام وباقي الإطارات الإدارية الأخرى باستثناء السكرتارية والمساعدين الإداريين. وقد يختلف الأفراد الذين تتشكل منهم القمة الاستراتيجية من مؤسسة لأخرى ومن بلد لآخر، وذلك حسب النظام الإداري المتبع أو السياسة الاقتصادية التي تتبناها الدولة. (بن سبع، 2020-2021، صفحة 100).

2. الإدارة الوسطى / الخط التراتبي: La ligne hiérarchique

تضم الإدارة الوسطى مجموعة المدراء الذين يشغلون مواقع إدارية دون القمة الاستراتيجية (جليد، 2010-2011، صفحة 34)، وتتمثل الحاجة الوظيفية لهذا المستوى التنظيمي الوسيط في عدم قدرة القمة الإستراتيجية على مراقبة الأنشطة المتنوعة للإدارة التنفيذية (العمال التنفيذيين)، سيما إذا كان حجم التنظيم كبيرا، ما يستدعي خطأً تراتبياً طويلاً (إدارة وسطى) يحقق الربط بين النشاط الفكري والنشاط البدني. (بن سبع، 2020-2021، صفحة 102)

2. الإدارة التنفيذية/ التشغيلية/ مركز العمليات: Le centre opérationnel

يعتبر مركز العمليات بمثابة القلب النابض للمؤسسة، لأنه الجزء الذي يضمن إنتاج المخرجات الأساسية التي تديم حياتها، حيث ينعكس فيه أداء مجموع الأجزاء التنظيمية الأخرى؛ ويتشكل من عمال تنفيذيين تربطهم علاقة مباشرة بعملية إنتاج السلع والخدمات (بن سبع، 2020-2021، صفحة 99).

3. الهيكل الفني/ الفنيون:

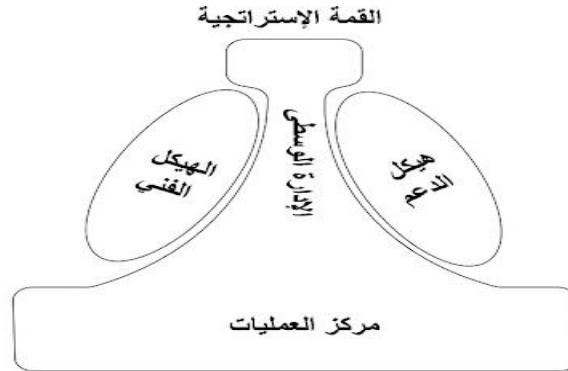
يقصد به الطبقة المتخصصة في المؤسسة وتشمل مجموعة محللين و استشاريين مهمتهم تقديم الآراء والاقتراحات في تصميم العمل والتخطيط له، بالإضافة إلى تدريب و تكوين العمال ووضع معايير وأسس عملية التنميط من أجل تنسيق أعمال المؤسسة (جليد، 2010-2011، صفحة 34)

4. هيكل الدعم أو المساندة/ الاستشاريون:

تحتوي الهياكل التنظيمية في أغلب المؤسسات المعاصرة على عدد كبير من الوحدات للعمليات، وتتميز بانتشارها في مختلف المستويات الإدارية تقريبا ففي معظم المؤسسات الصناعية توجد مصالح خاصة بالعلاقات العامة و لاستشارات القانونية بالقرب من القمة الإستراتيجية، و في مستوى الإدارة الوسطى نجد وحدات للبحث و التطوير أو وحدات

للعلاقات الصناعية، أما في المستويات الإدارية الدنيا فنجد الوحدات المساندة ذات العمل المتصف بدرجة عالية من النمطية و هي تشبه في عملها مركز العمليات (جلید، 2010-2011، صفحة 34) و يوضح الشكل رقم 1 الأجزاء الخمسة المكونة للمؤسسة حسب مينتزبرغ:

الشكل رقم 6: المكونات الأساسية للمؤسسة وفقا



المصدر: (جلید، 2010-2011، صفحة 35)

و تبعا لذلك ستنشأ خمسة أشكال تنظيمية كل منها يرتبط بالسيطرة المفروضة من أحد الأجزاء الأساسية، يمكن اختصارها في الأشكال التالية:

الشكل رقم 8: الهيكل البيروقراطي الآلي المصدر: (جلید، 2010-2011، صفحة 38)	الشكل رقم 7 الهيكل التنظيمي البسيط المصدر: (جلید، 2010-2011، صفحة 36)
الشكل رقم 10: الهيكل المتعدد الأقسام المصدر: (السالم، 2018، صفحة 181)	الشكل رقم 9: الهيكل المهني/ الاحترافي المصدر: (جلید، 2010-2011، صفحة 40)
الشكل رقم 12: التنظيم الأدموقراطي المصدر: (بن سبع ، 2020-2021، صفحة 36)	

3. مراحل تصميم الهيكل التنظيمي:

- ينبغي أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يشجع المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة. (علوان، 2020، صفحة 72)، وعموما فإنه يمر بمراحل خلال تصميمه، هي:
1. تحديد أهداف المؤسسة وعدد الوظائف والأنشطة التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.
 2. إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.
 3. تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة، وفقا لمعايير مختلفة.
 4. تحديد العلاقات التنظيمية (التنسيق): فبعد تكوين الوحدات الإدارية، لابد من ربطها مع بعضها البعض من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين، في مختلف مستويات الإدارة راسيا وافقيا. وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية هي: السلطة، المسؤولية، التفويض، والمركزية، اللامركزية، نطاق الإشراف واللجان.
 5. تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، كالإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية....، فلا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم، تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.
 6. اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية.
 7. بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي، تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة فيه، ولا بد أن يكون الاختيار قائما على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 8. رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه اسم الخريطة التنظيمية، التي توضح حجم الهيكل التنظيمي والتبعية ونطاق الإشراف لكل شخص، وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة.
 9. وقد تبين الخريطة خطوطا ثياب السلطة من أعلى لأسفل، وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار أو دائرية.
 10. إعداد الدليل التنظيمي: وهو ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنوانها وأهدافها وسياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية وإجراءاتها وغيرها.
 11. المراقبة لعملية التنظيم بشكل مستمر وإدخال التعديلات المناسبة عند الحاجة.