

# بناء الهياكل التنظيمية



إعداد

عدنان ماضي والي

2012

## الاهداء

■ إلى كل الذين يؤمنون بضرورة تنظيم وتطوير

مؤسساتهم 0

■ إلى كل الإداريين المبدعين المخلصين في ولائهم

لمؤسساتهم 0

اهدي جهدي المتواضع في توضيح مفهوم وكيفية بناء الهياكل  
التنظيمية التي تعتبر الأساس في عمل أي مؤسسة  
والتي من خلالها يمكن قياس فعاليتها ونشاطها التنظيمي

## المقدمة

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية , من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد ادوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة , و تفاعلي التداخل و الازدواجية و الاختناقات و غيرها و من ناحية أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسات , فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام و واجبات محددة للفرد , و الالتزامات المترتبة علي الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.

يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل علي إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من حيث مفهومه وتعريفه باعتباره الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فان العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلي أساس علمي متين حيث تتخبط المؤسسة وتتحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلي هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزيه العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات ، ولهذا فان عبء العمل والمسئولية التي تحملها الإدارة العليا في الوزارات والهيئات والمؤسسات وقد زاد زيادة ملحوظة في السنين الأخيرة 0

تناولنا الهيكل التنظيمي والوظائف وخط السلطة داخل المؤسسات ، وكذلك العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي ومراحل هذا التصميم ، كما تمت الإشارة إلى أنواع الهياكل التنظيمية ونماذجها وأشكالها موضحا ذلك بالرسومات ، كما تضمن خصائص الهيكل التنظيمي الجيد وفعاليتيه ومقوماته وبيان أهميته.ولبيان أهمية الهيكل التنظيمية وكيفية بنائها فقد تم إعداد هذا الكراس التطويري الذي والمتضمن فصلان الأول يبين مفهوم الهيكل التنظيمي والتعريف به لغة واصطلاحا وتطوره عبر المراحل التاريخية الممتدة من عصر صدر الإسلام والى وقتنا الحاضر، والفصل الثاني يبين أهميته والغرض منه وقواعد إعداده والعوامل المؤثرة على البناء التنظيمي وأنوعه بالمؤسسات المختلفة ومزايا وعيوب كل نوع منها وكيفية قياس فعاليتها وأيضاً إعداد الدليل التنظيمي (النظام الداخلي) الذي يشرح مكونات الهيكل التنظيمي وتفصيلاته، ووضح علاقة تطوير الهيكل بعملية الإصلاح الإداري في المؤسسات العامة والخاصة ،وبين أسباب عملية إعادة التنظيم في المؤسسات 0 ان الفضل في إتمام هذا الجهد المتواضع يعود بعد الله سبحانه وتعالى إلى جميع الباحثين الذين سبقوني في هذا المجال وفقهم الله جميعا 0 اللهم تقبل منا هذا الجهد المتواضع خالصا لوجهك الكريم 0 قال تعالى : ((وما أوتيتم من العلم إلا قليلا )) الإسراء الآية 85

عدنان ماضي والي

2012

# الفصل الأول

(( مفهوم الهيكل التنظيمي ))

## محتويات الفصل الأول

- مفهوم الهيكل التنظيمي 0
- تعريف الهيكل التنظيمي لغة واصطلاحاً 0
- التطور التاريخي لبناء الهياكل التنظيمية 0
- الهيكل التنظيمي للدولة في عصر صدر الإسلام
- الهيكل التنظيمي للدولة في العصر الأموي 0
- الهيكل التنظيمي للدولة في العصر العباسي 0
- الهيكل التنظيمي في العصر الحاضر 0

## أولاً : مفهوم الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة 0

## ثانياً : تعريف الهيكل التنظيمي لغة واصطلاحاً :

### 1- تعريف الهيكل التنظيمي لغة :

لم أجد تعريف صريح ومباشر للهيكل التنظيمي من خلال استعراض لي بعض معاجم اللغة العربية ومنها (معجم لسان العرب (محمد بن مكرم ) والقاموس المحيط (للفيروز أبادي) والصاح في اللغة(محمد بن أبي بكر الرازي) وكانت هذه التعاريف تنص على الآتي:

ت	اسم القاموس	تعريف الهيكل التنظيمي
1	معجم لسان العرب	الهيكل : هو الضخم من كل شيء 0(1)
2	القاموس المحيط	الهيكل : الضخم من كل شيء 0 الهيكل : البناء المشرف 0(2)
3	معجم صحاح اللغة	الهيكل : البناء المشرف 0 التنظيم : التنسيق 0 (3)

وبذلك يمكن أن نعرف الهيكل التنظيمي لغة بأنه ( البناء المُشرف المُنسق ) 0

### 2-تعريف الهيكل التنظيمي اصطلاحاً :

أورد الكتاب والباحثون الإداريون العديد من التعاريف للهيكل التنظيمي أوجز منها الآتي :-

ت	اسم الباحث	تعريف الهيكل التنظيمي
1	محمود سلمان العميان ( 2002 )	أ - ( هو الإلية الرسمية التي يتمكن خلالها إدارة المنظمة عبر (4) تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرووسين) ب - ( هو نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة ) 0
2	عبد الباري دره (1994)	( ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم ، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية ) 0(5)
3	قاموس اوكسفورد 1970 P: 2048	أ - ( هو العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل و التي تعين خصائصها و طبيعتها المتفردة ) 0(6) ب - ( هو جسم منظم أو تركيب من الأجزاء أو العناصر المعتمدة على بعضها أو المترابطة بعلاقات تبادلية أو تفاعلية ) 0
4	Schermerhorn 1999	(هو منظومة من المهام وتدفق العمل ، يشير إلى العلاقات و قنوات الاتصال التي تربط سوية عمل مختلف العناصر والمجموعات (7)
5	ا . د سوار الذهب احمد عيسى/عرض بور بوينت	( هو الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله ووظائفها ) 0(8) ( هو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة ) 0

كما أن البعض سماه (البيان التنظيمي ) وعرفه كالاتي :

ت	اسم الباحث	تعريف الهيكل التنظيمي
1	عقلي (1996) 0	" إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتنويهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية ( 8)0
2	(الحلو 1985)	(هو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى) (9)0

### ثالثا :- التطور التاريخي لبناء الهياكل التنظيمية :

#### 1: . الهيكـل التنظيمي للدولة في عصر صدر الإسلام (10)

تميز الهيكل التنظيمي بتطبيق مبدأ التدرج الرئاسي و المقرون بتدرج السلطة . وقد مر بمرحلتان و كان لكل مرحلة من مراحل العصر مستويات :

#### مرحلة عهد الرسول (ص) :

تمثل الهيكل التنظيمي في مرحلة عهد الرسول (ص) بمستويين هما مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وكان الرسول (ص) يمثل السلطة العليا في الجهاز الإداري للدولة الإسلامية ، يعاونه من يختارهم من المسلمين الأوائل ، فمنهم:

ت	مجال العمل	اسم الصحابي
1	مجلس الشورى (7) من الأنصار و(7) من المهاجرين منهم	حمزة ، وأبو بكر ، وعمر ، وعلي ، وابن مسعود ، وسلمان ، وعمار وحذيفة ، وأبو ذر ، والمقداد ، وبلال
2	صاحب السر	حذيفة بن اليمان
3	أمين الخاتم	الحارث بن عوف المرى وحنظله بن الربيع بن صيفي
4	كُتَّاب الرسول (ص) بلغ عددهم (42) منهم	أبو بكر ، وعمر ، وعثمان ، وعلي ، والزبير ، وخالد ، وحنظله الأشيدى ، والعلاء بن الحضرمي ، وخالد بن الوليد ، وعبد الله بن رواحه ، ومحمد بن مسلمة ، والمغيرة بن شعبة ، وعمر بن العاص ، ومعاوية بن أبي سفيان ، وجهيم بن الصلت ، وشرحبيل بن حسنة ، وعبد الله بن أبي سرح

ت	مجال العمل	اسم الصحابي
5	كاتب مغام الرسول (ص) (صاحب المغام)	معقيب بن أبي فاطمة و كعب بن عمرو بن زيد الأنصاري
6	كاتب حرث ثمر الحجاز	حذيفة بن اليمان
7	كاتب القبائل	العلاء بن عتبة و عبد الله بن الأرقم
8	إجابة كتب الملوك عن الرسول(ص)	عبد الله بن الأرقم
9	كاتب أموال الصدقات	الزبير بن العوام وجهيم بن الصلت
10	كاتب المعاملات والمدائبات	المغيرة بن شعبة والحصين بن نمير
11	كاتب التوقيعات إلى الملوك	شرحبيل بن حسنة
12	شعراء الرسول (ص) لهجو المشركين 0	حسان بن ثابت و عبد الله بن رواحه و كعب بن مالك
13	خطيب الرسول (ص)	ثابت بن قيس
14	ترجمان الرسول (ص) إلى الفارسية والرومية والقبطية والحبشية واليهودية	زيد بن ثابت
15	كتاب المصاحف	ناجية الطفاوى و نافع بن ظريب النوفلى
16	تعليم النساء الكتابة	شفاء أم سليمان بن أبي حنمة
17	تعليم أهل الصفة القران	عبادة بن الصامت
18	أول قاض في المدينة	عبد الله بن نوفل
19	مقري المدينة	مصعب بن عمير
20	حمل أول لواء عُقد في الإسلام	عبد الله بن جحش
21	عُمال الرسول (ص)	أبو دجانة الساعدي وسباع بن عرفطة (على المدينة) أبا سفيان بن حرب (على نجران)
22	والي مكة	عتاب بن أسيد
23	القضاء والمظالم	راشد بن عبد الله
24	حفظه القرآن جميعه	أبيّ ، ومعاذ ، وزيد بن ثابت ، وأبو قيس بن السكن

وكان الرسول (ص) يقول (( أرحم أمتي بأمتي أبو بكر ، وأشدهم في دين الله عمر وأصدقهم حياء عثمان ، وأفضاهم علي ، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل ، وأفرضهم زيد بن ثابت ، وأقرأهم أبيّ بن كعب ، ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح )) .  
كما قال (ص) (( خذوا القرآن من أربعة من عبد الله بن مسعود - فبدأ به - وسالم مولى أبي حذيفة ومعاذ بن جبل وأبي بن كعب )) .

### مرحلة عهد الخلفاء الراشدين (رض) :

المتأثرة باتساع رقعة الدولة في عهد الخلفاء الراشدين (رض) فقد برزت عدة مستويات

إدارية فقد تم فصل السلطات في الأقاليم و جعل كل سلطة من السلطات الإدارية و المالية و القضائية تعمل كل منهما مستقلة عن الأخرى حتى لا ينفرد شخص واحد بكل الأمور و بذلك تم تحديد سلطان أمراء الأمصار و يتضح من خلال الخارطة التوضيحية مدى أهمية الرقابة بنوعيتها و ما يستتجبه من ضرورة الرقابة للتأكد من التزام حكام الأقاليم بتوجيهات الحكومة المركزية وقد تم استخدام أسلوبان في الرقابة هما :-

#### أ - رقابة الناس على ولائهم:

تم استخدام موسم الحج مكاناً لتلقي الشكاوى من المظلومين والاستفسار من الولاة و العمال الذين يجب أن يفدوا للحج 0

#### ب - أسلوب نقصي الحقائق:

يُبعث المخبرون و الرقباء لملاحظة أعمال الولاة و تقديم تقارير للخليفة . و كان المشرف على هذا الجهاز محمد بن مسلمة 0

### 2. الهيكل التنظيمي للدولة في العصر الأموي (11)

يرى د. عبد العزيز الدوري بكتابه (النظم الإسلامية 2008) إن الهيكل التنظيمي للدولة في العصر الأموي قد توسع كثيراً نتيجة لتوسع الأعمال و اتساع الدولة الإسلامية في زمن الأمويين و اتخذهم دمشق كعاصمة للدولة الإسلامية مما أدى ذلك إلى تطور الدواوين لتناسب الحاجة التي تتطلبها الدولة و من أهم الدواوين التي أنشأها الأمويون ومهامها :-

ت	اسم الديوان	المهمة التي يقوم بها الديوان
1	ديوان الخراج	تنظيم الخراج وجبايته وهو عماد مالية الدولة 0
2	ديوان الجند	حفظ أسماء الجند وأوصافهم وأنسابهم واعطياتهم 0
3	ديوان الخاتم	حفظ نسخة من رسائل الخليفة وأوامره بعد أن تختم النسخة الأصلية بالشمع وتخرم منعا للتزوير 0
4	ديوان البريد	نقل الإخبار والرسائل بين العاصمة والولايات أو بين الولايات بعضها البعض ونقل بعض الحاجات والمواد للدولة 0
5	ديوان النفقات	النظر في كل ما ينفق ويخرج في الجيش أو غيره 0
6	ديوان الرسائل	تحرير رسائل الخليفة وأوامره في الداخل وبمكاتبته مع الخارج
7	ديوان الصدقة	ينظر في موارد الزكاة والصدقات وفي توزيعها بين مستحقيها 0
8	ديوان المستغلات	ينظر في إدارة أموال الدولة غير المنقولة من أبنية وحوانيت 0
9	ديوان الطراز	الإشراف على المصانع التي تنسج الملابس الرسمية والشارات والإعلام 0

ويرى الجهشيارى في كتابه الوزراء والكتاب (ص 64 و 66) إن أهم ما قام به الأمويون هو تعريب دواوين العراق والشام ومصر بعد أن كانت تستخدم اللغة الفهلوية في العراق والرومية (اليونانية) في الشام والقبطية واليونانية في مصر مما ساعد على شيوع وانتشار اللغة العربية بين الموالي وعلى إن تصبح اللغة العربية لغة الإدارة والثقافة إضافة إلى لغة السياسة والدين 0 (13)

### 3. الهيكل التنظيمي للدولة في العصر العباسي (12)

ورث العباسيون التراث التنظيمي من الأمويون وطوروه وزادوا في المركزية ولاسيما في إحداث منصب الوزارة ، وأحدثوا دواوين جديدة، ووسعوا سلطة الوزير لتشمل

الإشراف على جميع الدواوين ، وقد استفاد بنو العباس من التقاليد الإدارية الفارسية وأخذوا عنهم قوانين الملك والمملكة وترتيب الخاصة والعامة وسياسة الرعية وإلزام كل طبقة حظها  
ومن الدواوين التي كانت موجودة في العصر العباسي هي :

ت	اسم الديوان	المهمة التي يقوم بها الديوان
1	ديوان الخراج	تنظيم الخراج وجبايته وهو عماد مالية الدولة 0
2	ديوان الجند	حفظ أسماء الجند وأوصافهم وأنسابهم واعطياتهم 0
3	ديوان الخاتم	حفظ نسخة من رسائل الخليفة وأوامره بعد أن تختم النسخة الأصلية بالشمع وتخرم منعاً للتزوير 0
5	ديوان النفقات	النظر في كل ما ينفق ويخرج في الجيش أو غيره 0
6	ديوان الرسائل	تحرير رسائل الخليفة وأوامره في الداخل وبمكاتبته مع الخارج
7	ديوان الصدقات	ينظر في زكاة المواشي خاصة 0
8	ديوان الحوائج	يجمع الرقاع ويقدمها إلى الخليفة لينظر فيها ويتصف المشتكين
9	ديوان المصادرة	ديوان مؤقت تسجل فيه أسماء من صودرت أموالهم مع مقدار ما صودر منهم 0
10	دواوين الأزمات	الإشراف على أعمال الدواوين الكبيرة ومراقبة الناحية المالية منها خاصة 0
11	ديوان زمام الأزمات	الإشراف على دواوين الأزمات وتنظيم أعمالها 0
12	ديوان للنظر في المظالم	النظر في شكاوى الرعية من الولاة وحمايتها من تعدياتهم ويشرك الخليفة القضاة معه للنظر فيها 0
13	ديوان الصوافي	النظر في أمور الأراضي التابعة للخليفة بصفته رئيساً للمسلمين 0
14	ديوان الاحتشام	النظر في أمور الذين يخدمون البلاط 0
15	ديوان الضياع	أدارة ضياع الخليفة الخاصة وضياع أسرته 0
16	ديوان الجهبذة	وهو شعبة من بيت المال ومهمته تدقيق حسابات بيت المال وتدقيق نوعية موارده
17	ديوان الموالي والغلمان	ينظر في شؤون الموالي والخدم المتصلين بالبلاط 0
18	ديوان البر والصدقات	إدارة الأوقاف التي وقفها الخليفة في العراق و وارداتها التي تصرف على الحرمين وحماية الثغور 0

كان للدواوين المركزية دواوين صغيرة في الولايات ، وفصلت أمور الدواوين على أساس جغرافي ومنها ديوان المشرق للولايات الشرقية وديوان المغرب للولايات الغربية و أورد المطيري (1997) خصائص التنظيم الإداري الإسلامي و نوجزها على النحو الآتي :- (16)

### الإمارة ( التدرج الرئاسي أو الهرمي ) :

قال (ص) "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم".

### التوازن بين الرعاية (ولاية الأمر) والمسؤولية:

لقوله (ص) : " كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته .. "

### العمل الصالح ( الحياض و الموضوعية بدافع إيماني ) :

لقوله (ص) : " من ولى أمر المسلمين شيئا فولى رجلا و هو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله و رسوله".

### **وجوب الطاعة في المعروف:**

لقوله (ص) : " اسمعوا و أطيعوا و إن استعمل عليكم عبد حبشي كان رأسه زبيبه".

### **التخصص و تقسيم العمل:**

لقوله (ص) : " استعينوا على كل صنعة بصالحي أهلها".

### **الشورى الإيمانية:**

لقوله (ص) : " المستشار مؤتمن".

### **التوثيق و التدوين مع البساطة و التيسير:**

لقوله(ص)" خير الناس انفعهم للناس".

### **تنمية الرقابة الذاتية و محاسبة النفس:**

لقوله (ص) : " الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك".

### **العلم و التربية و التدريب:**

لقوله (ص) : " الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو أحق بها".

### **الأمر بالمعروف و النهي عن المنكر:**

لقوله (ص) : " الدين النصيحة (ثلاثا) قلنا لمن يا رسول الله؟ قال : لله و لكتابه لرسوله و لأئمة المسلمين و عامتهم".

## **4 : .المبكل التنظيمي للدولة في العصر الحاضر - :**

لقد تطورت الهياكل التنظيمية للدول بالعصر الحاضر وتوسعت كثيرا لاستحداث الوزارات والهيئات والتشكيلات الإدارية المختلفة ، تتبعها قطاعات وإدارات بمختلف التخصصات تمثل الإدارات الرئيسية في الهيكل التنظيمي و تمثل المستوى الثاني بعد الوزير وتتبع هذه القطاعات أقسام وشعب ووحدات ( تختلف الهياكل التنظيمية وإحجامها اعتمادا على حجم ونشاطات تلك التشكيلات ومدى ميلها إلى تطبيق المركزية أو اللامركزية في أعمالها ) ولأهمية الهيكل التنظيمي فقد قدم الباحثون في مجال الإدارة الدراسات والبحوث الكثيرة وأصبحت مادة علمية تدرس في كليات الإدارة عن كيفية بناء الهيكل التنظيمي بناء علميا وبما يحقق الأهداف المخطط لها ويقضي على الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات



## **الفصل الثاني**

## (( بناء الهيكل التنظيمي ))

### محتويات الفصل الثاني

- أهمية الهيكل التنظيمي 0
- الإغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية 0
- عناصر الهيكل التنظيمي 0
- المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي
- الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي 0
- خطوات بناء الهيكل التنظيمي 0
- الخريطة التنظيمية 0
- عناصر الخريطة التنظيمية 0
- العوامل المحددة لتصميم الهيكل التنظيمي 0
- اثر الثقافة التنظيمية على بناء الهيكل التنظيمي 0
- أنواع الهياكل التنظيمية 0
- قواعد تصميم الهيكل التنظيمي 0
- العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي 0
- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد 0
- الإشكال المختلفة للهياكل التنظيمية وتطبيقاتها في المؤسسات
- مؤشرات قياس فعالية الهيكل التنظيمي 0
- علاقة تطوير الهياكل التنظيمية بالإصلاح الإداري
- إعداد الدليل التنظيمي (النظام الداخلي)
- إعادة التنظيم

#### أولاً: أهمية الهيكل التنظيمي :-

إن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة ، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة

والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة (17) وتتبع أهمية الهيكل التنظيمي في التالي (17)

1- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.

2- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.

3- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة (18)

4- توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

ولا يقف المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها، ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العصر البشر ومواردها (18)

## ثانياً: الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية :-

من الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية ما يلي:

1- يبين الهيكل التنظيمي كيفية تقسيم الأعمال بين الموظفين في المؤسسة فتوضح أنواع وعدد الوظائف فيها سواء كانت تلك الوظائف رئيسية يناد بها تحقيق الهدف الرئيسي أم وظائف مساعدة يناد بها القيام بالأعمال الثانوية أم وظائف استشارية يناد بها تقديم التوصيات والمشورة للأجهزة المختلفة.

2- يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسئولية والاتصال الرسمي في المؤسسة فتظهر من له سلطة على من، ومن مسؤول أمام من، ومن يتصل بمن، وعليه فإن كل رئيس أو مرؤوس يتعرف على مكانه في السلم الإداري.

3- يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.

4- يبين الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وحجم كل منها ونوعية النشاط الذي تمارسه الوحدات المختلفة ومقارنة نطاق الإشراف فيها مما يسهل على المتعاملين في المؤسسة التعرف على واقعها بسرعة.

5- يوضح الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف لكل رئيس من خلال معرفته لعدد المرؤوسين التابعين لكل رئيس ومدى التباين أو التوافق في أعمالهم وبعد المسافة بينهم وبين الرئيس. وفي ضوء ذلك، يمكن للمنظم وضع توصياته إما بالتوسع في تفويض السلطة أو تضييقها وذلك حسب الموقف.

6- يظهر الهيكل التنظيمي اللجان في المؤسسة، وسلطاتها وعلاقتها بأجزائها، ومستوياتها في الهيكل التنظيمي سواء كانت في المستويات العليا (مثل لجنة المديرين ولجنة التخطيط، ولجنة السياسات العامة، واللجنة المالية.. وغيرها) أم في المستويات الأخرى من الهيكل التنظيمي.

كما وتوضح الهيكل التنظيمية اللجان ( مثل: مؤقتة أو دائمة) وحجم اللجان (كبيرة أو صغيرة).

7- يفيد الهيكل التنظيمي في مجال تدريب الموظفين الجدد فتستخدم في البرامج التدريبية التوجيهية ( أو التمهيدية) لتعريف 12 الموظفين بأقسام المؤسسة مواقعهم في التنظيم،

- ورؤسائهم ومرؤوسيتهم، والأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم أثناء عملهم.
- 8 - يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة وثيقة توضيحية يمكن الاستعانة بها لدراسة التطور التاريخي والوظيفي للمؤسسات الإدارية خلال فترة معينة من الزمن.
- 9- يستخدم الهيكل التنظيمي لأغراض إعلامية فتساعد الأفراد من خارج المؤسسة التعرف على أقسامها وأعمالها والأشخاص الموجودين فيها بصورة سهلة وسريعة.
- 10- يساعد الهيكل التنظيمي في اكتشاف ومعالجة الانحرافات والأخطاء الموجودة في التنظيم من خلال عملية تحليل الهيكل التنظيمية وعليه، فإنها تكشف العلاقات غير السليمة والتداخل أو الازدواج بين المهام المختلفة.
- 11- يفيد الهيكل التنظيمي باعتباره وسيلة في تبيان ما إذا كانت المؤسسة تتبع الأسس والقواعد التنظيمية السليمة ك نطاق الإشراف ووحدة القيادة والأمر وتوزيع العمل توزيعاً منطقياً سليماً

### ثالثاً : عناصر الهيكل التنظيمي (20)

من خلال استقراء التعريفات المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين لنا إنها تشترك غالباً في عدة عناصر لا بد من توافرها في الهيكل التنظيمي :

- ✚ وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة 0
- ✚ وضوح التخصص في العمل ووجود مهام محددة 0
- ✚ نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية 0
- ✚ مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

### رابعاً: المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي :

عند بناء الهيكل التنظيمي أو إعادة بنائه هنالك عدة مبادئ أساسية تؤخذ في الاعتبار وهي :

- 1 - **مبدأ وحدة الهدف :**  
حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى إليه .
- 2- **مبدأ تقسيم العمل :**  
جعل كل فرد مسؤولاً عن جزء من العمل.
- 3- **مبدأ وحدة الرئاسة :**  
لكل عامل رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات .  
( رئيسين غرقوا المركب )
- 4- **مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة :**  
كل مسؤولية وظيفية تتبعها سلطة تمكن من أدائها .
- 5- **مبدأ الوظيفة :**  
التنظيم الإداري علي أساس الوظائف ونوع العمل المطلوب وليس علي أساس الشخص .
- 6- **مبدأ قصر خط السلطة :**  
تزداد الفعالية الإدارية كلما قلت المستويات الإدارية .
- 7- **مبدأ المرونة :**

قابلية التنظيم للتكيف ومقابلة التغيرات الداخلية والخارجية في وقتٍ وجيز دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية به 0

### **خامسا: الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي: (21)**

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومتراطة وأشكال الهياكل التنظيمية عديدة لا حصر لها، ولقد حدد بعض الكتاب الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي وهي :

#### **1- درجة التعقيد:**

توجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي:

##### **أ - التقسيم والتخصصي الأفقي:**

ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات وزاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح 0

##### **ب - والتقسيم الراسي:**

يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح 0

##### **ج - والتقسيم الجغرافي:**

يشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها.

#### **2- الرسمية:**

وتشير هذه الخاصية إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون.

#### **3- المركزية:**

يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها ولهذا حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المنظمة ومرونتها، وعلاقتها بالمبادأة والإبداع وغيره. ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا.

### **سادسا: خطوات بناء الهيكل التنظيمي (22)**

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد من القيام بالخطوات التالية :

### ● الخطوة الأولى:

تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف ( الأنشطة ) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.

### ● الخطوة الثانية:

يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة .

### ● الخطوة الثالثة:

فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة . وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة ( تكوين الإدارات ) ومن أهم هذه الأسس:

- 0 (أ) التقسيم ( التجميع ) حسب الوظائف
- 0 (ب) التقسيم ( التجميع ) حسب المنتج
- 0 (ج) التقسيم ( التجميع ) حسب العملاء .
- 0 (د) التقسيم ( التجميع ) حسب المناطق الجغرافية
- 0 (هـ) التقسيم ( التجميع ) حسب مرحلة الإنتاج

### ● الخطوة الرابعة :-

تحديد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً . وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:-  
( السلطة ، المسئولية ، التفويض ، المركزية واللامركزية ، نطاق الإشراف ، اللجان) 0

### ● الخطوة الخامسة:

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

### ● الخطوة السادسة :

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

### ● الخطوة السابعة :

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه ( الخريطة التنظيمية والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي ( التنظيم ) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطى فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية .

### ● الخطوة الثامنة :

إعداد الدليل التنظيمي: في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

### ● الخطوة التاسعة :

تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

### **سابعاً: الخريطة التنظيمية:**

وهي احد مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة تعرف الخريطة التنظيمية بأنها :

ت	اسم الباحث	تعريف الخريطة التنظيمية
1	عقيلي (1996)	(هي شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي تقوم عليه بنيان المنظمة) 0(23)
2	الجوهري (1985)	(هي وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة وتصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشأة من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات خريطة التنظيم ) 0(24)

بينما يسمي كتاب التنظيم الإداري وتحليل النظم الخرائط التنظيمية بلوحات التنظيم (قنصوه ورشيد ، 1984) 0(25)

الأمر التي توضحها الخريطة التنظيمية : (عقيلي 1996) (26)

- الأنشطة الرئيسية والفرعية 0
- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية 0
- عدد المستويات الإدارية 0
- نطاق الإشراف 0
- خطوط السلطة 0
- مواقع الإدارات 0
- مراكز اتخاذ القرار 0
- المجالس واللجان الدائمة 0

وقد قسمه الجوهري (1985) إلى ثلاثة أقسام (27)

#### **1- خرائط التنظيم العام :**

وهي الخريطة التي تعطي الصورة الإجمالية لمكونات المنشأة أو المنظمة 0

#### **2- خرائط الاختصاص :**

وهي تعمل على إبراز الاختصاصات الأساسية للتقسيمات الرئيسية على صورة عبارات قصيرة مختصرة 0

#### **3- خرائط الأفراد :**

وهي تعمل على بيان عدد الأفراد في كل وحدة إدارية 0 وتقسم الخريطة التنظيمي إلى قسمان :

- **خريطة تنظيمية رئيسية :** وهي تشمل المنظمة وأقسامها وأعمالها

كاملا 0

### • خريطة تنظيمية مكتملة :

وهي عادة ما تكون لقسم إداري أو لجزء من المنظمة 0

### ثامنا: عناصر الخريطة التنظيمية:

- عند رسم أو تصميم الخريطة التنظيمية لابد من مراعاة العناصر التالية:
- 1- تحديد عدد المستويات الإدارية من القمة إلى القاعدة 0
  - 2- الوظائف ذات الأهمية الأكبر في المستوى الإداري الأعلى 0
  - 3- يعبر عن كل وظيفة بصندوق ( مستطيل أو مربع ) 0
  - 4- رسم خطوط السلطة التي تربط الصناديق من منتصف أعلى الصندوق ومنتصفه الأدنى 0
  - 5- يعبر عن اللجان بدوائر بدل الصناديق 0
  - 6- خطوط السلطة تكون متصلة ومستقيمة 0
  - 7- ترسم الخريطة إما بأسماء الإدارات أو بالألقاب ( مدير إنتاج مثلا ) 0
  - 8 - تحديد الشكل الذي سوف ترسم به الخريطة وهي ثلاثة أنواع :

• عمودي أو راسي 0

• أفقي 0

• دائري 0

### تاسعا: العوامل المؤثرة والمحددة لتصميم الهيكل التنظيمي: (28)

يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند تصميمه وصياغته ليكون شاملا ومناسبا ومن هذه العوامل والمحددات :-

#### ■ حجم المنظمة :-

اختلف العلماء بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية 0 وينعكس على حجم الهيكل التنظيمي لها فكلما كانت المنظمة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيرا ، لكن تكون الصعوبة كبيرة نسبيا في عملية تقسيم وتحديد المهام والأنشطة الواجب أداؤها ، بينما عندما تكون المنظمة كبيرة فإن هيكلها التنظيمي يكون كبيرا وتكون الأنشطة والإعمال أكثر عددا وتنوعا مما يؤدي إلى سهولة في تقسيم العمل 0

#### ■ دور حياة المنظمة :-

حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة وهل هي في بداياتها أو في مرحلة تطورها أو انحدارها فالمنظمة تشبه بالإنسان تبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالها

#### ■ بيئة المنظمة:

للبيئة دور رئيسي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، فالبيئة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار ، فالاستقرار

يعني هيكل تنظيمي بسيط وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكل معقد، فالمنظمة لا بد من إن تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة 0

### ■ الموقع الجغرافي للمنظمة :

فالمنظمات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافي كان تكون إقليمية أو عالمية تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المنظمة في المكان الواحد

### ■ درجة التخصص :-

أن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فان كان التخصص في العمل منخفضة كان الهيكل بسيطاً والعكس صحيح

### ■ الموارد البشرية

عندما يكون المطلوب أفراداً ذوي قدرات بسيطة يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً أيضاً

### ■ التكنولوجيا :-

فالتكنولوجيا احد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها 0 فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المنظمة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً

### ■ نطاق الإشراف :-

ويقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية فإذا كان نطاق الإشراف واسعاً فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح ( أفقي ) حيث تكون المستويات الإدارية محدودة ، إما إذا كان نطاق الإشراف ضيقاً فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي طولي ( عمودي ) حيث تزداد المستويات الإدارية 0

### ■ نظام الإدارة ( المركزية واللامركزية ) :-

فوجود المركزية في المنظمة ( السلطة بيد الإدارة العليا ) يقلل تعقيد الهيكل التنظيمي ويكون أكثر وضوحاً ، بينما وجود نظام اللامركزية يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي .

### ■ الإستراتيجية :

فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فان أي تحليل أو تحديد الهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة ) فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة 0

### ■ القوة والسيطرة :-

فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحياناً نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم ، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة (السالم وسعيد ، 2000) 0(29)

هناك عدة تعريفات لثقافة المنظمة منها:

ت	اسم الباحث	تعريف الثقافة التنظيمية
1	<u>Kossen</u>	بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرووسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (30)
2	<u>Schermerhorn</u>	بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد" (31)

يوجد عدة تصنيفات للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، ومن هذه التصنيفات ما جاء به Harrison and Stokes حيث قاما بتصنيف ثقافة المنظمة إلى أربع أصناف (32)

### 1- ثقافة القوة:

يركز هذا النوع من الثقافات على الحسم ويتميز القائد بالحضور وقوة الشخصية، ويحمي التابعين المخلصين له، ويكافئ ويرقي المخلصين له ويميل إلى المركزية.

### 2- ثقافة النظم والأدوار:

تركز هذه الثقافة على مدى التزام العاملين بالأنظمة واللوائح الرسمية والوصف الوظيفي الوظيفي، حيث يكافئ الناس حسب مستوى التزامهم باللوائح، كما أن وجود اللوائح يخفض من سوء استخدام النفوذ ويجب أن يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.

### 3- ثقافة التعاطف الإنساني:

تتميز هذه الثقافة بتعاطف العاملين مع بعضهم البعض ويعطي الناس وقتهم للآخرين ويشعر الناس بالانتماء والتعاطف مع من يعملون معهم ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل ويتم مكافأة الناس بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز.

### 4- ثقافة الإنجاز:

يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتركز على تحقيق الهدف، لذلك هناك مرونة لدى العاملين في كيفية إنجاز العمل، ويعمل الناس بروح الفريق، يتمتع الناس بروح معنوية عالية.

## حادي عشر: أنواع الهياكل التنظيمية :-

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:

### ● الهياكل التنظيمية الرسمية:

وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية .

واهم مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي هي:

1. تحديد الأهداف للمنظمة  
وبالتالي تحديد الاحتياجات التنظيمية.

2. تحديد النشاطات المختلفة التي ستعمل على تحقيق أهداف المؤسسة .
- 3- تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.
- 4- تحديد الوحدات التنظيمية وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة.
- 5- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة إدارية.
- 6- رسم الخريطة التنظيمية للمنظمة .

**يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي (33)**

### 1- الهيكل التنفيذي:

- هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين، أما ما يؤخذ عليه هو:
- أ - يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية).
  - ب - يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.
  - ج - يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية.
  - د - يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي.
  - هـ يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

### 2. الهيكل الوظيفي :-

- استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منصبية، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال، ويتميز هذا النوع من التنظيم بما يلي:
- الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء والمختصين.
  - إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال.
  - إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال.
  - تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة.
  - سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.
  - تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة.

ومن جهة أخرى، يعاب على هذا التنظيم ما يلي:

- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.

✳ الميل إلى التهرب من المسؤولية حيث أن السلطة مشاعة بين الرؤساء، بمعنى عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين  
هناك ثلاثة أنواع من الهياكل الوظيفية هي:

### ✳ هيكل المهن في المنظم :

اعتماداً على مبدأ التخصص في تقسيم العمل يتم تحديد الاختصاصات الوظيفية و المهنية لمختلف النشاطات الإدارية و التشكيلات الإدارية للمنظمة.

### ✳ هيكل المسميات ( الرتب في المنظمة ) :

تعبر العناوين الوظيفية عن حقيقة الواجبات و المسئوليات و درجة الصعوبة التي تمتاز بها الوظيفة عن بقية الوظائف بالإضافة إلى المؤهلات اللازمة لشغلها.

### ✳ هيكل الأجور في المنظمة:

تعبر الدرجة المالية عن الكلفة المالية التخمينية للوظيفة في المنظمة إذ تترتب وفقاً لتسلسل الوظائف من الحد الأعلى الدرجة إلى الأدنى و لمجموعة درجات.

### 3. الهيكل الاستشاري: (34)

هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الإفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها 0

#### ومزايا هذا النوع من التنظيم:

- السلطة محددة.
  - الإفادة من مبدأ التخصص.
  - تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة.
  - توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر.
  - زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية مما يؤدي إلى تنمية طبقة الرؤساء الإداريين الذين يتميزون بالسلطة الإدارية والخبرة الفنية.
- ولكن ما يعاب على هذا النوع من التنظيم:

- ✳ الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين، إذاً أن مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى الصراع في المنظمة.
- ✳ ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب في متابعتها.
- ✳ صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين.

### 4. الهيكل التنظيمي الشبكي:

بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة

صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد، أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة .

ومن المآخذ الرئيسية على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة، فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه، كذلك هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه()

### ● الهياكل التنظيمية غير الرسمية: (35)

هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث أثبت "ألتون مايو" في دراسته أن الأفراد العاملين ينفقون جزءاً من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل أيضاً إلى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

أوجه الخلاف بين الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي.

الهيكل التنظيمي الرسمي	الهيكل التنظيمي غير الرسمي
يتم وضعه من قبل الإدارة العليا وفق طريقة مخططة ومدروسة	يتكون بطريقة عفوية من خلال مجموعة من العاملين يعملون معا 0
العلاقات بين العاملين تتم وفق معايير مكتوبة	العلاقات الشخصية هي الأساس في الهيكل غير الرسمي
يمثل السلطة القانونية في المنظمة	قد يؤدي إلى إيجاد مواقف واتجاهات تعارض قواعد الهيكل الرسمي
يهدف العاملين من خلال الهيكل الرسمي إلى القيام بالمهام والواجبات التنظيمية	يهدف العاملين في الهيكل غير الرسمي إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

### ثاني عشر: قواعد تصميم الهيكل التنظيمي.

فهو يتكون في العادة من المفردات والخطوط. أما بالنسبة للمفردات فهي عبارة عن أشكال هندسية بسيطة تتمثل في (المستطيل أو المربع أو الدائرة). ويعبر كل واحد منها عن وظيفة أو فرد أو قسم أو إدارة أو شعبة أو وحدة. وقد جرت العادة بوضع الوظائف الكبيرة في المؤسسة ( أو الفرد المهم) في مستطيلات أكبر قليلاً من المستطيلات الأخرى. ويفضل عند رسم الهيكل التنظيمي أن تكون المستويات الإدارية المتساوية ممثلة بمستطيلات متساوية من حيث الحجم، وأن تكون على مستوى أفقي واحد. أما بالنسبة للخطوط التي تربط المفردات ببعضها فهي تعبر عن قنوات السلطة والأوامر في الأجهزة التنفيذية، وتمثل العلاقات المباشرة في المؤسسة فمنها ما يكون

رأسياً ومنها ما يكون أفقياً 0 أما الخطوط الرأسية فهي تعبر عن علاقات السلطة من أعلى إلى أسفل (من الرئيس إلى المرؤوس) أو تعبر عن المسؤولية من أدنى إلى أعلى (من

المرووس إلى الرئيس). وأما الخطوط الأفقية فتعبّر عن علاقات المشاركة والتعاون بين الوحدات التي تقع في مستوى واحد. وهناك الخطوط المتقطعة التي تعبّر عن العلاقات الاستشارية بين الوحدات الواقعة في مستويات مختلفة ( أو العلاقات غير الرسمية) في المؤسسة والتي تتم خارج الخطوط الرسمية المحددة للاتصال كما هو مبين في الشكل السابق.

### ثالث عشر: العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي. (36)

التصميم التنظيمي هو تلك العملية التي تتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة للمنظمة ككل، وذلك كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالمنظمة، والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها والواقع إذا أردنا فهم المقصود بالتصميم التنظيمي فإن علينا أن نقوم بعقد مقارنة بين مصطلح الهيكل التنظيمي ومصطلح التصميم التنظيمي فعندما نتحدث عن الهيكل التنظيمي فإننا نتحدث عن العناصر المشتركة التي تختص بها الهياكل التنظيمية، أما الحديث عن التصميم التنظيمي فهو الحديث عن التعريفات الفريدة والعلاقات المتداخلة بين هذه العناصر التي تساعد المنظمة على وضع إستراتيجيتها موضع التطبيق الفعلي وتحقيق أهدافها 0 والتصميم التنظيمي قد يخضع إلى بعض التأثيرات الناتجة عن بعض العوامل وهي:-

### المطلب الأول: درجة الرسمية. (37)

يعرف جماعة Aston 1969 درجة الرسمية بأنها الدرجة التي تكون عندها القواعد والإجراءات والتوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة، والمعمارية بأنها مدى وجود قواعد ونظم محددة مسبقاً من قبل الإدارة لاستخدامها كمرشد للسلوك في مجالات معينة، وسنعرض فيما يلي مداخل قامت بتحديد درجة الرسمية:

#### 1. المدخل التقليدي:

مفهوم الرسمية ينطلق من جهود الألماني Max Weber عن التنظيمات غير الشخصية، حيث جمع أفكاره في نموذج أسماه النموذج البيروقراطي أو المثالي، ويشير (Max 1957) في هذا النموذج إلى الرسمية باعتبارها الشكل الأول المقترح لأي تنظيم، ويركز اهتمامه في النموذج البيروقراطي على مجموعة القواعد الرسمية التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن تواجه أفراد آخرين، ويرى Weber أن تحقق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد تتطلب أن يشعروا بأن هناك التزام عليهم بطاعة أوامر الرئيس في نفس الوقت يجب أن يزود الرئيس بالإدارة التي تمكنه من إصدار الأوامر لهذا العدد الكبير من المرؤوسين، وهذه الإدارة هي السلطة الرسمية. ويميز Weber بين ثلاثة رسائل لممارسة السلطة البطولية والسلطة التقليدية والسلطة القانونية، وينتقد Weber الشكل الأول والثاني لممارسة السلطة، ويرى الممارسة القانونية هي الطريقة الفعالة بالمقارنة بالقيادة البطولية والتقليدية لأنها تعتمد على القواعد واللوائح الرسمية التي تتميز بالرشد. نخرج من ذلك أن أصحاب الاتجاه الكلاسيكي يرون أن تطبيق درجة عالية من الرسمية تقود إلى تنظيم مثالي ونموذجي يؤدي وظائفه بأكثر الطرق فعالية مما يحقق الرشد والكفاءة، ويرجع ذلك إلى الاعتماد على السلوك الرسمي غير الشخصي، ومن ثم يمكن تجنب المحسوبية التي تعوق الإنجاز والأداء ومن ثم يمكن تحقيق المزايا التالية:

أ. التوظيف والترقية على أساس المقدرة الفنية، وتمثل هذه المعايير الأساس الحقيقي للسلطة القانونية، والتي يؤدي تطبيقها إلى ضمان التحاق موظفين ذوي الكفاءة بالتنظيم وفي نفس الوقت تتأكد من ولائهم للتنظيم.

ب - وجود نظام اتصال جيد يعتمد على القواعد والإجراءات مما يحقق مزايا كثيرة من أهمها: - رفع مستوى العمليات والقرارات.  
- ضمان تحقيق المساواة في المعاملة 0

## 2. المدخل السلوكي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه على عكس أصحاب الاتجاه الكلاسيكي أن تطبيق درجة أقل من الرسمية في التنظيم يقود إلى تحقيق نتائج أفضل سواءً على مستوى الفرد أو المنظمة، واهتم كثير من الباحثين بالآثار غير المقصودة بتطبيق درجة عالية من الرسمية، فقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة وظائف القواعد والهدف منها، واهتم علماء النفس بدراسة التأثير السلبي الذي يحدثه الإفراط في الرسمية على العاملين. ويعتبر Merton 1940 من أوائل الذين تنبهوا للآثار غير المتوقعة إذ يرى أن الإشراف الدقيق والقواعد الصارمة قد تؤدي إلى عدم المرونة، لما أن التشدد في القواعد قد يؤدي إلى المزيد من الجور، وغالباً ما يستخدمها البعض لتحقيق أغراض شخصية وبهذه الطريقة تصبح القواعد هدفاً في حد ذاتها، وليست

وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، ويؤدي هذا التحول إلى جمود السلوك التنظيمي. ويرى Selzink أيضاً أن المغالاة في استخدام القواعد بغرض أحكام الرقابة يؤدي إلى نتائج غير متوقعة، فهذه اللوائح لا تحدد فقط السلوك والأداء المرغوب ولكن تحدد في نفس الوقت الحد الأدنى من السلوك المقبول والأداء المطلوب.

أما Thomson فيرى أن البيئة تلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي، وانتقد نموذج Max على أساس أنه يتعامل مع التنظيم كنظام مغلق لا يتأثر بالتغيرات البيئية، ويرى أن تعارض الأهداف لا يعتبر أمراً حتمياً بل على العكس قد تتكامل الأهداف إذا ما رعت الوحدات التنظيمية ذلك، ويضيف بأن تطبيق درجة عالية من الرسمية يكون فعالاً إذا ما طبق على عالم ثابت.

ويضيف Ailken 1980 بأن تطبيق درجة عالية من الرسمية لا يلاءم التنظيمات الحديثة والتي تتصف بالتغير وعدم الاستقرار حيث يؤدي إلى عدم إشباع الحاجات الإنسانية ويعوق نمو الشخصية الإنسانية ولا يعطي الفرصة لظهور الابتكارات والأفكار الجديدة.

## 3. المدخل الأفقي:

على الرغم من الجهود البحثية التي أشارت إلى ارتفاع درجة الرسمية تمثل أحد خصائص التنظيم الفعال وأيضاً تلك التي أشارت إلى أن انخفاض درجة الرسمية يمثل أحد العوامل التي تقود إلى فاعلية المنظمات، نجد في مقابل ذلك دراسات حديثة تشير إلى عدم وجود درجة رسمية مثالية تحقق الفعالية لجميع المنظمات ولكن تتحدد الدرجة الملائمة في ضوء مجموعة من العوامل الموقفية من أهمها التكنولوجية والإستراتيجية. وكأطر تحليلية يمكن من خلالها أن هذه المنظمة تستعمل درجة معينة من الرسمية وهي:

- مدى وجود قواعد رسمية مكتوبة لتوجيه العمل.

- درجة الاعتماد على الاتصالات الرسمية المكتوبة.
- مدى وجود علاقات السلطة محددة في شكل مكتوب.
- مدى وجود نظم رسمية مكتوبة للثواب والعقاب.

## المطلب الثاني: درجة التعقد (التكنولوجيا).

التكنولوجيا هي تلك العمليات التحويلية التي تحول المدخلات مثل الموارد الخام والبيانات إلى مخرجات مثل معلومات أو سلع أو خدمات، ومعظم المنظمات تستخدم العديد من التكنولوجيا ولكن

أهمها يطلق عليه اسم التكنولوجيا الإنساني، وعلى الرغم من أن معظم الأفراد يتخلون خطوط الإنتاج والآلات عندما يفكرون في التكنولوجيا، فإن هذا المصطلح يمكن أن ينطبق أيضاً على المنظمات الخدمية. والكثير الذي نعرفه عن العلاقة بين التكنولوجيا وبين التصميم التنظيمي يبدأ من ذلك العمل الرائد الذي قامت به وورد **1961** فقد قامت هذه الباحثة بدراسة **110** شركة صناعية في جنوب انكلترا حيث جمعت هذه الباحثة معلومات عن تاريخ هذه الشركات وعملياتها الإنتاجية وعن الإجراءات والنماذج المستخدمة بها وبياناتها المالية وقد توقعت الباحثة وجود علاقة بين حجم المنظمة وبين التصميم التنظيمي الخاص بها، ولكنها لم تجد مثل هذه العلاقة، والذي أدى بها إلى البحث عن عوامل أخرى أدت إلى الفروق فيما بين هذه المنظمات من حيث تصميمها للتنظيم، وقد أدى تحليلها للعوامل الأخرى إلى قيامها بتقسيم المنظمات وفقاً للتكنولوجيا الخاصة بها حيث ميزت بين ثلاث أنواع من التكنولوجيا وهي:

\*تكنولوجيا الوحدة أو الكميات الصغيرة.

\*تكنولوجيا إنتاج الوحدات الكبيرة أو الإنتاج بكميات كبيرة.

\*تكنولوجيا الإنتاج المستمر.

وقد اهتمت العديد من الدراسات بتحديد العلاقة بين الأساليب التكنولوجية المستخدمة في التنظيم والخصائص الهيكلية به، وقد ذهبت بعض الكتابات إلى الإشارة بأنه المنظمات ذات الأساليب التكنولوجية المتماثلة عادةً ما تكون لها نفس الخصائص الهيكلية مثل المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية.

وفيما يلي بعض الدراسات التي تبين العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة في المنشأة، ففي دراسة أجراها "تشيلا ومانيفلد على **72** منظمة صناعية، ويهدف تحديد مدى صحة الاعتقاد بحتمية التأثير التكنولوجي على الخصائص الهيكلية للتنظيم. وقد انتهت الدراسات إلى العديد من النتائج أهمها:

- تعتبر التكنولوجيا أكثر تأثيراً في تحديد الخصائص الهيكلية في التنظيمات صغيرة الحجم بحيث يكون الحجم هو المؤثر الأفضل للتنبؤ بالخصائص الهيكلية في التنظيمات كبيرة الحجم.
- تزايد درجة التعقيد بالتنظيم مع تزايد المستوى التكنولوجي خاصة وتعدد العلاقات على المصادر الخارجية عامة.
- تزايد درجة الرسمية بالتنظيم مع تزايد درجة التعقيد به.
- يوجد ارتباط بين الرسمية اللامركزية ويعزز كل منها الآخر.

### **المطلب الثالث: درجة المركزية.**

تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، بينما تشير المركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الأدنى، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس

صحيح. ويشير Hall **1989** إلى أن المركزية تعبر عن كيفية توزيع السلطة أو القوة داخل المنظمات، ويشير Hage **1988** إلى المركزية بأنها تعبر عن مستوى ونوع المشاركة في القرارات الإستراتيجية من قبل جماعة العمل في المنظمة. ويضيف Vende Ven **1980** بأن سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة تكون مركزية عندما تتخذ قرارات الوحدة التنظيمية بشكل متدرج. أما الوحدة اللامركزية فإن سلطة اتخاذ القرار فيها تعود إلى مديري الخط الأول وفي ضوء مراجعة المحاولات التي تناولت مفهوم المركزية يمكن التمييز بين ثلاث استخدامات لمصطلح المركزية على النحو التالي:

أ- **المركزية الرأسية:** ويقصد بها توزيع القوة والنفوذ الرسمي داخل المنظمة.

ب- المركزية الأفقية: مدى جماعية أسلوب اتخاذ القرارات في المنظمة، وذلك بغض النظر عن المستوى الذي تتخذ فيه.

ج- المركزية الجغرافية: وتشير إلى درجة التوزيع الجغرافي أو التشتت الجغرافي لفروع أو وحدات المنظمة بصرف النظر عن تركيز سلطة صنع القرار. ولما تميز الدراسات أيضاً بين مفهوم المركزية ومفهوم المركز والذي يعبر عن الدور الشخصي أو الاجتماعي للفرد في موقع العمل أو في مجال عمليات التفاعل

#### 4- مدخل تحديد درجة المركزية:

في سبيل تحديد درجة المركزية في المنظمة يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل أساسية وذلك على النحو التالي:

##### أ- المدخل الكلاسيكي:

يرى أصحاب هذا المدخل أن المركزية الشديدة تؤدي إلى تنظيم فعال حيث تساعد على تحقيق مزايا كثيرة من أهمها:

- ضمان وحدة القرارات وتجنب المشاكل التي تترتب على الخطأ في تفسير القرارات.
- تجنب مشاكل التنسيق والاتصال.
- تجنب المشاكل المترتبة على الخطأ في تفسير بعض المتغيرات والعوامل من قبل متخذي القرارات في المستويات الدنيا حيث تكون الإدارة العليا أكثر إدراكاً والمأمراً بهذه المتغيرات.

##### ب- المدخل السلوكي:

يرى صاحب هذا المدخل أن الإفراط في المركزية يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة والعاملين، ومن ثم يفضل هذا المدخل تطبيق درجة منخفضة من اللامركزية حيث أنها تساعد على:

- \* سرعة اتخاذ القرارات لأن مشاكل الاتصال سوف تنخفض إلى حد كبير.
- \* إمكانية تطبيق مراكز المراقبة.
- \* واقعية ومعقولة القرارات.
- \* إتاحة الفرصة للإدارة العليا في المنظمة للتفرغ للقرارات العامة والتي يمكن أن تؤثر على المنظمة ككل وعدم إضاعة وقتها في حل مشاكل كان بإمكان المستويات الدنيا القيام بها.

##### ج- المدخل الأفقي:

يرى صاحب هذا المدخل أنه لا توجد درجة مركزية مثلى تصلح لجميع المنظمات وإنما يتحدد الأمر في ضوء مجموعة من العوامل والمتغيرات الموقفية والتي من بينها التكنولوجيا والإستراتيجية. وفي ضوء مراجعة بعض أساليب القياس التي يتم من خلالها دراسة درجة المركزية وذلك ضمن بعدين اثنين: تدرج السلطة ودرجة المشاركة يتضح ما يلي:

- أولاً: تدرج السلطة: يتم التعرف عليها من خلال تحديد الآتي:
  - درجة المساهمة في القرارات الهامة والمتعلقة بالعمل المباشر.
  - درجة المساهمة التي تخرج عن نطاق العمل المباشر.
  - درجة تفويض السلطة للمرؤوسين.
  - درجة التفويض التي يتم الحصول عليها من الرؤساء حيث تزداد درجة المركزية

بانخفاض الأبعاد السابقة.  
ثانياً: درجة المشاركة، وهي تعبر عن مدى اشتراك المرؤوسين مع المديرين في صنع القرارات وذلك على النحو التالي:  
صنع القرار منفرداً دون إبداء الأسباب.  
صنع القرار منفرداً مع إبداء الأسباب.  
صنع القرار بعد استشارة المرؤوسين.  
صنع القرار بمشاركة المرؤوسين.  
تفويض صنع القرار للمرؤوسين دون اعتراض منهم على ما يتخذه المرؤوسين أو إلزامهم بإبلاغه بمضمون القرار.

## المطلب الرابع: الإستراتيجية.

### أ - إستراتيجية المنظمة:

إن الإستراتيجية التي يتم اختيارها بواسطة الإدارة العليا في المنظمة سوف تلعب دوراً في تحديد أي تصميم تنظيمي يصبح أكثر فعالية، فالمؤسسة التي تأخذ بإستراتيجية النمو الداخلي (أن إعادة استثمار أموالها ونموها بعيداً عن شركات أخرى والاندماج معها) سوف تحتاج إلى خلق وحدات تنظيمية كبيرة يمكنها تصميم وتنمية منتجاتها الجديدة التي تمكنها من التوسع، ولو أن المؤسسة أخذت بإستراتيجية التنوع المترابط أو غير المترابط (أي التنوع في المنتجات بإضافة منتجات ذات علاقة أو ليست ذات علاقة بالمنتجات الحالية) فإنها تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأن كيفية القيام بترتيب تلك الوحدات الجديدة التي حصلت عليها بغرض التنوع، وإستراتيجية تخفيض حجم المنظمة قيام الإدارة بتخفيض حجم بعض وحداتها بالتخلص من بعض تلك الوحدات قد يتطلب الباقية لديها، وبالمثل فإن إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه قد تفرض على الإدارة تغييراً بحيث يمكنها استخدام نطاقاً أوسع للإشراف بقدر أكبر من المركزية في اتخاذ القرار.

### ب - إستراتيجية وحدات العمل:

وحدات الأعمال هي وحدات الشركة الأم ولكنها تنفصل بمواردها وإستراتيجيتها وتعامل معاملة مركز ربحية بالنسبة للشركة الأم، وبطبيعة الحال فإن إستراتيجية أي وحدة من وحدات الأعمال سوف تؤثر على التصميم الخاص بالمنظمة ككل وتستطيع أي وحدة أعمال أن تأخذ بأربعة إستراتيجيات:  
إما أن تكون محللة وهي تلك الوحدات التي يتصف سوقها ومنتجاتها بالاستقرار ولكن لا مانع لها من إضافة منتجات أو أسواق جديدة مع بقاء أسواقها ومنتجاتها الأساسية هي الأساس الذي يعتمد عليه.  
إما أن تكون منقبة وهي تلك الوحدات التي تتقرب وتبحث عن كل ما هو جديد سواء في السوق أو المنتجات التي تقدمها.  
إما أن تكون مدافعة وهي التي تدافع عن أسواقها ومنتجاتها ولا تبحث عن الجديد.  
إما أن تكون مستجيبة برد الفعل، وهي أسوأ أنواع وحدات الأعمال والتي تعمل دائماً وفقاً لرد الفعل وتكون أهدافها غير واضحة.

### ج- الإستراتيجية الوظيفية:

إن العلاقة بين الإستراتيجية الوظيفية المنظمة وبين التصميم التنظيمي هي علاقة غير واضحة والتي تعود إلى أن هذه الإستراتيجية يتم التغطية عليها واحتوائها بواسطة إستراتيجية المنظمة ككل وإستراتيجية وحدة الأعمال، ولو أن الشركة تأخذ بإستراتيجية الهجوم التسويقي

المكثف فإن الشركة قد تحتاج إلى وجود وحدات مستقلة للإعلان والبيع المباشر والترويج لو أن إستراتيجيتها المالية تتطلب قدراً منخفضاً من الديون فإنها قد تحتاج إلى وحدة مالية صغيرة الحجم فقط ولو أن إستراتيجية الإنتاج تتطلب إنتاج المنتج في عدد من الأماكن والمواقع فإن التصميم التنظيمي لابد وأن يعكس فكرة التشتت الجغرافي.

### **المطلب الخامس: تأثير البيئة.**

تلعب البيئة دوراً أساسياً في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار وعدمه على الهيكل التنظيمي إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيط وغير معقد، وفي الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.

هناك العديد من العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر في التصميم التنظيمي ولعل أهم الدراسات التي أوضحت العلاقة بين البيئة والتصميم التنظيمي هي تلك الدراسة التي قام بها كل من بيرنز وستوكر وقد كانت نقطة البداية لهذين الباحثين هو تقسيم البيئة إلى نوعين وهما البيئة المستقرة وهي التي تستمر مستقرة عبر الزمن، والبيئة غير المستقرة وهي البيئة موضع عدم التأكد وسريعة التغير ثم قام الباحثان بعد ذلك بدراسة التصميمات التنظيمية في ظل النوعية من البيئة، ولقد وجد الباحثان أن المنظمات التي تعمل في ظل البيئة المستقرة يكون لها تصميم تنظيمي مختلف عن تلك التي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة، وقد أطلق الباحثان على التصميم

التنظيمي الذي يعمل في بيئة مستقرة اسم التنظيم الآلي، وعلى التالي الذي يعمل في بيئة غير مستقرة اسم التنظيم العضوي ويتمثل التنظيم الآلي مع البيروقراطي فهو تنظيم خالي من درجة عدم التأكد وأن هذه المنظمات تعد هيكلها الخاص بأنشطتها بصورة متوقعة عن طريق استخدام القواعد والتخصص والوظيفي ومركزية السلطة وعلى الوجه الآخر فإن التنظيم العضوي والذي يوجد في البيئة غير المستقرة يتطلب قدراً كبيراً من المرونة في الهيكل التنظيمي. والواقع أن فكرة وجود تأثير البيئة على التصميم التنظيمي قد وجدت صداها في الولايات المتحدة حيث تم التوسع فيها عن طريق تلك الدراسات التي قام بها كل من لورانس ولارش فهذان الباحثان يوافقان على أن للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة تأثيراً على تصميمها التنظيمي، ولكنهما في نفس الوقت يعتقدان أن مثل هذا التأثير يختلف بين الوحدات المختلفة داخل نفس المنظمة، بل الأكثر من ذلك يرى الباحثان أن لكل وحدة تنظيمية بيئة مختلفة تؤثر فيها وأن هذه الوحدات تستجيب من خلال تنمية الملامح والخصائص الفريدة لها، ومن هذه لملامح والخصائص:

### **أ - خاصية التمايز :**

وتعكس لنا المدى الذي يتم فيه تقييم المنطقة الفرعية الكثيرة هي منظمات عالية التمايز، أما تلك التي تحتوي على عدد محدود من الوحدات التنظيمية الفرعية فهي تطبق درجة منخفضة من التمايز .

### **ب - خاصية التكامل :** وهي تلك الدرجة التي يجب عندها أن تعمل الوحدات التنظيمية

الفرعية كعاص ، وذلك بشكل متناسق ، فعلى سبيل المثال لو إن كل وحدة فعلية تتنافس في أسواق مختلفة وأن لكل منها تسهيلات الإنتاجية فإن قدراً قليلاً من هذا التكامل بين هذه الوحدات يكون مطلوباً. ويرى الباحثان أن درجة كلاً من التمايز و التكامل تتوقف على درجة استقرار البيئة التي تعمل فيها الوحدات التنظيمية الفرعية للمنظمة .

## **رابع عشر : خصائص الهيكل التنظيمي الجيد :- (38)**

- إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي:
1. الاستفادة من التخصص: يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز واتفق العمل وخفض في التكلفة.
  2. التنسيق بين أعمال المنظمة: إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه، مثل ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يطلب طلبات المستهلكين إذا لم يخدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواسفات المطلوبة.
  3. الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة: تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.
  4. تحقيق الرقابة التلقائية: يقضي مبدأ التلقائية بأن لا يخضع قصدهن أحدهما مراقبة الأخرى لرئاسة شخص واحد، مثال ذلك: لا يحق أن يكون مسئول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.
  5. عدم الإسراف: أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف، إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما سنكلفه من جهود ونفقات.
  6. مراعاة الظروف البيئية: تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة (0)

### خامس عشر: الأشكال المختلفة للمبائل التنظيمية وتطبيقاتها في المؤسسات (39)

يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة. فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم. ويبدأ الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى (الوزير مثلاً) وينتهي بأقل مستوى إداري من العاملين. وقبل إعداد الهيكل التنظيمي لا بد من تحديد أهداف المؤسسة مع الأخذ بالاعتبار المرونة في هذا الهيكل بحيث لو تغيرت الأهداف يبقى متناسباً وهذا له علاقة مع ما يسمى "بديناميكية التنظيم وبعد تحديد الهدف تبدأ عملية إعداد الهيكل التنظيمي من خلال تقسيم العمل وإنشاء الوظائف والوحدات الإدارية بالخطوات التالية:

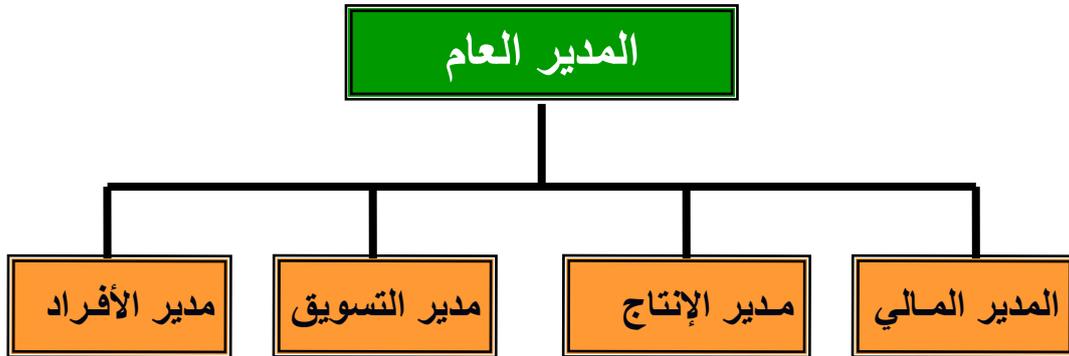
- 1- تحويل الأهداف إلى أنشطة ويتم البدء بالأنشطة الرئيسية وتقسيمها إلى أنشطة فرعية وثانوية.
- 2- يتم تجميع الأنشطة في صورة وظائف بحيث تشكل كل مجموعة أنشطة ذات طبيعة

متجانسة وظيفية معينة.

- 3- تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية تعطي مسمى معين.
  - 4- تحديد مهمات واختصاصات الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي.
- أما عملية التجميع للأنشطة والوظائف أو أسس تقسيم العمل وتوزيع الوظائف فيتم على عدة أسس هي:
- 1- التوزيع على أساس نوع الوظيفة: كوظيفة الشؤون الإدارية، الشؤون المالية، العلاقات العامة، الدائرة الهندسية الصيانة... الخ.
  - 2- التوزيع على أساس السلعة.
  - 3- التوزيع على أساس جغرافي: وهذا مناسب للمؤسسات التي لها فروع في مناطق مختلفة
  - 4- التوزيع على أساس العملاء.
  - 5- التوزيع على أساس مركب (المصفوفة التنظيمية): الذي يجمع بين أكثر من طريقة من الطرق السابقة.

#### 1- الهيكل التنظيمي الوظيفي: (40)

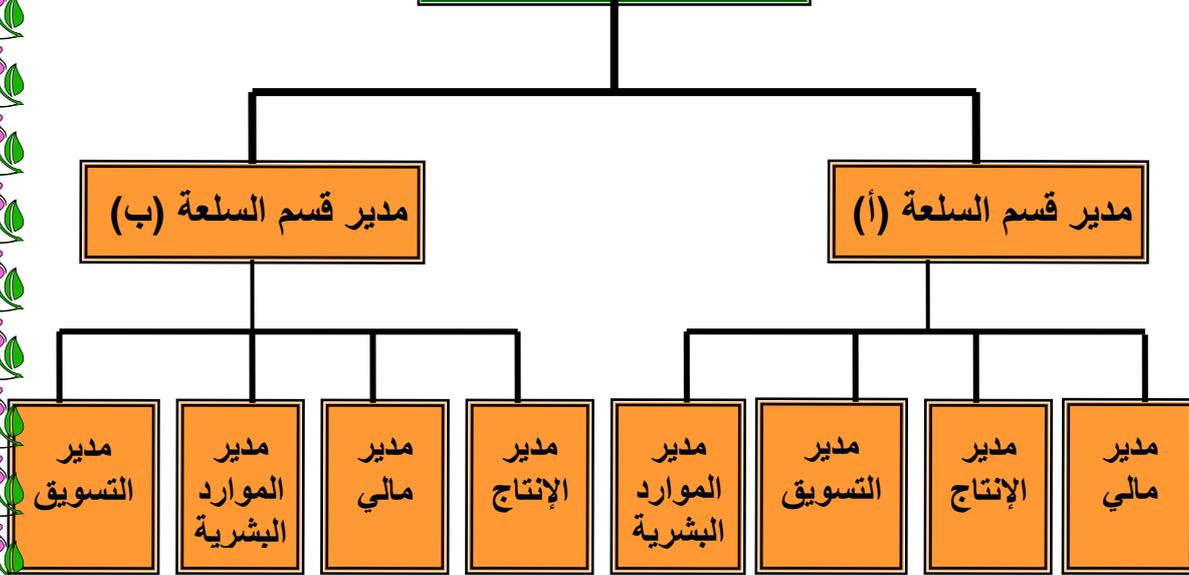
و فيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك مدير مالي ومدير إنتاج ومدير تسويق ومدير موارد بشرية 000 الخ 0 يعيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي وكل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه فينفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع وكما موضح بالشكل الآتي :-



#### 2- التنظيم على أساس المنتج (السلعة) :

يتم تقسيم أوجه النشاط حسب المهنة أو السلعة. كان يقسم النشاط الذي يقوم به مصنع ينتج السلعة (أ) والسلعة (ب) كل نشاط في مجموعة وكما مبين بالشكل الآتي:

## المدير العام



### من مزايا هذا التقسيم :

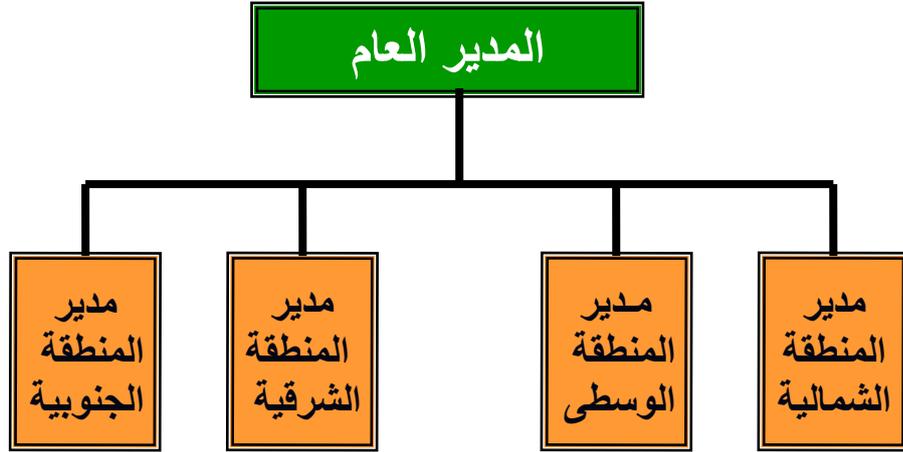
- الاستفادة من الخبرة المتخصصة في السلعة .
- التنسيق الكامل بين العمليات المختلفة مثل الشراء والإنتاج والتخزين والبيع
- سهولة تحديد المسؤولية خاصة بالنسبة لكل منتج .

### من عيوب هذا التقسيم :

- صعوبة الحصول علي رؤساء إداريين يكون لديهم المقدرة الكافية في كل عمليات المنشأة .
- صعوبة التنسيق بين عمليات الشراء المتعددة .

### 3- الهيكل التنظيمي الجغرافي :

تكون العمليات موزعة علي مواقع متفرقة يكون من الأفضل إقامة التنظيم على أساس الموقع الجغرافي كما مبين بالشكل الآتي :-



#### من مزايا هذا التقسيم :

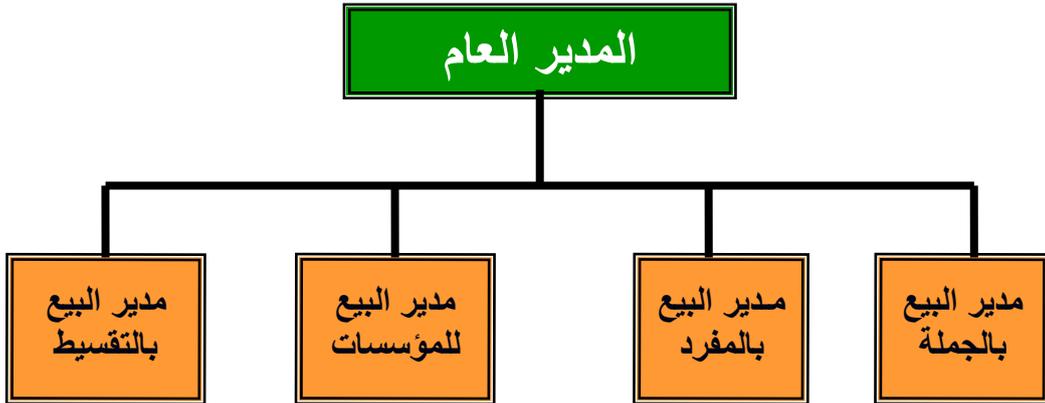
- إمام الإداريين القائمين بالعمليات في هذه المواقع بالمعلومات الدقيقة عنها 0
- إمكان اتخاذ القرارات بالسرعة التي تناسب الحدث .
- سهولة تنسيق العمليات المختلفة بالموقع الواحد .

#### من عيوب هذا التقسيم :

- احتمال إساءة استخدام الإداريين في المناطق للسلطات الممنوحة لهم .
- احتمال إتباع سياسات في المناطق تخالف السياسات التي يسير عليها المركز الرئيسي .

#### 4- التنظيم حسب العملاء :

هذا النوع من التنظيم يكون علي حسب العملاء ، فمثلا يكون لمؤسسة معينة عملاء متنوعين كالذين يبيعون بالجملة أو بالقطاعي أو للمؤسسات وكما مبين بالشكل الآتي :-



#### من مزايا هذا التقسيم :

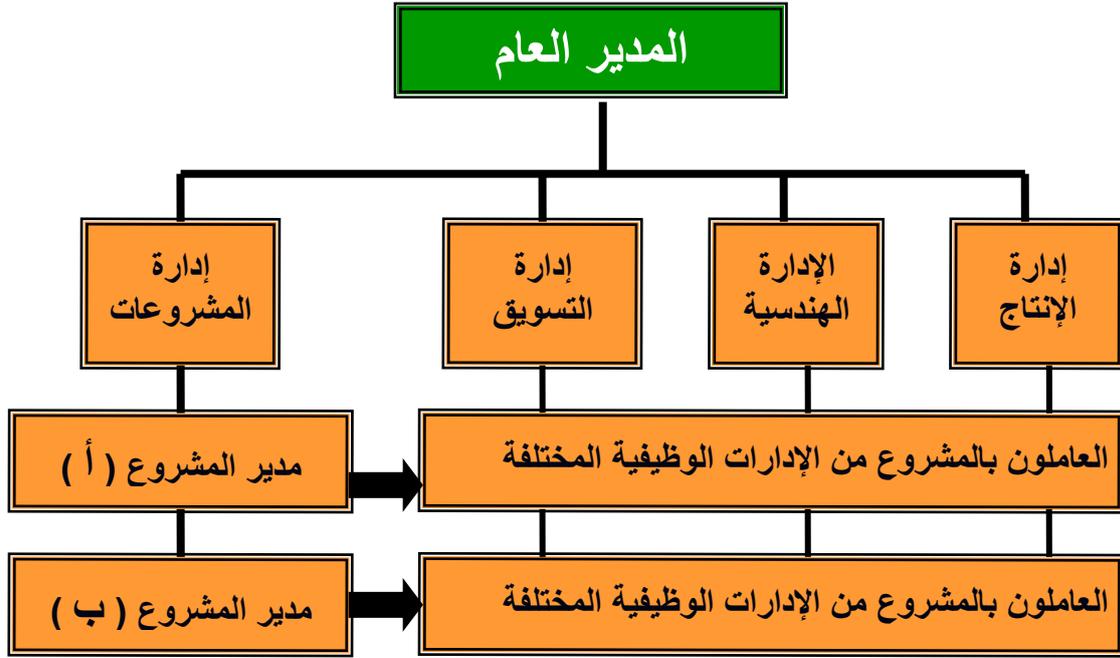
يمكن التنسيق بين كل النشاطات المتعلقة بنوع معين من العملاء بسهولة دون أن يكون هنالك عدة إدارات .

#### من عيوب هذا التقسيم :

- احتمال عدم التماثل في معاملة المؤسسة .
- إذا خفض أحد الأقسام الأسعار لعملائه قد يخلق ذلك نوعا من الغضب لدى عملاء الأقسام الأخرى .

### 3- الهيكل التنظيمي المركب ( المصفوفي) :

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظائف و كذلك يتم اختيار مسنول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: مؤسسة لديها إدارة مشروعات يرتبط بها مدراء مشروعان مدير المشروع (أ) ومدير المشروع (ب) وكل مدير يتبعه عاملين من إدارات مختلفة يكون لكل منهم له رئيس آخر في أدارته. كما موضح بالشكل الآتي :-



#### من مزايا هذا التقسيم :

انه بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي و القطاعي 0

#### من عيوب هذا التقسيم :

صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين 0

#### سادس عشر : مؤشرات قياس فعالية الهيكل التنظيمي (41)

ويمكن إعداد مؤشرات قياس فعالية الهيكل التنظيمي وتصنيفها في أربع مجموعات رئيسية تشمل كل مجموعة على المؤشرات الرئيسية والفرعية المكونة لها وذلك وفق التصور التالي:

#### المجموعة الأولى : الأهداف والاختصاصات العامة:

1- مدى وضوح الهدف من إنشاء الوحدة الإدارية واتفاقه مع السياسات العامة للدولة:-

- ترجمة الهدف من الأسلوب الوصفي إلى الأسلوب الكمي.
- ارتباط الأهداف الموضوعية ببرامج وجداول زمنية.
- وضع معايير ومقاييس نمطية لمراجعة الأهداف بصفة دورية.
- مدى وضوح النطاق المكاني والنوعي للأهداف.
- تناسب الأهداف مع الإمكانيات المادية والبشرية.

- وضوح الهدف لكافة المستويات الإدارية.
- 2 - مدى ترجمة الاختصاصات العامة للهدف العام وكذا إبراز الهيكل للاختصاصات العامة:
  - عدم ترجمة الاختصاصات لهدف أو أكثر من الأهداف.
  - وجود اختصاصات لا ترتبط بتحقيق هدف أو أكثر من الأهداف.
  - عدم ممارسة الوحدة لبعض الاختصاصات الواردة بقرار إنشائها.
  - ممارسة الوحدة لاختصاصات غير واردة بقرار إنشائها.
  - مدى استيعاب التقسيمات التنظيمية لكافة اختصاصات الوحدة.
  - مدى تكافؤ السلطة والمسئولية.
- 3- مدى الازدواج أو التداخل أو التضارب في الاختصاصات بين مكونات الهيكل التنظيمي:
  - الازدواج ويعني به ممارسة كافة الاختصاصات أو جزء منها لتحقيق ذات الهدف بين تقسيمين أو أكثر.
  - التداخل هو ممارسة جزء من الاختصاصات المسند لتقسيم ما لتقسيم آخر أو أكثر من تقسيم بينما يكون هذا الجزء المشار إليه صميم اختصاصات التقسيم الأول.

### المجموعة الثانية : التشكيل التنظيمي:

- 1- مدى اتفاق المنهج المتخذ في تكوين التقسيمات التنظيمية أهداف الجهة وطبيعة ونوعية النشاط والإمكانية المتاحة:
  - تحديد الأسس المتبعة بالوحدة لتكوين التقسيمات التنظيمية 0
  - علاقة أنواع تقسيم العمل المختارة بالأهداف المنوطة بالوحدة 0
  - تأثر اختيار أسس تقسيم العمل في تحقيق الأهداف الفرعية 0
- 2- مدى مساهمة التنظيم في تحقيق رقابة داخلية من خلال فصل تبعية التقسيمات الرقابية عن التقسيمات التي تعني رقابتها 0
- 3- مدى ملائمة نطاق الإشراف :
  - مدى تعدد المستويات الإشرافية.
  - مدى الأخذ بالتخصص كأساس للتشكيل التنظيمي بالمستويات الأدنى والتكامل بالمستويات الأعلى 0
  - أحجام الأعمال المتماثلة ومدى تناسبها مع إعداد التقسيمات التنظيمية المنوطة بهذه الأعمال 0
  - مدى انعكاس تخصصات التقسيم التنظيمي الرئيسي في تقسيمات أدنى انعكاسا سليما 0
- 4- مدى افتعال التقسيمات التنظيمية بما لا تبرره طبيعة الاختصاصات :
  - مدى التركيز في أفراد تقسيمات تنظيمية على تلك التي تخدم الهدف بطريق مباشر دون التي يقتصر إسهامها في تحقيقه على طريق غير مباشر 0
  - مدى تفتيت مكونات العمل الواحد بقصد الإسراف في استحداث تشكيلات إدارية 0

- مدى تركيز الخدمات مما يوفر الوقت والمال والجهد 0
- مدى افتقاد التكامل والترابط بين اختصاصات التقسيمات التنظيمية 0
- 5- مدى تطابق التنظيم الفعلي للهيكل الرسمي المعتمد :
- وجود وظائف لا تقابلها تقسيمات تنظيمية وارادة بالهيكل التنظيمي المعتمد لممارسة بعض المهام 0
- تبعية بعض التقسيمات التنظيمية بصفة دائمة لتقسيم آخر بالمخالفة للهيكل التنظيمي المعتمد 0
- 6- مدى إجراء تعديلات تنظيمية على الهيكل التنظيمي المعتمد :
- تقارب الفترات التي أجريت فيها تعديلات على الهيكل 0
- كثرة التعديلات على الهيكل 0

### المجموعة الثالثة : العلاقات التنظيمية :

- 1- مدى حاجة التنظيم إلى تكوين اللجان والدور المسند إليها :
- مدى شمول الهيكل على لجان 0
- تحديد دور اللجنة (تنسيقية – تنفيذية – استشارية – تحكيمية) 0
- علاقات اللجان بعضها ببعض والتقسيمات الأخرى 0
- أسلوب تشكيل اللجنة من حيث العدد – تمثيلها لكافة الأطراف المعنية بالموضوع المستويات الوظيفية للأعضاء – ومعايير اختيار الأعضاء – مصدر قرار تكوين اللجنة / الأساس القانوني لتكوين اللجنة 0
- نوعية اللجنة – دائمة – مؤقتة.
- عدد مرات انعقاد اللجنة والمدة المنقضية بين الاجتماع والآخر.
- تدوين ملخص ما دار من مناقشات والرأي الذي انتهت إليه اللجنة.
- تحديد أسلوب ووسائل تنفيذ التوصيات ومتابعة التنفيذ.
- مدى وجود أمانات اللجان.
- هل يخصص لأمانات اللجان عاملون متفرغون أم يعملون في هذا المجال بالإضافة لأعمالهم الأصلية.
- 2- مدى وضوح خط السلطة والمسئولية والعلاقات التنظيمية الأفقية وخطوط الاتصال في مختلف تقسيمات المنظمة:
- الإشراف الكامل ، الإشراف الفني فقط ، الإشراف الإداري فقط.
- عقد الندوات واللقاءات بين المستويات الإدارية ذات العلاقة.
- تجميع البيانات والمعلومات من خلال خط السلطة أم يجوز التجاوز عن ذلك.
- 3- مدى التنسيق بين التخصصات المختلفة:

• مدى الأخذ بالتكامل دون التجانس كأساس للتشكيل التنظيمي في التقسيمات الرئيسية.

• عقد الندوات والاجتماعات.

• تكوين لجان ممثل بها التخصصات ذات العلاقة.

• الأخذ بنظام ضباط الاتصال من عدمه.

### **المجموعة الرابعة: استخدام الخبرة الاستشارية:**

1- مدى اعتماد الإدارة العليا بالوحدة على الرأي والخبرة الاستشارية:

• في شكل تقسيمات تنظيمية وعدد هذه التقسيمات.

• في شكل وظائف مستشارين.

• في شكل الاستعانة بخبراء من خارج الوحدة.

• تمارس بعض اختصاصات التقسيمات الاستشارية من خلال تكوين لجان.

• ممارسة بعض التقسيمات التنفيذية لاختصاصات تقسيمات استشارية أو العكس.

• يتولى كل تقسيم تنظيمي استشاري تقديم الرأي والمشورة في نطاق اختصاصاته.

• التبعية التنظيمية للتقسيمات الاستشارية لرئيس الوحدة مباشرة.

• التبعية التنظيمية للتقسيمات الاستشارية من خلال تقسيم شئون رئاسة الوحدة.

• توزيع التقسيمات الاستشارية على بعض التقسيمات التنفيذية الرئيسية بالمنظمة إن التطوير التنظيمي هو عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها من خلال تخطيط محكم يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتحقيق أقصى درجة من الفاعلية التنظيمية وما توفره من معلومات في التعامل مع الأفراد والجماعات وتعتبر دوائر التنظيم وطرق العمل باختلاف مواقعها التنظيمية بالأجهزة الحكومية من أهم الدعامات الضرورية لعملية التطوير التنظيمي بالدولة 0

### **سابع عشر: علاقة تطوير الهياكل التنظيمية بالإصلاح الإداري: (42)**

إن تطوير الهياكل التنظيمية يعتبر احد خطوات زيادة فاعلية الإصلاح الإداري في المؤسسات لأنه يحقق الآتي :

1- إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات بما يضمن تقليص مركزية السلطة والمزيد من

المشاركة والتعاون 0

2- تحديد الاختصاصات وتوضيحها لتحديد مراكز المسؤولية وإنهاء التعقيد والازدواج في

هذه الاختصاصات 0

3- تبسيط إجراءات العمل وتسهيل حركة سيرها بين الفروع والأقسام والوحدات بحيث

تتحقق سرعة الانجاز وسهولة الرقابة معا 0

4- إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مختلف الوزارات واللجان الوزارية ووحدات

القطاع العام والسلطة المحلية 0

5- ضمان تدفق المعلومات والبيانات من خلال الاتصالات الأفقية والعمودية الصاعدة

### ثامن عشر: عداد الدليل التنظيمي (النظام الداخلي):

- تعدّ المؤسسات دليلاً للتنظيم يتضمّن معلومات وبيانات مكمّلة لما أوردته في الهيكل التنظيمية . ويتضمّن الدليل التنظيمي توصيفاً كاملاً لجميع الوظائف ليعطي صورة كاملة وشرحاً وافياً للسلطات وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة من هذه الوظائف التي تظهر على الهيكل التنظيمي. وبصفة عامة يوضّح الدليل التنظيمي النقاط الأساسية التالية:
- الأهداف العامة للمؤسسة.
- مختلف سياسات المؤسسة الأساسية والعامة والوظيفة المتعلقة بمختلف أوجه نشاطها.
- التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية للمؤسسة وأهداف واختصاصات كل تقسيم منها.
- الهيكل التنظيمية الأساسية التي توضح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة والهيكل التكميلية التي تعرّض الهيكل التنظيمي لمختلف تقسيماته التنظيمية.
- خطوط السلطة في المؤسسة.
- الوظائف الموجودة بكل تقسيم تنظيمي رئيسي أو فرعي.
- وصف كامل لكل وظيفة بالمؤسسة يوضح أبعادها من الواجبات والمسؤوليات والشروط الواجب توافرها لشغلها .
- حجم القوى العاملة بكل تقسيم تنظيمي وفقاً لمعدلات الأداء المقررة 0
- أساليب وإجراءات العمل في مختلف التقسيمات التنظيمية للمؤسسة 0

ومن الجدير بالذكر أن البيانات والمعلومات التي يتضمنها كل من الدليل التنظيمي والهيكل التنظيمي تعمل على إرساء قواعد ثابتة للسلوك التنظيمي فهما يوضحان معاً من ينفذ تعليمات من؟ وما المهام المفروض أن يؤديها كل فرد؟ وما العلاقة بين كل فرد ومجموعة الأفراد وما قنوات الاتصال الرسمية بين المستويات المختلفة بالمؤسسة؟ ولا بد أن يراعى عند تصميمه تحري الدقة والوضوح في جوانبه الشخصية كافة وان تتسم اللغة المستخدمة بالبساطة والسهولة وان تعرض جميع المعلومات بأسلوب واضح ومبسط بعيداً عن التعقيد ، وان يكون مكتملاً في جميع تفصيلاته حتى يعطي صورة حقيقية عن التنظيم 0

### تاسع عشر : إعادة التنظيم:

- إن إعادة تنظيم الجهاز الإداري كانت ولا تزال من أبرز أولويات التطوير الإداري سواء في الدول المتقدمة أو النامية ، إن عملية إعادة التنظيم عملية كبيرة ومتشعبة ومعقدة وان البعض منها لا يمكن التعامل معه إلا من خلال الاستشاريين الأخصائيين 0 إن الحاجة إلى إعادة التنظيم في المؤسسات تظهر في الحالات الآتية :-
- 1- عندما يظهر إن التنظيم الأصلي أصبح غير معقول لخطأ في التصميم الهيكلي ذاته 0
  - 2- عندما يتصرف الموظفون أو الإداريون في المؤسسة بشكل يختلف عن الشكل الذي توقعه المدير الأعلى الذي أمر بالتنظيم 0
  - 3- عند حدوث تغييرات داخلية أو خارجية 0
  - 4- عندما تضعف كفاءة التنظيم 0
  - 5- عند حدوث تغييرات في القيادة الإدارية للمؤسسة كتعيين قيادة جديدة فيها 0

## المصادر

ت	اسم المصدر
1	أبو الفضل جمال الدين ابن منظور الأنصاري /معجم لسان العرب 0
2	أبو طاهر مجدي الدين الفيروز آبادي / القاموس المحيط 0
3	محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي / معجم مختار الصحاح 0
4	العميان محمود سلمان/السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال / دار وائل للنشر / 2002 ص 205 0
5	عبد الباري دره / الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات / الطبعة الأولى/المركز العربي للخدمات الطلابية /عمان/ الأردن/ 1994 ص 16 0
6	قاموس أكسفورد/Oxford shorten English Dictionary 1970 p:2048
7	p202 /1999 / Schermerhorn
8	ا. د سوار الذهب احمد عيسى/ التنظيم الإداري وبناء هياكل المنظمة/ عرض بور بوينت
9	العقلي ،ع/الإدارة أصول ومفاهيم / دار زهران/ عمان /الأردن/1996 0
10	الخلوم، / علم الإدارة العامة/ دار المطبوعات الجامعية / الإسكندرية/1985 0
11	الهيكل التنظيمي للدولة في عصر صدر الإسلام / مقال منشور على شبكة رحماء الإسلامية/ 2010 / www.Rohamaa.com
12	د. عبد العزيز الدوري / النظم الإسلامية/ مركز الدراسات العربية/ بيروت /الطبعة الأولى/ www.caus.org.LB / 2008
13	محمد كرد علي / الإدارة الإسلامية في عهد العرب /القاهرة/ مطبعة مصر 1934 ص 18
14	الجهيشاري/ الوزراء والكتاب/ ص 16 و 47 و 60 0
15	د. عبد العزيز الدوري / النظم الإسلامية/ مركز الدراسات العربية/ بيروت /الطبعة الأولى/ www.caus.org.LB / 2008
16	د.حزام بن ماطر بن عويض المطيري/ التنظيم الإسلامي/ 1996 0
17	موسى اللوزي/ تنظيم إجراءات العمل/ دار وائل للنشر/ الإسكندرية/مصر/طبعة أولى / 2002 0
18	د. مصطفى كامل/ حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية/ الملتقى العربي الثاني حزيران/ 2005 0
19	موسى اللوزي/ تنظيم إجراءات العمل/ دار وائل للنشر/ الإسكندرية/مصر/طبعة أولى / 2002 0
20	المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية/ دراسة الهيكل التنظيمي/ 2010 0
21	حسين حريم / تصميم المنظمة/ الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل / دار الحامد/طبعة ثانية /عمان / الأردن/ 2000 0

22 أميرة حسين / مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية / 2010 0

ت	اسم المصدر
23	عقلي، ع / الإدارة أصول ومفاهيم / دار زهران / عمان / الأردن / 1996 0
24	الجوهري / أصول الإدارة والتنظيم / دار الإشعاع للطباعة / القاهرة / مصر / 1985 0
25	قنصوه ورشيد / النظم الإدارية وتحليل النظم / الطبعة الثالثة / دار النهضة العربية / القاهرة / مصر / 1984 0
26	عقلي، ع / الإدارة أصول ومفاهيم / دار زهران / عمان / الأردن / 1996 0
27	الجوهري / أصول الإدارة والتنظيم / دار الإشعاع للطباعة / القاهرة / مصر / 1985 0
28	السالم وسعيد / نظرية المنظمة الهيكل والتصميم / الطبعة الأولى / دار أوائل للنشر / عمان / الأردن / 2000 0
29	السالم وسعيد / نظرية المنظمة الهيكل والتصميم / الطبعة الأولى / دار أوائل للنشر / عمان / الأردن / 2000 0
30	العميان محمود سلمان / السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال / الطبعة الأولى دار وائل للنشر / 2002 / ص 311 0
31	المدهون ،موسى توفيق والجز راوي، إبراهيم محمد علي تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور / المركز العربي للخدمات الطلابية / عمان / الأردن / 1995 / ص 397 0
32	Harrison, Roger, Stokes, Herb, Diagnosing Organizational Culture. San Francisco: Pfeiffer, A Imprint of Jossey – Bass Inc., 1992
33	أميرة إسماعيل / أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية / مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية / 2011 0
34	العميان محمود سلمان / السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال / الطبعة الأولى دار وائل للنشر / 2002 / ص 205 0
35	العميان محمود سلمان / السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال / الطبعة الأولى دار وائل للنشر / 2002 / ص 205 0
36	كامل بربر / الإدارة عملية ونظام / الطبعة الثانية / القاهرة 2002 0 ص 220 0
37	كامل بربر / الإدارة عملية ونظام / الطبعة الثانية / القاهرة 2002 0 ص 220 0
38	أميرة إسماعيل / أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية / مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية / 2011 0
39	احمد نبيل / الهياكل التنظيمية / المدير العام للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2010 0
40	أ.د. سوار الذهب احمد عيسى / التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية / عرض بوربوينت 0
41	احمد نبيل / الهياكل التنظيمية / المدير العام للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2010 0
42	د. ديالا الحج عارف / الإصلاح الإداري الفكر والممارسة / سلسلة الرضا للتنمية الإدارية / دار الرضا للنشر / الطبعة الأولى / دمشق / سوريا 2003 ص 209 0

## الفهرست

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	2
المقدمة	3
الفصل الأول (( مفهوم الهيكل التنظيمي )) 0	10 . 4
مفهوم الهيكل التنظيمي 0	5
تعريف الهيكل التنظيمي لغة واصطلاحاً 0	6 . 5
التطور التاريخي لبناء الهياكل التنظيمية 0	10 . 6
الهيكل التنظيمي للدولة في عصر صدر الإسلام 0	8 . 6
الهيكل التنظيمي للدولة في عهد الرسول (ص) 0	7 . 6
الهيكل التنظيمي للدولة في عهد الخلفاء الراشدين (رض)	8
الهيكل التنظيمي للدولة في العصر الأموي 0	8
الهيكل التنظيمي للدولة في العصر العباسي 0	10 . 9
الهيكل التنظيمي للدولة في العصر الحاضر 0	10
الفصل الثاني (( بناء الهيكل التنظيمي )) 0	37 . 11
أهمية الهيكل التنظيمي 0	12
الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية 0	13 . 12
عناصر الهيكل التنظيمي 0	13
المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي 0	14 . 13
الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي 0	14
خطوات بناء الهيكل التنظيمي 0	16 . 15

الموضوع	رقم الصفحة
الخريطة التنظيمية 0	17 . 16
عناصر الخريطة التنظيمية 0	17
العوامل المحددة لتصميم الهيكل التنظيمي 0	18 . 17
اثر الثقافة التنظيمية على بناء الهيكل التنظيمي 0	19
أنواع الهياكل التنظيمية 0	22 . 19
قواعد تصميم الهيكل التنظيمي 0	23 . 22
العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي 0	29 . 23
خصائص التنظيم الجيد 0	29
الإشكال المختلفة للهياكل التنظيمية وتطبيقها في المؤسسات 0	33 . 30
مؤشرات قياس فعالية الهيكل التنظيمي 0	36 . 33
علاقة تطوير الهياكل التنظيمية بالإصلاح الإداري 0	36
إعداد الدليل التنظيمي ( النظام الداخلي ) 0	37
إعادة التنظيم 0	37
المصادر	39 . 38

اللهم إن هذا الجهد المتواضع الذي قام به عبدك  
وابن أمتك قد تم بعونك ومنك وفضلك خالصا  
لوجهك الكريم مبتغيا فيه رضاك ومغفرتك  
لفائدة البلاد والعباد فتقبله منا يا رحم  
الراحمين وصلي اللهم على خاتم النبيين  
(محمد) وال بيته الطيبين الطاهرين وأرضى  
على أصحابه الغر الميامين اللهم آمين 0