

الجدول رقم(01): الفرق بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي

التنظيم الغير رسمي	التنظيم الرسمي
-ينتج من خلال تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم بعضهم ببعض.	-ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.
-أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد التنظيم.	-أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
-أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.	-أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.
-علاقات الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.	-علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.
-الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية.	-الاتصالات تتم وفقاً للسلسلة الهرمية.

المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميري، مرجع سبق ذكره، ص165.

سابعاً: الهيكل التنظيمي

1-تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرف كل من روبنس وكولتر (Robbins and Coulter) **الهيكل التنظيمي بأنه:** "الترتيب الرسمي لموظفي داخل المؤسسة"¹.

ويعرف كل من دافت وماركيك (Daft and Marcic) **الهيكل التنظيمي بأنه:** "ذلك الإطار الذي يوضح كيفية تقسيم المهام وتخصيص الموارد والتنسيق بين الوحدات التنظيمية".²

ويعرف شيرميرهورن (Schermerhorn) **الهيكل التنظيمي بأنه:** "نظام يوضح المهام وال العلاقات بين الوحدات التنظيمية وروابط الاتصال بينها".³

ومن خلال التعريف السابقة يمكن استنتاج أن **الهيكل التنظيمي** يتشكل من:

- تقسيمات تنظيمية تعبّر عنها بالوحدات التنظيمية؛
- مجموعة من المهام المحددة تعبّر عن التخصص؛

¹ Robbins Stephen and Coulter Mary, Op.Cit, p 265.

² Daft Richard and Marcic Dorothy, Op.Cit, p 256.

³ Schermerhorn John, Op.Cit, p 271.

-مجال محدد لأداء كل مهمة "نطاق الإشراف؛

-مجال لاتخاذ القرارات" توزيع السلطة؛

-شبكة لانتقال المعلومات" الاتصال".

2- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي :

يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة بعدة مراحل أهمها هي¹ :

أ. تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي ستتجه لها كافة الجهد لتحقيقها، وكذلك تحديد الأهداف الفرعية، إذ أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية، والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

ب. تحديد أوجه النشاط الازمة للوصول للأهداف الأساسية والثانوية لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

ت. تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية، وتجميع هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها.

ث. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، والقيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها، والشروط اللازم توافرها في الفرد شاغلها وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين مناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

ج. تحديد السلطات والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التسيق والتعاون في تركيز الجهد، والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.

3- خطوات إعداد الهيكل التنظيمي:

هناك مجموعة من الخطوات لإعداد الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يلي² :

-البدء بالهدف، حيث أن الهدف هو الذي يحدد طبيعة الهيكل التنظيمي وما يشمله؛

-تحديد النشاطات التي يجب القيام بها وصولاً إلى الهدف وذلك في نطاق الخطة المرسومة وما تتضمنه من سياسات وبرامج وإجراءات؛

-حصر الأعمال التفصيلية التي ينبغي القيام بها ضمن أوجه النشاط التي سبق تحديدها؛

-توضيف كل عمل؛ بمعنى تحليله إلى أصغر جزئياته؛

¹ عمر الطروانة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان،الأردن، 2012 ، ص ص122-123.

² يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص228-229.

- تكوين مجموعات متاجنة من الأعمال بحيث يمكن أن توضع المجموعة الواحدة تحت إشراف شخص، وفي هذه الحالة تسمى مجموعة الأعمال بالوظيفة؛
- ربط الوظائف ببعضها البعض بحيث تكون محققة للتعاون والانسجام بين من يشغلونها؛
- تجميع الوظائف على هيئة تشكيلات إدارية كالأقسام والإدارات أو المصالح...الخ؛
- ترتيب التشكيلات الإدارية تنازلياً وأفقياً، بحيث توضع كل مجموعة من التشكيلات تحت إشراف واحد، وذلك تطبيقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- تحديد السلطات الممنوحة لكل وظيفة والمسؤوليات الملقاة عليها، أي توصيف الوظيفة؛
- تصميم شبكة الاتصال التي توضح العلاقات التي تربط بين الوظائف والوحدات الإدارية على أساس علاقات السلطة والتعاون وبينبغي أن تكون قنوات الاتصال واضحة، سوا كانت من أعلى إلى أسفل لنقل الأوامر والتوجيهات، أو من أعلى إلى أعلى لنقل المعلومات وردود الأفعال تجاه الأوامر، أو أفقياً بين الأشخاص أو الأجهزة؛
- وضع نظام للرقابة الداخلية، وذلك للتمكن من إكتشاف الانحرافات والقضاء عليها والعمل على معالجتها؛
- وضع لك شخص في المكان المناسب له؛
- وضع نظام الشورى في المستويات الملائمة، بحيث يحقق القيادة الجماعية، وذلك عن طريق تشكيل ما يلزم من لجان؛
- وضع رئيس قوي يعمل كقائد على رأس كل وحدة من الوحدات التنظيمية، ورئيس مناسب فوق عدد من الرؤساء تطبيقاً لمبدأ نطاق الإشراف.

4- العوامل المؤثرة على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي:

هناك مجموعة من القوى المؤثرة في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي¹ :

أ- حجم المنظمة:

عندما يكون حجم المنظمة صغيراً فإن هذا يؤدي إلى صعوبة وتعقيد عملية تقسيم وتحديد الأنشطة الواجب أداؤها ولكن عندما يكون حجم المنظمة كبيراً نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعاً واتساعاً مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقاً لأنشطة المختلفة.

¹ ماجد عبد المهدى مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلى، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2013، ص ص172-174.

ب-دورة حياة المنظمة:

من المعروف أن للمنظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء وتصل إلى فترة النمو وتنتمر إلى فترة النضج وأخيراً فترة الانحدار، والتي تتطلب إعادة التنظيم لمنعها من الوصول إلى الزوال، وليس من الضروري أن تمر المنظمة بهذه الفترات جميعها فهناك الكثير من المنظمات التي تزول في بداية دورة حياتها لأسباب عديدة فإذا كانت حياة المنظمة مؤقتة يستدعي ذلك بأن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً وغير معقد في عناصره جميعها من حيث المهام، العلاقات، والسلطة والمسؤولية.

ت-الموقع الجغرافي للمنظمة:

إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكل تنظيمياً مختلفاً إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة، إذ أنه في الحالة الأولى تزداد مشكلات الإشراف والتسيير بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

ث-درجة التخصص:

تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة يكون الهيكل بسيطاً والعكس صحيحًا.

ج-القدرات البشرية:

عندما تكون القدرات البشرية المطلوبة بسيطة وغير معقدة من حيث المهارات والخبرات والتخصص، فإن هذا سيؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً، ولكن إذا كانت طبيعة أعمال المنظمة تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتنوع الهيكل التنظيمي.

ح-التكنولوجيا:

كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

خ-نطاق الإشراف:

إن نطاق الإشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح وبالتالي يون عدد المستويات الإدارية محدوداً، بينما نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي، وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية.

د-المركزية واللامركزية:

إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وكلما انقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

ذ-البيئة الخارجية:

إن المنظمة التي تعمل في بيئه تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئه غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار أو عدم الاستقرار على الهيكل التنظيمي، إذ إنه في الحالة الأولى يكون بسيطاً وغير معقد بينما في الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.

5-أنواع الهياكل التنظيمية:

تعتمد المؤسسات بصورة عامة على أسس مختلفة لتصميم هيكلها العامة، ويمكن تصنيف أنواع الهياكل التنظيمية في مجموعتين:

5-1 الهياكل التنظيمية التقليدية:

وهذه المجموعة تشكل الهياكل الأساسية التي لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها، لكونها تمثل جوهر هيكلاة وظائف المؤسسة ومهامها وما تستلزم من بناء للعلاقات والأدوار فهي تشخيص درجة التخصص والرسمية والمركزية...الخ، ولعل أبرز هذه الأنواع من الهياكل التقليدية نجد ما يلي:

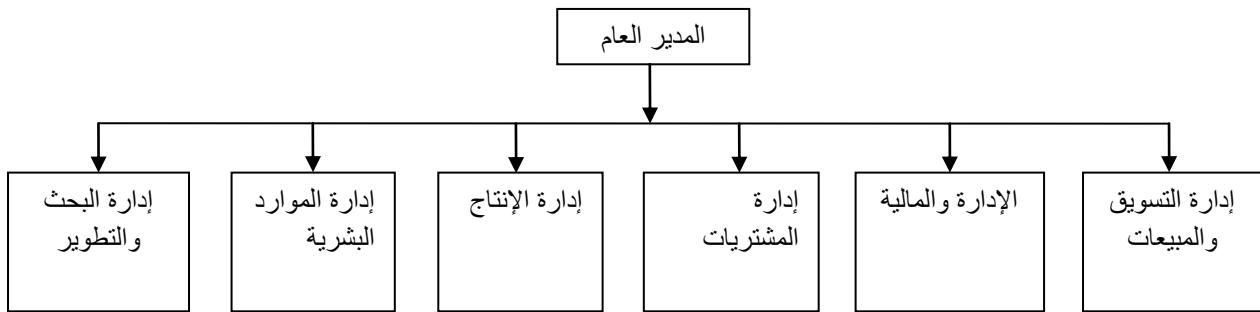
أ-الهيكل التنظيمي الوظيفي: يعتمد هذا النوع من هيكل التنظيم على تقسيم الأنشطة وتجميعها على أساس الوظائف الرئيسية بالمؤسسة والمتمثلة غالباً في وظيفة الإنتاج، الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية ووظيفة التسويق...الخ، وكما يتم تخصيص مدير لكل وظيفة مسؤول عن تسيير أمر إدارته، مع تحديد الوحدات التنظيمية التابعة لكل إدارة، فمثلاً إدارة الإنتاج تنقسم إلى الوحدات التنظيمية التالية:

الخطيط، الصيانة، العمليات، مراقبة الجودة والشراء والتخزين¹.

ويمكن توضيح هذا النوع من خلال الشكل التالي:

¹ غول فرات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 92.

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره، 137.

والهيكل التنظيمي الوظيفي مجموعة من المزايا والعيوب نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي

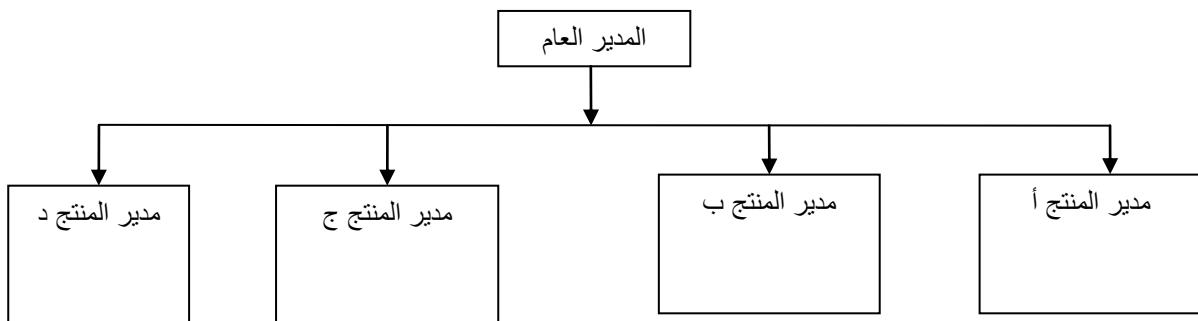
عيوبه	مزایاه
-هذا التنظيم لا يسمح بالتنسيق وذلك لأنه يقوم على الوظائف منفصلة فتصبح عملية التنسيق من مسؤولية المدير العام .	-يقوم على أساس التخصصات كونه يظهر كل وظيفة على حدٍ.
-عند ظهور النزاعات في أي مستوى يكون المدير العام مسؤوال على حلها مما يؤدي إلى تراكم المهام عليه فيترتب على ذلك إهماله لمهام أكثر أهمية.	-يشجع الإنتاجية والمردودية .
- يتصرف بالمركزية .	-فعال في استخدام الموارد وتحقيق اقتصاد السلم.
- هو تنظيم يصلح للمؤسسات الصغيرة أو ذات المنتجات والأسوق المتاجنة.	- يتميز بالمرونة.
- هو تنظيم يتصرف بجموده وعدم قدرته على التأقلم مع التغيرات الاستراتيجية وهذا راجع إلى كونه تنظيم يتلاعماً مع البيئة الثابتة مما يجعله غير قادر على التكيف مع التغيرات.	-يسهل عملية الرقابة.
	-ملائم لبيئة ثابتة.

المصدر : عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 62.

and will be fully described in the following section.

Digitized by srujanika@gmail.com

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص138.

وللهيكل التنظيمي على أساس المنتجات مجموعة من المزايا والعيوب نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> -لا يمكن الاستفادة من خصم الكمية عند الشراء، إذ أن كل قسم سيشتري الكمية التي تخص المنتج له وإن كانت تتشابه مع غيرها. -تكرار بعض الجهد والخدمات الازمة لكل منتج مما يزيد من تكلفة الإنتاج. -ضعف الاتصالات بين الوحدات مما يؤدي إلى عدم وجود رؤية شاملة لعمليات المؤسسة ككل. -المشاكل التي تواجه الإدارة العليا عند الرقابة على الإدارات. -احتمالات عدم توافر المهارات الكافية واحتياجات الإدارات المختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> -الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء. -التنسيق بين العمليات التي تؤدى بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدى. -يسمح بالاستخدام الاقتصادي والأمثل للمهارات والقدرات التخصصية. -سهولة في تقويض السلطة. -يساعد في تسهيل تحديد مسؤولية تحقيق الأرباح على مستوى كل قسم. -توفير فرص لنمو وتوزيع الخدمات والمنتجات.

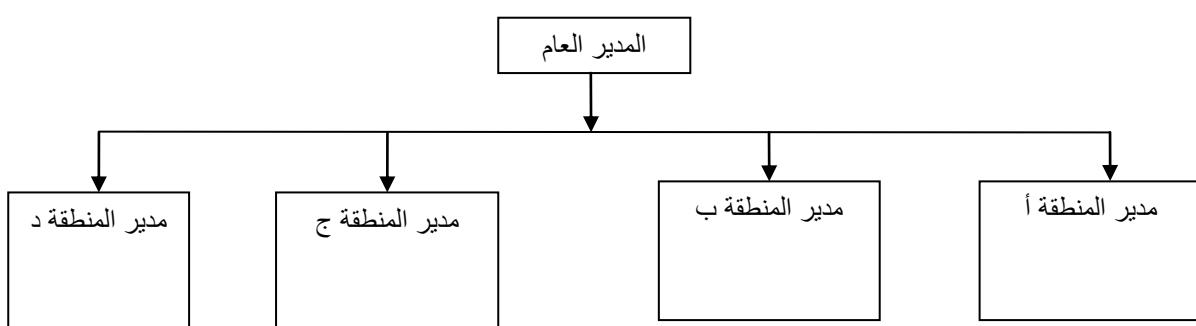
المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، *أصول الإدارة والتنظيم*، ص 155.

جـ-الهيكل التنظيمي الجغرافي:

يستخدم هذا النوع من التقسيم في المؤسسات التي فوع مي مناطق جغرافية متباude حيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منظمة وتسلم مهمة الإشراف عليها إلى مدير خاص يديرها وفق الظروف المحلية التي تميز المنطقه عن غيرها، وفي ضوء أهداف المنظمة و سياساتها العامة مثل: البنوك والمؤسسات التجارية.¹

ويوضح الشكل التالي هذا النوع من التقسيم:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 140.

ولهذا النوع من الهياكل مجموعة من المزايا والعيوب تتمثل فيما يلي:

الجدول رقم(03): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي، الجغرافي،

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا من المنظمة. - القاء مع المجتمعات المحلية وتحسس احتياجاته ومتطلباته. - المساعدة على سعة اتخاذ القرارات. - الاستفادة من الامكانيات والتسهيلات المتاحة في المنطقة الجغرافية مما يساعد على خفض النفقات. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية. - يزيد من صعوبة ممارسة الرقابة المحكمة من طرف الإدارة العليا. - قد يسعى مدирى المناطق استخدام سلطاتهم الممنوحة لهم بما يضر مصلحة المنظمة. - يحتاج إلى مزيد من الأشخاص من لديهم قدرات إدارية عالية. - يحدث تكرار في الوظائف والجهود حيث يوجد جود متكررة لكل من الإنتاج، التمويل، التسويق... الخ بكل منطقة مما يؤدي إلى زيادة في الجهد والتکاليف.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 189.

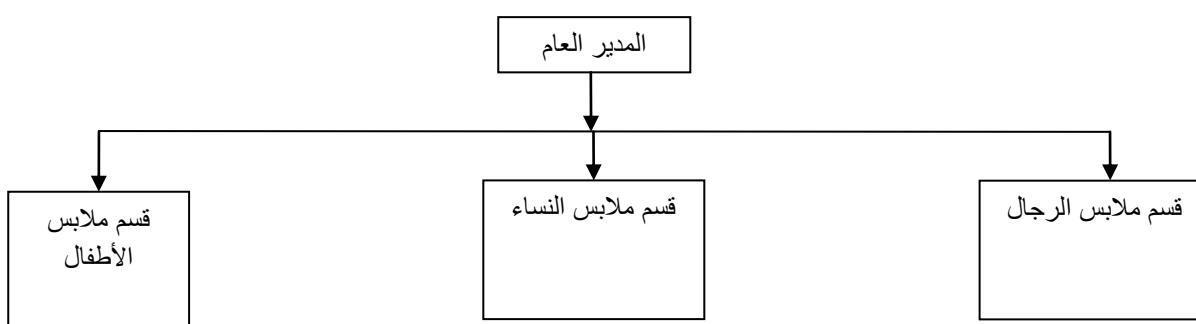
المصدر: يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص238.

د- الهيكل التنظيمي حسب فئة العملاء:

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنظمة حسب الزبائن الذين تتعامل معهم، فهناك بعض المنظمات التجارية أو الخدمية تقوم ببيع سلعها أو خدماتها إلى فئتين أو أكثر من الزبائن المختلفين من حيث طلباتهم، كالتالي تتعامل مع تجار الجملة ومع تجار التجزئة ومع المستهلكين العاديين، أو المنظمة التي تبيع ملابس نسائية ورجالية،...الخ، إلى غير ذلك من المنظمات المماثلة التي يمكن تقسيمها وإحداث وحدات تنظيمية فيها يتخصص كل منها بأمور فئة واحدة من الزبائن.

ويوضح الشكل التالي هذا النوع من التقسيم:

الشكل رقم(08): الهيكل التنظيمي على أساس فئة العملاء



المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص139.

ولهذا النوع من الهياكل مجموعة من المزايا والعيوب تتمثل فيما يلي:

الجدول رقم(04): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس فئة العملاء

المزايا	العيوب
- الاستفادة من ميّا التخصص.	- صعوبة كبيرة في التنسيق.
- شعور الزبائن باهتمام المؤسسة بهم.	- الصعوبة في توزيع الموارد على الوحدات التنظيمية.
- معرفة تطلعات الزبائن، مما يساعد على الاستفادة من الفرص المتاحة.	- تكرار الجرد والتدقيق.
- تحديد واضح لمسؤولية كل وحدة.	

المصدر: زيارة فريد فهمي، المبادئ والأصول لإدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، عمان،

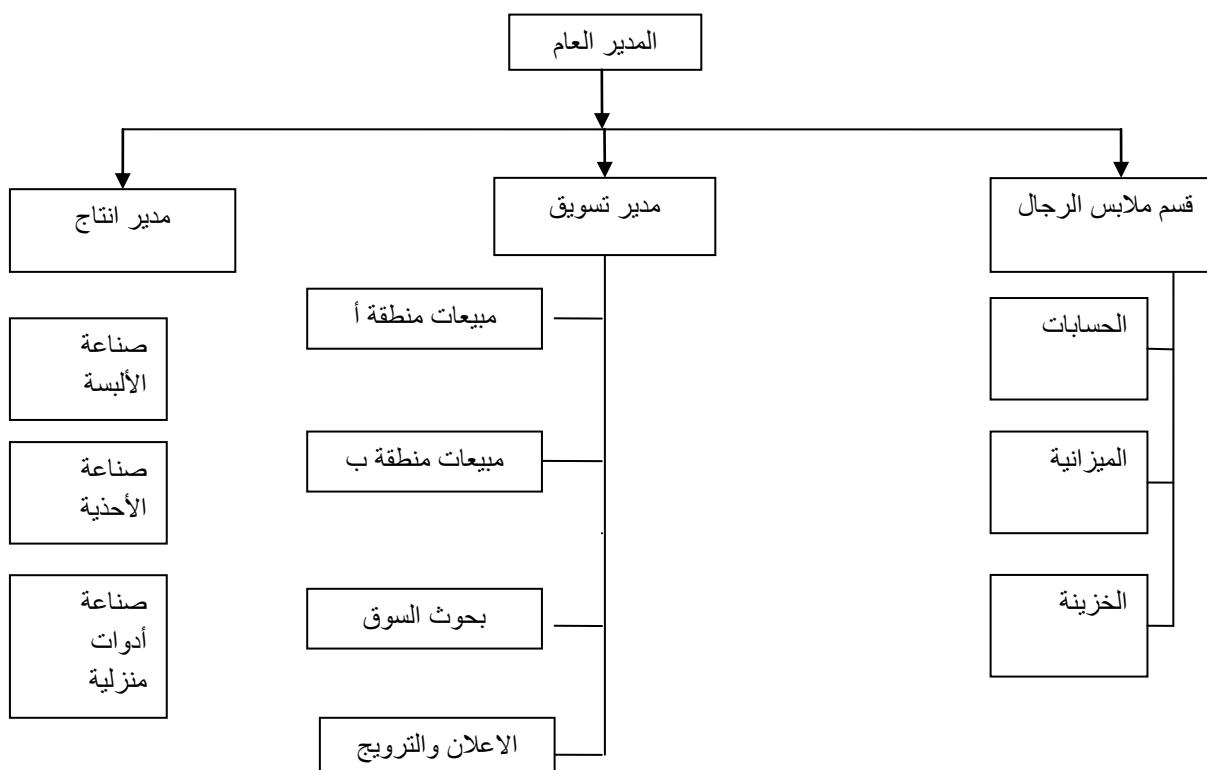
2006، ص233.

هـ- الهيكل التنظيمي المركب:

يعتبر هذا النوع الأكثر شيوعا في المؤسسات عموما، إذ أنه من النادر أن تتبع طريقة واحدة في تقسيم نشاطات المنظمة والغالب هو اتباع أثر رمن طريقة. إن كل مؤسسة تختر المزيج الملائم لطبيعة عملياتها وأنشطتها ومدى تنوعها، وذلك وفقا لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية. مما ينبع عنه مرونة في التنظيم، وتطبيق هذا التنظيم يتطلب قدرًا كبيرًا من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات¹.

والشكل التالي يوضح الهيكل المركب:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي المركب



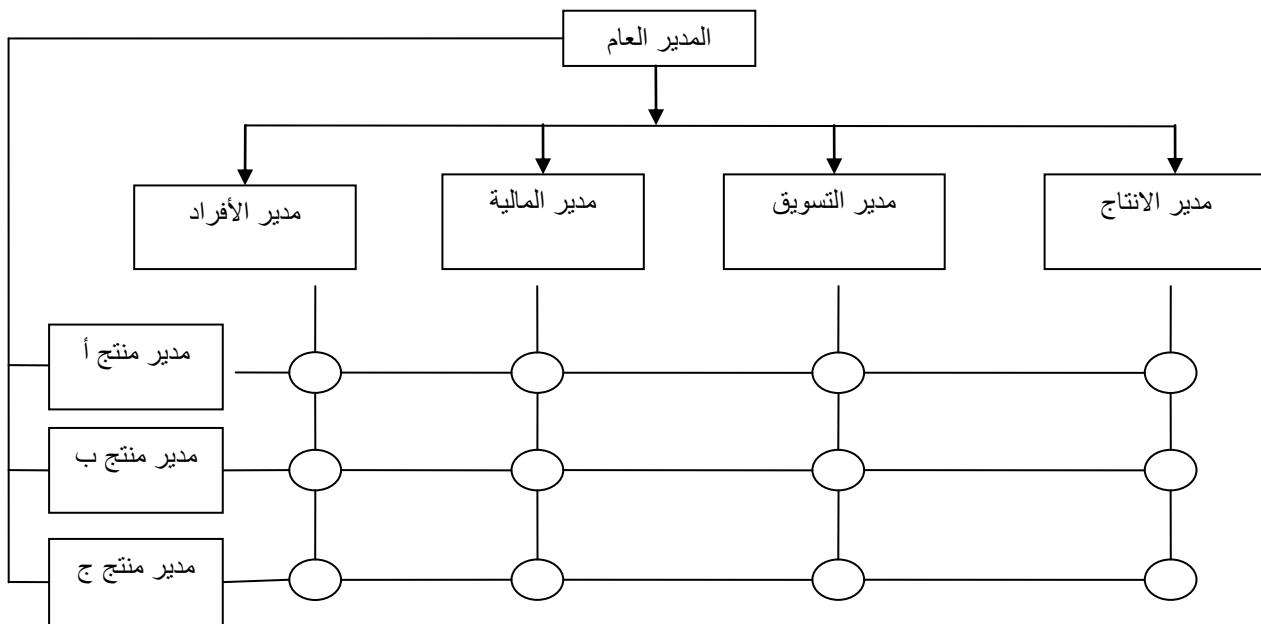
المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص166.

وـ- **الهيكل التنظيمي المصفوفي**: هو ذلك الهيكل القائم على الجمع بين أساسين لتجمیع الأعمال، وهما الأساس الوظيفي والأساس المبني على المنتجات، وذلك للاستفادة من المزايا التي يوفرانها². والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي المصفوفي:

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص240-241.

² Schermerhorn John, Op.Cit, p277.

الشكل رقم(10) : الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر : علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص135.

ولهذا النوع من الهياكل مجموعة من المزايا والعيوب تتمثل فيما يلي :

الجدول رقم (05) : مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> -اتصال وتنسيق جيدين بين مختلف الوظائف. -تحقيق الفعالية في اتخاذ القرارات من خلال الاستفادة من تنوع المهن. -استجابة أسرع لمتطلبات الزبائن، نتيجة وجود إدارة متخصصة للمنتجات؛ -مرنة وتكيف سريع مع البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> -حدوث صراع على السلطة بين المدير الوظيفي ومدير المنتج. -خضوع الفرد لرؤيسين، مما يفتح الباب للتضارب. -استهلاك كثير من الوقت نتيجة اجتماعات ولقاءات التنسيق الكثيرة. -تحمل تكاليف عالية.

Source : Schermerhorn John, Op.Cit, p 278.

5-2 الهياكل التنظيمية المعاصرة:

ازدادت الحاجة إلى ايجاد هيكل تنظيمية أكثر تطوراً من الهياكل التنظيمية التقليدية، وخاصة في ظل التطورات الحاصلة في استخدام التكنولوجيا وتطور وسائل الاتصالات والانترنت وغيرها.

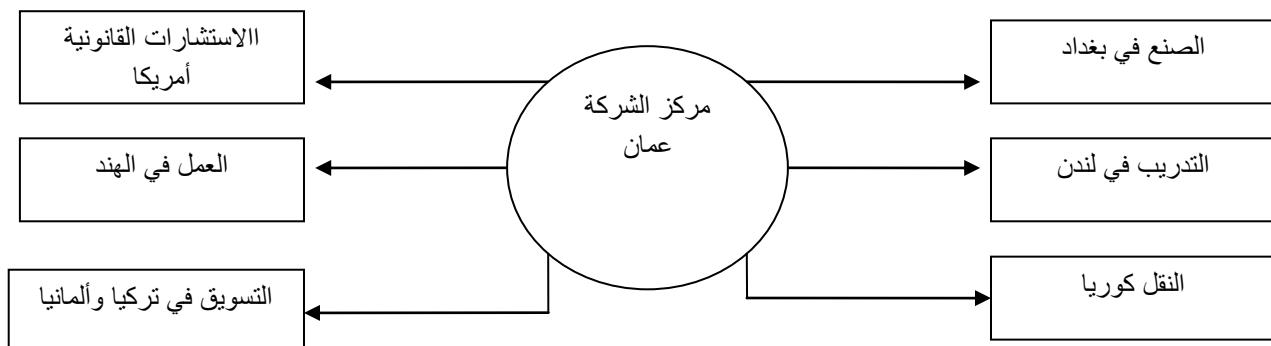
ومن أهم الهياكل التنظيمية المعاصرة نذكر مايلي:

أ-الهيكل أو التنظيم الشبكي:

هو نوع من أنواع التنظيم الذي تلجأ إليه الشركات متعددة الجنسيات، أو الشركات العالمية التي تزاول نشاطها على نطاق واسع، وتتوزع هذه النشاطات إقليمياً أو محلياً أو كليهماً. إلا أن شركات وطنية عرفت أيضاً باستخدام هذا النوع من التنظيم لاعتبارات إدارية واقتصادية وقانونية. وفي هذا النوع من التنظيم تقوم المؤسسة بإسناد وظائف رئيسية منها إلى مؤسسات أخرى مستقلة يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا لل المؤسسة. فقد تتفق مؤسسة معينة مركّزها أوروبا مثلاً مع مؤسسة في كندا لإجراء تصاميم الإنتاج، ومع مؤسسة ثانية في الهند لشراء المواد الخام، ومع مؤسسة ثالثة في الصين لإنتاج المنتج، ومع مؤسسة رابعة في الفلبين لنقل المنتجات كاملة الصنع، ومع مؤسسة خامسة في الولايات المتحدة للتسويق¹.

والشكل التالي يوضح الهيكل الشبكي:

الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص137.

والجدول التالي يلخص أهم مزايا وعيوب الهيكل الشبكي:

الجدول رقم(06): مزايا وعيوب الهيكل الشبكي

العيوب	المزايا
-صعوبة الرقابة والسيطرة، خاصة لما تكون الشبكة كبيرة.	-يساعد عمى ترشيق المؤسسة. -تخفيض أكبر لمتكاليف.
-الفشل في جزء من الشبكة يؤدي إلى فشل كامل.	-الاستفادة من الخبرات الخارجية المتخصصة.
-فقدان المبادئ الرئيسية للمؤسسة.	-القدرة عمى المنافسة.
-المخاطر المرتبطة بانهيار المؤسسة، نتيجة إحالة بعض النشاطات المهمة والسرية لجهات خارجية.	-مرنة في العمل.

¹ درة عبد الباري، جودة محفوظ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة من حيث نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص186.

المصدر: العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 377.

بــ هيكل الفريق:

يقوم هذا الهيكل على فكرة تشكيل فرق عمل يتكون أعضاؤها من تخصصات مختلفة تتولى مهام حل مشاكل المؤسسة، سواء كان مصدرها البيئة الداخلية أو الخارجية، ومن هذه الفرق ما هو دائم وما هو مؤقت¹.

والجدول التالي يبين مزايا وعيوب هيكل الفريق:

الجدول رقم(07): مزايا وعيوب هيكل الفريق

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> - حدوث تضارب في الولاء بين الفريق والمؤسسة. - ضياع الوقت نتيجة كثرة الاجتماعات واللقاءات. - إمكانية تدور جودة مخرجات عمل الفريق إذا حدث صراع بين أعضائه. 	<ul style="list-style-type: none"> - تبني المؤسسة العمل بفرق العمل يقضي على الحاجز بين الأقسام وينمي الإبداع والمبدعين. - تحسين أداء المؤسسة نتيجة تبادل المعرف والخبرات بين أعضاء الفريق. - ارتفاع الرضا الوظيفي والحماس لدى العاملين نتيجة مشاركتهم واندماجهم مع بعضهم البعض.

Source : Schermerhorn John, Op.Cit, pp 279- 280

جــ الهيكل الافتراضي:

تطلق فكرة تصميم الهيكل الافتراضي من إزالة الحدود التي يرسمها الهيكل داخل المؤسسة ومع البيئة الخارجية كمرحلة أولية تقود إلى إزالة الحدود بشكل كامل. بحيث تصبح المؤسسة تعمل في الفضاء الإلكتروني كمؤسسة افتراضية تعتمد في عملياتها على الأجيال المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبنيتها الارتكازية إذ يعمل العاملون في أي مكان وفي أي وقت طالما لديهم أجهزة الحاسوب والانترنت².

والجدول التالي يبين مزايا وعيوب الهيكل الافتراضي:

¹ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² الغالبي طاهر، الخفاجي نعمة، نظرية المنظمة :مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2020، ص 132.

الجدول رقم(08): مزايا وعيوب الهيكل الافتراضي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من الخبراء في كل مكان. - مرونة عالية واستجابة سريعة. - تقليل التكاليف الإدارية. - اكتساب خبرات تكنولوجية عالية. - لا واجبات رسمية محددة ولا روتين. - تقاسم الخبرة والمعرفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة المراقبة. - ضعف الحدود بين الاختصاصات الوظائف المختلفة. - يحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية. - يتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متقدمة. - احتمال سوء الفهم في بعض الأمور.

المصدر : العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاير محسن منصور ، مرجع سبق ذكره، ص178.

6- مداخل تصميم الهيكل التنظيمي

يشير الكتاب والباحثون إلى مدخلين أساسيين في تصميم الهيكل التنظيمي هما: المدخل الفوقي والمدخل التحتي.

6-1 المدخل الفوقي:

ينطلق هذا المدخل من رؤية الإدارة العليا، وفيه يتبني القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي أسلوب عمل يبدأ من أعلى الهرم التنظيمي وصولاً لقاعنته، وهو يمر بالمراحل التالية¹ :

أ- تحديد إستراتيجية المؤسسة: يكون ذلك بعد تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد- رؤيتها ورسالتها والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها.

ب- تحديد إدارات المؤسسة: بما أن الإستراتيجية تؤثر في الهيكل التنظيمي، فإنها تؤثر بذلك على تشكيل إدارات المؤسسة، حيث يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على إنشاء إدارات وأقسام تعكس محتوى وتوجه وإستراتيجية المؤسسة، وكذا تعيين مدراء لهذه الإدارات والأقسام، مع تزويدهم بالموارد اللازمة، وتمكينهم من الوسائل الالزمة لتحقيق التكامل والتنسيق مع باقي إدارات المؤسسة.

ت- تحديد الوظائف: يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الإدارات والأقسام، وذلك من خلال تحديد أسماء الوظائف المطلوبة، وصنف وعدد العاملين في كل وظيفة.

ث- تحديد سلطات الإدارات والوظائف: يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على تحديد السلطات وحدود تقويضها، بالإضافة إلى تحديد الاختصاصات والمهام والعلاقات التنظيمية.

¹ ماهر أحمد، التخطيم : الدليل العلمي لتصميم الهيكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص ص 275-278-

ج- التنسيق: يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على تحقيق التكامل والانسجام بين الوحدات الإدارية في المؤسسة، ويكون ذلك من خلال الاعتماد على أساليب متنوعة مثل اللجان المشتركة والاجتماعات الرسمية.

6-2 المدخل التحتي:

يتبنى القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي وفق هذا المدخل أسلوب عمل يبدأ من قاعدة الهرم التنظيمي وصولاً لأعلاه، وهو يمر بالمراحل التالية¹:

أ- تحويل الأنشطة والمهام :يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على الحصول

على معلومات مبنية عن المؤسسة، من حيث طبيعة نشاطها، منتجاتها، مشكلاتها...الخ.

ب- تحديد معدلات الأداء :يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على تحديد عباء العمل في كل نشاط أو مهمة، وتحديد الأدوات المستخدمة وعدد العاملين في كل وظيفة.

ت- تصميم الوظائف وتوصيفها :ويعني ذلك تجميع الأنشطة في مهام واضحة ومحددة، ثم تجميع هذه المهام في وظيفة كاملة، وإعطاء وصف كامل عن كل وظيفة في المؤسسة.

ث- تجميع الوظائف في أقسام وادارات :بعد القيام بتصميم الوظائف وتوصيفها، ينتقل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي إلى تجميعها في أقسام، والتي يتم تجميعها بالتبعية في وحدات إدارية أكبر.

ج- التنسيق :بعد تكوين الأقسام والإدارات يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي على إقامة التكامل والانسجام بينها، من خلال الاعتماد على أساليب متنوعة مثل اللجان المشتركة والاجتماعات الرسمية.

6-3 مخرجات تصميم الهيكل التنظيمي:

من أهم مخرجات تصميم الهيكل التنظيمي نجد ما يعرف بالخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

-الخريطة التنظيمية

تشير الخريطة التنظيمية إلى ذلك الشكل أو المخطط البياني الذي يوضح نوع وتكوينات الهيكل التنظيمي، ولها ثلاثة أنواع رئيسية هي²:

أ- الخريطة الرئيسية :حيث تتساب السرطنة في هذه الخريطة من الأعلى إلى الأسفل.

ب- الخريطة الأفقيّة :حيث تتساب السرطنة في هذه الخريطة من أقصى اليمين إلى اليسار.

ت- الخريطة الدائرية :حيث تتساب السرطنة في هذه الخريطة من المركز إلى المحيط.

¹نفس المرجع، ص ص 178-181.

²حسين حريم، مرجع سابق ذكره، ص ص 179-180.