

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

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

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

## سابعاً: الهيكل التنظيمي

### 1-تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرف كل من روبنس وكولتر (Robbins and Coulter) الهيكل التنظيمي بأنه: " الترتيب الرسمي لموظائف داخل المؤسسة<sup>1</sup> . "

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

ويعرف شيرميرhorn (Schermerhorn) الهيكل التنظيمي بأنه: " نظام يوضح المياد والعلاقات بين الوحدات التنظيمية وروابط الاتصال بينها.<sup>3</sup> "

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الهيكل التنظيمي يتشكل من:

-تقسيمات تنظيمية نعبر عليها بالوحدات التنظيمية؛

-مجموعة من المهام المحددة" تعبر عن التخصص؛

<sup>1</sup> Robbins Stephen and Coulter Mary, Op.Cit, p 265.

<sup>2</sup> Daft Richard and Marcic Dorothy, Op.Cit, p 256.

<sup>3</sup> 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 هي<sup>1</sup>:

أ .تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي ستتوجه لها كافة الجهود 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 اللازمة 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 تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

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

## 3-خطوات إعداد الهيكل التنظيمي:

هناك مجموعة من الخطوات لإعداد الهيكل التنظيمي تتمثل فيمايلي<sup>2</sup>:

-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؛

-توصيف كل عمل؛ بمعنى تحليله إلى أصغر جزئياته؛

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

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص228-229.

-تكوين مجموعات متجانسة 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 تنازليا وأفقيا، بحيث توضع كل مجموعة من التشكيلات تحت إشراف واحد، وذلك تطبيقا 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 وينبغي أن تكون قنوات الاتصال واضحة، سواء كانت من أعلى إلى أسفل لنقل الأوامر والتوجيهات، أو من أسفل إلى أعلى لنقل المعلومات وردود الأفعال تجاه الأوامر، أو أفقيا 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 تطبيقا لمبدأ نطاق الإشراف.

#### 4-العوامل المؤثرة على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي:

هناك مجموعة من القوى المؤثرة في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي<sup>1</sup>:

##### أ-حجم المنظمة:

عندما يكون حجم المنظمة صغيرا فإن هذا يؤدي إلى صعوبة وتعقيد عملية تقسيم وتحديد الأنشطة الواجب أداؤها ولكن عندما يكون حجم المنظمة كبيرا نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعا واتساعا مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقا للأنشطة المختلفة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، 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 وتستمر إلى فترة النضج وأخيرا 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 بسيطا 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 هيكلا تنظيميا مختلفا إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة، إذ أنه في الحالة الأولى تزداد مشكلات الإشراف والتنسيق 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 بسيطا والعكس صحيحا.

## ج-القدرات البشرية:

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

## ح-التكنولوجيا:

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

## خ-نطاق الاشراف:

إن نطاق الاشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح وبالتالي يون عدد المستويات الادارية محدودا، بينما نطاق الاشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي، وبالتالي زيادة عدد المستويات الادارية.

## د-المركزية واللامركزية:

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

## ذ- البيئة الخارجية:

إن المنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة 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 هياكلها العامة، ويمكن تصنيف أنواع الهياكل التنظيمية في مجموعتين:

### 5-1 الهياكل التنظيمية التقليدية:

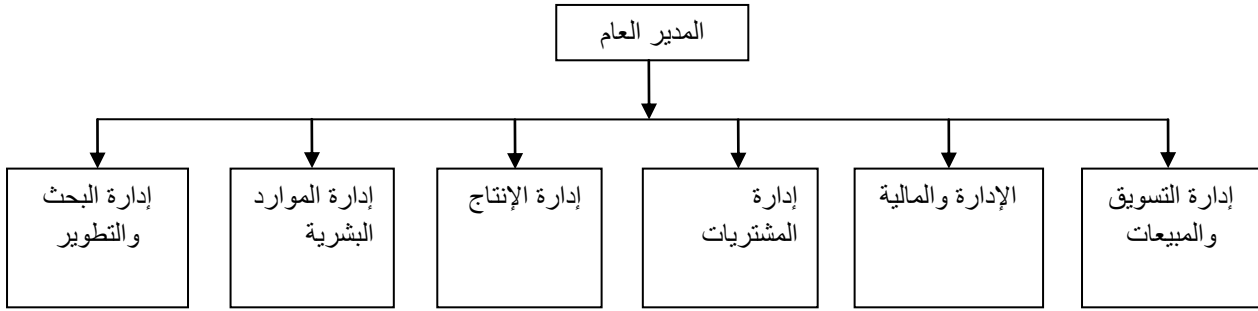
وهذه المجموعة تشكل الهياكل الأساسية التي لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها، لكونها تمثل جوهر هيكله وظائف المؤسسة ومهامها وما تستلزمه من بناء للعلاقات والأدوار فهي تشخص درجة التخصص والرسمية والمركزية...الخ، ولعل أبرز هذه الأنواع من الهياكل التقليدية نجد مايلي:

أ-**الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يعتمد هذا النوع من هياكل 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: التخطيط، الصيانة، العمليات، مراقبة الجودة والشراء والتخزين<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح هذا النوع من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص92.

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره، 137.

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

الجدول رقم(02): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي

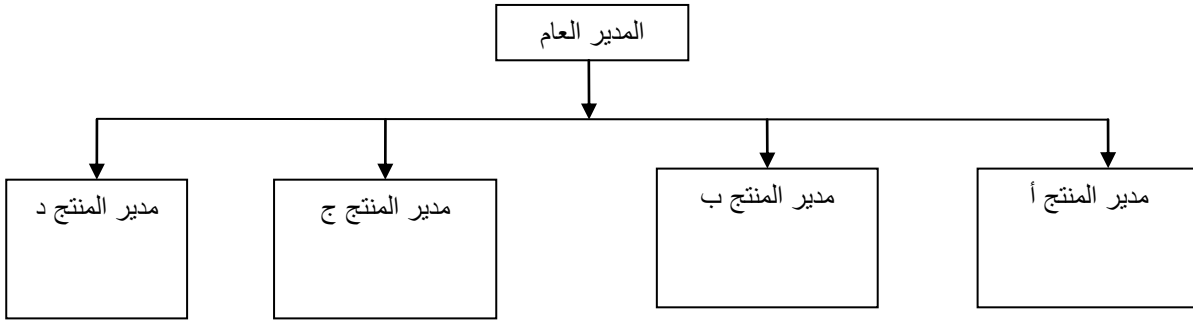
مزاياه	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> <li>-يقوم على أساس التخصصات</li> <li>-كونه يظهر كل وظيفة على حدى.</li> <li>-يشجع الإنتاجية والمردودية.</li> <li>-فعال في استخدام الموارد وتحقيق اقتصاد السلم.</li> <li>-يتميز بالمرونة.</li> <li>-يسهل عملية الرقابة.</li> <li>-ملائم لبيئة ثابتة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-هذا التنظيم لا يسمح بالتنسيق وذلك لأنه يقوم على الوظائف منفصلة فتصبح عملية التنسيق من مسؤولية المدير العام .</li> <li>-عند ظهور النزاعات في أي مستوى يكون المدير العام مسؤول على حلها مما يؤدي إلى تراكم المهام عليه فيترتب على ذلك إهماله لمهام أكثر أهمية.</li> <li>- يتصف بالمركزية.</li> <li>-هو تنظيم يصلح للمؤسسات الصغيرة أو ذات المنتجات والأسواق المتجانسة.</li> <li>-هو تنظيم يتصف بجموده وعدم قدرته على التأقلم مع التغيرات الاستراتيجية وهذا راجع إلى كونه تنظيم يتلاءم مع البيئة الثابتة مما يجعله غير قادر على التكيف مع التغيرات.</li> </ul>

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص62.

ب-الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات: هو ذلك الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والأعمال استنادا للمنتجات التي تنتجها المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بمنتج معين <sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص

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

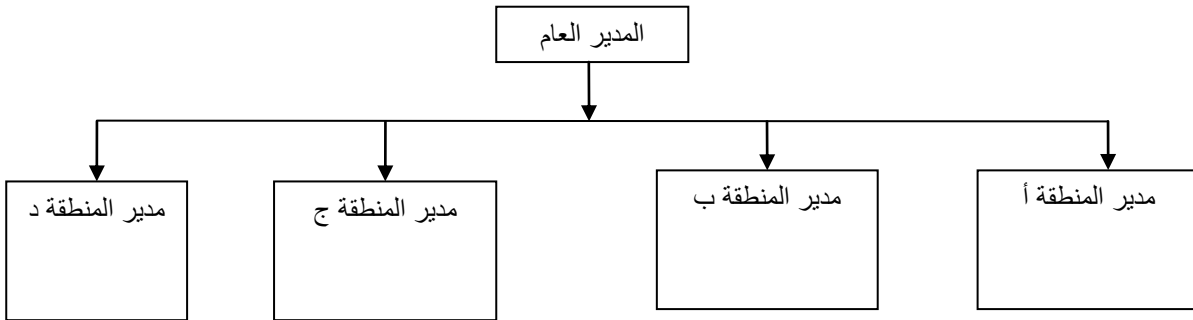
المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء.</li> <li>-التنسيق بين العمليات التي تؤدي بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدى.</li> <li>-يسمح بالاستخدام الاقتصادي والأمثل للمهارات والقدرات التخصصية.</li> <li>-سهولة في تفويض السلطة.</li> <li>-يساعد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

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

### ج-الهيكل التنظيمي الجغرافي:

يستخدم هذا النوع من التقسيم في المؤسسات التي فوع مي مناطق جغرافية متباعدة بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منظمة وتسلم مهمة الإشراف عليها إلى مدير خاص يديرها وفق الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها، وفي ضوء أهداف المنظمة وسياساتها العامة مثل: البنوك والمؤسسات التجارية<sup>1</sup>. ويوضح الشكل التالي هذا النوع من التقسيم:

الشكل رقم(07): الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص140.

ولهذا النوع من الهياكل مجموعة من المزايا والعيوب تتمثل فيمايلي:

الجدول رقم(03): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الجغرافي

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

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص189.



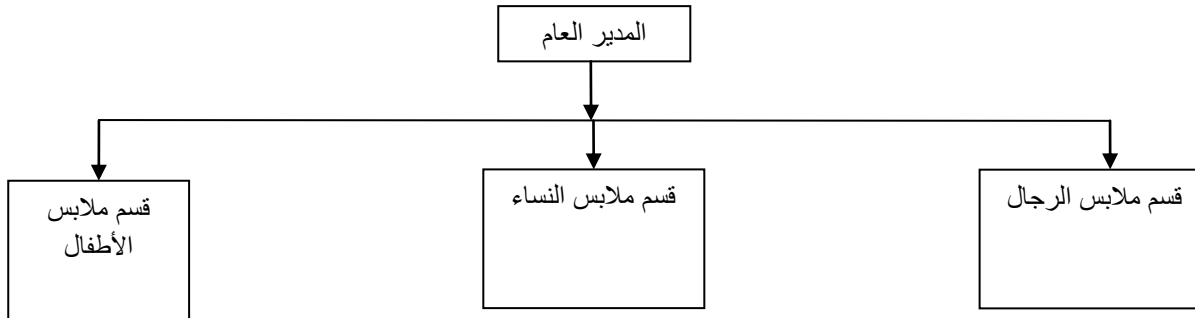
المصدر: يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص238.

#### 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 أوخدماتها إلى فئتين أو أكثر من الزبائن المختلفين من حيث طلباتهم، كالتى تتعامل مع تجار الجملة ومع تجار التجزئة ومع المستهلكين العاديين، أو المنظمة التى تبيع ملابس نسائية ورجالية...الخ، إلى غير ذلك من المنظمات المماثلة التى 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 فيمايلي:

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

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الاستفادة من مايا التخصص.</li> <li>-شعور الزبائن باهتمام المؤسسة بهم.</li> <li>-معرفة تطلعات الزبائن، مما يساعد على الاستفادة من الفرص المتاحة.</li> <li>-تحديد واضح لمسؤولية كل وحدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-صعوبة كبيرة في التنسيق.</li> <li>-الصعوبة في توزيع الموارد على الوحدات التنظيمية.</li> <li>-تكرار الجرد والتدقيق.</li> </ul>

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

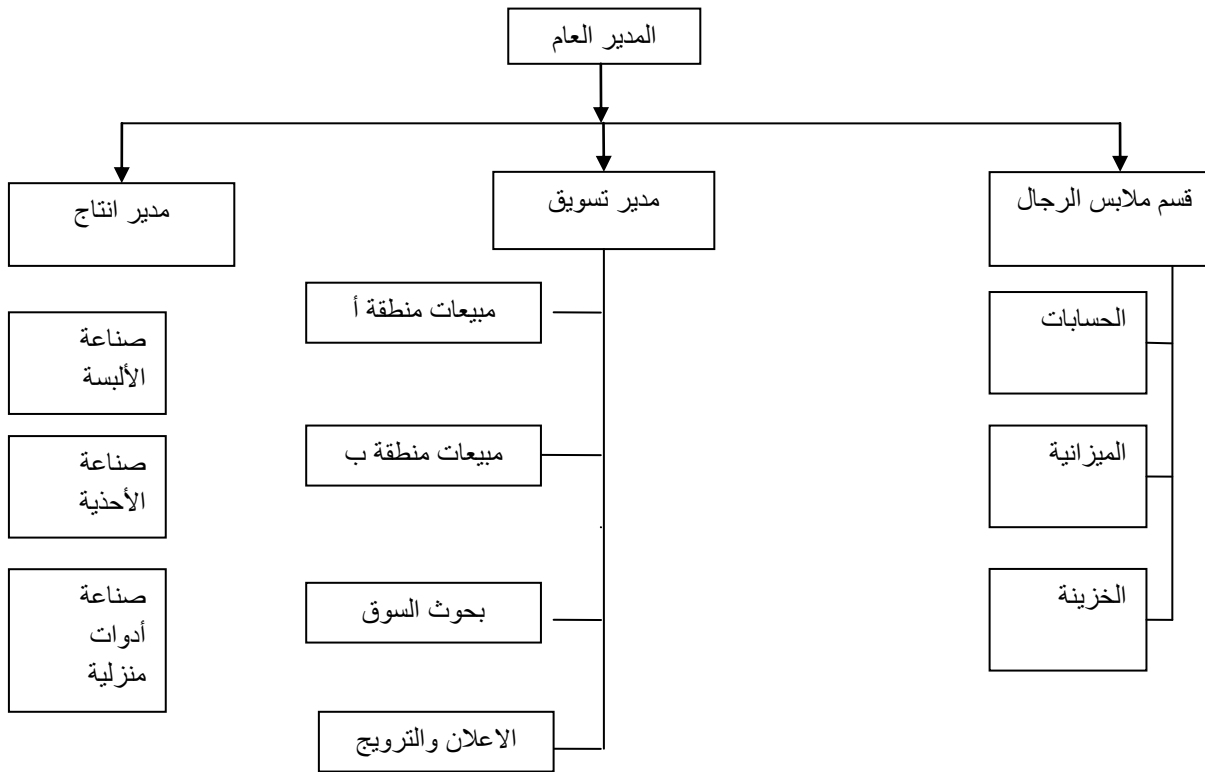
2006، ص233.

#### هـ- الهيكل التنظيمي المركب:

يعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً في المؤسسات عموماً، إذ أنه من النادر أن تتبع طريقة واحدة في تقسيم نشاطات المنظمة والغالب هو اتباع أثر رمن طريقة. إن كل مؤسسة تختار المزيج الملائم لطبيعة عملياتها وأنشطتها ومدى تنوعها، وذلك وفقاً لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية. مما ينتج عنه مرونة في التنظيم، وتطبيق هذا التنظيم يتطلب قدراً كبيراً من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح الهيكل المركب:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي المركب



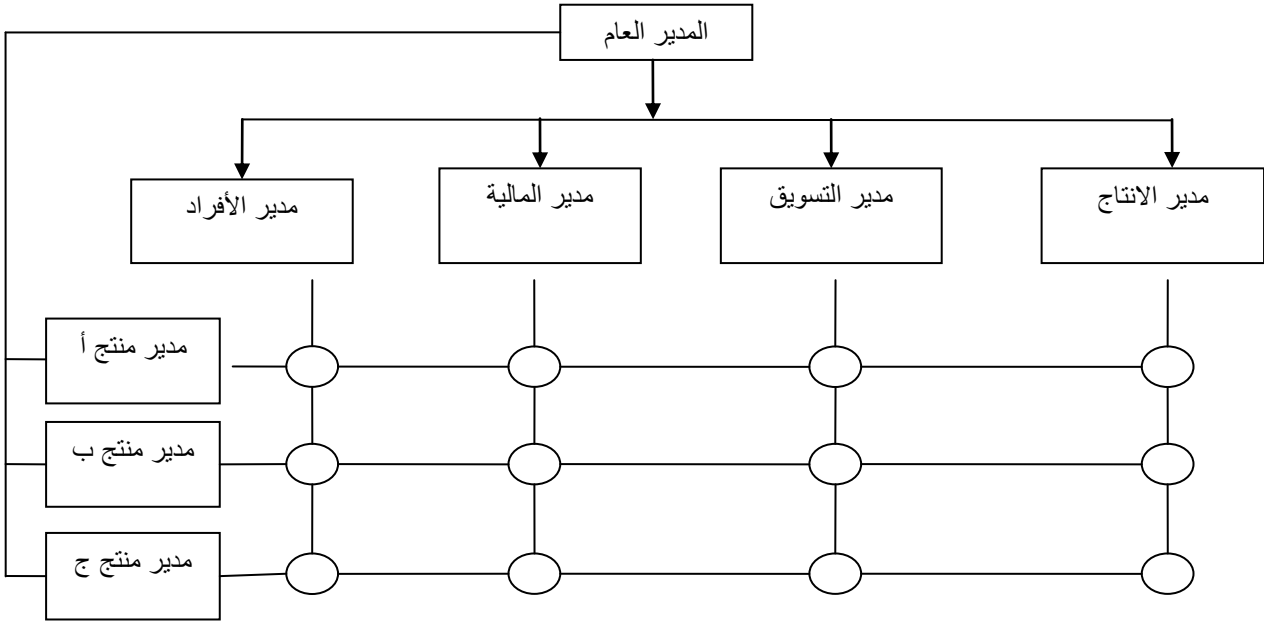
المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص166.

و- **الهيكل التنظيمي المصفوفي:** هو ذلك الهيكل القائم على الجمع بين أساسين لتجميع الأعمال، وهما الأساس الوظيفي والأساس المبني على المنتجات، وذلك للاستفادة من المزايا التي يوفرها<sup>2</sup>. والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية للهيكل التنظيمي المصفوفي:

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 240-241.

<sup>2</sup> 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 فيمايلي:

الجدول رقم (05): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي

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

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

## 5-2 الهياكل التنظيمية المعاصرة:

ازدادت الحاجة إلى ايجاد هياكل تنظيمية أكثر تطوراً من الهياكل التنظيمية التقليدية، وخاصة في ظل

التطورات الحاصلة في استخدام التكنولوجيا وتطور وسائل الاتصالات والانترنت وغيرها.

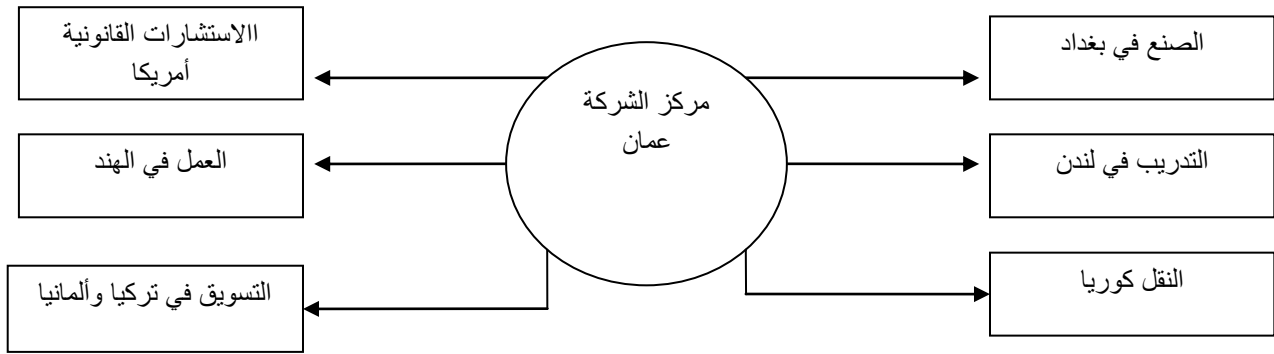
ومن أهم الهياكل التنظيمية المعاصرة نذكر مايلي:

#### أ- الهيكل أو التنظيم الشبكي:

هو نوع من أنواع التنظيم الذي تلجأ إليه الشركات متعددة الجنسية، أو الشركات العالمية التي تزاوّل نشاطها على نطاق واسع، وتتوزع هذه النشاطات إقليمياً أو محلياً أو كليهما. 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 للمؤسسة. فقد تتفق مؤسسة معينة مركزها 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 للتسويق<sup>1</sup>.

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

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

<sup>1</sup> دة عبد الباري، جودة محفوظ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحن نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص186.

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

#### ب- هيكل الفريق:

يقوم هذا الهيكل على فكرة تشكيل فرق عمل يتكون أعضاؤها من تخصصات مختلفة تتولى مهمة حل مشاكل المؤسسة، سواء كان مصدرها البيئة الداخلية أو الخارجية، ومن هذه الفرق ما هو دائم وما هو مؤقت<sup>1</sup>.

والجدول التالي يبين مزايا وعيوب هيكل الفريق:

الجدول رقم (07): مزايا وعيوب هيكل الفريق

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

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

#### ج-الهيكل الافتراضي:

تتطلق 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 والانترنت<sup>2</sup>.

والجدول التالي يبين مزايا وعيوب الهيكل الافتراضي:

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 135.

<sup>2</sup> الغالب طاهر، الخفاجي نعمة، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، 2020، ص 132

الجدول رقم (08): مزايا وعيوب الهيكل الافتراضي

المزايا	العيوب
-الاستفادة من الخبراء في كل مكان. -مرونة عالية واستجابة سريعة. -تفصيل التكاليف الإدارية. -اكتساب خبرات تكنولوجيا عالية. -لا واجبات رسمية محددة ولا روتين. -تقاسم الخبرة والمعرفة.	-صعوبة المراقبة. -ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة. -يحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية. -يتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متطورة. -احتمال سوء الفهم في بعض الأمور.

المصدر : العامري صالح م هدي محسن، الغالي طاهر 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.

#### 6-1المدخل الفوقي:

ينطلق هذا المدخل من رؤية الإدارة العليا، وفيه يتبنى القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي أسلوب عمل يبدأ من أعلى الهرم التنظيمي وصولاً لقاعدته، وهو يمر بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

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 اللازمة 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 تفويضها، بالإضافة إلى تحديد الاختصاصات والمهام والعلاقات التنظيمية.

<sup>1</sup> ماهر أحمد، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص275

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 التالية<sup>1</sup>:

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

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

ب- تحديد معدلات الأداء: يعمل القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة على تحديد

عبء 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 وإدارات: 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 ومكونات الهيكل التنظيمي، ولها ثلاث أنواع رئيسية هي<sup>2</sup>:

أ- الخريطة الرأسية: حيث تتناسب السلطة في هذه الخريطة من الأعلى إلى الأسفل.

ب- الخريطة الأفقية: حيث تتناسب السلطة في هذه الخريطة من أقصى اليمين إلى اليسار.

ت- الخريطة الدائرية: حيث تتناسب السلطة في هذه الخريطة من المركز إلى المحيط.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 178-181.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 179-180.