

## تمهيد :

يعد مقاييس هيأكل وتنظيم المؤسسة من المقاييس الأساسية في ميدان علوم التسيير والاقتصاد، كونه يهتم بدراسة الكيفية التي تُبني وتنظم بها المؤسسات من الداخل لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يهدف هذا المقاييس إلى تعريف الطالب بمفهوم المؤسسة كوحدة اقتصادية واجتماعية، وكيفية توزيع الأنشطة والمهام داخلها وفق أنماط تنظيمية معينة، إضافة إلى إبراز العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية).

كما يذكر المقاييس على عرض **\*الميكل التنظيمية\*** المختلفة ( الوظيفي ، التقسيمي ، المصفوفي ، المختلط... )، ومزايا وعيوب كل منها، مع إبراز دور التنظيم في التنسيق بين الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية لتحقيق الانسجام الداخلي والقدرة على مواجهة التغيرات الخارجية.

إجمالاً، يمثل هذا المقاييس مدخلاً لفهم " العلاقات التنظيمية، خطوط السلطة، قنوات الاتصال، وآليات التنسيق داخل المؤسسة، مما يجعله أداة أساسية لطلبة الاقتصاد والتسيير في بناء تصور علمي وعملي حول تسيير المؤسسات وتنظيمها.

وتأسيساً على ما ذكر آنفاً ، سوف يتم تقسيم محتوى هذا المقاييس إلى المحاور التالية :

**المحور الأول : ماهية المنظمة و التنظيم**

**المحور الثاني : ماهية الهيكل التنظيمي**

**المحور الثالث : تصميم الهيكل التنظيمي**

**المحور الرابع : محددات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي**

**المحور الخامس : خيارات تصميم المنظمة**

## المحور الأول : ماهية المنظمة و التنظيم

تعد المنظمة وحدة أساسية في علم الإدارة، وتمثل إطاراً يجمع مجموعة من الأفراد للعمل بشكل منسق لتحقيق أهداف محددة مسبقاً. أما التنظيم فهو العملية الإدارية التي تهدف إلى ترتيب هذه الأنشطة، وتوزيع المسؤوليات والسلطات، وتحديد العلاقات الرسمية بين الأفراد والوحدات، بما يضمن التنسيق والتكميل بين الجهد المختلفة. وبعبارة أخرى، يمكن القول إن التنظيم هو القلب النابض للمنظمة، إذ يحول الأفراد والموارد إلى عمل منظم قادر على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وتبين أهمية العلاقة بينهما في أن غياب التنظيم يؤدي إلى الفوضى وضعف الأداء، بينما التنظيم الفعال يعتمد على وضوح أهداف المنظمة وهيكلها الداخلي لضمان الاستجابة السريعة للتحديات وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي.

### المحاضرة الأولى : ماهية المنظمة

سنحاول من خلال هذه المحاضرة اعطاء مختلف التعريفات الخاصة بالمنظمة من خلال عدة زوايا ، بالإضافة إلى تحديد خصائصها ، أنواعها ، أهميتها ، وعناصر أخرى مهمة تتعلق بها .

#### 1. تعريف المنظمة :

تعددت التعريفات الخاصة بالمنظمة من زوايا مختلفة (قانونية، اقتصادية، اجتماعية وإدارية):

**التعريف العام :** المنظمة هي **\*كيان اجتماعي منسق\*** يضم مجموعة من الأفراد يعملون معاً بطريقة منتظمة، مستخدمين موارد مادية وبشرية وتقنية، من أجل تحقيق أهداف محددة.

**التعريف الاقتصادي :** المنظمة هي **\*وحدة اقتصادية\*** تهدف إلى إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بغرض تحقيق المفعة (الربح أو غير الربح)، وذلك باستعمال الموارد المتاحة بكفاءة.

**التعريف الإداري :** المنظمة عبارة عن **\*نسق من الأنشطة والعلاقات التنظيمية\*** التي تُوزع فيها الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، بما يضمن التنسيق الفعال نحو تحقيق الأهداف.

**التعريف القانوني :** المنظمة هي **\*شخص معنوي\*** يتمتع بذمة قانونية مستقلة، له حقوق وعليه التزامات، ويعمل في إطار القوانين السارية لتحقيق غرض محدد.

**التعريف السوسيولوجي :** المنظمة هي **\*نسق اجتماعي\*** يتكون من مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات رسمية وغير رسمية، ويتفاعلون وفق ثقافة تنظيمية وقيم مشتركة لتحقيق غايات معينة.

**التعريف الحديث :** المنظمة هي **\*نسق مفتوح\*** يتفاعل مع بيئتها الخارجية (اقتصادية، سياسية، ثقافية، تكنولوجية...) من خلال استيراد الموارد وتحويلها إلى مخرجات (سلع أو خدمات)، مع السعي للتكيف المستمر مع التغيرات البيئية.

تعريف آخر : المنظمة هي \*\*كيان اجتماعي و اقتصادي و قانوني \*\* يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا بشكل منسق و منظم ضمن هيكل محدد ، باستخدام الموارد المتاحة ( بشرية ، مادية ، تكنولوجية ) لتحقيق أهداف مشتركة ، مع التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية و الاستجابة للتحديات و الفرص التي تطرحها .

## 2. خصائص المنظمة :

تتميز المنظمة بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي :

- **الأهداف المشتركة** : لكل منظمة أهداف تسعه لتحقيقها ، سواء كانت ربحية أو اجتماعية أو خدمية .
- **الهيكل التنظيمي** : تتميز المنظمة بوجود هيكل تنظيمي يحدد العلاقات بين الأفراد و الإدارات .
- **التنسيق و التعاون** : يعمل أفراد المنظمة بشكل متكامل لتحقيق الأهداف المشتركة .
- **الحدود الواضحة** : للمنظمة حدود تميزها عن البيئة الخارجية ، سواء كانت هذه الحدود جغرافية أو وظيفية .
- **الاستمرارية** : للمنظمة كيان مستمر ، و هي لا تعتمد على الأفراد بشكل مؤقت .
- **التفاعل مع البيئة** : تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية ، و تتأثر بالعوامل الاقتصادية و الاجتماعية ، و السياسية .

## 3. أنواع المنظمات :

تتمثل أنواع المنظمات فيما يلي :

- **المنظمات الربحية** : تهدف إلى تحقيق الأرباح ، مثل الشركات التجارية و الصناعية .
- **المنظمات غير الربحية** : تهدف إلى تقديم خدمات اجتماعية أو ثقافية دون السعي لتحقيق الربح مثل الجمعيات الخيرية و المؤسسات التعليمية .
- **المنظمات الحكومية** : تعمل تحت إشراف الدولة و تقدم خدمات عامة مثل الوزارات و المؤسسات الحكومية .
- **المنظمات الدولية** : تعمل على مستوى عالمي ، مثل منظمة الأمم المتحدة و البنك الدولي .

## 4. عناصر المنظمة :

تتمثل عناصر المنظمة فيما يلي :

- **الأفراد** : هم العنصر البشري الذي يشكل العمود الفقري للمنظمة .
- **الهيكل التنظيمي** : يحدد العلاقات بين الأفراد و الإدارات .
- **الموارد المادية** : تشمل الأموال ، المعدات ، و التكنولوجيا .
- **الأهداف** : هي الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

- **العمليات** : هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها .

- **الثقافة التنظيمية** : تشمل القيم ، المعتقدات ، و الأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة .

#### 5. أهمية المنظمات في المجتمع :

تكمّن أهمية المنظمة في المجتمع من خلال :

- **تحقيق الأهداف الاقتصادية** : تساهُم المنظمات في تحقيق النمو الاقتصادي من خلال توفير السلع و الخدمات .

- **توفير فرص عمل** : توفر المنظمات فرص عمل للأفراد ، مما يساهُم في تقليل البطالة .

- **تحسين مستوى المعيشة** : من خلال تقديم خدمات تعليمية ، صحية ، و اجتماعية .

- **تعزيز الابتكار** : تشجع المنظمات على الابتكار و التطوير من خلال البحث و التطوير .

#### 6. التحديات التي تواجه المنظمات :

- **التغيرات التكنولوجية** : تتطلب المنظمات التكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة .

- **المنافسة العالمية** : تزداد المنافسة بين المنظمات على مستوى العالم .

- **التنوع الثقافي** : تحتاج المنظمات إلى إدارة التنوع الثقافي بين العاملين .

- **التغيرات البيئية** : تتأثر المنظمات بالتغييرات البيئية و المناخية .

المنظمة هي كيان حيوي يساهُم في تحقيق التقدُّم الاقتصادي و الاجتماعي ، من خلال فهم ماهية المنظمة ، خصائصها ، و أنواعها ، مما يمكنها من ادراك دورها الكبير في المجتمع . و مع التحديات التي تواجهها ، تحتاج المنظمات إلى التكيف مع التغيرات المستمرة لضمان استمراريتها و فعاليتها .

#### 7. المنظمة كنظام مغلق و مفتوح :

النظام المغلق هو النّظام الذي يعمل بشكل مستقل عن البيئة الخارجية و يعتمد بشكل كلي على الموارد الداخلية . هذه المنظمات لا تتفاعل بشكل كبير مع البيئة المحيطة ، و تعتبر ذاتية الاكتفاء ، مثلاً : بعض المؤسسات الحكومية أو العسكرية التي تعمل وفق قواعد و اجراءات ثابتة .

#### ✓ خصائص المنظمة كنظام مغلق :

- **الاستقلالية** : تعمل بشكل مستقل عن البيئة الخارجية .

- **الثبات** : تتميز بالاستقرار و عدم التغيير السريع .

- **الاعتماد على الموارد الداخلية** : تعتمد على الموارد المتاحة داخلياً دون الحاجة إلى موارد خارجية .

- **الاجراءات الروتينية** : تعمل وفق قواعد و اجراءات ثابتة .

- **الحد من التفاعل الخارجي** : لا تتفاعل بشكل كبير مع البيئة الخارجية .

أما النظام المفتوح هو النظام الذي يتفاعل بشكل مستمر مع البيئة الخارجية ، و يتبادل المدخلات ( الموارد ) و المخرجات ( المنتجات أو الخدمات ) معها . تعتمد المنظمات المفتوحة على التغذية الراجعة أو العكسية من البيئة لتحسين عملياتها و تكيفها مع التغيرات . مثال : الشركات التجارية التي تعتمد على العملاء ، الموردين ، و المنافسة في السوق .

#### ✓ خصائص المنظمة كنظام مفتوح :

- **التفاعل مع البيئة** : تتفاعل مع البيئة الخارجية و تتأثر بالتغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية و السياسية .
- **المرونة** : قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة .
- **التغذية الراجعة** : تعتمد على ردود الفعل من العملاء و المجتمع لتحسين أدائها .
- **الاعتماد على الموارد الخارجية** : تعتمد على الموردين ، العملاء ، و الشركاء الخارجيين .
- **الابتكار** : تشجع على الابتكار لمواكبة التطورات التكنولوجية و المنافسة .

## المحاضرة الثانية : ماهية التنظيم

التنظيم هو أحد الوظائف الأساسية للإدارة، و له أهمية كبيرة ، و هو يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، و هو ما ستنطرق إليه في هذه المحاضرة بالإضافة إلى تطور نظرياته و أنواعه .

### 1. مفهوم التنظيم :

تتعدد مفاهيم التنظيم من باحث لآخر إذ أنه ليس هدفا بحد ذاته بل هو وسيلة تستخدمها المنظمة من أجل مساعدتها على تحقيق أهدافها .

و من بين التعريفات نورد ما يلي :

التنظيم هو نسق يحدد الأنشطة و القوى البشرية و العلاقات بينها خلال إطار إداري معين .

التنظيم حسب هنري فايل هو إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية ، الآلات ، و الأفراد ، و يتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد ، و تنسيق الأشياء ( الأدوات الالزمة ) بعضهم ببعض .

يعرف ألن لويس التنظيم بأنه العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم يفوض من خلاله السلطات و يحدد المسؤوليات ، ينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف .

و يعرفه ستيفن . ب . روبنز التنظيم بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ، و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف .

كما يعرف على أنه تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف و من ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات و الحقوق و من ثم أيضا اختيار و تحديد الاشخاص الذين يقومون بها .

### 2. تطور نظريات التنظيم :

من خلال الجدول المولى يمكن التعرف على أهم المراحل التاريخية لتطور نظريات التنظيم.

#### الجدول 01 : تطور نظريات التنظيم

الانتقادات	الأفكار والمبادئ الأساسية	الرواد الأساسيون	النظرية / المدرسة	المرحلة التاريخية
-إهمال الجانب الإنساني . - تصلب الهيكل التنظيمي . - صعوبة التكيف مع التغيير .	التركيز على : - الكفاءة والإنتاجية - تقسيم العمل - والتخصص الوظيفي . - التسلسل الهرمي للسلطة .	فريدرريك تايلور (الإدارة العلمية) هنري فايل (النظرية الإدارية) ماكس فيبر (البيروقراطية)	النظرية الكلاسيكية (التقليدية)	المرحلة الكلاسيكية (من أواخر القرن 19 إلى الثلاثينيات)

	- وجود أنظمة وقواعد رسمية لتنظيم السلوك.			
- التركيز المفرط على الجوانب النفسية. - بخالل العوامل التنظيمية والاقتصادية.	- الاهتمام بالعامل كإنسان وليس كآلية. - أهمية الدوافع، والروح المعنوية، والاتصال. - تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين.	إلتون مايو (تجارب هوثورن) - بارنارد، ماكغريغور	نظريّة العلاقات الإنسانية	المرحلة الإنسانية (من الثلاثينيات إلى الخمسينيات)
- تعقيد النماذج السلوكية وصعوبة تطبيقها على الواقع العملي.	- دراسة السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة. - التركيز على عملية اتخاذ القرار. - اعتبار التنظيم نظاماً اجتماعياً.	هيربرت سيمون، ماكغريغور (نظريّة X و Y)	النظريّة السلوكية	مرحلة السلوك التنظيمي - (الخمسينيات - السبعينيات)
تعقيد التحليل وصعوبة التطبيق العملي الكامل. - لا توضح دائمًا كيف تدار النظم فعليًا.	- النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة. - تكامل الأجزاء (الإنتاج، الموارد، الأفراد...). - أهمية المدخلات والمخرجات والتغذية الراجعة.	لودفيغ فون برالانفي، كاتر، كان	نظريّة النظم <b>Systems (Theory)</b>	مرحلة الأنظمة - (الستينيات - السبعينيات)
صعوبة تحديد العوامل الموقمية بدقة. - التركيز على التكيف أكثر من الإبداع.	- لا يوجد تنظيم مثالي واحد. - الهيكل التنظيمي يعتمد على الموقف (البيئة، الحجم، التكنولوجيا، الثقافة...).	لورنس و لورش، وودوارد	نظريّة الموقف <b>Contingency (Theory)</b>	مرحلة الموقفية - (السبعينيات - الثمانينيات)

	- مرونة التنظيم لمواجهة التغيرات.				
- تحديات التحول الرقمي ، وصعوبة التوازن بين الإنسان والتقنية	بروز مفاهيم المنظمات الذكية، والتعلم التنظيمي، والمنظمات الشبكية. - الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية والتفكير الاستراتيجي. - التركيز على الابتكار، المرونة، والمعرفة	بيتر دراكر، مينتزبرغ، بورنر وستالكر	النظريات الحديثة والمعاصرة	المرحلة الحديثة والمعاصرة (من التسعينيات إلى اليوم)	

من خلال الجدول نستنتج أن التفكير التنظيمي انتقل من التركيز على الآلة والكفاءة (المدخل الميكانيكي) إلى الإنسان وال العلاقات (المدخل الإنساني) ثم إلى البيئة والتكنولوجيا والتكمال (المدخل الحديث والرقمي).

بعبرة أخرى، أصبح التنظيم اليوم نظاماً ديناميكياً مفتوحاً يتكيّف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، ويعتمد على القيادة الرقمية والمعرفة والابتكار لضمان استمراريه وفعاليته.

### 3. أهمية التنظيم :

يتفق الكثير من الباحثين على أن موضوع التنظيم أب العملية الادارية لما له من أهمية بالغة على مستوى الفرد أو المنظمة ككل فيما يلي :

- ✓ يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه .
- ✓ يوضح الاجراءات التي يجب اتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة و انسجام العمل .
- ✓ يهيئ الكيفية التي يتم بها ارسال و استقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة من خلال ايصاله للقرارات إلى كافة المستويات الادارية .
- ✓ مد كافة العاملين بالمعلومات الازمة لأداء العمل .
- ✓ يكفل تهيئة سبل الاتصالات الرسمية و غير الرسمية بين مختلف أجزاء المستويات الادارية
- ✓ تقدير احتياجات الوحدات الإدارية دون مبالغة ، و بحسب أهمية الأدوار الإنتاجية الملقاة على عاتق كل منها .
- ✓ التقليل من الازدواجية و التضارب في العمل من خلال تحديد الأهداف و تقسيم الأعمال و توزيع المهام حسب التخصصات .
- ✓ نقل القرارات إلى جميع أفراد المنظمة عن طريق خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال .

- ✓ تحقيق الرقابة الذاتية ، فتحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول ، و هذا يعمل على زيادة الرقابة الذاتية للأفراد .
- ✓ تحقيق تنافسية عالية للمنظمة ، كونه يساعد على رفع امكاناتها في تقديم السلع والخدمات ، كما يساعد على تحسين مهارات المديرين و العمال في اتخاذ القرارات السليمة .
- ✓ توفير بيئة عمل و مناخ تنظيمي ملائم ، يساعد على تنمية المهارات و قدرات الافراد و تحسين سلوكياهم المرتبطة بالعمل في مختلف المستويات الادارية .

كما تعددت أهمية التنظيم في أبعاد أخرى ، نجد منها اهتمام المتخصصين في علم النفس لتفسير الجانب النفسي للفرد و محاولة إعادة تنظيمه و تواصله مع فريق العمل ، كما نجد اهتمام المختصين في علم الاجتماع قصد دراسة سلوك الفرد داخل المنظمة و تأثيره عليها و كذا تأثيرها عليها ، أما اهتمام الاقتصاديين و مسؤولي المؤسسات فإنهم يهتمون بالتنظيم لأنه أصل العملية الإدارية و يعتبر من عوامل إنتاج المؤسسة الذي عائده هو الربح .

#### 4. أهداف التنظيم :

يهدف التنظيم إلى تحقيق عدة أهداف و التي تأثرها إيجابي على المنظمة مما يحافظ على استمراريتها و تطورها ، و نجد من أهمها ما يلي :

- ✓ تجميع مختلف الموارد الازمة لتحقيق الأهداف المبرجة .
- ✓ تحديد الأنشطة و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها .
- ✓ تصنيف الأنشطة حسب أسس محددة ، و تحديد الصالحيات و الواجبات المرتبطة بها .
- ✓ توصيف شكل و طبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن للأفراد من التعاون فيما بينهم .
- ✓ توفير العمال للمؤسسة و تقسيم العمل بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم .
- ✓ تنسيق جهود العمال و إنشاء شبكة متناسبة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة .
- ✓ إيجاد التوازن بين الأهداف ، الموارد ، النتائج و استخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد على النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك .

من خلال ذلك نجد أن التنظيم الجيد يهدف إلى إظهار جهود أفراد المنظمة لتحقيق أهدافها بأقل تكاليف ممكنة و جهد و وقت و بأعلى قدرة ممكنة ، و يأتي من خلال ذلك نتائج جيدة .

#### 5. أنواع التنظيم :

يوجد في كل منظمة نوعين من التنظيم هما التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي . فالتنظيم الرسمي هو التنظيم الذي تنص عليه اللوائح و القوانين داخل المنظمة بوجوده و يستمد وجوده بالضبط في الدليل التنظيمي الذي يعتبر كتيب فيه كل النصوص القانونية للمنظمة ، كما أن هذا الدليل التنظيمي جزء من الهيكل التنظيمي الرسمي .

أما التنظيم غير الرسمي فهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية الناشئة تلقائياً بناءً على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم .

و يمكن اعطاء أهم الفروقات المميزة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في الجدول التالي .

### الجدول 02 : الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي
ينشأ بطريقة غير مقصودة و غير محددة	ينشأ بطريقة مقصودة و محددة
العلاقات الشخصية هي الأساس	تتحدد العلاقات بلوائح مكتوبة
العلاقات الشخصية لها تأثير على قوة العاملين	العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل
يترتب من تجمع الأفراد داخل المنظمة و علاقتهم بعضهم البعض	يترتب من الأهداف و المهام الرسمية
يهدف لإشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم	يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية
يهدف الفرد إلى تلبية حاجاته المادية و المعنوية	يهدف الفرد إلى تأدية الوظيفة
علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية و ارتباطات شخصية	علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة
تم الاتصالات من خلال التأثيرات و النفوذ الذي يقع تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية .	تم الاتصالات وفقاً للتسلسل الهرمي

### 6. مبادئ التنظيم :

إن تحقيق التنظيم لأهداف المنظمة بشكل دقيق و سرعة و مرونة ، لا بد من تأسيسه على مبادئ قوية تنظم مراحل حياة المؤسسة و ترافقه إلى الريادة ، تشكل هذه المبادئ العشرة الأساس الذي يُبنى عليه التنظيم الإداري، و تُعد غير قابلة للاستغناء ، بينما تعتبر باقي المبادئ مبادئ مكملة ناتجة عن حسن تطبيقها. و أهم مبادئ التنظيم هي :

#### ✓ مبدأ تقسيم العمل :

و يعني تجزئة الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة إلى مهام جزئية واضحة، وتوزيعها على الأفراد والوحدات التنظيمية. فالتنظيم يبدأ بتحديد ما يجب إنجازه، ثم تقسيمه إلى مهام صغيرة يسهل تنفيذها. هذا التقسيم يمنع العشوائية و يجعل كل نشاط محدداً بزمن و مسؤول .

مثال : تقسيم العمل في جامعة إلى: إدارة بيداغوجية، إدارة شؤون الطلبة، إدارة مالية.

**✓ مبدأ التخصص :**

أي تركيز الفرد أو الوحدة التنظيمية على أداء نوع محدد من الأعمال وفق الخبرة والكفاءة . وبعد تقسيم العمل، يتم إسناد كل مهمة لمن يمتلك المهارة المناسبة، مما يسمح بتطوير الخبرة وتقليل الأخطاء .  
مثال : موظف مختص في نظم المعلومات بدل تكليفه بأعمال إدارية عامة .

**✓ مبدأ وحدة الأمر :**

أي خضوع الموظف لإشراف رئيس واحد فقط، وتلقيه التعليمات منه دون غيره . و هذا المبدأ يمنع تضارب الأوامر والازدواجية في التوجيه، ويحدد بوضوح من يتحمل المسؤولية .

مثال : الموظف لا يتلقى أوامره من مدير القسم ومدير المشروع في الوقت نفسه .

**✓ مبدأ وحدة الهدف :**

من خلال توجيه جميع الأنشطة والجهود داخل المؤسسة لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة . فكل إدارة أو قسم يعمل لتحقيق هدف جزئي يخدم المهد العام للمؤسسة، دون تعارض أو تنافس سلبي .

مثال : جميع الإدارات تعمل لتحقيق التحول الرقمي للمؤسسة .

**✓ مبدأ تفويض السلطة :**

أي نقل جزء من الصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى . حيث لا يمكن لمدير واحد اتخاذ جميع القرارات، لذلك يتم تفويض الصلاحيات مع بقاء المسؤولية النهائية .

مثال : تفويض رئيس القسم صلاحية توقيع بعض الوثائق لمساعده .

**✓ مبدأ توازن السلطة والمسؤولية :**

أي ضرورة التناوب بين السلطة الممنوحة للفرد والمسؤوليات المكلفت بها . بحيث لا يمكن تحميم موظف نتائج عمل دون منحه صلاحيات كافية، كما لا يجوز منحه سلطة دون محاسبة .

مثال : مدير مشروع يُمنح صلاحية اختيار الفريق لأنّه مسؤول عن النتائج .

**✓ مبدأ التسلسل الإداري :**

وجود خط سلطة واضح يبدأ من أعلى مستوى إداري وينتهي بأدنى مستوى . حيث يساعد هذا التسلسل في تنظيم الاتصالات وتحديد المسؤوليات، ويعنّج تجاوز الصلاحيات .

مثال : الموظف يرفع تقاريره لرئيسه المباشر وليس للإدارة العليا مباشرة .

**✓ مبدأ نطاق الإشراف :**

أي عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية . فكلما زاد عدد المرؤوسين ضعف الإشراف، وكلما قلّ زادت التكاليف، لذا يجب تحقيق التوازن .

مثال : مشرف يشرف على 6 موظفين بدل 20 .

✓ **مبدأ التنسيق :**

أي تنظيم العلاقات والجهود بين الوحدات المختلفة لتحقيق التكامل. فالتنسيق يضمن أن تعمل الإدارات كجسم واحد، لا كوحدات منفصلة أو متنافسة.

مثال : التنسيق بين الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية في صرف الأجر.

✓ **مبدأ المرونة التنظيمية :**

و هي قدرة التنظيم على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. فالبيئة الحالية سريعة التغير، لذا يجب أن يكون التنظيم قابلاً للتعديل دون انهايار.

مثال : تعديل الهيكل التنظيمي لإدماج إدارة التحول الرقمي.

## المحور الثاني : ماهية الهيكل التنظيمي

تعد الهيكل التنظيمية عنصرا أساسيا في أي مؤسسة أو منظمة ، حيث تعكس الطريقة التي يتم بها تنظيم الموارد البشرية و المادية لتحقيق الأهداف المرجوة . تساعد الهيكل التنظيمية في تحديد الأدوار و المسؤوليات و تسهيل عملية التواصل ، و تعزيز الكفاءة التشغيلية . و في هذا المحو سنتناول تعريف الهيكل التنظيمية ، خصائصها ، أهدافها ، مكوناتها ، و أنواعها .

### 1. تعريف الهيكل التنظيمي :

تتعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي في أكثر من صيغة ، و تتمحور أغلب التعريفات على أنه : الهيكل التنظيمي هو شكل و إطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه موقع الوظائف و ارتباطها الإدارية و العلاقات بين الأفراد ، كما يوضح خطوط السلطة و المسؤولية داخل التنظيم .  
الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد كيفية توزيع المهام و المسؤوليات داخل المنظمة ، و كيفية تنسيق الجهد بين الأفراد و الإدارات لتحقيق الأهداف المشتركة . يعكس الهيكل التنظيمي التسلسل الهرمي للسلطة ، و خطوط التواصل ، و آليات اتخاذ القرارات .

و عرفه قاموس أكسفورد بأنه نمط من التنسيق و الرقابة و تدفق العمل و السلطة و الاتصالات . من الناحية الوظيفية ، الهيكل التنظيمي هو الأداة التي تستخدمها الإدارة لتنسيق جهود الأفراد و الموارد المادية و البشرية لتحقيق الأهداف المحددة . يتضمن الهيكل تقسيم العمل إلى مهام و وظائف محددة ، و تحديد العلاقات بين هذه الوظائف ، و إنشاء خطوط واضحة للسلطة و المسؤولية .

من حيث الشكل ، الهيكل التنظيمي هو التمثيل البصري أو الرسمي للتسلسل الهرمي للمنظمة ، و الذي يوضح مستويات الإدارة ، و علاقات الإبلاغ ، و تدفق المعلومات . يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي من خلال خرائط تنظيمية توضح الوحدات الإدارية الرئيسية و الفرعية و العلاقات بينها ، و خطوط السلطة و المسؤولية .

من الناحية الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي هو الأداة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال توزيع الموارد و تنسيق الجهد بشكل فعال . يعكس الهيكل التنظيمي فلسفة الإدارة و استراتيجيةها في التعامل مع التحديات الداخلية و الخارجية . يعتبر الهيكل التنظيمي جزءا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي ، حيث يساعد على ترجمة الأهداف إلى مهام و مسؤوليات محددة .

تعريف حديث نجد :

الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم الأعمال و الأنشطة داخل المنظمة، و تجميعها في وحدات تنظيمية، وتوزيع السلطات و المسؤوليات، و تحديد خطوط السلطة و الاتصال و التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

المهيكل التنظيمي هو الطريقة التي تُرتب بها الأدوار والعلاقات الرسمية داخل المنظمة.  
المهيكل التنظيمي هو ترجمة تنظيمية للاستراتيجية والأهداف في صورة علاقات سلطة ومسؤولية واتصال.

## 2. خصائص الهيكل التنظيمي :

يتميز الهيكل التنظيمي بما يلي :

- التسلسل الهرمي : يحدد مستويات السلطة و المسؤولية من أعلى إلى أسفل .
- تقسيم العمل : يتم توزيع المهام و الوظائف بين الأفراد و الإدارات بشكل واضح .
- التنسيق : يضمن الهيكل التنظيمي تنسيق الجهد بين الأقسام المختلفة .
- المرونة : بعض الهيكل تكون مرنة لتكيف مع التغيرات البيئية أو التنظيمية .
- الوضوح : يحدد الأدوار و المسؤوليات بشكل واضح لتجنب التداخل في المهام .
- التواصل : يحدد خطوط التواصل الرسمية و غير الرسمية داخل المنظمة .

## 3. أهداف الهيكل التنظيمي :

يهدف الهيكل التنظيمي إلى :

- تحقيق الكفاءة التشغيلية : من خلال توزيع المهام بشكل مناسب .
- تحديد المسؤوليات : تجنب التداخل في الأدوار و المسؤوليات .
- تسهيل عملية اتخاذ القرار : من خلال تحديد خطوط السلطة .
- تعزيز التواصل : بين الأفراد و الإدارات .
- دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية : من خلال تنظيم الموارد بشكل فعال .
- تحسين الرقابة و الإشراف : من خلال تحديد مستويات الإدارة .

## 4. أنواع الهيكل التنظيمية :

فيما يلي نعرض أنواع الهيكل التنظيمية الشائعة، تعريف كل نوع، أهم ميزاته وعيوبه :

### ✓ الهيكل الوظيفي :

يُنظم فيه العمل على أساس الوظائف أو التخصصات المشتركة، بحيث تُجمع المهام المتتشابهة في وحدات أو إدارات متخصصة (مثل: إدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق)، مع تحديد سلطات ومسؤوليات واضحة لكل إدارة، ويكون الاتصال عمودياً غالباً من القمة إلى القاعدة.

- المزايا:

\*زيادة التخصص والمهارة داخل كل وحدة.

\*وضوح الأدوار و المسؤوليات والمهام داخل الوظيفة .

\*كفاءة في الموارد.

\*سهولة الرقابة والتوجيه.

- العيوب:

\*احتمال ضعف التنسيق بين الإدارات.

\*يركز على الوظيفة أكثر من التركيز على المنتج أو المشروع.  
بطء الاستجابة للتغيرات أو لمتطلبات العملاء المتكررة .

\*بطء في اتخاذ القرارات .

\*لا يخلق روح الابداع و الابتكار بل يخلق نوع من الاعتمادية .

\*توجه مفرط نحو أهداف الوظيفة على حساب أهداف المنظمة الكلية.

✓ الهيكل التقسيمي / القطاعي :

ينظم فيه العمل على أساس المنتجات، الأسواق، العملاء، أو المواقع الجغرافية، بحيث تنشأ وحدات مستقلة لكل قسم/منتج/منطقة، وتتمتع كل وحدة بالسلطات والموارد الالزمة لتحقيق أهدافها، مع وجود سلطة مركبة للسيطرة والتنسيق.

- المزايا :

\*مرونة عالية واستجابة أسرع لاحتياجات السوق و العملاء

\*تحسين الاستجابة لمتطلبات السوق و العملاء.

\*يسهل قياس الأداء لكل قسم على حدة.

\*يسهل التوسيع الجغرافي أو تنويع المنتجات.

- العيوب :

\*زيادة التكلفة نتيجة تكرار الوظائف في كل وحدة وارتفاع التكاليف التشغيلية.

\*احتمال ضعف التنسيق بين الوحدات.

\*قد يؤدي إلى تناقض داخلي بين الوحدات على الموارد.

\*صعوبة السيطرة الكاملة على التفاصيل اليومية لكل وحدة.

\*فقدان اقتصاديات التخصص المركزية.

\*الرقابة في الهيكل التقسيمي/الجغرافي تتركز على النتائج والأهداف لكل وحدة، بينما تترك للوحدات الحرية التشغيلية لاتخاذ قراراتها اليومية، مما يجعل الإدارة العليا تركز على التخطيط الاستراتيجي والتنسيق العام بدل الرقابة التفصيلية.

**✓ الهيكل المصفوفي :**

يدمج بين الهيكل الوظيفي والهيكل التقسيمي، بحيث يتم تنظيم الموظفين على أساس وظيفي (مثل: مالية، إنتاج، تسويق) وعلى أساس المشاريع أو المنتجات أو المناطق في نفس الوقت، ويُخضع كل موظف لرئيسين أو أكثر: رئيس وظيفي ورئيس مشروع/منتج/منطقة.

**- المزايا :**

- \* استغلال أمثل للموارد البشرية والخبرات.
- \* تعزيز التنسيق بين الوظائف والمشاريع.
- \* مرونة عالية في التعامل مع المشاريع المعقدة والمتنوعة.
- \* موازنة بين التخصص الفني ومرونة المشاريع.
- \* استخدام موارد متخصصة عبر مشاريع متعددة.
- \* يعزز التعاون عبر الوظائف.
- \* يساعد على الابداع و الابتكار من خلال فرق عمل .

**- العيوب :**

- \* صعوبة تحديد المسؤولية بسبب تعدد الرؤساء.
- \* احتمال حدوث صراعات السلطة بين المديرين.
- \* يحتاج إلى مهارات عالية في التواصل والتنسيق.
- \* تناقض الأوامر و تعارضها .
- \* صعوبة تقييم الأداء
- \* غموض لدى الموظفين لأي مدير يقدم التقارير .
- \* خلط المسؤوليات و المهام .

**✓ الهيكل المسطح :**

الهيكل المسطح هو نموذج تنظيمي يتميز بعدد قليل من المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والموظفين، بحيث يكون عدد المرؤسين تحت كل مدير كبيراً نسبياً، مع تقليل التسلسل الهرمي الرسمي، مما يعزز الاستقلالية للموظفين، اتخاذ القرار السريع، والتواصل المباشر بين المستويات المختلفة داخل المنظمة.

ويتميز بالمرنة، استقلالية الموظفين، واتصال مباشر بين المستويات، لكنه يصعب الرقابة في حال كبر حجم المؤسسة.

**- المزايا :**

- \* تسريع اتخاذ القرار بسبب قلة المستويات الإدارية و تقليل البيروقراطية.

\*تعزيز روح الفريق و الاتصالات الأفقية والمبادرة الفردية.

\*تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين.

\*مناسب لبيئات مبتكرة وقوى عاملة متعلمة.

\*درجة عالية جدا من المرونة .

#### - العيوب:

\*قد يؤدي إلى غموض في الدور عند زيادة عدد الموظفين.

\*عبء إداري على المديرين بسبب امتداد نطاق الرقابة.

\*صعوبات في التدرج الوظيفي والقيادة التقليدية.

\*صعوبة الرقابة على عدد كبير من المرؤوسيين.

\*قد يؤدي إلى تضارب المسؤوليات إذا لم يتم تحديدها بوضوح.

\*غير مناسب للمؤسسات الكبيرة والمعقدة.

#### ✓ الهيكل الشبكي :

يقوم على الاعتماد على شبكة من العلاقات والتعاون بين وحدات مستقلة داخل المؤسسة أو خارجها (مثل شركاء خارجيين أو مزودين)، بحيث تكون المنظمة مركزاً أساسياً ينسق الأنشطة دون الحاجة لتكرار الوظائف داخلياً، مع التركيز على التعاون، المرونة، و الكفاءة.

فهو تنظيم يعتمد على شبكة من الوحدات أو الشركاء المستقلين داخل المؤسسة أو خارجها، بحيث تعمل هذه الوحدات معًا بشكل متناسق لتحقيق أهداف المنظمة. أي أن المنظمة تركز على الأنشطة الأساسية وتفوض أو تتعاقد مع جهات خارجية لشبكة من الشركاء والموردين.

#### - المزايا :

\*إمكانية الوصول لموارد ومهارات خارجية متخصصة.

\*مناسب للتوسيع السريع وتقليل الاستثمار الرأسمالي.

\*مرونة عالية وقدرة على التكيف مع التغيرات.

\*خفض التكاليف عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية.

\*تركيز على الكفاءة والتخصص دون تكرار الوظائف.

#### - العيوب:

\*مخاطر فقدان السيطرة على الجودة والسرعة.

\*صعوبة الرقابة المباشرة.

\*اعتماد كبير على التعاون الخارجي، مما قد يسبب مخاطر عند ضعف التنسيق .

\* يحتاج إلى أنظمة اتصال و متابعة قوية لضمان الانسجام بين الوحدات.

### ✓ الهيكل الافتراضي :

هو نمط تنظيمي من تعتمد فيه المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لربط وحدات عمل وفرق وأفراد متوزعين جغرافياً، يتم التنسيق بينهم عبر منصات رقمية بدل الوجود المادي، مع تقليل المستويات الإدارية والتركيز على التعاون الشبكي، سرعة الاستجابة، وإنجاز المهام حسب المشاريع.

الميكل الافتراضي فعال في المشاريع الإلكترونية والمؤسسات الرقمية.

#### - المزايا :

\* المرونة التنظيمية العالية : القدرة على التوسيع أو الانكماش بسرعة حسب متطلبات المشروع.

\* حفظ التكاليف التشغيلية : تقليل نفقات المقرات، التجهيزات، والتنقل.

\* الوصول إلى كفاءات عالمية : الاستفادة من خبرات متخصصة دون التقييد بالموقع الجغرافي.

\* سرعة الاستجابة للتغيرات : دعم الابتكار واتخاذ القرار السريع في البيئات الديناميكية.

\* التركيز على الكفاءات الأساسية : إمكانية إسناد الأنشطة الثانوية لشركاء خارجيين.

\* دعم المشاريع الإلكترونية والتحول الرقمي : ملائمة العالية للعمل عن بعد وإدارة المشاريع الرقمية.

#### - العيوب :

\* ضعف الرقابة المباشرة : صعوبة متابعة الأداء مقارنة بالهيكل التقليدية.

\* مشكلات التنسيق والاتصال : الاعتماد المفرط على الوسائل الرقمية قد يؤدي لسوء الفهم.

\* انخفاض الانتفاء التنظيمي : ضعف الهوية والثقافة المؤسسية لدى العاملين.

\* مخاطر أمن المعلومات : زيادة احتمالات الاختراق وتسريب البيانات.

\* الاعتماد الكبير على التكنولوجيا : أي خلل تقني قد يعرقل سير العمل.

\* صعوبة تقييم الأداء الفردي : خصوصاً في الفرق متعددة المواقع والثقافات.

### ✓ الهيكل القائم على الفريق :

هو نمط تنظيمي تُوزَع فيه الأعمال على فرق عمل متعددة التخصصات (فرق عمل مستقلة أو شبه مستقلة) تتمتع بقدر من الاستقلالية في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار، ويقلل فيه الاعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي أي تقليص المستويات الإدارية، والتركيز على التعاون، التنسيق الأفقي، والمسؤولية الجماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### - المزايا :

\* تحسين التعاون والتواصل بين العاملين و التفاعل بين الوظائف .

\* سرعة اتخاذ القرار بفضل تقليص المستويات الإدارية.

\* رفع مستوى الابتكار والإبداع نتيجة تنوع الخبرات داخل الفريق.

\* زيادة الدافعية والالتزام لدى الأفراد بسبب المشاركة في القرار.

\* المرونة في تنفيذ المهام والمشاريع خاصة في البيئات المتغيرة.

\* تحسين جودة الأداء والتائج عبر المسؤولية الجماعية.

#### - العيوب :

\* غموض الأدوار والمسؤوليات إذا لم تُحدَّد بوضوح.

\* صعوبة التنسيق بين الفرق خصوصاً في المؤسسات الكبيرة.

\* إمكانية حدوث صراعات داخل الفريق نتيجة اختلاف الآراء.

\* ارتفاع تكلفة الوقت في الاجتماعات وتخاذل القرار الجماعي.

\* ضعف الرقابة الفردية مقارنة بالهيكل الهرمية.

\* عدم ملاءمتها لبعض الأنشطة الروتينية التي تتطلب إجراءات ثابتة.

\* إمكانات تضارب في الأولويات بين الفرق.

\* تكلفة تدريب وتأهيل فرق ذاتية الإدارة.

\* صعوبة قياس الأداء الفردي داخل فرق عالية الترابط.

الميكل القائم على المشاريع هو نمط تنظيمي مؤقت ينشأ خصيصاً لإدارة مشروع محدد، حيث تُخصص الموارد والفرق لتحقيق أهداف المشروع، وتحدد المسؤوليات والمهام وفق خطط زمنية محددة. بعد انتهاء المشروع، قد تُعاد الموارد إلى أنشطة أخرى أو تُحل الفرق. يركز هذا الميكل على المرونة، التنسيق، وتحقيق نتائج المشروع ضمن الوقت والميزانية المحددة.

#### - المزايا :

\* تركيز كامل على أهداف المشروع وتحقيق النتائج المطلوبة.

\* مرونة عالية في تخصيص الموارد حسب حاجة المشروع.

\* وضوح المسؤوليات والمهام داخل الفريق أثناء فترة المشروع.

\* تعزيز التعاون بين التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف محددة.

\* تسهيل إدارة الوقت والميزانية بفضل تحديد فترة زمنية لكل مشروع.

\* تحفيز الابتكار والإبداع نتيجة التعامل مع مشاريع جديدة ومتغيرة.

\* وضوح المسائلة والسرعة في اتخاذ القرار.

#### - العيوب :

\* ارتفاع تكلفة التشغيل بسبب إنشاء فرق مؤقتة لكل مشروع.

\* صعوبة إعادة استخدام الموارد عند انتقالها من مشروع لآخر.

\* ضعف الاستمرارية التنظيمية بعد انتهاء المشروع.

\* احتمال حدوث صراعات بين المشاريع المتزامنة على الموارد نفسها.

\* الحاجة إلى إدارة قوية ومؤهلة لضمان التنسيق بين الفرق والمشاريع.

\* عدم ملاءمتها للعمليات الروتينية التي تحتاج استمرارية ثابتة.

\* فقدان الاستمرارية المعرفية بين المشاريع.

\* تحديات في إعادة توظيف الكفاءات بعد نهاية المشروع.

### ✓ الهيكل البيروقراطي (الميكانيكي):

هو نمط تنظيمي رسمي قائم على التسلسل الهرمي الصارم، حيث تحدد المهام، السلطات، والواجبات بوضوح في لوائح وإجراءات مكتوبة، مع اعتماد القواعد الموحدة، وتوزيع المسؤوليات وفق مستويات إدارية متدرجة، لضمان الانضباط، الاستقرار، والتنظيم الدقيق للعمل.

#### - المزايا :

\* وضوح السلطات والمسؤوليات لكل موظف.

\* استقرار وتنظيم عالي بسبب الالتزام بالقواعد والإجراءات.

\* سهولة الرقابة والمتابعة بفضل التسلسل الهرمي المحدد.

\* تحقيق العدالة والموضوعية في المعاملة والإجراءات.

\* كفاءة في العمليات الروتينية والمتكررة.

\* سهولة التوسيع في المؤسسات الكبيرة دون فقدان التنظيم.

#### - العيوب :

\* المحمود وصعوبة التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة.

\* البطء في اتخاذ القرار بسبب تعدد المستويات الإدارية.

\* تقييد الابتكار والإبداع بسبب القواعد الصارمة.

\* ارتفاع الروتين الإداري الذي قد يعيق الإنتاجية.

\* ضعف الدافعية والمبادرة الفردية نتيجة التحكم الصارم.

\* عدم المرونة في التعامل مع المشاريع المعقّدة أو المتغيرة.

### ✓ الهيكل العضوي :

نمط تنظيمي مرن وغير رسمي يركز على التعاون الأفقي والتواصل المفتوح بين الأفراد والفرق، مع حدود سلطوية أقل وتوزيع مرن للمهام، بحيث يمكن للمؤسسة التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والتقنية، ويُشجع على الابتكار والمبادرة الفردية والجماعية.

#### - المزايا :

\* مرونة عالية في التكيف مع التغيرات البيئية.

\* تعزيز الابتكار والإبداع بفضل التواصل المفتوح وتشجيع المبادرة.

\* تحسين التعاون والتنسيق بين الأقسام والفرق.

\* تسريع اتخاذ القرارات بسبب تقليل المستويات الإدارية.

\* رفع دافعية الموظفين نتيجة منحهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر.

\* ملاءمة عالية للمؤسسات والمشاريع المعقدة أو الديناميكية.

#### - العيوب :

\* ضعف الرقابة المباشرة وصعوبة تقييم الأداء الفردي.

\* غموض الأدوار والمسؤوليات إذا لم يتم تحديدها بشكل واضح.

\* احتمالية حدوث صراعات أو تضارب في السلطات.

\* اعتماد كبير على قدرات الموظفين الفردية ومهارات القيادة.

\* صعوبة الاستمرارية في الحالات التقليدية أو الروتينية.

\* قد يكون أقل فعالية في المؤسسات الكبيرة جدًا بسبب التعقيد في التنسيق.

### المحور الثالث : تصميم الهيكل التنظيمي

تصميم الهيكل التنظيمي هو عملية تحديد شكل التنظيم داخل المنظمة من حيث تقسيم العمل، توزيع السلطات والمسؤوليات، وتحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، بهدف ضمان التنسيق الفعال وتحقيق الأهداف بكفاءة. ويعتمدنجاح هذا التصميم على مدى توافقه مع خصائص المنظمة وبيتها.

#### 1. مفهوم تصميم الهيكل التنظيمي :

تصميم الهيكل التنظيمي هو عملية تحديد الطريقة التي تُؤرَّع بها الأدوار والمسؤوليات وال العلاقات بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة أو المشروع، بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة ووضوح. و هو تخطيط وتحديد الإطار العام للتنظيم من خلال توزيع المهام، وتحديد خطوط السلطة، وال العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يضمن التنسيق والتكميل بين الأنشطة.

#### 2. مراحل تصميم الهيكل التنظيمي :

يتم تصميم الهيكل التنظيمي بمراحل محددة تمثل فيما يلي :

- ✓ تحديد الأهداف التنظيمية : ما الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ؟ (مثلاً: التوسيع، الجودة، الرؤية، الابتكار...).
- ✓ تحليل الأنشطة والمهام: من حلال :
  - \* تحديد ما يجب القيام به لتحقيق الأهداف.
  - \* تجميع الأنشطة المتاشاجحة في وحدات (مثل التسويق، الإنتاج، المالية...).
- ✓ تحديد العلاقات التنظيمية :
  - \* من يتبع من؟ (علاقات السلطة والمسؤولية).
  - \* تحديد خطوط الاتصال والتنسيق بين الأقسام.
- ✓ اختيار نوع الهيكل المناسب : و ذلك بناءً على حجم المشروع وطبيعته واستراتيجيته.
- ✓ إعداد الرسم التنظيمي : تحويل التصميم إلى رسم بياني يوضح التسلسل الهرمي وال العلاقات الرسمية بين المناصب.
- ✓ المراجعة والتطوير المستمر : يتم تعديل الهيكل عند حدوث تغييرات في البيئة أو في الأهداف.

#### 3. عناصر الهيكل التنظيمي الأساسية :

تتضمن ما يلي :

- ✓ التخصص : تقسيم العمل إلى مهام محددة لكل موظف.
- ✓ التنسيق : تنظيم التعاون بين الأقسام لتحقيق الأهداف.

- ✓ **نطاق الإشراف :** عدد الموظفين الذين يشرف عليهم المدير مباشرة.
- ✓ **نطاق الإشراف :** عدد الموظفين الذين يشرف عليهم المدير مباشرة.
- ✓ **السلطة والمسؤولية :** تحديد من يملك حق اتخاذ القرارات ومن يتحمل النتائج.

#### 4. محددات تصميم الهيكل التنظيمي :

و هي العامل أو الظروف محددات تصميم الهيكل التنظيمي هي العامل أو الظروف التي تؤثر على اختيار شكل وتركيب الهيكل التنظيمي المناسب والأمثل للمؤسسة أو المشروع ، التي تؤثر في اختيار الشكل الأمثل للهيكل داخل المنظمة. هذه المحددات لا تعمل بشكل منفصل، بل تتفاعل معًا لتشكيل التصميم المناسب. و فيما يلي نورد أهمها :

##### ✓ استراتيجية المنظمة :

استراتيجية المنظمة هي خطة شاملة وطويلة المدى تحدد أهداف المنظمة الرئيسية، وتوجه الموارد والجهود لتحقيق هذه الأهداف، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية. إن طبيعة وأهداف الاستراتيجية (نمو، ابتكار، استقرار، تنوع) تحدد شكل الهيكل التنظيمي الأمثل. فمثلاً نجد :

استراتيجية الاستقرار : التركيز على الكفاءة و المحافظة على الوضع القائم ، هيكل بيرورقاطي أو وظيفي ، مركبة عالية وإجراءات رسمية واضحة.

استراتيجية النمو والتتوسيع : تنوع المنتجات والأسوق ، هيكل تقسيمي أو مصنوفي ، تفويض أوسع للصلاحيات وزيادة التنسيق

استراتيجية الابتكار والتميز : التركيز على الإبداع والتطوير ، هيكل عضوي، مرن، قائم على الفرق أو المشاريع ، لامركزية واتصال أفقى.

استراتيجية التقليص التقليدية (ضبط التكاليف فقط) : هيكل وظيفي أو ميكانيكي، مناسب للمنظمات الكبيرة المستقرة.

استراتيجية الانكماش مع تحديد أو إعادة هيكلة : هيكل مبسط أو مسطح أو مشاريع أو فرق، مناسب للمرنة والابتكار في فترات التحول.

##### ✓ حجم المنظمة :

حجم المنظمة يشير إلى مدى اتساع نطاق العمليات والموارد والموظفين داخل المؤسسة، ويقاس غالباً بعدة مؤشرات مثل: عدد الموظفين ، حجم الإنتاج أو المبيعات، حجم رأس المال أو الأصول ، عدد الفروع أو المواقع التشغيلية.

و المنظمات الصغيرة غالباً ما تستخدم هيأكل مسطحة و بسيطة ومرنة (مثل الهيكل العضوي أو القائم على الفرق) . فالاتصال والتنسيق أسهل، وسرعة اتخاذ القرار أعلى.

أما المنظمات الكبيرة فتتميل إلى استخدام هيكل رسمية وبيروقراطية أو وظيفية لتسهيل الرقابة والتنسيق. حيث تتطلب تقسيم العمل إلى وحدات متخصصة وتدرجات إدارية متعددة.

فكلاًما كبر حجم المنظمة زاد عدد المستويات الإدارية ، وارتفعت الحاجة إلى التخصص وتقسيم العمل وتنسيق الأنشطة و الرقابة الرسمية ، زادت الحاجة إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً وتنظيمياً. بينما تسمح الأحجام الصغيرة بهيكل أبسط وأكثر مرونة.

#### ✓ بيئة العمل :

بيئة العمل هي مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المنظمة ونشاطها وقرارها وأدائها، ولا تملك المنظمة سيطرة كاملة عليها، لكنها مطالبة بالتكيف معها.

فالبيئة مستقرة تميل إلى هيكل ميكانيكية / بiroقراطية (مركزية، رسمية)

أما البيئة المضطربة أو سريعة التغير تتطلب هيكل عضوية / مرنة (لا مركزية، فرق عمل، مشاريع) .  
كلما كانت بيئة العمل ديناميكية ومعقدة، كان من الضروري اعتماد هيكل تنظيمي مرن، والعكس صحيح.

#### ✓ طبيعة التكنولوجيا المستخدمة :

يقصد بالتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة الأساليب، المعدات، النظم، البرمجيات، والمعرفة الفنية التي تعتمد عليها المنظمة في إنجاز أنشطتها وتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

ففي التكنولوجيا الروتينية (التقليدية) تستعمل هيكل بiroقراطي أو وظيفي ، مركزية عالية في اتخاذ القرار ، رسمية عالية وقواعد صارمة.

التكنولوجيا غير الروتينية تعتمد هيكل عضوي أو مصفوفي ، لا مركزية في اتخاذ القرار ، اتصالات أفقية ومرنة .  
التكنولوجيا المتقدمة (ال الرقمية) تعتمد على هيكل مرنة، شبكة، افتراضية ، فرق عمل متعددة التخصصات ، تقليل المستويات الإدارية.

كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة متقدمة وغير روتينية، اتجهت المنظمة نحو هيكل تنظيمية مرنة وعضوية. وكلما كانت التكنولوجيا بسيطة وروتينية، فضلت المنظمة هيكل تنظيمية ميكانيكية وبيروقراطية.

#### ✓ تنوع المنتجات/الخدمات والأسواق :

يؤثر تنوع المنتجات والخدمات والأسواق تأثيراً مباشراً في اختيار الميكل التنظيمي من حيث درجة التعقيد، اللامركزية، وأسلوب التنسيق.

تنوع منخفض (منتج واحد / سوق واحد) : عمليات متجانسة وأهداف واضحة ، هيكل وظيفي أو بسيط ، مركزية أعلى وسهولة في الرقابة.

تنوع متوسط (عدة منتجات أو أسواق متقاربة) : الحاجة إلى تنسيق أكبر بين الوحدات ، هيكل مصفوفي أو قائم على الفرق ، توازن بين المركزية واللامركزية.

تنوع مرتفع (منتجات متعددة / أسواق مختلفة أو دولية) : اختلاف في المطلبات والعملاء ، هيكل تقسيمي (حسب المنتج/السوق/المنطقة) ، لامركزية أوسع واستقلالية للوحدات.

كلما ازداد تنوع المنتجات والخدمات والأسوق، ازدادت الحاجة إلى هيكل تنظيمي مرن ومقسم يسمح بسرعة الاستجابة ويحقق التكيف مع اختلاف متطلبات العملاء والأسوق.

#### ✓ ثقافة المنظمة والقيم الداخلية :

ثقافة المنظمة وقيمها الداخلية تشكل الإطار السلوكي والمعنوي الذي يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وطرق إدارة الأفراد والعمليات.

ثقافة الانضباط والرسمية ومحافظة : تحرص على القواعد، الانضباط، والالتزام بالإجراءات ، هيكل بوروغرافي أو وظيفي ، مركبة عالية، واضحة المسؤوليات، ودرجة رسمية كبيرة.

ثقافة مبتكرة ومرنة : تشجع الإبداع، المبادرة، والعمل الجماعي ، هيكل عضوي أو قائم على الفرق والمشاريع لا مركبة، اتصال أفقى، ونطاق إشراف أوسع.

ثقافة تعاونية ومشاركة : قيم المشاركة والشفافية والتفاعل الجماعي ، هيكل مصفوفي أو شبكي ، التنسيق بين الوحدات أسهل، ويشجع على التبادل المعرفي.

الهيكل التنظيمي الفعال هو الذي يتماشى مع ثقافة المنظمة وقيمها، فالثقافة المحافظة تتطلب هيكلًا أكثر رسمية، بينما الثقافة المرنة والمبتكرة تتطلب هيكل مرنة وقابلة للتكيف.

#### ✓ الموارد البشرية ومستوى الكفاءات :

الموارد البشرية وكفاءتها تشكل عنصراً أساسياً في تحديد تصميم الهيكل التنظيمي ودرجة مرونته، إذ يحدد مستوى مهارات العاملين مدى اعتماد المنظمة على المركبة، التخصص، وأنماط التنسيق.

كفاءات منخفضة / خبرة محدودة : تحتاج إلى إشراف ورقابة أكبر ، هيكل بوروغرافي أو وظيفي ، مركبة عالية، إجراءات واضحة، وتحديد صارم للمهام.

كفاءات متوسطة : إمكانية توزيع بعض المسؤوليات ، هيكل مصفوفي أو تقسيمي جزئي ، توازن بين المركبة واللامركبة، وبعض المرونة في التنسيق.

كفاءات عالية / خبرة متقدمة : قادرون على اتخاذ قرارات مستقلة وتحمل مسؤولية ، هيكل عضوي أو قائم على المشاريع والفرق ، لامركبة أكبر، نطاق إشراف أوسع، ومرنة في الأداء.

كلما ارتفع مستوى كفاءات الموارد البشرية ، زادت قدرة المنظمة على اعتماد هيكل أكثر مرنة ولا مركبة، بينما تتطلب الكفاءات المحدودة هيكلًا أكثر رسمية ومركبة لضمان الرقابة وتحقيق الأداء المطلوب.

#### ✓ درجة التدويل والعلمة :

درجة التدويل والعلومة تؤثر بشكل كبير على تصميم الهيكل التنظيمي، إذ تتطلب التكيف مع البيئات الدولية وتنوع الأسواق والثقافات.

درجة تدويل منخفضة ( محلية أو إقليمية محدودة) : عمليات مركبة وبسيطة ، هيكل وظيفي أو بسيط ، مركبة عالية، إجراءات موحدة.

درجة تدويل متوسطة : الحاجة لتنسيق بين الفروع والوحدات الدولية ، هيكل مصفوفي أو تقسيمي حسب المنتج/المنطقة ، توازن بين المركبة واللامركبة، تواصل أفقى وعمودي.

درجة تدويل عالية / عولمة كاملة : تعدد الأسواق والثقافات واللوائح ، هيكل تقسيمي دولي أو شبكي ، لامركبة واسعة، استقلالية للفروع، واتصالات مزنة.

كلما زادت درجة التدويل والعلومة، زادت الحاجة إلى هيكل أكثر مرونة وتقسيماً لتسهيل الإدارة عبر الحدود، بينما المنظمات المحلية يمكنها العمل بهيكل أبسط وأكثر مركبة.

#### ✓ الدورة الحياتية للمنظمة :

مرحلة نمو المنظمة في دورة حياتها تحدد طبيعة الهيكل التنظيمي المناسب لكل مرحلة، لضمان الكفاءة والتكيف مع حجم المنظمة ومتطلبات البيئة.

مرحلة التأسيس : منظمة صغيرة، نشاط محدود، عمليات غير رسمية ، هيكل بسيط أو مسطح ، مركبة عالية، قرارات مؤسس مباشرة، مرونة كبيرة.

مرحلة النمو : توسيع المنتجات أو الأسواق، زيادة الموظفين ، هيكل وظيفي ثم قطاعي ، ظهور مستويات إدارية جديدة، الحاجة لتنسيق أكبر.

مرحلة النضج : استقرار العمليات، زيادة التعقيد التنظيمي ، هيكل هجين أي مزيج بين عدة هيكل ( بيروقراطي ، تقسيمي)، رسمية أعلى، إجراءات واضحة، مركبة نسبية.

مرحلة الانحدار أو التجديد : انخفاض النشاط أو الحاجة لإعادة الهيكلة ، هيكل مبسط أو من قائم على المشاريع أو الفرق حسب استراتيجية التجديد ، تقليل المستويات الإدارية، التركيز على المرونة والابتكار.

الهيكل التنظيمي يجب أن يتكيف مع مرحلة دورة حياة المنظمة : بسيط ومرن في البداية ، أكثر رسمية وتنظيمياً في النضج، ومرن أو مصغر في حالة التجديد أو الانحدار.

#### 5. تحديات تصميم الهيكل التنظيمي :

تعني الصعوبات أو العقبات التي تواجه القائمين على تصميم وبناء هيكل فعال ومتوازن داخل المؤسسة. هذه التحديات تظهر غالباً عند محاولة تحقيق التوازن بين المرونة والانضباط، والوضوح والابتكار.

هي مجموعة الصعوبات الفنية والإدارية والبشرية التي تتعارض سبيل المصممين عند تحديد شكل الهيكل، وتوزيع المهام، وتنظيم العلاقات بين الأفراد والوحدات داخل المنظمة. و تتمثل أهمها فيما يلي :

- ✓ **تحقيق التوازن بين المركبة واللامركبة :** إذا كان القرار مركزيًا جدًا، تصبح الإجراءات بطيئة. وإذا كانت لا مركبة بالكامل، قد يختل التنسيق وتضعف الرقابة . لذا يجب إيجاد مستوى مناسب من التفويض والسلطة.
- ✓ **تحديد العلاقات والمسؤوليات بوضوح :** إن غموض المسؤوليات يؤدي إلى تضارب في الأدوار أو تكرار المهام. لذا يجب رسم خطوط سلطة واضحة وتحديد مهام كل وظيفة بدقة.
- ✓ **التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية :** إن التغير السريع في التكنولوجيا والأسواق يجعل بعض المياكل التقليدية غير فعالة. لذا يجب بناء هيكل من يمكّن تطويره بسهولة لمواكبة التغيير.
- ✓ **تحقيق التكامل بين الأقسام :** كل قسم قد يعمل معزلاً عن الآخر (ظاهرة الجزر المنعزل). لذا يجب تصميم آليات تنسيق فعالة (اجتماعات، فرق مشتركة، أنظمة معلومات).
- ✓ **ملاءمة الهيكل مع استراتيجية المنظمة :** أحياناً يتم وضع هيكل إداري لا يعكس استراتيجية المؤسسة أو أهدافها. لذا يجب التأكد من أن الهيكل يخدم الأهداف الاستراتيجية وليس العكس.
- ✓ **إدارة الصراع التنظيمي :** قد يحدث صراع بين الإدارات حول الصالحيات أو الموارد. لذا يجب تحديد قنوات اتصال واضحة وآليات حل النزاعات.
- ✓ **مقاومة التغيير من العاملين :** الموظفون غالباً يعارضون إعادة هيكلة النظام خوفاً من فقدان المناصب أو المهام. لذا يجب إشراكهم في مراحل التصميم وتوضيح مزايا التغيير لهم.
- ✓ **صعوبة اختيار نوع الهيكل الأنسب :** تعدد النماذج (وظيفي، مصفوفي، شبكي،... إلخ) يجعل القرار معقداً. لذا يجب اختيار الهيكل الأنسب لطبيعة النشاط، وحجم المؤسسة، وثقافتها.
- ✓ **توزيع الموارد بشكل عادل وفعال :** قد يحصل قسم على موارد أكثر من اللازم بينما يهمل آخر. لذا يجب وضع نظام موضوعي لتوزيع الموارد بناءً على الأولويات.
- ✓ **ضمان التواصل الفعال بين المستويات الإدارية :** ضعف الاتصال يؤدي إلى سوء فهم وتأخير في الإنجاز. لذا يجب بناء قنوات اتصال واضحة وسريعة بين المستويات المختلفة.

## المحور الرابع : محددات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي

يُعد تصميم الهيكل التنظيمي من القرارات الإدارية الجوهرية التي تؤثر مباشرة في أداء المنظمة وفعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها. ولا تتحقق فعالية الهيكل التنظيمي بمجرد اختياره أو رسمه شكلياً، بل تتوقف على مدى انسجامه وتوافقه مع مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية التي تحكم عمل المنظمة. وتكمّن أهمية دراسة هذه المحددات في أنها تؤكد أن لا يوجد هيكل تنظيمي مطلق، بل إن الهيكل الفعال هو الذي يتم تصميمه وفق ظروف المنظمة وخصائصها، ويخضع للمراجعة والتطوير المستمر لمواكبة التغيرات. ومن ثم، فإن مراعاة هذه المحددات تمثل شرطاً أساسياً لتحقيق الكفاءة التنظيمية، الفعالية الإدارية، والاستدامة المؤسسية.

### 1. ماهية محددات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي :

محددات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي هي العوامل التي يجب أن تتوافر في الهيكل حتى يؤدي دوره بكفاءة ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ وضوح الأهداف والاستراتيجية : أن يكون الهيكل منسجماً مع رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها.
- ✓ تحديد دقيق للمهام والمسؤوليات : أن تكون كل وظيفة وكل قسم معروفين من حيث :
  - \* المهام
  - \* المسؤوليات
  - \* الصالحيات
  - \* النتائج المتوقعة
- ✓ تقسيم العمل والتخصص : اعتماد مبدأ التخصص في توزيع المهام بما يضمن رفع الكفاءة وتقليل التداخل الوظيفي.
- ✓ وضوح خطوط السلطة والمسؤولية : ألا توجد ازدواجية أو تضارب في الصالحيات وأن يعرف كل موظف :
  - \* من يرفع له التقارير؟
  - \* من يصدر له التعليمات؟
  - \* من يحاسبه؟
- ✓ فعالية الاتصال والتنسيق: وجود قنوات اتصال رسمية وغير رسمية تسمح بانسياب المعلومات بسهولة بين الأقسام.
- ✓ الموازنة بين المركزية واللامركزية : اختيار درجة توزيع السلطة المناسبة لطبيعة العمل:

- \* المركبة عند الحاجة إلى رقابة شديدة.
  - \* اللامركبة عند الحاجة إلى سرعة اتخاذ القرار والابتكار.
  - ✓ المرونة وقابلية التكيف : قدرة الهيكل على تعديل عملياته وأقسامه عند حدوث:
    - \* تغير في السوق.
    - \* تطور تقني.
    - \* توسيع المؤسسة.
  - ✓ الملاءمة مع الموارد البشرية المتاحة : أن يتواافق الهيكل مع:
    - \* حجم المؤسسة .
    - \* مؤهلات العاملين.
    - \* طبيعة الخبرات المتوفرة.
  - ✓ الكفاءة الاقتصادية : تحقيق أفضل أداء بأقل تكلفة دون تضخم إداري أو أقسام غير ضرورية.
  - ✓ الدعم الشفافي والتنظيمي: أن يكون الهيكل متواافقاً مع ثقافة المؤسسة وقيمها وطريقة القيادة السائدة.
  - ✓ تحقيق العدالة والتحفيز :توزيع السلطات والفرص والتعويضات بطريقة عادلة يعزز الرضا والانتماء.
  - ✓ القابلية للتطبيق والتنفيذ: أن يكون الهيكل واقعياً وقابلأً للتنفيذ عملياً وليس مجرد نموذج نظري.
- الهيكل التنظيمي يكون فعالاً عندما يوضح المهام والصلاحيات، يسهل الاتصال والتنسيق، يتواافق مع أهداف المؤسسة ومواردها، يتمتع بالمرونة، ويحفّز العاملين على الأداء.

## 2. تحديات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي :

تحديات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي هي الصعوبات التي يمكن أن تعيق قدرة الهيكل التنظيمي على دعم الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. رغم أن الهيكل يهدف إلى تنظيم الأدوار وتنسيق الأنشطة، إلا أن هناك مجموعة من التحديات قد تؤثر على فعاليته.

- ✓ الغموض في توزيع المهام والمسؤوليات : يؤدي إلى تداخل الأدوار أو تكرار المهام أو إهمال بعضها.
- ✓ ضعف التنسيق بين الأقسام : قد يرتكز كل قسم على أهدافه الخاصة دون التعاون مع الأقسام الأخرى.
- ✓ المركبة الشديدة أو اللامركبة المفرطة : المركبة تسبب بطء اتخاذ القرار، بينما اللامركبة المفرطة تسبب فقدان السيطرة.
- ✓ المقاومة الداخلية للتغيير : الموظفون يرفضون تغيير الهيكل خوفاً من فقدان السلطة أو المسؤوليات أو الروتين المعتاد.
- ✓ عدم التوافق مع الاستراتيجية : الهيكل لا يدعم الأهداف المستقبلية للمنظمة أو لا يتماشى مع رؤيتها.
- ✓ عدم المرونة : صعوبة تعديل الهيكل لاستيعاب التغيرات السريعة في السوق أو التكنولوجيا أو احتياجات العملاء.

- ✓ ضعف قنوات الاتصال : يؤدي إلى سوء الفهم، تأخر المعلومات، وتباطؤ الإنجاز.
- ✓ التكلفة العالية لإعادة التصميم : التغيير التنظيمي يحتاج تدريجياً وتقنيولوجياً وإعادة توزيع للموارد.
- ✓ قلة الكفاءات الإدارية : ضعف مهارات المديرين قد يجعل الهيكل غير فعال رغم تصميمه الجيد.

## المحور الخامس : خيارات تصميم المنظمة

تواجه المنظمات، في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة وشدة المنافسة، تحدي اختيار التصميم التنظيمي المناسب الذي يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويقصد بـ خيارات تصميم المنظمة مجموعة البدائل والقرارات الإدارية التي تعتمد其 على تحديد شكل الهيكل التنظيمي، توزيع السلطات والمسؤوليات، أساليب التنسيق والاتصال، ونطء العمل داخل المنظمة.

ولا يوجد تصميم تنظيمي واحد يصلح لجميع المنظمات أو لجميع المراحل، إذ يتأثر اختيار التصميم بعده عوامل، منها استراتيجية المنظمة، حجمها، بيئة العمل، طبيعة التكنولوجيا، ثقافة المنظمة، مستوى كفاءات الموارد البشرية، ومرحلة دورة حياتها. لذلك، يصبح تصميم المنظمة عملية ديناميكية تتطلب المواءمة المستمرة بين هذه العوامل لضمان الانسجام بين الأهداف التنظيمية والهيكل التنظيمي.

وتكمّن أهمية خيارات تصميم المنظمة في كونها تسهم في تحسين الأداء، وضوح الأدوار، سرعة اتخاذ القرار، تعزيز المرونة والابتكار، وتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ومن ثمّ، فإنّ حسن اختيار التصميم التنظيمي يعدّ عنصراً أساسياً في نجاح واستمرارية المنظمة.

### 1. ماهية خيارات تصميم المنظمة :

خيارات تصميم المنظمة (Organizational Design Options) <sup>\*\*</sup> هي البدائل التي يمكن للإدارة الاختيار بينها لتشكيل هيكل وتنظيم العمل داخل المنظمة بطريقة تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية. هذه الخيارات تتعلق بكيفية <sup>\*\*</sup> تقسيم العمل، توزيع السلطات، تنظيم الأقسام، وآليات التنسيق.

### 2. أهم خيارات تصميم المنظمة :

فيما يلي أهم خيارات تصميم المنظمة :

- ✓ التصميم الوظيفي : حيث يتم التقسيم حسب الوظائف ( الإنتاج – التسويق – المالية – الموارد البشرية .. ) ، وهو مناسب للمنظمات المستقرة ذات المنتجات المحدودة.
- ✓ التصميم حسب المنتجات أو الخدمات : تقسيم المنظمة إلى وحدات بناءً على نوع المنتج أو خط الإنتاج ، وهو مناسب للمنظمات ذات منتجات متنوعة.
- ✓ التصميم الجغرافي : تقسيم المنظمة بناءً على المناطق الجغرافية: شمال / جنوب – الشرق / الغرب – دول / قارات ، وهو مناسب للمنظمات متعددة الفروع أو الدولية.
- ✓ التصميم حسب العملاء : تقسيم الوحدات بناءً على نوع العملاء : شركات – أفراد – مؤسسات حكومية – طلاب – أطفال – كبار السن... ، وهو مناسب للمنظمات التي تختلف احتياجات عملائها.

- ✓ التصميم القائم على العمليات أو تدفق العمل : تنظيم العمل حسب المراحل الإنتاجية أو تسلسل العمليات ، وهو شائع في المصانع والأنشطة التشغيلية.
- ✓ التصميم المصفوفي : يجمع بين هيكلين في وقت واحد (مثلاً وظيفي + منتجات ) ، يختص الموظف لفريقيين: مدير وظيفي ومدير مشروع ، وهو مناسب للمشاريع المتعددة لكنه معقد إدارياً.
- ✓ التصميم الشبكي أو الخارجي : المنظمة تركز على المهام الأساسية وتستعين بمصادر خارجية للوظائف الأخرى ، وهو شائع في المنظمات الرقمية والشركات العالمية.
- ✓ التصميم القائم على الفرق : يعتمد على فرق عمل مستقلة تمارس اتخاذ القرار ، وهو مناسب للمنظمات التي تركز على الابتكار والسرعة.
- ✓ التصميم الذكي / الافتراضي : المنظمة تعمل عبر الإنترن特 دون وجود مادي مركزي ، وهو مناسب للشركات الرقمية والمنظمات الريادية الحديثة.