

مخطط المقياس

بطاقة تواصل ومعلومات المقياس

الكلية: الحقوق والعلوم السياسية

القسم: العلوم السياسية

المستوى الدراسي: السنة الثانية. **نظريات التنظيم و التسيير**

السداسي: الثاني

الرصيد:

المعامل:

الحجم الساعي: 3 ساعات أسبوعيا

اسم ولقب الأستاذ: السعيد كليوات

البريد الإلكتروني: said.kliouat@univ.msila.dz

عنوان الدرس: مفهوم الهيكل التنظيمي و أنواعه

(1) أسئلة الدرس:

(1) ما هي أنواع الهياكل التنظيمية ؟

(2) كيف تصمم الهياكل التنظيمية ؟

(2) الأهداف العامة للمقياس:

(1) تقديم توصيف لمصطلحات: التنظيم، التنظيم الإداري، التسيير،...

(2) تنمية قدرات الطالب في الجوانب النظرية.

(3) تكوين الطالب منهجيا و علميا في مجال إدراك نمط العلاقات بين المتغيرات

المختلفة لمادة التنظيم و التسيير.

(4) إدراك الطالب للمدارس الفكرية التي ساهمت في تطوير نظريات التنظيم.

(5) تحضير وإعداد الطالب من خلال هذه المادة العلمية، إما للمشاركة بها في

المؤسسات الجامعية المختلفة أو الاستفادة منها في ميادين العمل الخاصة

والمؤسسات الحكومية.

(3) أهداف الدرس:

(1) تحديد أنواع الهياكل التنظيمية.

(2) تصميم الهياكل التنظيمية.

(4) **محتوى الدرس:** تحديد أنواع الهياكل التنظيمية حسب المعايير، و كيفية

تصميمها.

(5) ملخص الدرس: المعايير المختلفة في تصميم الهياكل التنظيمية حتى تصل الى حالة الخريطة التنظيمية النهائية .

المحاضرة الرابعة : مفهوم الهيكل التنظيمي و أنواعه

مقدمة:

ليس هناك "تنظيم أمثل يصلح لكل المشروعات و في كل الأوقات ، كما أنه ليس هناك هيكل تنظيمي أمثل"¹. لهذا يشكل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية لأي منظمة ، فهو الذي يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأنشطة لتحقيق أهداف التنظيمات، كما أنه هو الذي يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات، وبالتالي فليس هناك هيكل تنظيمي مثالي لكل المنظمات، بل إن بعض المحددات كأهداف المنظمة ، طبيعة عملها ، حجم المنظمة، مدة حياتها، درجة التخصص فيها، القدرات الإنسانية التي تحتاجها، نوعية التكنولوجيا والبيئة التي تعمل فيها هي التي تدخل في عملية التصميم التنظيمي وفي وضع الخريطة التنظيمية النهائية للمنظمة.

وعلى هذا الأساس يرى بيتر درويكر أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة المنظمة في الرقابة على العاملين وكيفية توزيع الأنشطة والمسؤوليات.

تعريف الهيكل التنظيمي:

يتخذ "الهيكل التنظيمي عادة الشكل الهرمي المؤلف بعدد قليل من المراكز في المستويات الإدارية الأعلى تتزايد مع التدرج إلى أدنى حتى نصل إلى قاعدة الهرم"²

التعاريف:

ماكس فيبر: مجموعة من القواعد واللوائح الديموقراطية تعطي الحق لمجموعة من الأفراد في أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة.

لورانس: هيكل التنظيم هو جسده ، حيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم.

¹ صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة. مصر: دار جامعة النهضة للنشر، 2014، ص189.

² المرجع نفسه، ص186.

هنري مترنبرغ : مجموعة من الطرق والوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة و محددة و حسبه ينقسم هيكل المنظمة إلى خمسة أجزاء هي:

-الإدارة المستقلة.

-القمة الاستراتيجية.

-الإدارة الوسطى التنفيذية.

-الجانب التقني المهني.

-الجانب المساند أو الداعم.

مرتكزات الهيكل التنظيمي:

أ. نطاق الإشراف.

ب. التكوين التنظيمي.

تصنيف الهياكل التنظيمية:

-معيار قدرة السلطة: هيكل تنظيمي تنفيذي، هيكل تنظيمي الوظيفي، هيكل تنظيمي استشاري.

-معيار نطاق الإشراف: هيكل تنظيمي مسطح أفقي، هيكل تنظيمي طويل

-معيار تقسيم وتجميع الأنشطة:

-هيكل تنظيمي حسب الوظيفة.

-هيكل تنظيمي حسب الزمن.

-هيكل تنظيمي حسب العمليات.

-هيكل تنظيمي للمنطقة الجغرافية.

-هيكل تنظيمي للزبائن.

-هيكل تنظيمي للمنتج.

-هيكل تنظيمي مختلط.

المعيار حسب نموذج التنظيم:

أ- هيكل تنظيمي آلي.

ب- هيكل تنظيمي عضوي.

المقارنة بين النماذج القيادية حسب معيار:

القيادة، التحفيز، الاتصال، التفاعل، اتخاذ القرارات، وضع الأهداف، الرقابة، أهداف الأداء.

مكونات أو مرتكزات الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية):

إن الهيكل التنظيمي هو الخريطة التنظيمية الأساسية في أي منظمة وهي التي تحدد المراكز والعلاقات المتبادلة بينها أو هي التي عن طريقها يتم "توضيح النشاطات و الوظائف و الأقسام و الوحدات الإدارية"³ وهي قائمة على:

أ- عنصر التكوين التنظيمي: وهو عملية تقسيم الأنشطة وجمعها في شكل مجموعات بحسب التخصص.

ب- عنصر نطاق الإشراف: وهو الذي يبرز لنا عملية الرقابة مختلف العلاقات السلطوية وفق كل تصميم تنظيمي، ومنه فكل من عنصر التكوين التنظيمي و عنصر نطاق الإشراف هي مراحل أساسية في عملية التصميم التنظيمي .

التصميم التنظيمي:

يعني مراحل التشكيل الكامل للمراكز التنظيمية والعلاقات المتبادلة فيها وكيفية الربط بين وحدات العمل في منظومة واحدة .

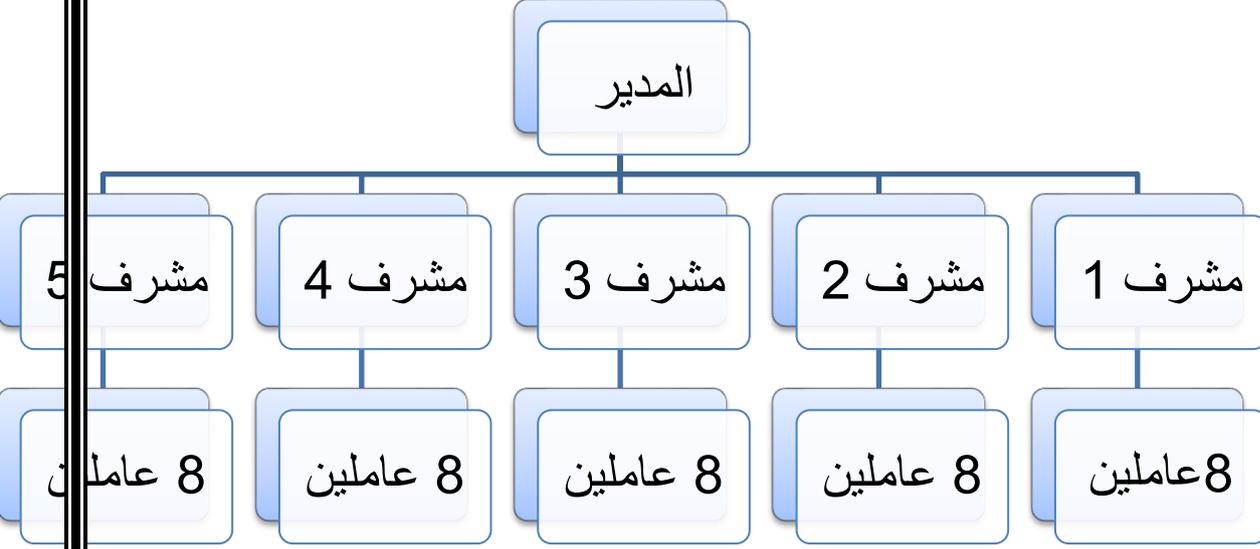
أنواع ونماذج الهيكل التنظيمي:

ينقسم الهيكل التنظيمي بسبب معياري نطاق الإشراف وخطوط الاتصال إلى نوعين هما:

أ- الهيكل التنظيمي المسطح :

³ عطية حسين أفندي ، مبادئ الإدارة . مصر : ديوان دار النشر ، 2002، ص110.

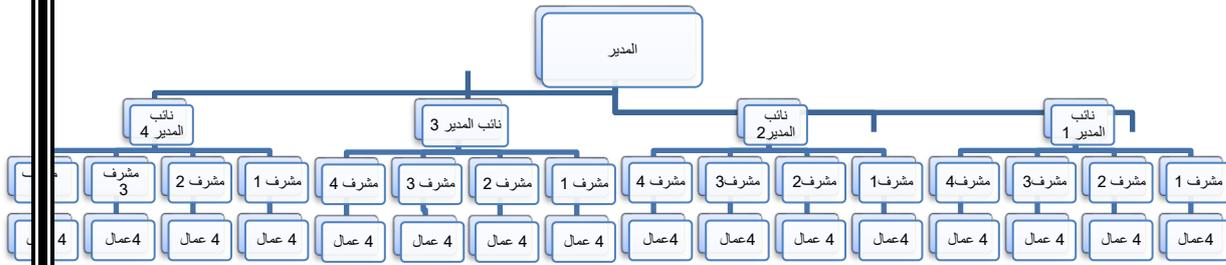
و هو الذي يكون فيه نطاق الإشراف ضيقا و عدد المرؤوسين قليل وبالتالي خطوط الاتصال طويلة .



شكل الهيكل التنظيمي المسطح⁴

ب- الهيكل التنظيمي الطويل :

و هو الذي يكون فيه نطاق الإشراف واسعا و عدد المرؤوسين كثير وبالتالي خطوط الاتصال قصيرة.



شكل الهيكل التنظيمي الطويل⁵

نماذج الهيكل التنظيمي:

هناك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي وفق المنظور الكلاسيكي والمنظور

العضوي وهما:

(1) المنظور الكلاسيكي:

ويحتوي على ثلاث أنواع للهيكل التنظيمي هي:

أ- الهيكل التنظيمي التنفيذي (إدارات وظيفية):

يسمى بالتنظيم الرأسي التنازلي ويعتبر من أقدم أنواع الهياكل

التنظيمية وقد تم استخدامه في المنظمات العسكرية، حيث استثمرت

أفكاره مستوحاة من الخبرة العسكرية لـ Sir Ian Hamilton الذي

يقول أن نطاق الإشراف يزيد في المستويات الإدارية الدنيا ويضيف في

المستويات الإدارية العليا أي يقل تصاعدياً.

ب- الهيكل التنظيمي الوظيفي⁶:

⁵ عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص112.

يقدم هذا النوع من الهياكل التنظيمية على أساس التخصص وتقسيم العمل ويعود الفضل في احترامه إلى تايلور الذي طلب أن يُعين في كل منظمة عدد من المديرين الفنيين بحسب التخصص غير أن ما يؤخذ على هذا النوع هو احتمال التداخل وعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية (نطاق الإشراف) بين التنفيذيين والفنيين (الوظيفي).

ت- الهيكل التنظيمي التنفيذي (الاستشاري):

وهذا النوع يجمع بين مزاياهما معا وتفادي مساوئ كل منهما، بحيث يستعين بخبرة الاستشاريين من الفنيين المختصين الذي ينحصر دورهم في تقديم النصح والإرشاد والاقتراحات للذين يمتلكون السلطة التنفيذية من خلال توفير المعلومات القيمة لمراكز اتخاذ القرارات في المنظمة، غير أن ما يؤخذ عليه هو الصراع الذي يمكن أن يحدث بين الاستشاريين والفنيين، وخاصة أن الاستشاريين ليسوا مسؤولين عن نتائج اقتراحاتهم المقدمة للتنفيذيين.

(2) المنظور العضوي:

يعتمد النموذج العضوي في وضع الهياكل التنظيمية على فرق الأعمال أي الأفراد داخل التنظيم وهو ينقسم إلى:
أ- تنظيمات فرق العمل:

ويعتبر الفريق أو الأفراد أساس تصميم الهيكل التنظيمي وذلك مقارنة بالتنظيم الكلاسيكي الذي يعتمد على الشكل الهرمي في تصميم الهيكل التنظيمي. وتتكون الفرق التنظيمية من مجموع الأفراد الذي يمتلكون مهارات ومعارف وخبرات من مختلف الوحدات والإدارات بالمنظمة (التنفيذية، والاستشارية)، يتحملون مسؤولية رسمية لأداء عمل محدد ويختلف نمط السلطة من السلطة الأمرة وفق التنظيم الكلاسيكي إلى مفهوم القيادة الوظيفية.

ب- التنظيم الشبكي⁷:

يسمى أيضا بالتنظيم المصفوفي هو الذي يجمع بين التنظيم الوظيفي وبين تنظيمات فرق العمل، لذلك فهو يضع إطار يجمع بين التخصص في تشكل إدارات وظيفية وبين التنظيم الشبكي الذي يتكون من عناصر بشرية.

6 الخطيب محمود احمد ، الإدارة : مدخل المنظمة . مصر : الاسراء للطباعة ، 2007، ص250.

7 المرجع نفسه، ص256.

كانت البدايات الأولى للتنظيم المصفوفي: " matrix organization " في المصانع المتخصصة في أجهزة الفضاء الأمريكية " Areospace industry " حيث طلبت الحكومة الأمريكية من تلك الشركات تعيين مدير لكل مشروع من بين الأقسام المتخصصة لإدارة المشروع مع مدراء الأقسام الوظيفية (الإدارية) في شكل تنظيم أفقي وعمودي.

وقد كانت من بين الأسباب الرئيسية لاستخدام هذا النمط من التنظيم هو ندرة وقلة التخصصات في المنظمة وبالتالي كانت تتم عملية الإعارة للمتخصصين في الأقسام الوظيفية للعمل في كل مشروع (فرق للعمل) وبعد انتهاء العمل يعودون إلى الأقسام التي ينتمون إليها.

مجلس الإدارة

المدير التنفيذي

مدير شؤون العاملين 4	مدير شؤون العاملين 3	مدير شؤون العاملين 2	مدير شؤون العاملين	مشاريع
فرق عمل	فرق عمل	فرق عمل	فرق عمل	مشروع أ
فرق عمل	فرق عمل	فرق عمل	فرق عمل	مشروع ب
فرق عمل	فرق عمل	فرق عمل	فرق عمل	مشروع ج
فرق عمل	فرق عمل	فرق عمل	فرق عمل	مشروع د

شكل الهيكل التنظيمي المصفوفي (الشبكي)⁸

و باختصار فإن أشكال التنظيم تختلف من منظمة إلى أخرى وبحسب طبيعة المنظمة فهناك التنظيم الفيدرالي، الجغرافي، التنظيم على الأساس السلعي (الخدمات).

كيفية اختيار النموذج التنظيمي المناسب:

إن عملية اختيار الهيكل التنظيمي المناسب وشكله يتطلب إجراء سلسلة من التحليلات هي:

- تحليل الأنشطة
- تحليل القرارات
- تحليل العلاقات
- تحليل البيئة

أولاً: تحليل الأنشطة:

لكل منظمة أهداف خاصة بها لذا فإنه من الضروري تحليل الأنشطة التي يقوم بها من خلال دراسة وتحليل أعمال المنظمة، وتحديد نوع الأنشطة فالمنظمة الصناعية مثلاً تحتاج إلى إدارة الإنتاج، في حين أن المنظمة المصرفية تعتبر أن نشاط الإبداع والتسهيلات المصرفية هو النشاط الإنتاجي.

ثانياً: تحليل القرارات:

يقصد بتحليل القرارات معرفة من يتخذ القرارات؟ متى؟ وكيف؟ ولماذا؟ وبأي وسيلة؟ لهذا فإن هذا التحليل للقرارات من شأنه أن يساعد التنظيم على التمييز بين القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية العليا أو المتوسطة أو التنفيذية (الدنيا)، وبذلك يتحدد شكل التنظيم المناسب للمنظمة.

ثالثاً: تحليل العلاقات:

تتطلب عملية التنسيق بين النشاطات الإدارية المختلفة، دراسة تحليلية للعلاقات الإدارية الرئيسية والثانوية ولكل وحدة إدارية في علاقتها مع باقي الوحدات الإدارية الأخرى ووظيفة اتصالية تختلف من مستوى إداري إلى آخر وبالتالي فهذه العلاقات يكون لها دور مهم في تحديد تشكّل الهيكل التنظيمي المناسب.

رابعاً: تحليل البيئة:

للبيئة دور رئيسي في اختيار نوع الهيكل التنظيمي وبالتالي فهي تعبر عن جميع الظروف الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية وغيرها من المتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة، وبالتالي فإنه كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً، كلما قل تعقيد شكل التنظيم. ولقد بينت الدراسات أن هناك أشكال متعددة للتنظيم كانت فعالة تحت ظروف مختلفة، فالنموذج الكلاسيكي كان فعالاً عندما كانت الظروف البيئية أكثر استقراراً، بينما النموذج العضوي كان أكثر فعالية وكفاءة في ظل ظروف البيئية الأكثر تغيراً وفي ظل منافسة واضحة. دور تكنولوجيا أكثر تعقيداً، لذلك فتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يساعد كثيراً على تحديد نمط التنظيم المناسب.

قائمة المراجع:

1. إبراهيم محمد محمد ، مصطفى أساسة عبد الحليم ، أصول و مبادئ الإدارة الحديثة . مصر : مطابع الولاة الحديثة ، 2007.
2. أبو بكر فاتن أحمد ، نظم الإدارة المفتوحة . ط1 ، مصر : إيتراك للنشر و التوزيع ، 2001.
3. أبو شنب جمال محمد ، السلوك الاجتماعي . مصر : دار المعرفة الجامعية ، 2002.
4. أحمد محمد سعيد و آخرون ، التنظيم الإداري . مصر : مطبعة المدني ، دون تاريخ النشر.
5. الطائي علي حسون ، أكرم سالم الجنابي ، قراءات في الفكر الإداري و التنظيمي . ط1 ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2014.
6. أفندي عطية حسين ، مبادئ الإدارة . مصر : ديوان دار النشر ، 2002.
7. الجندي مصطفى ، الإدارة المحلية و استراتيجيتها . مصر : منشأة المعارف ، 1987.
8. الخطيب محمود احمد ، الإدارة : مدخل المنظمة . مصر : الاسراء للطباعة ، 2007.
9. العلي محمد مهنا ، الإدارة في الاسلام . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1991.
10. الغالي ، كمال ، الإدارة العامة . دمشق مطبعة الداودي ، 1979.

11. الماضي محمد المحمدي و آخرون ، أساسيات الادارة . ج 1 ، مصر : مركز جامعة القاهرة ، 2001.
12. المبيض علي محمود و آخرون ، الادارة العامة . مصر : دار شركة الجزائري للطباعة ، 2008.
13. المجذوب طارق ، الادارة العامة . ط 1 ، بيروت : منشورات الحلبي الحقوقية ، 2005.
14. المنيف ابراهيم عبد الله ، تطور الفكر الاداري المعاصر . ط 1، دون مكان النشر ، دون دار النشر ، 1993.
15. النجار نبيل الحسيني ، المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة العامة النظرية و التطبيق ، مصر : دون دار النشر ، 1998.
16. الهواري سيد ، الإدارة : الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ 21 . مصر : دار الجيل للطباعة ، 2002.
17. جي.م. شافريتزو آخرون، مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة، ط2، السعودية:معهد الإدارة العامة.
18. جماعة عبد الله أمين ، الإدارة المعاصرة . مصر : دار الكتاب المصرية ، 2003.
19. طه طارق ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت . مصر : دار الفكر الجامعية ، 2008.
20. مايكل تي ماتيسون، جون إم إيفانسيش ، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي . ط1، (ترجمة: هشام عبد الله)، عمان: الأهلية للنشر و التوزيع، 1999.
21. ملوخية أحمد فوزي ، الادارة لرجال الاعمال و الحكومات . مصر : مركز الاسكندرية للكتاب ، 2009.
22. صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة. مصر: دار جامعة النهضة للنشر، 2014.
23. فاخر أحمد فريد الإدارة. مصر: مطابع الشرطة و النشر و التوزيع، 2002.