

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

HASSIBA BENBOUALI UNIVERSITY
OF CHLEF

Faculty of Economics, Business and
Management Sciences

Management Sciences Department



جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في تنظيم و هيكلية المؤسسة
مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس
وفق المقرر

من إعداد الدكتور:

إسحاق خرشي

السنة الجامعية: 2023/2022

فهرس المحتويات

| الصفحة | قائمة المحاور |
|--------|---|
| أ | المقدمة |
| 6 | المحور الأول: ماهية التنظيم |
| 6 | مدخل لمفهوم التنظيم في المؤسسة |
| 13 | النشأة و التطور |
| 14 | مداخل دراسة المنظمات |
| 17 | المحور الثاني: الهيكل التنظيمي |
| 17 | مفهوم الهيكل التنظيمي |
| 22 | خصائص الهيكل التنظيمي |
| 23 | نظريات التنظيم |
| 38 | المحور الثالث: تصنيف الهياكل التنظيمية |
| 38 | أنواع الهياكل التنظيمية حسب تدرج السلطة |
| 42 | أنواع الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف |
| 43 | أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم و تجميع الأنشطة |
| 45 | أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم |
| 48 | المحور الرابع: تصميم الهيكل التنظيمي |
| 49 | تصميم العمل |
| 51 | تكوين الوحدات |
| 53 | تحديد السلطة و المسؤولية |

| | |
|-----|---|
| 59 | المحور الخامس: محددات تصميم الهيكل التنظيمي |
| 59 | حجم و دورة حياة المؤسسة |
| 66 | بيئة و إستراتيجية المؤسسة |
| 74 | تكنولوجية و ثقافة المنظمة |
| 79 | المحور السادس: التطوير التنظيمي |
| 79 | التطوير التنظيمي |
| 85 | التغيير التنظيمي |
| 100 | إدارة الصراع |
| 104 | الخاتمة |
| 108 | قائمة المراجع |

فهرس الجداول البيانية

| | |
|--------|---|
| الصفحة | قائمة الجداول |
| 29 | الجدول البياني رقم (1): مدرج Maslow للحاجات والعوامل المؤثرة فيها |
| 46 | الجدول البياني رقم (2): مقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي |

فهرس الأشكال البيانية

| الصفحة | قائمة الأشكال البيانية |
|--------|---|
| 39 | الشكل البياني رقم (1): الهيكل التنفيذي |
| 41 | الشكل البياني رقم (2): الهيكل الوظيفي |
| 42 | الشكل البياني رقم (3): الهيكل الطويل |
| 43 | الشكل البياني رقم (4): الهيكل المسطح |
| 44 | الشكل البياني رقم (5): الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة |
| 71 | الشكل رقم (6): أثر الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي |
| 72 | الشكل رقم (7): أثر الهيكل التنظيمي على الاستراتيجية |
| 73 | الشكل رقم (8): العلاقة التأثيرية المتبادلة بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية |
| 76 | الشكل البياني رقم (9): العلاقة بين نوع التكنولوجيا و خصائص الهيكل التنظيمي |
| 92 | الشكل البياني رقم (10): نموذج ميدان العمل Force field للتغيير في المؤسسة |
| 94 | الشكل البياني رقم (11): المراحل الأساسية لعملية التغيير |

المقدمة:

يعتبر موضوع تنظيم و هيكل المؤسسة من المواضيع التي لاقت الاهتمام بالدراسة و التحليل من طرف الباحثين الأكاديميين، المهندسين الصناعيين و خبراء الإستراتيجية، و رغم أن جذور مفاهيم التنظيم و هيكل المؤسسة تمتد إلى بداية القرن 18 إلا أن هذه المواضيع لا تزال تؤثر و تسيطر على التنظيم الحالي للمؤسسة.

و في ظل تميز علم الاقتصاد بندرة بعض الموارد و قلة البعض الآخر، تبحث المؤسسات بمختلف أنواعها عن التنظيم الذي يسمح لها بتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية التنظيمية، لذا تصبح ملزمة بمراجعة الجوانب التنظيمية و الهيكلية بما يسمح لها بالتعديل و تحقيق أهداف التنظيم.

من خلال هذه المطبوعة الموجهة بشكل عام إلى مجموع المهتمين بموضوع التنظيم و هيكل المؤسسة و بشكل خاص إلى طلبة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الذين يرغبون في توسيع معارفهم و معرفة المزيد عن أساسيات التنظيم و هيكل المؤسسة، بحيث يصبح للطالب القدرة على التحكم في مختلف المفاهيم التنظيمية و الهيكلية بالإضافة إلى قدرته على اقتراح هياكل تنظيمية مع تصميمها للمؤسسات و تسيير مختلف عمليات التغيير و التطوير التنظيمي.

و بناء على البرنامج الرسمي للمقياس تم تحضير و إعداد ستة محاور وفقا لمقرر مقياس تنظيم و هيكل المؤسسة نذكرها كالتالي:

المحور الأول: ماهية التنظيم

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي

المحور الثالث: تصنيفات الهياكل التنظيمية

المحور الرابع: تصميم الهيكل التنظيمي

المحور الخامس: محددات تصميم الهيكل التنظيمي

المحور السادس: التطوير التنظيمي

المحور الأول: ماهية التنظيم

أولاً: مدخل لمفهوم التنظيم في المؤسسة

1- تعريف التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه مجموع الأعمال والأنشطة التي تمارس من قبل المدير والتي تشمل على اختيار الآلات والوسائل الإنتاجية والمواد الأولية، وكذلك العناصر الإدارية المرتبطة بتحديد الهيكل التنظيمي¹.

حسب Drucker فان التنظيم يتعلق بعملية تحليل النشاط مع و اتخاذ القرارات، من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى مجموعة من الأنشطة التي يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوظائف في هيكل تنظيمي لتأتي بعد ذلك عملية اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوظائف².

أما حسب H.Fayol فان التنظيم يخص إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية رأس المال والأفراد، وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة علاقات بين العاملين ببعض وبين الأشياء³.

في حين يرى Rebet Appleby أن التنظيم يخص تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المؤسسة مع إسناد هذه الأنشطة لوحدة مناسبة و منح السلطة و التفويض والتنسيق بغية تحقيق أهداف المؤسسة⁴.

نستخلص من التعاريف السابقة أن التنظيم يخص عملية تقسيم الأعمال حسب التخصص ثم تجميعها في شكل وحدات و أقسام، بالإضافة إلى تحديد علاقات السلطة و المسؤولية بين مختلف الوظائف، الأقسام و المستويات بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ نادية سعيد عيشور، مطبوعة محاضرات في علم اجتماع المؤسسات، جامعة سطيف2، 2019، ص11.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بني سويف، مصر، 2007، ص12.

³ قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997، ص6.

⁴ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2017، ص 144.

2- عناصر التنظيم:

يتكون التنظيم من مجموعة عناصر أساسية و المتمثلة فيمايلي:¹

- **العمل:** ويقصد به تحديد طبيعة أو نوع العمل ومميزاته هل هو عمل ذهني أو عضلي، هل يتعلق الأمر بعمل تنفيذي، إشرافي، أم بعمل تنفيذي، هل هو عمل شاق أم سهل وبسيط، ثم هل يحتاج تنفيذه إلى وقت طويل أم قصير، والإجابة على هذه التساؤلات تسمح بتحديد نوعية وعدد الأفراد المناسبين للقيام بهذه الأعمال.

- **الأفراد:** ويشكلون العنصر البشري داخل التنظيم بمختلف مستوياتهم العلمية والتقنية أو الفنية، إذ يتطلب الأمر التعرف على قدرات خبرات و مهارات الأفراد الذين سيتولون القيام بالأعمال والمهام المنوط بهم بكفاءة وفعالية، ما يحتم على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري وبعمليات التدريب والتعليم للعاملين من اجل رفع مستوى الأداء وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأرباح وهو ما يضمن تحقيق الأهداف الخاصة بالتنظيم.

- **مكان العمل:** ويقصد به الموقع الذي يتم تأدية الأعمال فيه بما يحتويه من أدوات وآلات ومواد خام مع ما يتضمنه من ظروف بيئية كالإضاءة، التهوية، الرطوبة، مسطحات العمل.

العلاقات الاجتماعية: يرتبط قيام أي تنظيم ونجاحه بقيام علاقات اجتماعية تربط بين الأفراد العاملين بداخله وبالتالي بين مختلف الأجزاء المشكلة له.

- **الأبنية والأساليب الفنية:** وتختلف هذه الأخيرة باختلاف الأهداف و الأنشطة والوظائف الخاصة بكل تنظيم على حدة.

- **الأهداف:** وذلك بغية تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين، تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة، القدرة على تحقيق رقابة فعالة، توفير بيئة العمل المناسبة، اختيار ملائم للأفراد و انتظام سير العمل داخل التنظيم.

¹ سيسيوي فضيلة، مطبوعة التنظيم الحديث للمؤسسة، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2014، ص 6.

3- أهداف التنظيم: من خلال عنصر التنظيم يمكن أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- تقسيم العمل
- وضع أسس نمطية لأداء العمل.
- توفير أسلوب يتم من خلاله إرسال و استقبال القرارات من قمة التنظيم إلى قاعدته.
- تحديد نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المؤسسة.
- إظهار مواهب الأفراد من خلال تدريبهم بغية الترقية إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي.
- تحقيق الاستقرار و النمو للمؤسسة.

4- وظيفة التنظيم:

تنطوي على المهام الرئيسية التالية:²

- حصر الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف التي سبق تقريرها.
- تقسيم وتجميع الأنشطة والأعمال في شكل وحدات تنظيمية.
- بناء الهيكل التنظيمي بمستوياته المختلفة.
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وحدة في الهيكل التنظيمي.
- تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات وبين المستويات التنظيمية.

5- مبادئ التنظيم:

نختص بالذكر هنا مجموعة مبادئ التنظيم و التي تعبر في الغالب عن أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية باعتبارهم السباقون في وضع الأسس الخاصة بالتنظيم على النحو التالي:³

1- تقسيم العمل والتخصص فيه، لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وينطبق هذا المبدأ على كافة الأعمال سواء الفنية أو الإدارية.

2- السلطة والمسؤولية: السلطة في نظر H.Fayol تعبر عن الحق في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها و هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله الفرد، والسلطة

¹ بوضرة زهير، محاضرات في التنظيم الحديث للمؤسسة، منشورات جامعة العربي بن مهيدي، 2013-2014، ص 7.

² محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، منشورات جامعة بنها، 2007، ص 38.

³ ليليا بن صويلح، مطبوعة محاضرات مقياس مدخل لعلم اجتماع التنظيم و العمل، جامعة قلمة، 2016، ص 55.

الشخصية المستمدة من الصفات الشخصية وما يتمتع به الفرد من صفات ذاتية تكسبه القدرة في التأثير على سلوك الآخرين أما المسؤولية فقد عرفها بأنها الالتزام والعبء الذي يقع على عائق المدير لقاء حصوله على السلطة.

3- الانضباط و الالتزام بقواعد السلوك والعمل، وطاعة الأوامر وتطبيق نظام التأديب.

4- وحدة إصدار الأمر يشير إلى أن كل فرد داخل التنظيم يتلقى أوامره من رئيسه المباشر فقط.

5- وحدة التوجيه، فكل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يجب أن ترتبط بخطة واحدة، ويكون لها هدف

محدد، وتخضع لرئاسة واحدة توجهها، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ

وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.

6- مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، ويقصد بها أن لا تتعارض المصالح الشخصية للفرد

مع الأهداف العامة للمؤسسة أو التنظيم، ويجب على الإدارة التوفيق بين مصلحة الطرفين.

7- مبدأ المكافأة والتعويض، أي وجود نظام عادل للأجور و الحوافز التي تحقق الرضا للعامل.

8- مركزية السلطة، ويعني الالتزام بخط السلطة في تنفيذ الأفعال و الأوامر.

9- المساواة في المعاملة بين جميع العاملين، مما يكسب الإدارة ولاء طاقم البشري المنتمي إليها.

10- الترتيب المنظم، ويقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و الترتيب المادي للأشياء.

11- ثبات الأفراد، ويقصد بهذا المبدأ استقرار الأفراد القوى العاملة في أماكن عملهم أطول مدة ممكنة لزيادة التخصص والاستفادة من الخبرة، دون إهمال جانب الاستقرار النفسي الذي يحصل عليه العامل و هو ما ينعكس في زيادة الإنتاجية. مع التنبيه إلى أن دوران العمل المستمر يعد من الأمور السيئة.

12- تشجيع الإدارة لروح الابتكار والمبادرة لدى أفراد القوى العاملة، مما يشعرهم بقيمتهم في المؤسسة و يساعدهم على إبراز قدراتهم، وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء.

13- تدرج السلطة، أو ما يسمى تسلسل السلطة وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا.

14- بث روح الفريق والتعاون بين جميع القوى.

6- خطوات التنظيم:

بشكل عام فإن المدير المنظم عليه أن يتبع الخطوات التالية إذا ما أراد تنظيم نشاطات دائرته أو قسمه:¹

1- تحديد ما ينبغي عمله: على المدير أن يدرس المهمة الخاصة بوحده الإدارية من أجل أن يتعرف بشكل أفضل على الأعمال والمهام التي يتعين عليه القيام بها.

2- تقسيم أوجه النشاط وتوزيع الأعمال: إن الخطوة التالية هي أن يقرر المدير الكيفية التي سيتم في ضوءها تقسيم الأعمال الواجب القيام بها.

3- تقرير كيفية تحقيق التنسيق بأن إعطاء كل من المرؤوسين عمل مستقل يخلق الحاجة لتحقيق التنسيق.

4- تقرير مدى نطاق الرقابة: و نقصد بمدى الرقابة بالنسبة للمدير ذلك العدد من المرؤوسين التابعين مباشرة للمدير وان اتخاذ القرار بشأن النطاق الصحيح للرقابة يعد أمراً هاماً.

5- تقرير السلطة اللازمة: إن الخطوة الخامسة هي تقرير حجم السلطة التي ينبغي للمدير تفويضها للمرؤوسين.

6- وضع خريطة تنظيمية: بمجرد القيام بتوزيع الأعمال وإجراء التعيينات فإن معظم المديرين يقومون بإضافة الشكل الرسمي على تنظيماهم في الخريطة التنظيمية وتوضح هذه الخريطة الهيكل التنظيمي للتنظيم.

7- أنواع التنظيم:

يمكن أن نجد نوعين من التنظيم في المؤسسة و المتمثل في التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي:

¹ بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار البازوري، الأردن، 2009، ص 64.

7-1- التنظيم الرسمي:

هو مجموعة من القواعد و القوانين و اللوائح الرسمية المكتوبة على الورق و التي تحكم سلوك الأفراد المنتمين للمؤسسة في علاقتهم مع بعضهم بعضا، و كذلك تحكم كافة العمليات التنظيمية المتعلقة بتوجيه سلوك كل الأعضاء المنتمين إلى المؤسسة على كل مستوياتهم نحو تحقيق الأهداف و ذلك وفق منظورات عقلانية و موضوعية¹. كما يمثل التنظيم القائم على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين داخل التنظيم، وفقا لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات حيث أن لكل فرد اختصاص ودور معين، بحيث يكون كل فرد من الأفراد على علم بحقوقه وواجباته وبحدود علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وبكيفية الاتصال بمن يرأسونه ويعرف ممن يتلقى الأوامر والتعليمات².

7-2- التنظيم غير الرسمي:

يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية، والتي تنشأ نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل الحر بين الأفراد والجماعات في محيط العمل³. كما يمثل التنظيم غير الرسمي نسيج من العلاقات الشخصية التي تنشأ مع مرور الوقت بين أعضاء التنظيم وبطريقة عفوية، أو غير مقصودة نتيجة تواجدهم في مكان عمل واحد و لإرتباطهم بمصالح وأحاسيس مشتركة، علما أن التنظيم غير الرسمي هنا في حالة تغير مستمر وذلك لكي يكون بإمكان العاملين التعامل فيما بينهم لمواجهة ضغوطات التنظيم الرسمي ولتحقيق شعورهم الدائم بأنهم أعضاء ذوي مكانة في التنظيم⁴.

8- مظاهر التنظيم غير الرسمي: يتجلى التنظيم غير الرسمي من خلال عدة مظاهر من أهمها:⁵
1- وجود قيادة غير رسمية: إلى جانب المشرفين الرسميين تبرز قيادات غير رسمية وسط المستخدمين حيث أن لهؤلاء القادة خصائص نفسية وقدرات مميزة تمكنهم من الظهور والتأثير والتحكم في زملائهم بطرق خاصة.

¹ كمال بوقرة، فعالية التنظيم الرسم في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة في أثر المعوقات الثقافية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، جانفي 2018، ص36.

² سيباوي فضيلة، مطبوعة التنظيم الحديث للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص8.

³ بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، وهارن، 2004، ص87.

⁴ زكاز علي، التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد1، العدد1، 2013، ص38.

⁵ زكاز علي، التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص40.

2- وجود قيم ومعايير مشتركة: يستعمل التنظيم غير الرسمي ممارسات وضغوطات على أعضائه لتعزيز الإمتثال لقيم ومعايير الجماعة، أي أن التنظيم غير الرسمي يهدف إلى توجيه الأفراد إلى سلوك موال لا يشذون فيه عن قيم ومعايير الجماعة. وأن المعايير هي عبارة عن قواعد إنضباطية للسلوك الجماعي والذي يتجدد من قبل الجماعة وعلى أفراد الإلتزام بهذه المعايير الإنضباطية في سلوكاتهم.

3- الإتصالات غير الرسمية: وهي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي ولا يتطلبها و إنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات إجتماعية بين العاملين في التنظيم ولهذا فالتنظيم غير الرسمي له قنواته الخاصة في الإتصال والحصول على المعلومات ونشرها.

4- تقييد مستوى الإنتاج: بإمكان الجماعات غير الرسمية أن تمارس ضغوطات ومقاومات لتقييد مستوى الإنتاج عند مستوى معين وهذا نظرا لوجود التزام جماعي ما بين أعضاء التنظيم غير الرسمي.

9- عناصر التنظيم غير الرسمي:

- الجماعات غير الرسمية: وهي جماعات صغيرة من الأفراد تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا. فيها يتولى كل فرد القيام بدور محدد بغرض تحقيق أهداف محددة ومشتركة. وهي تختلف عن الحشود أو الجماهير التي تفتقد سلوكاتها للثبات النسبي والغاية المشتركة، ولا تتأثر بروابط الانتماء للجماعة:¹

- القادة غير الرسميين: وهم أشخاص متميزون داخل الجماعة بسبب جملة من العوامل لعل من أهمها: السن، الأقدمية، المهارة الفنية، بناء الشخصية، والثقافة.

- وجود تنظيم: ويتولى تحديد العلاقات داخل الجماعة غير الرسمية من حيث الحقوق والواجبات والمكانات.

- وجود قوانين: تحكم العلاقات بين أعضاء الجماعة وتحدد سلوكات أعضائها.

- اتفاق الجماعة: ويعني وجود اتفاق ضمني بين أعضاء الجماعة غير الرسمية على جملة من الآراء والمعتقدات، والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط داخل الجماعة.

¹سيساوي فضيلة، مطبوعة التنظيم الحديث للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص9.

- وجود نظام للاتصال: ويعمل هذا النظام على إعلام أعضاء الجماعة بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي تهم حياة الجماعة وتماسكها.

ثانيا: النشأة و التطور (التنظيم)

بدأ الاهتمام بالتنظيم مع بروز أفكار آدم سميث حول مفهوم التخصص و تقسيم العمل، غير أن أول القواعد العلمية للتنظيم تم وضعها من طرف النظرية الكلاسيكية في مطلع القرن العشرين من طرف F.Taylor من خلال نظرية الإدارة العلمية الخاصة بالتنظيم العلمي للعمل و بتقسيم العمل في المستويات الإدارية الدنيا. بعد ذلك قدم H.Fayol نظرية التقسيمات الإدارية للمستويات الإدارية العليا و الخاصة بتقسيم وظائف المؤسسة إلى وظائف أساسية: الوظيفة التقنية، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية، وظيفة الأمن، الوظيفة المحاسبية و الإدارية، كما قدم أربعة عشر مبدأ للإدارة من أجل الوصول إلى التنظيم الجيد في المؤسسة.

بعد أعمال F.Taylor الخاصة بنظرية الإدارة العلمية و أعمال H.Fayol حول التقسيمات الإدارية قدم Max Weber النظرية البيروقراطية بحيث يرى أن التنظيم الجيد في المؤسسة يتميز بتقسيم الأعمال و توزيعها على العاملين في شكل واجبات رسمية كما يجب تنظيم المستويات الإدارية و العلاقات التي يجب أن تكون في شكل هرمي على أن تتمركز عملية اتخاذ القرار و إصدار الأوامر في قمة الهرم.

بعد بروز أفكار النظرية الكلاسيكية تم انتقاد أفكار هذه النظرية بسبب تركيز التحليل على عنصر العمل فقط، لذلك و في محاولة لتطور مفهوم التنظيم ظهرت النظرية السلوكية و التي تركز على الفرد في تحليل عنصر التنظيم في المؤسسة، حيث أن أول من قدم إسهامات في مجال التنظيم في هذه النظرية هو E.Mayo من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية التي انتقدت بشدة أفكار نظرية الإدارة العلمية، حيث ترى هذه النظرية أن التنظيم الجيد في المؤسسة لا يركز فقط على عنصر العمل و إنما يمتد لتحليل سلوك الفرد و ما الذي يحفزه للعمل أكثر و زيادة الإنتاجية. بعد مدرسة العلاقات الإنسانية برزت مجموعة من النظريات الدافعية; مثل نظرية الحاجات لـ Maslow، نظرية العاملين لـ Herzberg Frederik نظرية الحاجات و التحفيز لـ David

McClelland، نظرية X و Y لـ Douglas McGregor، نظرية اتخاذ القرار لـ Herbert Simon و نظرية التناقض بين الفرد و التنظيم لـ Chris Argyris.

بعد كل من النظرية الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل و أهملت دور الفرد في التنظيم بالإضافة إلى النظرية السلوكية التي ركزت على الفرد و أهملت تحليل دور العمل في التنظيم، ظهرت نظرية النظم التي تجمع بين المتغيرين بالإضافة إلى تحليل عنصر البيئة الخارجية الذي يعتبر متغير هام في تحليل التنظيم في المؤسسة و من بين أبرز النظريات في نظرية النظم نجد: نظرية النظم العامة لـ Von Bertalanffy، النظرية السوسيو تقنية لـ Frederic Emery & Eric Trist بالإضافة إلى النظرية الموقفية لـ Fiedler .

ثالثاً: مداخل دراسة المنظمات

يصنف Deal & Bolman مداخل دراسة المنظمات إلى أربعة مداخل أساسية و المتمثلة في:¹

1- الإطار أو المنظور الهيكلي.

2- إطار الموارد البشرية.

3- الإطار السياسي.

4- الإطار الثقافي.

حيث اهتم الإطار الهيكلي بجوانب تحليل و تصميم الأعمال و تحديد الأدوار و تكوين الوحدات التنظيمية و تحديد السلطات و تكوين جماعات العمل و التنسيق.

أما إطار الموارد البشرية فقد عنى بسلوك الأفراد و دوافعهم و حاجاتهم و ميولهم، و علاقات الرئيس بالمرؤوسين و أكد على أهمية المشاركة. و فيما يتعلق بالمنظور السياسي فقد نظر إلى المؤسسة على أنها مسرح للسياسة و صراع القوى و التحالف و التفاوض و المساومة. و يرى أن أهداف المؤسسة و سياستها و هيكلتها تتطور و تنشأ نتيجة عملية مستمرة من النزاع و التفاوض و المساومة بين جماعات و تحالف الأطراف الرئيسة في المؤسسة. و أخير فإن المنظور الثقافي يركز على القيم و المثاليات و الرموز و يرى أن أهمية الأحداث في المؤسسة تكمن فيما تعنيه و ترمز إليه تلك الأحداث أكثر من الأحداث نفسها، فالحدث نفسه قد يعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة 2، دار الحامد، عمان، 2009، ص 17.

و أن أكثر الأحداث الرئيسة في أي منظمة غامضة و معقدة. لذا يلجأ الناس إلى الرموز و اللغة و القصص و الحكايات و الطقوس لتفسير هذه الأحداث و إعطائها معنى و لتوضيح المسارات للناس، هذا المنظور يعتبر الأكثر حداثة بين الأطر كلها و لم يتبلور بعد كبقية الأطر¹.

يرى العديد من المهتمين بنظرية المؤسسة، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي. يؤكد المحور الأول على اعتبار المنظمات " أنظمة" فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المؤسسة هي فلسفة النظام المغلق بموجبها يحدث تطوير المؤسسة وهندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية، ولكن بعد هذا التاريخ تغيرت الفلسفة إلى فلسفة النظام المفتوح وأصبحت هي السائدة في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في نظرية المؤسسة. أما المحور الثاني، فقد تعامل مع نهايات أو غايات هيكل المؤسسة وهنا أيضا نجد موقفان: الموقف الرشيد الذي يرى أن هيكل المؤسسة هو وسيلة لبلوغ وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية في المقابل نجد الموقف الاجتماعي الذي يؤكد أن هيكل المؤسسة هو محصلة لصراع قوى مصالح عديدة، يحاول كل منها الحصول على القوة والسيطرة على موارد المؤسسة المادية والفكرية².

في ضوء المنظور الغائي و المنظور النظامي يمكن أن نجد أن ستة مداخل أساسية اهتمت بدراسة تطور الفكر التنظيمي للمؤسسات، وهي مداخل متتابعة زمنيا و يجب التنويه أن المدى الزمني لكل مدخل هو موضوع تقريبي، كما أن هذه المداخل متداخلة ببعضها وإن هذا التداخل يزداد تشعبا وتشابكا كلما اقتربنا نحو الحاضر³:

المدخل الأول: يؤكد على أن المؤسسة يسيطر عليها فلسفة النظام المغلق، والذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية إلا قليلا، و المؤسسة هي أداة لإنجاز أهداف محددة، لذلك انحصر تفكير العلماء في كيفية صياغة المكونات الداخلية للمنظمة ومتابعة وظائفها الأساسية.

المدخل الثاني: ونفس الشيء بالنسبة للمدخل الثاني الذي تناول المؤسسة كنظام مغلق أيضا على الرغم من اهتمامها بالبعد الإنساني مع موقع العمل وتأكيدا على أهمية العلاقات الإنسانية غير

¹ نفس المرجع، ص 18.

² نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 25.

³ نفس المرجع، ص 26.

الرسمية بين العاملين، وأن المؤسسة الفعالة تحقق أهدافها من خلال إتقان تصميم الوظائف وتحديد علاقاتها الرسمية و الاهتمام بموضوع الحوافز والمكانة والصدقات التي يتوجب استحداثها بين العاملين.

المدخل الثالث: كما يلاحظ أن العقلانية تعود مجددا في المدخل الثالث لتطور نظرية المؤسسة، غير أنها عقلانية مقيدة أو محدودة فالمنظرون خلال الستينيات وأوائل السبعينيات تعاملوا مع المؤسسة باعتبارها وسيلة للوصول إلى الأهداف التنظيمية، لذلك ركزوا على الحجم، والتقنية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات موقفية أساسية تحدد الشكل النهائي لما يجب أن يكون عليه بناء المؤسسة. ويصر مفكري هذا المدخل على ضرورة إيجاد الموائمة الجيدة بين الهيكل وهذه المتغيرات، لكي تحقق الأهداف بشكل أفضل لأن الفشل في اختيار الهيكل المناسب يعني اضمحلالها مستقبلا.

المدخل الرابع: أما في المدخل الرابع فرجعنا مجددا إلى المنحى الاجتماعي ولكن في إطار فلسفة النظام المفتوح، وعليه فإن هيكل المؤسسة لا يتشكل بفعل عقلانية المدير، بل نتيجة لجهود كبيرة جدا بين الائتلافات العاملة في المؤسسة من أجل السيطرة على موارد المؤسسة وأهدافها.

المدخل الخامس: برز المدخل الخامس وهو المدخل الثقافي في دراسة نظرية المؤسسة كون الثقافة التنظيمية تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لسيروية الهيكل التنظيمي، كما ظهر لدينا مدخل جديد في دراسة المؤسسة وهو **المدخل السادس** " المدخل المعرفي " الذي يتميز بتركيزه على مورد أساسي وهو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات أو المعلومات وأهم أدوات هذه المعرفة هي الإنتاجية والابتكار أو الإبداع.

من خلال بحثنا وجدنا أن هناك تصنيفات أخرى كمدخل لدراسة المؤسسات و هي تصنيفات تعتمد بشكل مباشر على بروز و تطور نظريات التنظيم، و نخص بالذكر تصنيف Branget لمدارس التنظيم و تصنيف Rojot لمدارس التنظيم و هي تصنيفات خاصة بتطور الفكر التنظيمي و تعتبر مداخل لدراسة المنظمات.

نستخلص من هذا المحور أن هناك عدة تعاريف للتنظيم تختلف باختلاف أوجه نظر الباحثين غير أن المتفق عليه حول مفهوم التنظيم يخص عملية تقسيم العمل، تجميع العمال و

تحديد علاقات السلطة و المسؤولية، كما وجدنا أن التنظيم يتضمن عدة عناصر و يقوم على عدة مبادئ تسمح له بتحقيق مجموعة من الأهداف و الوظائف داخل المؤسسة.

توصلنا أيضا إلى أن التنظيم داخل المؤسسة يظهر في شكلين أساسيين و هما التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي، بحيث يتعلق الأول بالجانب الرسمي داخل المؤسسة في حين أن الثاني يتكون من عدة عناصر و يأخذ عدة مظاهر داخل المؤسسة.

أما بخصوص نشأة و تطور التنظيم فقد مر ذلك بعدة مراحل و من خلال مجموعة من النظريات و الباحثين الذين يختلفون في تفسيرهم لطريقة التنظيم الفعال داخل المؤسسة بدءا من النظرية الكلاسيكية مرورا بالنظرية السلوكية وصولا إلى نظرية النظم، و رغم الاختلاف بين النظريات و الباحثين إلا أن أفكارهم تبقى مرجعا أساسيا في تفسير التنظيم داخل المؤسسة. تطرقنا أيضا إلى مداخل دراسة المنظمات و رغم الاختلاف في تسمية المداخل إلا أنها مرتبطة جميعا بنشأة و تطور التنظيم انطلاقا من المدخل الهيكلي، مرورا بالمدخل أو إطار المورد البشري ثم المدخل السياسي و أخيرا المدخل الثقافي.

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي

أولا: الهيكل التنظيمي

1- تعريف الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الشكل أو الإطار الذي يضم جميع الوظائف و الأنشطة التي تمارس داخل المؤسسة و هذا نابع من طبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، و هو يمثل اتجاهات انسياب الوظائف داخل المؤسسة، فهو يحدد التقسيمات الرئيسية و الفرعية، نقاط بداية و نهاية الاتصال، نطاق الإشراف و الحاجات الرئيسة لكل وظيفة¹.

¹ عادل محمد عبد الله، مدى تطابق أنشطة الهيكل التنظيمي الفعلي للمعايير المخططة بالتطبيق على مستشفى الزهراوي التعليمي و مديرية بلدية الموصل في محافظة نينوي، مجلة تنمية الراقدين 85 (29)، 2007، ص 185.

حسب H.Mintzberg يمثل الهيكل التنظيمي مجموع الوسائل المختلفة التي تستخدمها المؤسسة لتقسيم العمل و تحقيق التكامل بهدف انجاز الأهداف التنظيمية¹.

كما يمثل الهيكل التنظيمي الطريقة التي تنظم الموارد البشرية داخل المؤسسة في صورة علاقات مستقرة نسبيا و تحدد إلى حد كبير أنماط التفاعل و التنسيق و السلوك الموجه نحو انجاز أهداف المؤسسة².

يجب أن يحتوي الهيكل التنظيمي وفقا لنظرية التنظيم على المكونات الأساسية كتحديد علاقات التبعية الرسمية بين الأفراد داخل المؤسسة و توضيحه لعدد من المستويات الإدارية التي ينطوي عليها تدرج السلطة داخل التنظيم ونطاق الإشراف المطبق، وتحديد أهدافه كأسس لجميع الأنشطة و الأفراد في أقسام عمل (وحدات تنظيمية) وتجميع تلك الأقسام داخل التنظيم ككل. وكذا احتوائه على تصميم دقيق يتضمن نسق أو آلية العمل التي من خلالها ينساب الاتصال الفعال والتنسيق وتكامل الجهود عبر الوحدات التنظيمية المختلفة التي يتشكل منها التنظيم³.

كما يمثل الهيكل التنظيمي نظام رسمي لعلاقات العمل و يتكون من التقسيمات الداخلية، و آليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة و الرقابة على ما يجري داخل التنظيم و ضمان التعاون بين الوحدات المختلفة و العاملين فيها، و قد حظي التنظيم الرسمي باهتمام رئيسي في نظرية التنظيم و خاصة في المراحل الأولى من تطور علم الإدارة و مع تقلص أهمية التنظيم الرسمي في مراحل لاحقة في التفكير التنظيمي إلا أنه يبقى موضوعا رئيسيا في نظرية التنظيم لكونه الإدارة الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجيات من خلال توضيح طبيعة و نطاق الأعمال اللازم تنفيذها و تحديد العلاقات بين العمال و توضيح خطوط الاتصالات و المراكز الوظيفية للأفراد و فرص التقدم⁴.

¹ Mintzberg, H. " The Structuring of Organizations: A synthesis of the research" , Prentice –Hall, Englewood Cliffs NJ.(ISBN: 0138552703) ,1979, p2.

² محمد السمانى الخضر عبد القادر، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري : الهيكل التنظيمي متغير معدل في القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2019، ص 81.

³ طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 357.

⁴ القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص143.

نستخلص مما سبق أن هناك عدة تعاريف مختلفة لمفهوم الهيكل التنظيمي، غير أن كل هذه التعاريف مرتبطة بمتغيرات أساسية مثل جمع الموارد و تقسيم العمل، تنظيم المورد البشري و توجيه سلوك الفرد، تحديد الوحدات، المستويات و علاقات السلطة و المسؤولية و طريقة التنسيق بين أجزاء المؤسسة.

2- أهمية الهيكل التنظيمي:

تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في العناصر الرئيسية التالية:¹

- يسمح بتوضيح هيكل المؤسسة و مختلف المستويات و المصالح و الوظائف.
- توضيح خطوط الاتصال و كيفية انتقال المعلومة الخاصة بالعمل.
- المساعدة في تحقيق الاستقلالية للموظفين من خلال التحديد الدقيق للنشاطات و العلاقات الخاصة بالعمل.
- يسهل عمل الموظفين من خلال وصف الوظائف و طرق التنسيق بين الأعمال.
- الاستجابة لحاجيات العملاء من خلال عنصر المرونة الذي يسمح بالتعديل الخاص في الهيكل كنتيجة لزيادة حجم المؤسسة.

يساعد الهيكل التنظيمي أيضا في تحقيق الأهداف التنظيمية و هذا من خلال:²

- تخصيص الصلاحيات والمسؤوليات.
- تحديد الوسائل اللازمة للإشراف على العمل.
- السماح بتدفق البيانات و المعلومات بطريقة تجعل من عملية اتخاذ القرارات أكثر فاعلية.
- يمنع الازدواجية والتداخل بن مختلف الأنشطة التنظيمية.
- يساعد المؤسسات على تحقيق الاستجابة الفعالة مع التكيف للتغيرات الداخلية والخارجية.
- يجعل من عملية تنفيذ الخطط أكثر فاعلية، وذلك عن طريق تحديد الأنشطة والعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

¹ جهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في شركة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (53)، 2017، ص 164.

² بشار عباس الحميري، احمد كاظم بريس، اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة، مجلة أهل البيت، العدد 19، 2016، ص 26.

- يسهل من عملية تحديد ادوار وواجبات الأفراد وفقا للتشريعات، الإجراءات، والمعايير.
- يساهم في تحقيق الانسجام بن الوحدات الإدارية وتجنب الصراعات في العمل.

من الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية ما يلي:¹

1. يبين الهيكل التنظيمي كيفية تقسيم الأعمال بين الموظفين في المؤسسة فتوضح أنواع وعدد الوظائف فيها سواء كانت تلك الوظائف رئيسية يناط بها تحقيق الهدف الرئيسي أم وظائف مساعدة يناط بها القيام بالأعمال الثانوية أم وظائف استشارية يناط بها تقديم التوصيات والمشورة للأجهزة المختلفة.
2. يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال الرسمي في المؤسسة فتظهر من له سلطة على من، ومن مسؤول أمام من، ومن يتصل بمن، وعليه فإن كل رئيس أو مرؤوس يتعرف على مكانه في السلم الإداري.
3. يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.
4. بين الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وحجم كل منها ونوعية النشاط الذي تمارسه الوحدات المختلفة ومقارنة نطاق الإشراف فيها مما يسهل على المتعاملين في المؤسسة التعرف على واقعها بسرعة.
5. يوضح الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف لكل رئيس من خلال معرفته لعدد المرؤوسين التابعين لكل رئيس ومدى التباین أو التوافق في أعمالهم وبعد المسافة بينهم وبين الرئيس. وفي ضوء ذلك، يمكن للمنظم وضع توصياته إما بالتوسع في تفويض السلطة أو تضيقها وذلك حسب الموقف.
6. يظهر الهيكل التنظيمي اللجان في المؤسسة، وسلطاتها وعلاقتها بأجزائها، ومستوياتها في الهيكل التنظيمي سواء كانت في المستويات العليا (مثل لجنة المديرين ولجنة التخطيط، ولجنة السياسات العامة، واللجنة المالية.. وغيرها) أم في المستويات الأخرى من الهيكل التنظيمي. كما وتوضح الهيكل التنظيمية اللجان (مثل: مؤقتة أو دائمة) وحجم اللجان (كبيرة أو صغيرة).

¹ ليلي عبدالكريم حمد النصور، "أهمية المخططات التنظيمية في تحقيق الأهداف، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار الخامس، العدد 50، ديسمبر 2022، ص 1213 - 1221 .

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

3- أبعاد و خصائص الهيكل التنظيمي:

3-1- أبعاد الهيكل التنظيمي:

- يمكن ذكر الأبعاد الثلاثة الخاصة بالهيكل التنظيمي و هذا على النحو التالي:¹
- الرسمية: تتمثل باستخدام الهياكل والنظم والسياسات والإجراءات في صنع القرارات والاتصالات والرقابة، وكلما زادت الرسمية في الهيكل التنظيمي ازداد العمل روتيناً وجموداً و انخفض مستوى العمل الذهني وانخفضت درجة الاستقلالية والتصرف لدى الفرد.
 - التخصص: ويشير إلى المدى الذي يتم فيه تقسيم وتجزئة الأنشطة إلى وظائف وأعمال منفصلة، ويمثل التخصص في الهيكل التنظيمي إلى إسناد الواجبات المحددة للأفراد، فكلما زادت درجة التخصص أصبحت واجبات الفرد محدودة للأفراد، وغير متنوعة وجامدة.

¹ حيدر حمودي علي الزبيدي و زينب هادي معيوف الشريفي، الهيكل التنظيمي في الحد من الفساد الإداري والمالي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة النجف، مجلة الدنانير، العدد الثالث عشر، 2108، ص 224.

- **المركزية:** وهي تركيز القرارات بيد الإدارة العليا، وكلما ازدادت القرارات المتخذة في المستويات العليا زادت مركزية اتخاذ القرارات.

حدد فريق "Aston" أربع مجموعات رئيسية لأبعاد الهيكل التنظيمي هي "هيكل الأنشطة" وتضم (التخصص، التتميط، والرسمية)، ومركزية السلطة، والرقابة على الأداء، وبنية الأنشطة الإدارية والمساندة أما "Child" فقد حددها بأربعة أبعاد رئيسية هي: "المركزية، التخصص، الرسمية، التتميط، في حين حددها Pugh بثمانية أبعاد هي: "الرسمية، التخصص، التتميط، تدرج السلطة، التعقد، المركزية، المهنية المرونة، أما Mary فقد حددتها أيضا بثمانية أبعاد هي: "الحجم، المكون الإداري، نطاق الإشراف، التخصص، التتميط، الرسمية، المركزية، التعقد، أما Daft فقد صنف هذه الأبعاد وفقا لمصدرها إلى مجموعتين أساسيتين هما "الأبعاد الهيكلية للتنظيم وتضم (الرسمية، التخصص، التتميط، تدرج السلطة، التعقد، المركزية، المهنية، وتوزيع الأفراد)، والأبعاد النطاقية أو البيئية والتي تؤثر على الأبعاد الهيكلية وتتضمن (الحجم، التكنولوجيا، البيئة، الإستراتيجية، الأهداف والثقافة)¹.

3-2- خصائص الهيكل التنظيمي: يتميز الهيكل التنظيمي ببعض الخصائص نذكر بعضها على النحو التالي:²

- **تجميع الأعمال:** ويشير إلى تجميع مجموعة من الأعمال المتشابهة ووضعها في وحدة إدارية واحدة يشرف عليها مدير متخصص.
- **سلسلة الأوامر:** وهو خط سلطة متصل يسير من قمة المؤسسة إلى أدنى المستويات ويوضح من يتبع لمن.
- **نطاق الإشراف:** ويشير إلى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة لمدي ر /رئيس واحد.
- **المركزية/ اللامركزية:** حيث يتم صنع القرارات.
- **الرسمية:** و تعبر عن استخدام الهياكل والنظم والسياسات والإجراءات في صنع القرارات والاتصالات والرقابة.

¹ عامر الحاج، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 47، ص80.
² حسين محمود حري م و شاكِر جاراالله الخشالي، أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات - المجلد الثامن - العدد الأول 2006، ص 145.

ثانيا: نظريات التنظيم:

حيث نتطرق إلى النظريات الثلاثة الأساسية الخاصة بالتنظيم داخل المؤسسة و المتمثلة في النظرية الكلاسيكية، النظرية السلوكية و نظرية النظم، على أن نتطرق في كل نظرية من النظريات الثلاث إلى النظريات الخاصة بالتنظيم داخل المؤسسة و ليس نظريات المنظمات، و هذا على النحو التالي:

1- النظريات الكلاسيكية:

1-1- نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين سنتي 1915 و 1920 بسبب عدة عوامل موضوعية منها: تطور الاقتصاد الأمريكي وحركة التصنيع وهبوط عدد المشتغلين بالزراعة، وقد ساعد على تطور الصناعة وكفاءة العاملين فيها، وأدى التركيز على مشاكل الإنتاج إلى ظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في شؤون الإدارة والتنظيم، وكان من بينهم F.Taylor وقد جاءت هذه الحركة في وقت تميز بعدة خصائص اجتماعية و سياسية و اقتصادية نوجزها في النقاط التالية:¹

- قلة الخبرة التنظيمية للمنظمات الصناعية.
- تزايد التنظيمات الصناعية و تزايد العمالة المنخرطة في النشاطات الصناعية.
- قلة الخبرة المهنية العمالة الصناعية لانحدار اغلبها من أصول ريفية غير متعلمة.
- المنافسة الاقتصادية الشديدة بين المؤسسات التي كانت تتميز بها تلك المرحلة وبعد الدولة عن التدخل في الشؤون الاقتصادية للمؤسسات و ضعف العمل النقابي بصفة عامة.
- حسب F.Taylor فان الإدارة العملية هي "علم يحتوي على قوانين ومبادئ إذا تم إتباعها ستؤدي لتحقيق مطالب صاحب العمل كما المستهلك، كما أنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية".²

¹ مناوولي محمد، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، مجلة سوسولوجيا، المجلد 1، العدد 3، ص 234
² سيساوي فضيلة، مطبوعة التنظيم الحديث للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

يعتقد F.Taylor بأنه لو كان بالإمكان التحكم في عدد من التقنيات والقواعد حول مشكلات إدارة العمال مثل: تفكيك أو تقسيم العمل، تحديد المهام ومضمون منصب العمل، القدرة القصوى على الرقابة..... إلخ، لأمكن حل الكثير من الصعوبات لإدارة مجموعات واسعة من العمال. وقد استعان في بناء مبادئ الإدارة العلمية بوسيلتين أساسيتين هما: الحركة والزمن وبناء على التجربة التي قام بها على شركة " Bethelmpigiran " إذ عمد إلى تقسيم العمل إلى جزئيات، حيث يتم تحديد الحركات الأساسية الضرورية في الانتقال من مكان إلى آخر والوقت الذي تستغرقه تلك الحركة. فقد كان يسعى من وراء تجربته تلك إلى تحديد الحركات الضرورية للعامل الممتاز، كي يؤدي العمل الموكل إليه في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد، ثم يقوم بعد ذلك بتدريب بقية العمال على هذه الحركات. هذا وكان " تايلور " يرى بأنه إذا ما تم ربط الجزاءات المادية بالجهد الذي يبذله العامل فإن هذا الأخير سوف يصل بأدائه إلى أعلى مستوى تمكنه منه طاقته أو قدراته الجسدية¹.

جاءت جهود هذه الحركة لتركز على ترشيد العمل الإنساني الإنتاجي و قد توصلت إلى وضع مجموعة من المبادئ من أجل التنظيم العلمي للعمل تتمثل في:²

1. التوصيف الدقيق للحركة و حذف الحركات غير اللازمة.
2. التوصيف الدقيق للزمن اللازم لكل حركة.
3. الاعتماد على الحوافز المادية للإنتاج بربط كمية الأجور بكمية الإنتاج.
4. إن انخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية في كافة الأعمال سيجتنب عنه خسائر في المؤسسة.
5. إن الكفاءة الإنتاجية تكون بالإدارة الرشيدة فهي الضمانة الأساسية لرفع معدلات الإنتاج.
6. فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط و تنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ.
7. تحقيق التعاون بين العمال و الإدارة لانجاز الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة و السليمة.
8. استبدال الطرق التقليدية لأداء الأعمال بالطرق العلمية القائمة على البحث و التحليل بدلا من الاعتماد على الطريقة الاعتيادية للقيام بذلك.

¹ سيساوي فضيلة، مطبوعة التنظيم الحديث للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² مناولي محمد، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 234.

نرى أن نظرية الإدارة العلمية قدمت إسهامات أساسية حول عملية التنظيم داخل المؤسسة غير أنها ركزت بشكل كبير جدا على عنصر العمل خاصة في المستويات الإدارية الدنيا و أهملت دور الفرد و مساهمته في تحسين التنظيم داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن التحليل كان في إطار مغلق بعيد عن متغيرات البيئة الخارجية.

1-2- نظرية التقسيمات الإدارية لـ H.Fayol

يعتبر H.Fayol صاحب نظرية التقسيمات الإدارية أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث و نشر نتائج أبحاثه الإدارية في كتابه المشهور "الإدارة الصناعية والعامة" أوضح فيه تحليله لكافة مظاهر النشاط داخل التنظيمات الصناعية، وصنفها في ست مجموعات رئيسية هي:¹

1. الوظائف الفنية: وتشمل جميع أنشطة الإنتاج الصناعي التي توجد داخل المصنع.
2. الوظائف التجارية: وتتضمن الأنشطة المرتبطة بالبيع، الشراء، وكل ما يخص التبادلات التجارية.
3. الوظائف المالية: تتعلق بتدبير احتياجات المشروع من رأس المال وكيفية استخدامه بطريقة عقلانية.
4. الوظائف الوقائية والأمنية: ترتبط بعمليات المحافظة على ممتلكات المشروع و الأفراد العاملة به.

5. الوظائف المحاسبية: تضم جميع أنشطة المعاملات المحاسبية والدراسات الإحصائية.

6. الوظائف الإدارية: تشمل جميع المهام التي تقوم بها الفئة الإدارية.

كما ساهم في تطور مفهوم التنظيم من خلال تقديمه للمبادئ (14) للتنظيم و التي قدمناها سابقا في المحور الأول الخاص بماهية التنظيم. و يرى H.Fayol أن المبادئ (14) التي قدمها بالإضافة إلى وظائف المؤسسة هي الأساس في تنظيم المؤسسة و هي كفيلة بحل معظم المشاكل المتعلقة بانخفاض أداء المدراء، تحفيز العمال و تحسن أداء المؤسسات.

¹ ليليا بن صويلح، مطبوعة محاضرات مقياس مدخل لعلم اجتماع التنظيم و العمل، مرجع سبق ذكره، ص 53.

نرى أن نظرية التقسيمات الإدارية ركزت أيضا على عنصر العمل ضمن نفس اتجاه نظرية الإدارة العلمية غير أن التركيز لم يكن على المستويات الإدارية الدنيا، و بالتالي أهملت هذه النظرية أيضا تحليل سلوك الفرد و أهميته في تحقيق فعالية التنظيم داخل المؤسسة.

1-3- نظرية البيروقراطية:

يشير المعنى اللغوي لمصطلح البيروقراطية إلى سلطة أو حكم المكتب، ولكنها في الاستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية كالبطء في الأداء، والتعقيد في الإجراءات التنظيمية، وفي معالجة المشكلات الإدارية وغيرها، غير أن نظرية البيروقراطية كما وضعها Max Weber بريئة من هذه المعاني السلبية. إن المعنى العلمي البيروقراطية كما وضعه Max Weber يجعلها " شكل أو نمط من أنماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل، إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان إلى زيادة المهارة والكفاءة في العمل، ويطلق اسم البيروقراطية على هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة¹.

يفترض النموذج البيروقراطي أنّ الاعتبارات الموضوعية و العقلانية غير متوفرة في أداء العمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة ولقد انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسات، حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات ولقد عالج عالم الاجتماع الألماني المجتمع الصناعي في العالم الغربي، حيث اثبت بعض ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلائي يتناسب مع الخصائص الأساسية لهذا النظام وأهم هذه الخصائص أو المبادئ ما يأتي²:

- تقسيم العمل على أساس وظيفي يعتمد على مبدأ التخصص و المقدر.

- التدرج الهرمي حيث تنظم علاقات الوظائف على أساس التدرج الهرمي المسند إلى السلطة الرسمية وذلك انطلاقا من:

- تقسيم المؤسسة إلى عدة مستويات هيرارشية (هرمية).

¹ ليليا بن صويلح، مطبوعة محاضرات مقياس مدخل لعلم اجتماع التنظيم و العمل، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² نور الدين دودو نوري و كمال محمدي، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر و ميشال كروزيه، مجلة سوسولوجيا، المجلد 1، العدد 3، ص 226.

- خضوع المستوى الإداري الأدنى لإشراف وتوجيه المستوى الإداري الأعلى بالإضافة إلى تحديد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقاً لقواعد محددة وثابتة.
- وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة توجه سلوك العاملين والقرارات المختلفة في الوظائف.
- الفصل التام بين ممتلكات المؤسسة والممتلكات الخاصة للعاملين فيها.
- اعتماد الوظائف على الجدار والإخبار المهني و الترقية يكون على أساس الأقدمية والأداء والقدرة.

لم يقصد بالبيروقراطية معناه السلبي الدارج في وقتنا الحالي، أي لا يقصد الجمود والروتين والتعقيد وعدم المرونة في أداء العمل. وعلى العكس فإنه كان يقصد وجود نظام رسمي يتصف بالكفاءة العالية والرشد في التصرفات في إدارة الأنشطة والأعمال في المؤسسات كبيرة الحجم كما أن المتأمل في نموذج (Weber) للإدارة البيروقراطية لا يجد شيئاً يشير إلى دلالة خاطئة في الإدارة، حيث لا أحد في الوقت المعاصر يرفض أن تكون في منظمته أهداف واضحة، وتدرجاً للسلطة، وتعليمات وإرشادات رسمية للعمل وكفاءة في الأداء¹.

يمكن القول أن النظريات الكلاسيكية ركزت بشكل كبير على عنصر العمل و كيفية القيام به داخل المؤسسة بغية الوصول إلى التنظيم الجيد، غير أنها أهملت بشكل كبير حجم مساهمة المورد البشري في تحقيق التنظيم الجيد داخل المؤسسة.

2- النظريات السلوكية:

2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية و أعمال E.Mayo:

شكلت العلاقات الإنسانية بداية تطور و نشوء المدرسة السلوكية في الإدارة، وهي تقترن بـ Mayo Elton الذي يعتبر الأب الروحي لها. منطلق هذا الاتجاه الدراسة التي أجراها و التي عرفت بدراسة Hawthorne و كان الهدف من هذه الدراسة معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية والحوافز الاقتصادية (مثل الإضاءة، فترات الراحة، ظروف و ساعات العمل و نظام دفع الأجور) على الإنتاجية إلا أن نتائجها جاءت متناقضة و مبادئ المدرسة الكلاسيكية، فهي لم تثبت وجود

¹ محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص78.

أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل و إنتاجية العامل مما دفع Mayo إلى الاعتقاد بوجود متغير وحافز خفي يؤثر على إنتاجية العامل، وبعد تكرار التجارب توصل الباحثون إلى تشخيص هذا المتغير الذي أطلق عليه الجوانب النفسية فأخذت دراسات Hawthorne ابتداء من سنة 1929 اتجاها إنسانيا بالتركيز على الروح المعنوية والاجتماعية، للعاملين و درجة الانسجام القائم بين المجموعة العاملة و الحوافز و الرضا الوظيفي و توصلت في النهاية إلى أن العامل الحاسم في التأثير على الإنتاجية هو ضغط الجماعة و المعايير الاجتماعية لها¹.

بناء على ما تقدم، توصل Mayo إلى عدة نتائج والمتمثلة في:²

- العامل لا يتأثر فقط بالحوافز المادية (الاقتصادية) بل يتأثر أيضا بالاهتمام، الاعتراف والتقدير.
- لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد بل كجماعات منتظمة بصورة غير رسمية.

- العلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي أثر كبير في تحقيق كفاءة المؤسسة بدلا من التخصص الوظيفي الدقيق في العمل.

2-2- نظريات الدافعية: (نظرية تدرج الحاجات لـ Abraham Maslow، نظرية العاملين لـ Frederick Herzberg، نظرية الحاجات لـ David McClelland)

2-2-1- نظرية تدرج الحاجات لـ Abraham Maslow :

اعتبر أن الفرد متغير أساسي في التنظيم و أن وصول المؤسسة إلى التنظيم الجيد يتطلب بالضرورة تحفيز العامل، هذا العامل لديه حاجات غير مشبعة و متدرجة يوضحها في خمسة حاجيات أساسية و المتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات الأمنية، الحاجات الاجتماعية، حاجات الاعتراف و التقدير و تحقيق الذات و أن التحفيز لا يتحقق إلا بتلبية الحاجات الدنيا كما هو موضح في الجدول البياني رقم(1).

¹ شاوي صباح، التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، 2010، ص 36.

² زواغي محمد، مطبوعة بيداغوجية في مقياس تسيير المؤسسة، جامعة البويرة، 2018، ص 8.

الجدول البياني رقم (1): مدرج Maslow للحاجات والعوامل المؤثرة فيها

| العوامل | مستوى الحاجات | عوامل تنظيمية |
|---|------------------------|---|
| النمو، الإنجاز، التقدم | تحقيق الذات | وظيفة تحدي، الإبداع والترقية |
| المركز الاجتماعي، التقدم تقدير الذات | حاجة الاعتراف والتقدير | تقدير العلاوات، الوظيفة المشرفين والزملاء |
| الصحة، الصداقة، الانتماء | حاجات اجتماعية | تجانس مجموعات العمل الإشراف، العلاقات المهني |
| السلامة، الأمن والاستقرار | الحاجات الأمنية | ظروف العمل الأمان في الوظيفة، الزيادة في الأجور |
| الطعام، الشراب، المسكن | الحاجات الفيزيولوجية | الأجر الأساسي، ظروف العمال فترات الراحة. |

المصدر: على نورية، التوافق تكوين - شغل، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2016، ص54.

2-2-2- نظرية العاملين لـ Frederick Herzberg:

تنسب هذه النظرية إلى Frederik Hertzberg الذي طور نظرية حول دور العمل و ظروفه في حياة الأفراد العاملين، عرفت بنظرية الدافعية، تقوم على أساس وجود مجموعتين من العوامل المؤثرة في مستوى الأداء صنفت كالتالي: ¹

1- **العوامل الدافعة:** و هي تمثل مستوى أعلى من الاحتياجات للفرد و يؤدي وجودها إلى حالة الرضا و من ثم الحافز إلى تنمية و تحسين الأداء و إظهار ردود الفعل و الأنماط السلوكية الايجابية، و عدم توفرها لا يؤدي إلى عدم الرضا. وتتعلق هذه العوامل بمضمون الوظيفة و عناصرها و محتوياتها بالإضافة إلى خصائصها (مثل إمكانية التعلم، الحاجة إلى المشاركة، التقدير، طابع التحدي في العمل التقدم و الإبداع).

¹شاوي صباح، التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، مرجع سبق ذكره، ص 40.

2- العوامل الوقائية : و هي العوامل التي يؤدي وجودها إلي تحفيز العمال و إزالة حالة عدم الرضا بينما يؤدي غيابها إلى تدهور مستوى أدائهم و هي تتعلق بمحيط الوظيفة و تمثل فقط المستوى الأول من الاحتياجات (مثل الرواتب، موقع و مكان العمل، الظروف المادية للعمل، الأنظمة و التعليمات) كما ميز Frederik Hertzberg بين الرضا وعدم الرضا فبين أنهما أمران غير متعارضان حيث أن إزالة الظروف السيئة في بيئة العمل لا يجب أن يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي.

2-2-3- نظرية الحاجات لـ David McCLELLAND :

يذهب في نظريته إلى أن الحاجات الإنسانية ذات استقرار نسبي، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي عامل ما يثيرها، ويعبر عن هذا العامل عادة بالحافز، والذي يعتبر ترجمة لهدف معين، فإذا حقق الفرد ذلك فإنه يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثّرت لديه، وشكلت دافعيته. و وفقا لنظرية McClelland فإن الحاجات ذات الارتباط ببيئة العمل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى القوة والتأثير:¹

الحاجة إلى الانجاز: يعرف دافع الإنجاز، بأنه الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي فكلما قلت المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي انخفض دافع الإنجاز، وكما زادت المسافة ارتفع دافع الانجاز. ويمكن التعبير عن الحاجة إلى الانجاز بأنها سلوك يغلب عليه الرغبة في التنافس والوصول إلى أداء ممتاز أو غير عادي.

الحاجة إلى الانتماء : وتعرف بأنها حاجة الفرد لوجوده مع الآخرين وبينهم، والرغبة الدائمة في الحصول على موافقة المحيطين، سواء على النفس أو السلوك فمثل هؤلاء الأشخاص الذين لديهم حاجات قوية للانتماء يهتمون بحد كبير بتجنب أي سبب يؤثر على حسن علاقاتهم ومشاعرهم الودية مع الآخرين وتجدهم ينغمسون في العمل الذي يسمح لهم بإقامة علاقات متينة طيبة ومستمرة معهم؛ لذلك فإن الأشخاص الذين لديهم حاجة شديدة للانتماء، يمكن توفير هذا الدافع عن طريق العمل الذي يحتاج إلى تعاون بالعمال المطلوبين، وعندما يكون هناك وقت للتفاعل فيجب تشجيع هذا التفاعل و تعزيزه.

¹ تريكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في نظريات المؤسسة، جامعة الطارف، 2015، ص 59.

الحاجة إلى النفوذ و القوة و التأثير: و تعرف بالرغبة على التأثير في الآخرين و السيطرة و التحكم في البيئة المحيطة، فهؤلاء الأشخاص غالبا ما ينحصر وقتهم و تفكيرهم و جهودهم في الحصول على مركز وظيفي يحصل من خلاله الفرد على المكافآت و القوة، و من ثم السيطرة و النفوذ كما أن هؤلاء الأشخاص لا يعطون اهتماما لحسن العلاقات مع الآخرين و لا يهتمهم رضاهم عنهم.

2-2-4- نظرية X و Y للباحث McGregor:

ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كما يلي:

نظرية X: تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:¹

- أن الأفراد العاملين يكرهون، في المتوسط، العمل ويحاولون تجنبه في المؤسسة قدر الإمكان، وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.

- نظراً لكرهية العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه، وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المؤسسة، أي أن دعاة هذا الاتجاه المنظمي يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى ويرون أنه من الخطأ التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وتراخي دعائهم في معاملة الفرد و التساهل الكبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلبا في تحقيق أهداف المؤسسة.

- يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن، وتقليص الطموحات الذاتية، لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

- تنظر نظرية X عموما إلى أن الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده حسب ما أورده McGregor في نظريته لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما أشار أيضا إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب، أو ما أطلق عليه تعبير نظرية العصا

¹ نور الدين تاويريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

والجزر لا تشكل خطرا على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق بالتالي حافزا له نحو الأداء الأفضل، ولذا فإن الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد في إطار المؤسسة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المؤسسة على طريق تحقيق أهدافها.

نظرية Y: تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها¹:
الإنسان بطبيعته يحب العمل مثلما يحب اللعب والراحة ويستمتع به.

- لا يكتفي العامل بتقبل المسؤولية بل يسعى إليها؛
- يمارس العام ل التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف؛
- يتمتع الكثير من العمال بطموحات عالية؛
- يكون الفرد مدفوع للعمل أساسا نتيجة للحوافز المعنوية
- العمال على كافة المستويات يميلون إلى الإبداع والأصالة في العمل إذا أعطوا الفرصة لإظهار ذلك.

- يرغب العامل في الإثراء الوظيفي.

لذلك وجب على المدير أن يقوم بالأدوار التالية:²

- يتبع نمط إداري يشجع المشاركة.
- القرارات بالتشاور.
- يعطي العمال نوع من الاستقلالية و يشجعهم على تحمل المسؤولية.
- يشعر العاملين بالانتماء للعمل.
- يساعد العاملين على التطور.
- يشجع العمل الجماعي.
- يثق في العمال و في إمكانياتهم.
- يفسح المجال للجميع لاكتساب الخبرات.

¹شاوي صباح، التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، مرجع سبق ذكره، ص39.
² نفس المرجع، ص 39.

2-2-5- نظرية اتخاذ القرار لـ Herbert Simon

يعتبر Herbert Simon " أب نظرية القرار"، كما يوحي لنا إسم هذه النظرية فإن هذا العالم ركز على مفهوم اتخاذ القرارات في دراسة مشكلة التنظيم، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المؤسسة، و بصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية إتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها، فهو يرى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة و أهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي¹.

2-2-6- نظرية التناقض بين الفرد و التنظيم لـ Chris Argyris

حسب Chris Argyris فان الأفراد لهم مجموعة سمات و خصائص شخصية معينة في حين أن التنظيم يفرض سلطته على الأفراد بدون مراعاة لهذه الصفات و الخصائص، هذا ما يخلق نوع من الصراع بين الأفراد و الإدارة و لا يؤدي إلى السير الحسن للأعمال و بالتالي فشل التنظيم في المؤسسة.

حسب Chris Argyris فان أول مشكلة تواجه أي مؤسسة هو كيفية الاستفادة من الأفراد في قدراتهم و مهاراتهم و اتجاهاتهم و جعلهم يتشاركون جميعا في تحقيق التنظيم الجيد في المؤسسة من جهة و إشباع حاجاتهم من جهة أخرى و هذا ما يسمى بالاندماج الذي يأتي كنتيجة لمايلي:²

- أن كل من الفرد و المؤسسة هما نسقان منظمان و متميزان.
- تسمى العملية التي تحاول من خلالها شخصية الفرد بتحقيق ذاته من خلال العمل بالشخصنة.
- تسمى الأنشطة التي تحاول من خلالها المؤسسة تحقيق رغباتها بواسطة الأفراد العاملين بعملية التكيف الاجتماعي.
- كلما زاد تعبير الفرد عن عملية الشخصنة لديه كلما زاد احتمال تكامله مع المؤسسة.
- كلما زاد تعبير المؤسسة عن عملية التكيف الاجتماعي لديها كلما زاد احتمال تكيفها مع الفرد.

¹ بن سبع الياس، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل "دراسة حالة شركة نفطال"، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010، ص76.

² تطور الفكر التنظيمي مدرسة العلاقات الإنسانية، المحاضرة رقم 05، الموقع الإلكتروني: http://uowa.edu.iq/filestorage/file_1545864576.pdf، التاريخ: 2020/03/27.

مع ذلك يرى Chris Argyris أن هناك صراع دائم بين الفرد و المؤسسة و من أجل أن يخفف الأفراد من الضغوط التي يولدها التنظيم الرسمي عليهم يتجهون إلى خلق تنظيم غير رسمي خاص بهم و هو يعتبر كآليات دفاعية تستخدم من قبل الأفراد لجعلهم أكثر استقلالاً.

كما يرى Chris Argyris أن:¹

- الهيكل الهرمي البيروقراطي لا يلبي حاجات العاملين أو حاجات المؤسسة بفاعلية لتجاهله العنصر الإنساني عن قصد أو عن غير قصد.
- لم تتجح المؤسسات المعاصرة في إشباع حاجات الإنسان العليا و بصفة خاصة تحقيق الذات، لما تفرضه من قيود و لنظرتها المتدنية للإنسان و لفهمها القاصر للتحفيز، فالتحفيز جزء من طبيعة الإنسان و دور المؤسسة هو توجيه مساره.
- يملك الفرد طاقة سيكولوجية موجهة فإذا ما شعر أن أهداف المؤسسة هي أولوية على أهدافه الخاصة فانه يشعر بالإحباط و عدم الرضا و يعمل على إعاقة تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسات على أن يصاحب هذا التغيير تغيير مماثل في سلوك العاملين لتحقيق أهداف الطرفين.
- تنتهي المؤسسة الهرمية التي تعتمد على الأسلوب الإداري الهرمي إلى تكوين روح العداء بين العاملين و الإدارة لتهيئتها مناخاً تنظيمياً يقوم على مبدأ النصر و الهزيمة، مما يجلب جو من عدم الثقة و التوجس و طلب السلامة و العمل على إخفاء الأخطاء و التنصل من المسؤولية و محاولة إظهار النجاح بأي وسيلة، مما يترتب عليه انخفاض مستوى أداء العاملين و إصابة المؤسسة على المدى البعيد بالجمود و التراجع و ضعف كفاءة و ذكاء عمالها و اختفاء مساحات الإبداع والابتكار، لذاك وجب العمل بالتنظيم المصفوفي الأكثر انفتاحاً.

نستخلص أن النظرية السلوكية ركزت على بشكل كبير على الفرد و أهميته داخل التنظيم في المؤسسة و هذا من خلال دراسة سلوك الفرد و إبراز أهمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم في المؤسسة، إدراك مختلف حاجيات الفرد مع مراعاة طريقة تدرج هذه الاحتياجات لتلبيتها، تحديد

¹ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص 56.

مجموعة العوامل الدافعة و المحفزة للفرد من أجل رفع إنتاجيته، مراعاة مداخل الجانب النفسي عند البحث عن كيفية إشباع حاجات الأفراد، دراسة و تحليل كيفية استجابة الفرد عند تكليفه بالعمل، اتخاذ القرارات في المؤسسة لا يكون إلا بعد تحديد مدى استجابة الأفراد للقرارات المراد اتخاذها، بالإضافة إلى إمكانية تصادم و تناقض سلوك و شخصية الفرد مع طبيعة التنظيم الرسمي.

رغم أهمية و حجم مساهمة النظرية السلوكية في تفسير التنظيم داخل المؤسسة إلى أن هذه النظرية ركزت بشكل كبير على المورد البشري و أهملت أهمية تحليل عنصر العمل داخل المؤسسة، كما أن التحليل كان في إطار النسق المغلق بعيد عن متغيرات البيئة الخارجية.

3- نظريات النظم:

3-1- نظرية النظم العامة لـ Von Bertalanffy

بدلاً من التعامل مع كل جزء من أجزاء المؤسسة بشكل منفصل فإن مدخل النظم في الإدارة ينظر إلى المؤسسة كنظام واحد متكامل وهاذف ويتكون من مجموعة من الأجزاء (الأنظمة الفرعية) المتفاعلة والمتكاملة. إن هذا المدخل يركز على النظرة الشمولية للمنظمة من جانب المديرين على أساس أنها كل متكامل، وفي نفس الوقت جزء من نظام أكبر وهو نظام البيئة المحيطة¹.

و الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع و تربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، و النظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، و لهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة. بموجب هذه الفكرة فإن المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية و هي في هذه الحالة المواد الأولية والمال و الموارد البشرية أو التكنولوجيا اللازمة ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها و تقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع و الخدمات، و نتيجة لتبادل هذه

¹ محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 108.

المخرجات مع البيئة تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة و بالتالي فإن نظرية النظم تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها و تكشف و توضح العلاقات المتعددة و المتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المؤسسة، و تعني بعلاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها¹.

3-2- نظرية النظم السوسيو تقنية لـ Frederick.E. Emery

تعنى هذه النظرية بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل، على اعتبار أن نوع الآلات، وعددها، وحجمها، وموضعها تؤثر بطريقة مباشرة في حجم جماعات العمل الرسمية، معاييرها، قيمها والمكانة الاجتماعية، فوجود الجانب التكنولوجي يؤثر بشكل واضح على بنية الشكل التنظيمي، نمط التصميم، عدد المستويات التنظيمية، مدى تعقدها، أنماط القيادة، درجة الرسمية ونمط الإدارة المتبعة، وحتى على مستوى أداء العامل وطرق قياسه².

وحسب هذه النظرية لا بد من أخذ بعين الاعتبار عند تعريف العمل النسق الفني و النسق الاجتماعي في نفس الوقت، هذه المقاربة تعارض إذن مدرسة التنظيم العلمي لمعمل والطريقة النفسانية الأولى التي أهملت الحاجات الشخصية للأفراد الذين ينجزون العمل والثانية لم تولي الأهمية اللازمة للعوامل التقنية من حيث تأثيرها على ظروف العمل. ومن منظور سوسيو تقني المؤسسة متكونة من نسق اجتماعي ونسق فني يتفاعلان باستمرار و بينهما تأثير متبادل، هذا التفاعل يكون في حد ذاته نسقا و هناك إمكانية الترشيح الأقصى للعلاقات بين الجانب التقني والتنظيم من خلال التعرف و التحكم في التقنية. يرى أصحاب هذه النظرية أن الجانب التكنولوجي والجانب الاجتماعي داخل التنظيم يتفاعلان باستمرار، وبالتالي إنه من غير المجدي ترشيح أحد الجانبين على انفراد، و تشكل مبادئ النظرية السوسيو تقنية إطارا نظريا هاما لفهم وتحليل العديد من الظواهر في المؤسسات³.

¹ مناوولي محمد، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 246.

² ليليا بن صويلح، مطبوعة محاضرات مقياس مدخل لعلم اجتماع التنظيم و العمل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ تريكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في نظريات المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

3-3- النظرية الموقفية لـ Fiedler:

تمنح هذه النظرية مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المؤسسة وعناصر البيئة الخارجية التي تعمل فيها، حيث تؤكد هذه النظرية على أنه لا توجد طريقة مثلى للتنظيم على اعتبار أن المؤسسة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب البيئة وضغوطاتها، ويعكس هذا المدخل الإدارة حسب المواقف، بمعنى أن المدير يجب أن يكيف سلوكه القيادي ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة، أي بدلاً من البحث عن أفضل الطرق أو الأسلوب الوحيد الأفضل للإدارة فإن هذا المدخل يظهر أن هناك العديد من الطرق الفعالة للإدارة، كل منها يعتمد على الظروف المحيطة بالموقف في بيئة العمل¹.

ويمكن تلخيص الملامح الرئيسية لهذا المدخل في الآتي:²

- ليس هناك ما يعرف بالمبادئ العامة للإدارة وذلك كما أدعي فايول وغيره من رواد المدخل الكلاسيكي.
- أن النمط الفعال للإدارة يعتمد على طبيعة الموقف والظروف المحيطة به والوقت، ومن ثم فإن أساليب وطرق القيادة التي قد يثبت فعاليتها في موقف معين ليس بالضرورة أن تكون كذلك في كل المواقف أو الظروف أو الأوقات.
- أن المدير الفعال هو الذي يجب أن يعمل على التكيف مع الموقف الذي يتعرض له.
- مهمة المدير تتمثل في تحديد أي الأساليب الإدارية التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية وذلك في موقف معين، وفي ظل مجموعة ظروف معينة، وفي وقت معين.
- تكون أساليب التحفيز المادي هي الأكثر فاعلية لخلق الدافعية للعمل والإنتاجية لمجموعة من العاملين وفي ظروف ووقت معين، وربما تكون الحوافز المعنوية مثل الاعتراف والتقدير والاحترام والمشاركة أكثر فاعلية لتحقيق نفس الغرض لمجموعة أخرى من العاملين، أو لنفس المجموعة ولكن في ظروف أخرى وفي وقت آخر.

¹ محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 108.

و بالتالي نظرا للاختلاف في المواقف و المشكلات التي تواجه التنظيمات الإدارية و تعدد مصادرها لذلك تركز النظرية الموقفية على ضرورة توفر القدرات و المهارات و الخبرات اللازمة لجعل الأفراد قادرين على تشخيص و إدراك و تحليل المواقف التي يواجهونها و من ثم اختيار أو تطوير أسلوب ملائم للتعامل مع ما يواجه التنظيم من مشكلات و تحديات غير مخطط لها¹.

توصلنا من خلال هذا المحور إلى أن هناك عدة تعاريف مختلفة لمفهوم الهيكل التنظيمي، غير أن كل هذه التعاريف مرتبطة بمتغيرات أساسية مثل جمع الموارد و تقسيم العمل، تنظيم المورد البشري و توجيه سلوك الفرد، تحديد الوحدات، المستويات و علاقات السلطة و المسؤولية و طريقة التنسيق بين أجزاء المؤسسة، كما تبرز أهمية الهيكل التنظيمي باعتباره وسيلة لتحقيق العديد من الأهداف التنظيمية داخل المؤسسة بالنظر إلى مجموع الخصائص التي يتميز بها، كما يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية و المتمثلة في الرسمية، التخصص و المركزية.

أما بخصوص نظريات التنظيم فقد تم تحديدها في ثلاث نظريات أساسية و هي النظرية الكلاسيكية النظرية السلوكية و نظرية النظم و رغم الانتقادات الموجهة لهذه النظريات إلا أنها تبقى مرجع أساسي في تحليل التنظيم داخل المؤسسة.

المحور الثالث: تصنيفات الهياكل التنظيمية

تختلف الهياكل التنظيمية حسب تدرج السلطة، حسب نطاق الإشراف، حسب تقسيم و تجميع الأنشطة و حسب نموذج التنظيم، فالهيكل التنظيمي حسب هذه الأسس يأخذ إحدى الأنواع التالية:

1- أنواع الهياكل التنظيمية حسب تدرج السلطة:

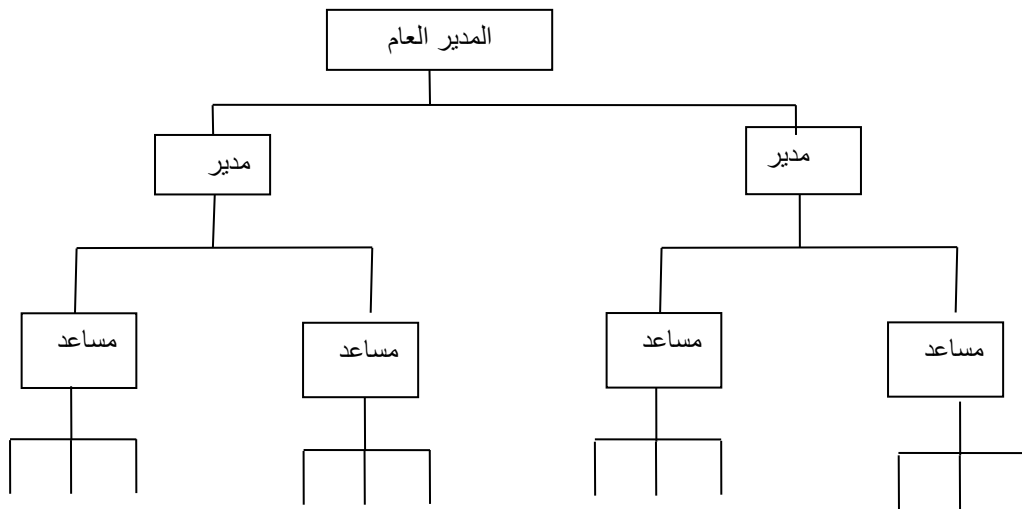
1-1- الهيكل التنفيذي:

يعد التنظيم الرأسي من أكثر أشكال التنظيم انتشاراً و شيوعاً، وقد أستعمل في على المؤسسات العسكرية بوجه خاص و مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة وفي هذه الحالة يكون رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين، ثم

¹ حسن محمد سعيد، دور الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية، الجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير، 2012، ص 23.

تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى لآخر، كما يشير الهيكل التنفيذي إلى العلاقات العمودية المباشرة التي تربط كل موقع وظيفي بالموقع الذي يعلوه، وهو ما يطلق عليه اصطلاحًا بسلسلة القيادة¹. كما يظهر في الشكل البياني رقم (1).

الشكل البياني رقم(1): الهيكل التنفيذي



المصدر: SAAD Ali Rehan Al Mohamadi, The Relation between Strategic Choice and Organizational Structure and Their Impact on Organizational Effectiveness, clements International University, Doctoral thesis,2011, p 100.

من بين ايجابيات و سلبيات التنظيم التنفيذي نختص بالذكر مايلي:²
الايجابيات:

- الوضوح والبساطة.
- تسير السلطة بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل.
- المسؤولية محددة.
- اعتماد التنظيم على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

¹ SAAD Ali Rehan Al Mohamadi, The Relation between Strategic Choice and Organizational Structure and Their Impact on Organizational Effectiveness, Doctoral thesis,St Clements International University, 2011, p 99.

² SAAD Ali Rehan Al Mohamadi, 2011, op cit, p 100.

أما عيوب التنظيم التنفيذي فهي :

- إهمال مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية).
- تعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي.
- يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقاتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية.
- يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.
- تعذر تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

1-2- الهيكل الوظيفي:

ويتم بموجبه تقسيم الوحدات التنظيمية الرئيسة والوحدات الفرعية المرتبطة بها ضمن الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف المطلوب القيام بها اعتماداً على مبدأ التخصص وتقسيم العمل 200 ففي ظل هذا النوع يتم تجميع الأنشطة و الأعمال طبقاً لطبيعة العمل في المشروع و يلزم تحديد الوظائف الرئيسة و بناء الوحدات التنظيمية الرئيسة لها ثم تقسم هذه الوحدات إلى وحدات فرعية تقوم كل منها بوظيفة فرعية تندرج تحت الوظيفة الرئيسة¹. كما يظهر في الشكل البياني رقم (2).

و يعتمد هذا النوع من الهياكل التنظيمية على مبدأ تقسيم الوظائف حسب الاختصاص أي على مبدأ التخصص في النشاط أو الوظائف، حيث يكون كل شخص في التنظيم مسؤولاً عن أداء واجباته.

وتكمن قوة و ضعف هذا الهيكل الوظيفي في:²

جوانب القوة:

- الاستقرار والاستمرارية و المواصفات العالية التي بالإمكان تطويرها بسبب التخصص.

¹ سوسن رشيد محمد، هيثم عبد الرزاق بوهان، تطوير نظام مقترح للهيكل التنظيمي لإدارة مشاريع إنشائية متعددة، مجلة الهندسة، المجلد 8، العدد 20، 2014، ص 3.

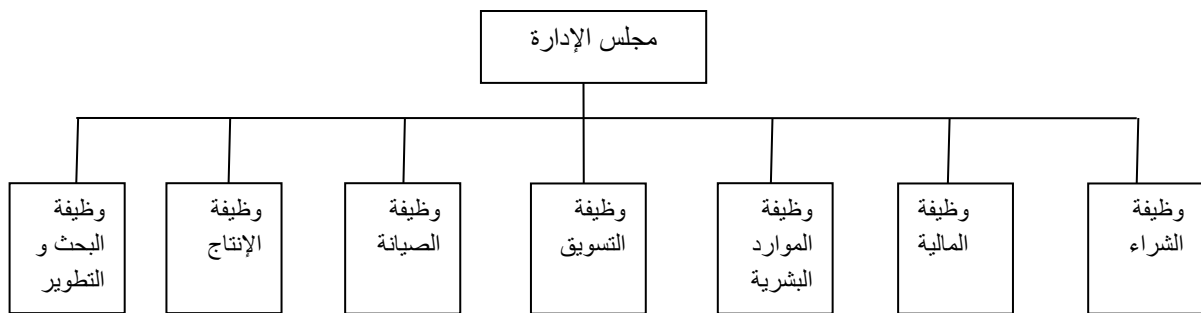
² حافظ إبراهيم ناجي، علي لفته عباس، تقييم الهيكل التنظيمي لشركات الإنشاء باستخدام تقنية أفضلية النظام بالتشابه مع الحل المثالي TOPSIS، مجلة ديالى للعلوم الهندسية، المجلد السادس، العدد الرابع، ديسمبر 2013، ص 27.

- ذاكرة مؤسسة قوية.
- الانضباط العالي حيث يعرف كل شخص موقعه بالنسبة للآخرين ويتفهم واجباته وله موقع محدد وثابت الذي يقلل من التداخلات والمشاكل الإدارية والخاصة بحدود المسؤوليات.
- الشكل البياني المقبول تقليديا للمدراء والموظفين، حيث يعتمد التدرج الوظيفي كعامل أساسي في الوصول للمنصب.

أما نقاط الضعف فتشمل:

- الإلزام بالمشروع و أهدافه ككل يكون في أضعف حالاته.
- صعوبة تطوير مدراء مشاريع أكفاء
- ثبات أساليب ونظم العمل وصعوبة تغييرها.
- التخصص الزائد قد يؤدي إلى الملل من بعض الأعمال لكثرة تكرارها.
- صعوبة السيطرة على الكلف لبعض الأقسام.
- مشاكل التداخل بين الإدارات عند ارتباط أعمالها ببعضها البعض.
- احتمالية إضاعة الوقت في تتبع بعض الأوامر الروتين.

الشكل البياني رقم (2): الهيكل الوظيفي



المصدر: محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، داراي كتب، لندن، 2019، ص 27.

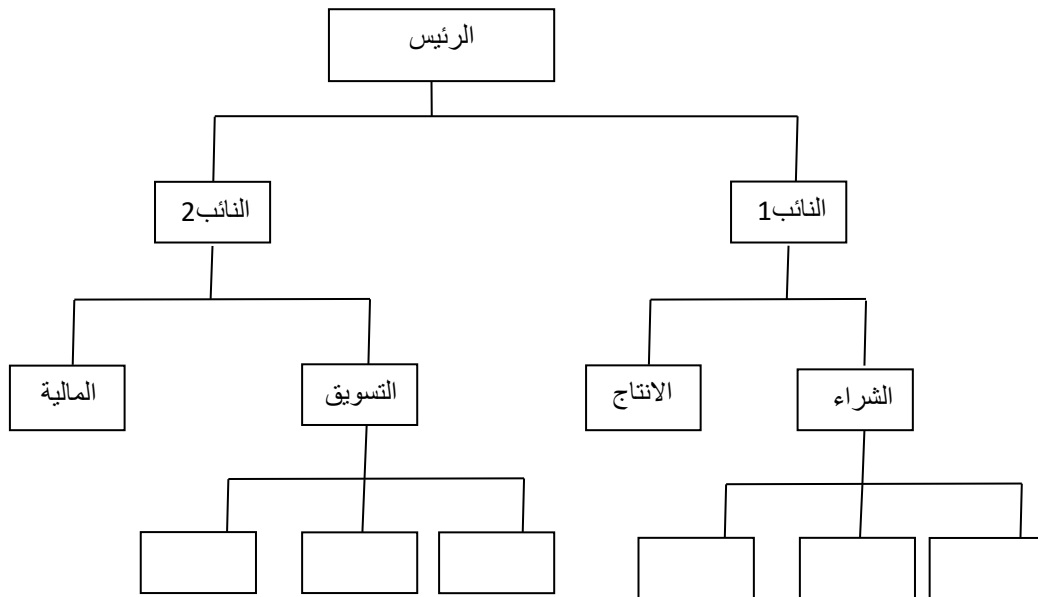
2- أنواع الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف:

و هنا يمكن أن نجد نوعين هما الهيكل الطويل و الهيكل المسطح:¹

2-1- الهيكل الطويل:

و نجد فيه عدة مستويات من الإشراف (أنظر الشكل البياني رقم 3) و من بين مزاياه هو تمكين الرئيس من تخصيص وقت أطول لكل مرؤوس و سهولة وسرعة الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم المباشر و لكن ما يؤخذ عليه هو أنه قد يقع الرئيس في خطأ التدخل في أعمال مرؤوسيه، مما يضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل، ويعرقل تطوهرم الوظيفي بالإضافة إلى أن زيادة عدد المستويات قد يضعف وينقص من فعالية الاتصال. كما يظهر في الشكل البياني رقم (3)

الشكل البياني رقم (3): الهيكل الطويل

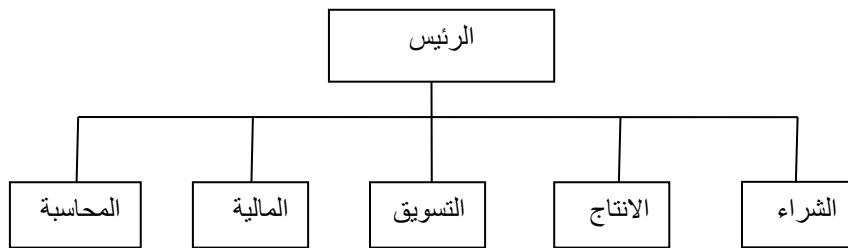


المصدر: بغدود راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008، ص 50.

¹ بغدود راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008، ص 49.

2-2- الهيكل المسطح: و نجد فيه عدد قليل جدا من مستويات الإشراف العمل (أنظر الشكل البياني رقم 4) و هو يتميز بوضع سياسات واضحة عند تعيين المرؤوسين، بحيث يتم اختيار النوعية القادرة على اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرؤساء كما يسمح بخفض التكاليف، لكن ما يؤخذ عليه هو أن الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين (نطاق الإشراف) قد يمثل عبئا على الرئيس مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير انجاز العمل بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف تدريب الأفراد المراد ترقيتهم لشغل الوظائف الإشرافية كما يظهر في الشكل رقم (4).

الشكل البياني رقم (4): الهيكل المسطح



المصدر: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة، المهارات الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص163.

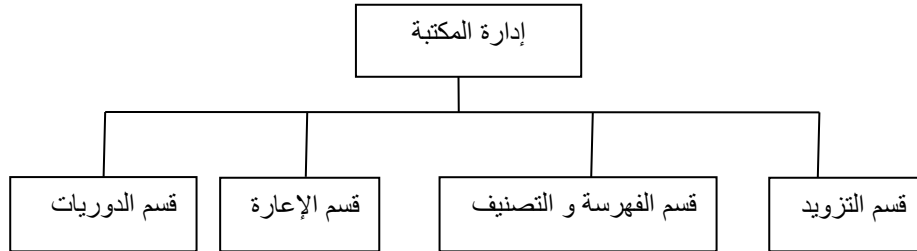
3- أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم و تجميع الأنشطة:

و هنا يمكن أن نجد عدة أنواع ; الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة، الهيكل التنظيمي على أساس الزمن، الهيكل التنظيمي على أساس العمليات، الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية، الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن، الهيكل التنظيمي على أساس :المنتج، الهيكل المختلط:

3-1- الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:

يعد هذا التقسيم من أكثر طرق التقسيم التنظيمي شيوعا في المؤسسات وتتم فيه تسمية الإدارة الفرعية بأسماء الوظيفة كما يظهر في الشكل البياني رقم (5).

الشكل البياني رقم (5): الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة



المصدر: ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرات في وظائف الإدارة: التنظيم الهيكل التنظيمي، جامعة بابل، 2018، ص7.

كما يمكن أن نجد التقسيمات التالية:¹

3-2- الهيكل التنظيمي على أساس الزمن: التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل: يتم التقسيم في الوحدات التنظيمية على أساس الورديات بحيث تنتج كل وردية الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد. ويمتاز بإستغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة، والقدرة على التكيف ومواجهة التغير في الطلب على السلع والخدمات وقياس نتائج كل وردية ومراقبتها و إيصال طلبات العملاء في الوقت المحدد، ولكن ما يؤخذ عليه هو صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتتابعة و إرتفاع تكاليف العمل.

3-3- التقسيم حسب مراحل العمل: تقسم أنشطة المؤسسة حسب تسلسل مراحل العمل، ومن بين مزاياه الإستفادة من التخصص وسهولة عملية الإشراف، وما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.

3-4- الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية: ويمتاز بسرعة إتخاذ القرار وسهولة التنسيق بين جميع العمليات والأنشطة في المنطقة الواحدة، وتنمية قدرات المديرين والإستفادة من توفر الأيدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف. ولكن ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق

¹ بوزيان راضية، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا الأهمية والأبعاد، مجلة التراث، المجلد الثامن، العدد1، 2018، ص 131.

بين المواقع الجغرافية المختلفة، وسوء استخدام الصلاحيات الممنوحة للمديرين مما يؤثر سلباً على السياسة العامة للمؤسسة.

3-5- الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن: يتم تقسيم نشاطات المؤسسة حسب العملاء الذين يتم التعامل معهم. يمتاز بالتنسيق بث العملاء ودعم الخدمات المقدمة لهم ولكن ما يؤخذ عليه هو عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء، وعدم التوازن في الجهود الإنتاجية للوحدات التي تتعامل مع المجموعات المتنوعة للعملاء.

3-6- الهيكل التنظيمي على أساس المنتج: يتم تقسيم نشاطات المؤسسة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها ومن بين مزاياه: الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء، والتنسيق بث العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدة ولكن ما يؤخذ عليه هو صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة وخاصة الأنشطة المتشابهة وإلغاء الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.

4- أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم: و هنا نجد نوعين و هما الهيكل الآلي و الهيكل العضوي:

4-1- الهيكل الآلي:

يعمل الهيكل الآلي مع البيئات المستقرة المتجانسة، ويتصف بوجود خطوط متشددة للسلطة، تخصص عمل واضح، وجود هرمية لهيكل الرقابة والسلطة و الإتصالات ويتصف هذا الهيكل بارتفاع مستوى التعقيد، الرسمية، والمركزية. يقسم العمل في المؤسسات الآلية إلى مهام متخصصة جداً، ويمنح المرؤوسين حرية تصرف محددة في تأدية مهامهم و واجباتهم، وقواعدهم محددة بدقة ولهم مشاركة محدودة في اتخاذ القرارات¹.

ويتصف هذا الهيكل بأن أعمال وأنشطة المؤسسة تتسم بأنها على درجة عالية من الروتينية، وهناك إجراءات وقواعد وسياسات عمل رسمية عالية، كما أن هناك مركزية عالية، حيث أن سلطة إتخاذ القرارات هي مركزية، وأن القرارات تتم وتتم من خلال إجراءات رسمية لكي تعبر خلال

¹ سناء خضر يوسف، تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية دراسة حالة في جامعة صلاح الدين- أربيل، تنمية الرافدين العدد 110 مجلد 34 لسنة 2012، ص 208.

المستويات التنظيمية رسمياً. كما تنتم الوحدات التنظيمية والوظائف بوجود وصف دقيق لها تمثل نوع من التمايز والفوارق الحادة¹.

4-2- الهيكل العضوي:

يستخدم الهيكل العضوي مستوى أقل من الرسمية بالمقارنة مع الهيكل الآلي، كما يستخدم الاتصال الأفقي بدلاً من التعليمات العمودية، و هو يقدم مساحة للابتكار لذا فهو مفيد و أكثر ملائمة للاستخدام في البيئة المتغيرة للتكيف مع البيئة المحيطة².
كما يمكن توضيح الفرق بين النموذج العضوي و النموذج الآلي كما يظهر في الجدول البياني رقم (2).

الجدول البياني رقم (2): مقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي

| العنصر | الهيكل الآلي | الهيكل العضوي |
|---------|---|---|
| القيادة | لا تتضمن إدراكاً للثقة. لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وأرائهم. | تتضمن إدراكاً للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور ويشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرضون على الحصول على أفكار المرؤوسين وأرائهم. |
| التحفيز | توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمانية من خلال استخدام الخوف والعقوبات. تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المؤسسة. | توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة. تسود العاملين اتجاهات ايجابية نحو المؤسسة. |
| الاتصال | تنساب المعلومات من الأعلى إلى الأسفل وتميل نحو التشويه وعدم الدقة. | تنساب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات والمعلومات دقيقة وغير |

¹ ياسف حسبيبة، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 10، العدد 1، ص 145.
² جهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في شركة النعمان العامة، مرجع سبق ذكره، ص 167.

| | | |
|---------------------------|---|--|
| | | مشوهة. |
| التفاعل | مغلق ومحدود. للمرؤوسين تأثير محدود على أهداف دوائرهم وأساليبها وأنشطتها. | مفتوح ومكثف، فالرؤساء والمرؤوسين بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها. |
| اتخاذ القرارات | نسبيا مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المؤسسة. | نسبيا لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة. |
| وضع الأهداف | مركزة في قمة المؤسسة و لا تشجع مشاركة الجماعات. | يشجع مشاركة الجماعة في أهداف عالية وواقعية. |
| الرقابة | مركزية، تركز على وضع اللوم والنقد بسبب الأخطاء. | موزعة في الهيكل: تركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات. |
| أهداف الأداء | متدنية، ويسعى المديرون إليها بسلبية ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة. | عالية ويسعى المديرون لتحقيقها بجد وثبات، ويقررون بالحاجة للإلتزام الكامل بتطوير وتدريب المواد البشرية في المؤسسة. |

المصدر: بغدود راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008، ص 53.

نستخلص مما سبق أن هناك عدة تصنيفات للهياكل التنظيمية و تختلف هذه التصنيفات باختلاف المعيار المستخدم، فحسب تدرج السلطة نجد نوعين و هما الهيكل التنفيذي و الهيكل الوظيفي، أم حسب معيار نطاق الإشراف فنجد الهيكل الطويل و الهيكل المسطح.

نجد حسب معيار تقسيم و تجميع الأنشطة عدة أنواع من الهياكل التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة، الهيكل التنظيمي على أساس الزمن، الهيكل التنظيمي على أساس مراحل العمل الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية، الهيكل التنظيمي على أساس

الزبائن، الهيكل التنظيمي على أساس المنتج. أما حسب معيار نموذج التنظيم فنجد الهيكل الآلي و الهيكل العضوي.

المحور الرابع: تصميم الهيكل التنظيمي

ضمن هذا المحور نحاول التطرق إلى عملية تصميم الهيكل التنظيمي بالتطرق إلى مختلف المداخل الخاصة بعملية التصميم من خلال تحليل تصميم العمل، تكوين الوحدات، تحديد علاقات السلطة و المسؤوليات، علاقات السلطة و تفويض السلطة.

1- تعريف التصميم التنظيمي:

يمثل التصميم التنظيمي عملية اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمي الذي يمكن المؤسسة من تنظيم مواردها على نحو أفضل بما يخدم مهمتها وأهدافها. حيث أن الغرض النهائي لأي تصميم تنظيمي هو تقديم الهيكل الذي يسهل عملية تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة¹.

إن التصميم التنظيمي يتعلق بالجوانب الهيكلية للمنظمة ويهدف إلى تحليل الأدوار والعلاقات حيث يمكن تنظيم الجهود المشتركة لتحقيق أهداف محددة تقود عملية التصميم التنظيمي إلى تطوير هيكل تنظيمي يحتوى على الوحدات والمواقع التنظيمية التي تكون بينها علاقات تشمل على ممارسة السلطة والاتصال وتبادل المعلومات، وعليه فإن التصميم التنظيمي يسعى إلى تعريف ووصف الهيكل الرسمي للتنظيم مع الاعتراف بوجود التنظيم غير الرسمي².

2- أبعاد تصميم الهيكل التنظيمي:

توجد عدة أبعاد لتصميم الهيكل التنظيمي نذكر منها ما يلي³:

- **التعقيد:** هو ذلك البعد الذي يشير إلى عدد الوظائف والوحدات والأنشطة المختلفة. وتقاس درجة التعقيد في المؤسسة بعنصرين هما التمايز والتكامل.

- **التمايز:** هو درجة الاختلاف الموجودة بين الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة (الدوائر والأقسام والوحدات) وتعتمد درجة التمايز على مبدأ تقسم العمل والتخصص وكذلك على حجم المؤسسة،

¹ عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية بسكرة، أطروحة دكتوراه، 2018، جامعة بسكرة، 74.

² نصير حمد حامد إبراهيم مشاكل الهيكل التنظيمي في المستشفيات : دراسة حالة مستشفى ود مدني التعليمي، ولاية الجزيرة، السودان، مذكرة ماجستير، 2015، ص 6.

³ عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

فكلما زاد عدد التخصصات في المؤسسة وكبر حجمها كلما زادت درجة التمايز فيها ويوجد نوعين من التمايز بحيث يمثل التمايز الأفقي عدد الوحدات المختلفة الموجودة على نفس المستوى في المؤسسة. كلما كان التمايز الأفقي أكبر فإن المؤسسة أكثر تعقيداً، في حين يمثل التمايز العمودي عدد مستويات السلطة في المؤسسة، وكلما زادت مستويات السلطة في المؤسسة، تصبح المؤسسة أكثر تعقيداً، إن زيادة التمايز الأفقي والعمودي في المؤسسة يؤدي إلى زيادة المشكلات وتعدد الاتصالات والتنسيق، وبالتالي تنشأ الحاجة إلى تنسيق الجهود وتكامل الأنظمة الفرعية لأجل تحقيق الأهداف.

- **التكامل:** هو التنسيق بين المهام والوظائف والدوائر المختلفة داخل المؤسسة، فالمؤسسة التي تزداد فيها درجة التمايز تحتاج بدرجة أكبر إلى وجود التكامل بين الأنظمة الفرعية جميعها، و يوجد نوعان من التكامل عمودي وأفقي بحيث يعتمد التكامل العمودي على أسلوب علاقات السلطة والتقارير في حين أن التكامل الأفقي يعتمد على أسلوب استخدام قواعد العمل والأعراف لفرق العمل وآليات التخطيط لكون أنها تحسن العلاقات الجانبية.

- **الرسمية:** هي درجة تقنين القواعد والإجراءات في العمل ومدى أداء الأعمال بشكل معياري وبنفس الطريقة، أي هي الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، وكلما زادت درجة رسمية العمل كلما قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المؤسسة، كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل.

- **المركزية واللامركزية:** بحيث تشير المركزية إلى مدى تركيز السلطة بيد شخص واحد أو جهة واحدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في حين تمثل اللامركزية درجة تشتت السلطة وعدم تركيزها في يد شخص واحد أو جهة واحدة.

3- مداخل تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن أن نجد طريقتين و هما مدخل تصميم المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل و مدخل تصميم المؤسسة من الأسفل إلى الأعلى:¹

¹ يوسف عثمان محمد عبد الله، محاضرات في إدارة الأعمال، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2018، ص 45.

طريقة تصميم المؤسسة من أعلى إلى أسفل: وفقاً لهذه الطريقة، يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً للخطوات التالية:

- 1 - تحليل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية
- 2 - إنشاء وحدات إدارية رئيسة وفقاً لطبيعة نشاط المؤسسة.
- 3 - تقسيم كل وحدة إدارية رئيسة إلى وحدات إدارية فرعية وكل وحدة فرعية إلى وحدات إدارية أصغر تقوم بأداء أعمال محددة ولها أهداف محددة.

طريقة تجميع الأنشطة:

ويطلق عليها أحياناً طريقة "تصميم المؤسسة من أسفل إلى أعلى". وفي هذه الطريقة، يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً للخطوات التالية:

- 1 - تجميع الأعمال الصغيرة التي تقوم بها المؤسسة في وحدات صغيرة وظائف أو شعب.
 - 2 - تجميع هذه الوحدات الصغيرة المتشابهة في أقسام محددة.
 - 3 - تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر، وهكذا إلى أن نصل إلى قمة الهيكل التنظيمي المتمثل في الإدارة العليا، مجلس إدارة أو وزير أو مدير عام.
- و لتوضيح هذين المدخلين بشكل أكثر تفصيل نتطرق إلى المدخل الفوقي القائم على وجهة نظر الإدارة العليا ثم إلى المدخل التحتي و أسلوب العمل من الأسفل إلى الأعلى حيث أن كل مدخل يتضمن مجموعة من الخطوات نذكرها بالتفصيل.

3-1- المدخل الفوقي:

حسب هذا المدخل فإن الإدارة العليا هي من تقوم بوضع تصميم للهيكل التنظيمي و تكون نقطة الانطلاق من أعلى الهرم في عملية وضع الأسس و بناء الهيكل باعتبار أن الإدارة العليا هي أعلم بوضعية المؤسسة الحالية و المستقبلية كما تمتلك إستراتيجية و رؤية واضحة لمجموع نشاطات المؤسسة الموارد و ما يؤثر على سير نشاطات المؤسسة، حيث يمر هذا المدخل بالخطوات التالية:

3-1-1- تحديد إستراتيجية المؤسسة : و يكون هذا من خلال:¹

- **تحليل البيئة الخارجية:** و هنا تقوم المؤسسة بتحليل متغيرات البيئة الكلية كالظروف الاقتصادية الاجتماعية، السياسية و الثقافية بالإضافة إلى متغيرات هيكل الصناعة كالقوة التفاوضية للزبائن و الموردين، المنتجات البديلة و الدخلاء الجدد، تكنولوجيا التصنيع، بالإضافة إلى المنافسة بين المؤسسات حتى تحدد فرص الأعمال المتاحة بغية استغلالها كما تحدد أيضا التهديدات الموجودة و كيفية تجنبها أو تحويلها إلى فرص جديدة.

- **تحليل البيئة الداخلية:** وهنا يتم تحليل المؤسسة من خلال تحليل التعرض مختلف الجوانب كأصولها وأنظمتها الوظيفية كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية والقواعد والمديرين والعاملين بالمؤسسة والثقافة التنظيمية لها، وفي ضوء ذلك تحدد نقاط القوة والتي تعطي قوة وانطلاقة للمؤسسة و تعتمد عليها لاحقا، كما يتم الكشف عن نقاط الضعف التي تمثل جوانب للتحسين للمؤسسة.

- **تحديد رؤية المؤسسة:** وهي تصور للوضع المستقبلية للمؤسسة وطموحاتها التي يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية. وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

- **تحديد رسالة المؤسسة:** وهي وثيقة مكتوبة تمثل المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا، فرسالة المؤسسة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المؤسسة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس الميدان أو المجال.

- **تحديد الأهداف العامة:** والتي تمثل النتائج النهائية للمنظمة بشكل أرقام الأعمال، الأرباح، مبيعات و حصة سوقية.

3-1-2- تكوين الوحدات و الإدارات: ويتم ذلك من خلال ما يلي:²

- إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحدد الإستراتيجية.

¹ أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 174.

² بغدود راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص88.

- رفع هذه الوحدات ذات العلاقة بتحديد الإستراتيجية إلى الأعلى.
- إعطاء هذه الوحدات سلطات وحريات أعلى في التصرف واتخاذ القرار.
- تعيين مديرين لهذه الوحدات ذوي كفاءة وتعليم ومهارة وتدريب.
- إلحاق وحدات مساعدة وإدارية بتلك الوحدات التي تحقق إستراتيجية المؤسسة.
- منح اعتمادات أكبر لهذه الوحدات.
- منح هذه الوحدات مزيدا من أساليب التكامل والتنسيق مع باقي وحدات المؤسسة على أن تسيطر هذه الوحدات على الأساليب، و بعد تحديد الإدارات التي تحقق الإستراتيجية، يتم تحديد الأقسام التابعة لكل إدارة بشكل يضمن سهولة تنفيذ الإستراتيجية وسرعة الحركة والرقابة على الأداء والتنفيذ.

3-1-3- تحديد الوظائف: بعد تحديد الإدارات و الأقسام يتم تحديد الوظائف و وصف الوظيفة و تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي قسمين: الأول: يتعلق بمكونات الوظيفة أي واجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل المحيطة بها و الثاني: يتعلق بمواصفات الوظيفة كتحديد الحد الأدنى المقبول للمشروط المطلوبة من الوظيفة والواجب توافرها في من يشغلها، كما يتم تحديد محتويات بطاقة الوصف الوظيفي ومجالاتها، ودرجة التفصيل فيها بناءً على رؤية الجهاز الإداري للمؤسسة و عمل طبيعة الوظيفة والغرض المناسب من الوصف المطلوب، وبشكل عام أهم ما يمكن أن تحتويه: اسم الوظيفة، رمز الوظيفة، الواجبات والسلطات، موقعها في الهيكل التنظيمي، الاتصالات التنظيمية، الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل، ظروف العمل و مخاطره، الشروط المطلوبة لأداء الوظيفة بالإضافة إلى تحديد عدد العاملين في كل وظيفة¹.

¹ علي ميا، حسين إبراهيم، تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة، لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد3، 2011، ص126.

3-1-4- تحديد السلطات والمسؤوليات: و هي تشمل:¹

- **الصلاحية التنظيمية:** وتعني السلطات المختلفة للوظائف الإدارية (السلطة المالية، سلطة التحفيز وسلطة العقاب، السلطة الإشرافية، سلطة تقييم الأداء، سلطة تحديد العمل وتوزيعه، سلطة اتخاذ القرار والتصرف، سلطة التخطيط وتنظيم العمل والرقابة عليه)
- **حدود تفويض الصلاحيات والسلطات:** ويعني تحديد ما يمكن تفويضه وما لا يمكن تفويضه وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها (مثل غياب الرئيس أو الإجازات)، وتحديد إلى من يمكن التفويض إليه.

- **تحديد الاختصاصات والمهام:** وتعني المهام والاختصاصات التي تقوم بها كل وحدة تنظيمية.
- **تحديد العلاقات التنظيمية:** سواء كانت داخلية بين الوحدات بعضها ببعض، أو بين كل وحدة تنظيمية و المؤسسات الأخرى.

ضمن هذا المحور الخاص بتحديد السلطات و المسؤوليات وجب الإشارة إلى اعتبار أن السلطة ضرورية لممارسة الأعمال بحيث يمكن أن نجد أربعة أنواع من السلطات وهي:²

1. **السلطة الرسمية التنفيذية :** وهي التي يكتبها مدير أو موظف ويترتب عليها قرارات.
2. **السلطة الاستشارية :** وهي تقديم إقتراحات أو توصيات غير ملزمة لزميل أو مدير.
3. **السلطة الوظيفية :** هي تلك التي يمارسها صاحبها مستنداً إلي ما يقدمه من خدمات وظيفية لغيره من المديرين والموظفين.

4. **السلطة الشخصية:** وهي قوة التأثير على الآخرين المستمدة من خصائص شخصية المدير ومن مزايا تفويض السلطة للمرؤوس المفوض إليه، يتيح له فرصة لتطوير قدراته وشعوره بالرضا و إشباع رغبة المرؤوسين للمشاركة في تحليل مواقف العمل.

3-1-5- التنسيق: و تعني علاقات التكامل والتعاون بين الوحدات وأيضاً بين بعض الوظائف

ويتم تحقيق ذلك من خلال ما يلي:³

¹ أمجد سعدي عبيدو، إشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بمدينة الخميل ومقترحات لتطويره، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين، 2018، ص 41.

² إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر الهيكل التنظيمي علي كفاءة الأداء "دراسة تطبيقية علي بعض المؤسسات الحكومية"، المجلد 18، العدد 1، ص 34.

³ أمجد سعدي عبيدو، إشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بمدينة الخميل ومقترحات لتطويره، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- اللجان المشتركة بين الوحدات.
- اشتراك أكثر من جهة في كتابة تقارير معينة.
- الاجتماعات بين وحدات معينة.
- تحديد سلطة كل فرد أو جهة.
- تحديد إمكانية تكوين فرق عمل بين الوحدات.
- تحديد أشخاص يعملون كحلاقات اتصال بين الوحدات في أمور معينة.
- تحديد سلطة وظيفية لجهة معينة على جهات أخرى.

3-2- المدخل التحتي:

3-2-1- تحليل الأنشطة ومهام العمل: وهي الخطوة الأولى في عملية التصميم، و تشمل على الحصول على معلومات مبدئية عن الوظائف و الأنشطة ومدى تكرارها، مدتها، تتبعها، تكاملها والأدوات المستخدمة في الأداء وظروف العمل و مواصفات شاغل الوظيفة، بالإضافة إلى تحليل العمل. ويتم ذلك من خلال فحص ما تم جمعه من بيانات، وذلك للتعرف على أدق التفاصيل، فتحليل العمل يهتم بالدرجة الأولى بالتعرف على المكونات الدقيقة لكل مهمة من مهام الوظيفة و ويتم جمع هذه الأنشطة على أساس تشابهها أو تكاملها أو تتبعها في مهمة واحدة، ثم يتم جمع المهام التي تكونت على أساس التشابه أو التكامل والتتابع في وظيفة¹.

3-2-2- تحديد معدلات الأداء: ويشير ذلك إلى تحديد عبء أو حجم العمل في كل نشاط أو مهام وذلك بعدد الوحدات أو بالوقت، ويساعد ذلك في ترتيب خطوات العمل وإجراءاته، كما يساعد في تنظيم مكان العمل، وتحديد الأدوات المستخدمة، وتحديد عدد العاملين في كل وظيفة².

3-2-3- تصميم العمل و الوظيفة:

يقصد بتصميم العمل بأنه مجموعة الإجراءات التي يتم ترتيبها وتنظيمها في الوظيفة لكي تحقق أعلى مستوى من التلائم ما بين العاملين و وظائفهم وبما يحقق التوافق والتلائم الفعال بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج وتقدير الزمن لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

¹ نفس المرجع، ص42.

² بغدود راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 90.

- 1- **أهم العوامل التي تراعى عند تصميم العمل:** و هنا نختص بالذكر مجموع العوامل التالية:²
 - تحقيق أهداف المؤسسة: وذلك من ناحية مراعاة أهداف المؤسسة عند إجراء أي خطوة تصميمية بالعمل حيث يجب أن تتم عملية التصميم دون أن تؤثر على مستوى الوظيفة وليس على حساب درجة نشاطها باعتبارها جزء من وسائل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تحقيق رضا العاملين: وتعني حالة توافق العاملين وشعورهم بالراحة باتجاه التصميم الذي أجريت عليه وظائفهم، لأنه لم يكن بالشكل الذي يضغط على حرياتهم الشخصية، لذلك فالتصميم الجيد للوظيفة يعمل على تشجيع العاملين على حسن الأداء بالشكل الذي يلبي طموحهم ويحقق رغباتهم.
 - الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة: وتعني عملية تصميم العمل بالشكل الذي يمكن فيه الاستثمار الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة ويقصد بها الأجهزة والآلات، إلى جانب تحقيق أقصى استفادة من مهارات العاملين، وتنظيم العمل وتصميمه واستغلال كل الفرص لزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- 2- **العوامل المؤثرة على نجاح تصميم العمل:** تصميم العمل عند قيامه بذلك، لا بد له من أن يراعي بعض الأمور الهامة التي تساعده في أداء مهمته:³
 - فيما يتعلق بخصائص الوظيفة أو العمل:
 - أن يعمل التصميم على أن يوفر للوظيفة وبالتالي لشاغلها الإحساس بالأهمية والاعتزاز بالنفس قدر الإمكان وبالطبع هذه الأهمية ستكون متفاوتة من وظيفة لأخرى حسب موقعها في الهيكل التنظيمي والمواصفات المطلوبة لشغلها.
 - أن يوفر التصميم عنصر التحدي في العمل، بمعنى أن تعمل أهداف وواجبات الوظيفة على إثارة الحماس في نفس شاغلها للعمل وبذل الجهود.
 - أن يعمل تصميم العمل على توفير الإحساس بالمسؤولية لدى شاغل الوظيفة تجاه عمله وتجاه نفسه.

¹ بغول زهير، بوقزولة وداد، تصميم العمل كإستراتيجية تنظيمية في التنمية المهنية للأستاذ الجامعي، مداخلة في ملتقى واقع التكوين الجامعي في الجزائر، جامعة المسيلة يومي 15 و 16 ماي 2012، ص5.

² بغول زهير، بوقزولة وداد، تصميم العمل كإستراتيجية تنظيمية في التنمية المهنية للأستاذ الجامعي، مداخلة في ملتقى واقع التكوين الجامعي في الجزائر، جامعة المسيلة يومي 15 و 16 ماي 2012، ص6.

³ عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 38.

- أن يعمل تصميم العمل على إتاحة الفرصة لشاغل الوظيفة لأن يستخدم مهارات متنوعة، بحيث تسهم جميعها بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف العمل.
- أن يعمل تصميم العمل على توفير درجة من الاستقلالية في أداء واجبات الوظيفة، وهذا يكون عن طريق تحديد درجة من الحرية في ممارسة واجباتها.
- أن يعمل تصميم العمل على توفير معلومات مرتدة واضحة وبشكل مباشر لشاغل الوظيفة عن نتائج جهده، ونشاطه وفاعليته في أداء واجبات وظيفته.
- أن يعمل التصميم على توفير الإحساس بالإنجاز لدى الفرد قدر الإمكان.

فيما يتعلق بواجبات الوظيفة أو العمل:

لا شك أن واجبات كل وظيفة تكون مختلفة عن الأخرى. ويتم تحديد الواجبات في العادة على ضوء الأهداف، وما تحتاجه من أجل تحقيقها، وعليه فعند تحديدها لابد من مراعاة عنصر الدقة والوضوح وعدم ازدواجيتها ذلك لأن هذا الأمر يساعد تحليل العمل على تفصيلها، وتحديد مواصفات وشروط شاغلها بوضوح واختيار الفرد المناسب للعمل المناسب.

فيما يتعلق بالأهداف:

إن تحديد وصياغة أهداف الوظيفة أو العمل شيء في غاية الأهمية، ذلك لأن على ضوء الهدف تتحدد الواجبات، والهدف بدوره يعطي للفرد شاغل الوظيفة رؤية واضحة لما ينبغي عليه تحقيقه، و بشكل عام يجب أن يعمل تحديد الأهداف على:

- أ- بيان مدى أهمية الوظيفة.
- ب- بيان سبب وجود الوظيفة.
- ج- بيان علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى.
- د- أن تكون أهداف العمل نابعة من أهداف المؤسسة، وتعمل على خدمتها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

3-2-4- تجميع العمل في أقسام و إدارات: بعد تحديد الوظائف و تصميمها تأتي خطوة تجميع هذه الوظائف في وحدات تنظيمية مثل الأقسام و التي يتم تجميعها بالتبعية في وحدات إدارية أكبر مثل الإدارات¹.

3-2-5- التنسيق: بعد تصميم الوظائف وتجميعها، يبقى تفعيل الهيكل بمجموعة من الأنشطة والممارسات التنظيمية، ومن أهمها والتي تحقق التنسيق في المؤسسة ما يلي:²

- تحديد سلطة كل وظيفة أو مستوى تنظيمي.
 - استخدام أساليب الاتصال المختلفة مثل الاجتماعات واللجان وكتابة التقارير المشتركة.
 - تحديد العلاقات الرأسية والأفقية بين الوظائف المختلفة والوحدات التنظيمية.
- كما نجد مداخل أخرى لتصميم و بناء الهيكل التنظيمي و التي لا تعتمد منهجية المدخل الفوقي أو التحتي و إنما مجموعة من الخطوات الرئيسة و التي نذكرها على النحو التالي:³

1- تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة:

إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية و الفرعية الخاصة بوحدة المؤسسة حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية و في إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

2- تحديد ما يجب عمله:

الخطوة التالية هي دراسة المهمة الخاصة بوحدة هذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف فمثلا قد يعرف مدير التسويق أنه لكي ينجح يتعين على قسم التسويق القيام بالوظائف التالية: الترويج و إدارة رجال البيع، و القيام ببحوث التسويق و هكذا.

¹ أمجد سعدي عبيدو، إشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بمدية الخميل ومقترحات لتطويره، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² بغدود راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ ميون إيمان، الاتصال الداخلي و انعكاساته على إعادة تنظيم العمل، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2018، ص 71.

3- تخصيص و توزيع الأعمال:

الخطوة التالية هي تقرير كيف سيتم تقييم الأعمال الواجب القيام بها و تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية لموارد المنشأة و إمكاناتها و ظروفها و كذلك إنشاء التقسيمات الإدارية يجب أن يتناسب مع حجم المهام و الأعباء المتعلقة بها.

4- **تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية:** و القيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية، و هذا يتطلب تحديد المهام و الواجبات و المسؤوليات المنطوية بكل وظيفة و كذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير فإذا كان عدد الرؤوس التابعين للمدير غير كاف يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال و قد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنطوية به على أكمل وجه.

5- **تقرير السلطة اللازمة:**

في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي يتم تفويضها للرؤوسين فلا بد من الاتصال و مراجعة بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم و تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام و الإدارات من أجل تركيز الجهود و القيم و التداخل و الإزدواجية في العمل.

6- **إعداد الخريطة التنظيمية:** و هي آخر مرحلة حيث يتم وضع شكل في رسم بياني يسمى الخريطة التنظيمية و هو خاص بتنظيم العمل.

نستخلص مما سبق أن عملية تصميم الهيكل التنظيمي تخص تحديد الجوانب الهيكلية و الأدوار و العلاقات داخل الهيكل التنظيمي، و تتضمن عملية التصميم أبعاد رئيسية كالتعقيد، التمايز و التكامل المركزية و اللامركزية. كما وجدنا أن هناك عدة مداخل لتصميم الهيكل التنظيمي منها ما يركز على تصميم المؤسسة من أعلى إلى أسفل و منها ما يركز على طريقة تجميع الأنشطة، بالإضافة إلى اتجاه ثالث يحدد عملية تصميم الهيكل التنظيمي من خلال مجموعة عناصر و خطوات.

المحور الخامس: محددات تصميم الهيكل التنظيمي:

نتطرق في هذا المحور إلى ثلاثة محددات أساسية لتصميم الهيكل التنظيمي و المتمثلة في حجم و دورة حياة المؤسسة، بيئة و إستراتيجية المؤسسة، تكنولوجيا و ثقافة المؤسسة، بحيث نحاول إبراز أهم نظريات التنظيم المتعلقة بهذه المحددات و علاقتها بالتنظيم و الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.

أولاً: حجم و دورة حياة المؤسسة

1- حجم المؤسسة:

و هنا تجدر الإشارة إلى عنصر المركزية و تفويض السلطة بالنظر إلى ارتباطهما بحجم المؤسسة من جهة، و من جهة أخرى كون أنهما عنصرين أساسيين في تصميم الهيكل التنظيمي:¹

المركزية و اللامركزية وحجم المؤسسة:

إن اتساع حجم التنظيمات الإدارية يستدعي الأخذ بأسلوب اللامركزية، فعندما تتنوع مهام المؤسسة و يتسع نطاق الدور الذي تقوبه في السوق و المجتمع، تزداد حجم المستويات الإدارية و تبدأ تظهر عملية التعقيد في التسيير، لذا نجد هنا أن اللامركزية تفرض نفسها في كثير من الأحيان كأسلوب للإدارة و التسيير للمؤسسات الضخمة التي يقع عليها أداء هذه المهام و القيام بهذا الدور، فكلما توسع الجهاز الإداري و تشعب و تعقد، يصبح من الصعب تسييره بأسلوب الإدارة المركزية، و تصبح اللامركزية أحد عوامل رفع كفاءة هذا الجهاز و فعاليتها من خلال تفويض المستويات الأدنى فيه لبعض السلطات و الصلاحيات في اتخاذ القرار المناسب.

التفويض و حجم المؤسسة:

يعتبر تفويض السلطة امره لا غني عنه في المنظمة، لأنه لا يمكن أن تتجمع كل السلطة في قمة الهرم التنظيمي، وذلك لأننا عندما نعهد لمؤوس بأداء مهمة ما يجب أن تفوضه و تعطيه السلطة الكافية لإنجازها، فالمدير العام مثلاً لا يمكنه أن يلم بجميع الاختصاصات والأعمال داخل المنظمة ، ووقته لا يسمح بتنفيذ المهام كافة، لذلك يجد نفسه مجبر على تكليف مؤوسيه بأداء

¹ منصور حماد عطية حماد، محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، مذكرة ماجستير، فلسطين، 2016، ص 33.

بعض الأعمال ويفوضهم من سلطاته لتمكينهم من أدائها وهذا الأمر ينطبق على المدير العام وحده بل ينطبق على أي مدير في أي مستوى إداري، وفي أي مجال عمل داخل المنظمة، فعملية التفويض هذه هي التي تنشئ المستويات الإدارية داخل الهرم التنظيمي للمنظمة.

و يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه و يمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسئولا أما رئيسه عما قام به من أعمال وتختلف المؤسسات و المدراء في درجات تفويض السلطة، فكلما اتجهت المؤسسة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، أي زاد عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل و زادت أهمية هذه القرارات و اتسعت الرقعة التي تغطيها، أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تنقلص، وبالتالي تتخذ القرارات في مستوى واحد، وتقل القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الأقل، من حيث العدد و النوع و الأهمية.

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ويجب على المدير القيام بتفويض السلطة بالنظر الى العديد من الأسباب نذكر منها مايلي:¹

-أن المهام المسنودة إليه تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصياً ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة تفويض السلطة التي ينبغي عليه القيام بها.

-أن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسي في أي برنامج لتمكين المرؤوسين، فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة قد تفقد أهميتها إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة.

-أن كل مؤسسة تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم... الخ، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره، وتتوقف مقدرة هذا الغير على مدى السلطة المفوضة إليهم من قبل.

¹ عثمان اسماعيل عثمان، الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة و الابداع الاداري، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2007، ص 9.

بالإضافة إلى عنصر المركزية و تفويض السلطة، نجد متغيرات أخرى في الهيكل التنظيمي و التي لها علاقة مباشرة بحجم المؤسسة و المتمثلين في درجة التعقيد، الرسمية و التخصص كون أنهما عنصرين أساسيين في تصميم الهيكل التنظيمي:¹

علاقة الحجم بالتعقيد: هناك علاقة قوية بين الحجم والتعقيد، بحيث تتجه الهياكل التنظيمية في المؤسسات الكبيرة إلى إظهار درجة أكبر من التمايز الأفقي (عدد الوحدات التنظيمية)، والتمايز الرأسي (عدد المستويات الإدارية)، وترجع هذه الخاصية إلى أن كبر حجم المؤسسات يقترن غالبا بتطبيق درجة أكبر من التخصص وتقسيم العمل، كما أن الزيادة في الحجم غالبا ما تستدعي إنشاء وحدات تنظيمية جديدة، و كما يفرض أيضا كبر حجم المؤسسات الحاجة إلى إضافة مستويات إدارية بغرض تحقيق الرقابة على العاملين حتى لا يتسع نطاق الإشراف عن حد معين، ولذلك تبدو المؤسسات الأكبر حجما الأكثر تعقيدا.

علاقة الحجم بالرسمية: كلما زاد حجم المؤسسة زادت درجة الرسمية بحيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك الأفراد، ففي المؤسسات الصغيرة يمكن تحقيق السيطرة من خلال الإشراف عن طريق العلاقات المباشرة غير الرسمية، ولكن بنمو المؤسسة وتزايد حجمها يزداد عدد الرؤوسين المراد الإشراف عليهم مما يجعل الاعتماد على الإجراءات والقواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة.

التخصص: عندما يكون حجم المؤسسة كبير يؤدي ذلك إلى زيادة في تخصص العمل وبالتالي زيادة الاختلاف والتمايز بين الوحدات، وهذا ما يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الهرمية، وهذا ما يؤدي كذلك إلى زيادة الحاجة إلى التنسيق، وبالتالي لا بد من وجود نظام للتخطيط والرقابة، كما أن التخصص الكبير في العمل في داخل الوحدات يؤدي إلى زيادة الرسمية، وبالتالي فالهيكل المناسب في هذه الحالة هو الهيكل البيروقراطي.

نرى أن وجود علاقة طردية بين حجم المؤسسة و درجة اللامركزية، و بين اللامركزية و درجة تفويض السلطة، و ينطبق الأمر نفسه بالنسبة لعنصر التعقيد و الرسمية بحيث تزداد درجة التعقيد و الرسمية بزيادة حجم المؤسسة.

¹ بغدود راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 72.

ثانيا: دورة حياة المؤسسة و الهيكل التنظيمي

1- نموذج محمد قاسم القريوتي:

يرى "محمد قاسم القريوتي" أن التنظيم يمر بالمراحل التي يمر بها الإنسان وهي مراحل تتميز بسمات ثابتة ومعروفة لكل مرحلة من مراحل العمر، و تتحدد المراحل التي تمر بها المؤسسة من ناحية تنظيمية بخمس مراحل بالتوازي مع دورة حياة المؤسسة العادية:¹

المرحلة الإبداعية: وهي مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم وهي مرحلة شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان وتتميز بغموض الأهداف وعدم تبلورها والحاجة الماسة للإبداع أو الابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونة.

المرحلة الجماعية: تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى، حيث تتضح الأهداف وتتبلور بشكل أفضل ولكن تبقى أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي أقرب للرسمية ويبدل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء و الالتزام التنظيمي ويستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية.

مرحلة الرسمية والرقابة: تتبلور في هذه المرحلة قواعد وإجراءات للعمل وتتحدد أدوار العاملين بشكل أكبر ولا يعود الاعتماد على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر ويتم التأكيد على معايير الكفاية وتتحدد مراكز اتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية بشكل يمكن معه الحديث على أن هذه المرحلة خطوة على طريق المؤسسة بدل الفردية.

مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي:

يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الانتشار وتوسيع نشاطاته من سلع وخدمات ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات ويصبح هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات لتكون بيد من هم أقرب للظروف الجديدة والأقدر على فهمها والتعامل معها.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008، ص 61 - 62.

مرحلة الانحدار: تتميز هذه المرحلة من حياة التنظيم بمعايشة ظروف صعبة مثل زيادة المنافسين وتقلص حجم الحصة في السوق مما ينعكس سلباً على العاملين أو يشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي ومحاولة بعض العاملين وبسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي يمر بها التنظيم البحث عن فرص عمل بديلة أفضل وتظهر الصراعات و التوترات مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.

2- نموذج Miller& Friesen:

من أكثر النماذج قبولاً وانتشاراً هما نموذج Miller& Friesen الذين يقترحان أن دورة حياة المؤسسة من ناحية تنظيمية تمر بخمس مراحل أساسية، نذكرها على النحو التالي:¹

- **الولادة:** تسعى فيها المؤسسات الصغيرة إلى تأسيس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي.
- **النمو والتوسع:** تبدأ المؤسسات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسم إلى وحدات ودوائر وتصبح وحداتها أكثر رسمية

النضج: تصبح فيها المؤسسات أكثر كفاءة Efficient ومستقرة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية ولكنها أقل إبداعية.

- **الانحدار والتدهور:** وهنا تتأرجح المؤسسة ضمن أسواق منكمشة ومتقلصة لمنتجات متقادمة.
- **إعادة الانتعاش:** تشهد فيها المؤسسة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على التقسيم على أساس السوق.

3- نموذج Larry Greiner:

حسب Larry Greiner فإن نمو المؤسسة من ناحية تنظيمية يكون بالشكل الذي يأخذ نمو هادئاً لفترة وصفه بالتطور ثم يلي بعد ذلك فترة اضطراب تسمى الأزمة، وقد حدد خمسة مراحل أو مستويات لنمو المؤسسة كل مرحلة نمو تجلب معها أزمة خاصة بها وإذا تمت معالجة الأزمة

¹ عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 2008، ص 70.

بنجاح انتقلت إلى مرحلة تطور جديدة ولكن في حالة عدم معالجة الأزمة والانتقال السليم للمرحلة الثانية يصبح انحدار المؤسسة نتيجة محتملة:¹

الإبداع وأزمة القيادة: إن الكثير من المؤسسات تنشأ من فكرة لدى فرد أو عدد من الأفراد وبعد الإنشاء تتزايد المتطلبات الإدارية ولا يرغب المؤسس المبدع في إشغال نفسه بهذه القضايا ونتيجة للحاجة الماسة إلى المهارات الإدارية تنشأ أزمة القيادة الإدارية فتلجأ المؤسسة إلى التحرك والتحول نحو النمو الذي يتصف بالتوجيه الشديد.

التوجيه وأزمة الاستقلالية: بعدما يتولى المدير مسؤولية القيادة يعود الأشخاص المبدعون إلى الإبداع وبعدها يتحول التوجيه من قبل الإدارة العليا إلى هيكل تنظيمي رسمي مليء بالقواعد والمعايير والنماذج ونظم محاسبة التكاليف والتخصص وتحدث الأزمة الثانية حينما يجد الأشخاص المبدعون أن الهيكل الرسمي يعيق الإبداع ويقيد سلطتهم في اتخاذ القرار ويصبح الهيكل التنظيمي الآلي الذي ساعد بنجاح في حل أزمة القيادة يسبب الآن أزمة الاستقلالية ومع استمرار النمو يصبح الموظفون في المستويات الدنيا على دراية بالمشكلات تفوق معرفة الإدارة العليا فيطلبون مزيداً من الحرية للاستجابة بسرعة لاحتياجات المنفعين ومشكلات الإنتاج وغيرها.

التفويض وأزمة الرقابة: وفي سبيل حل أزمة الاستقلالية تنشأ الحاجة للتفويض وعلى الإدارة أن تفوض بعض سلطاتها ومسؤولياتها للمستويات الدنيا وتسمح لها بمزيد من حرية التصرف وفي هذه المرحلة يستمر النمو ولكن من خلال اللامركزية.

التنسيق وأزمة الروتين: ولكي تتمكن الإدارة العليا من السيطرة والرقابة على مجريات الأمور تلجأ إلى تطبيق آليات ووسائل تنسيق متنوعة وعديدة وإجراءات رسمية للتخطيط وإضافة موظفين استشاريين ومركزية بعض الأنشطة وغيرها وفي ظل ذلك يبدأ المديرين بإدراك أنهم مقيدون في إدارة شؤون قطاعاتهم وأنهم مرتبطون بباقي المؤسسة من خلال شبكة تنسيق تفصيلية وإذا ما استمر النمو بهذه الصورة فسيؤدي في النهاية إلى أزمة الروتين (البيروقراطية) وعدم قبول مسيري القطاعات للرقابة التي يمارسها الموظفون في المركز والعمل المكتبي.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 170-171.

التأزر وأزمة التشبع النفسي: أما المستوى الخامس من النمو فهو التأزر والتعاون فمن أجل مقاومة الروتين تتطور هياكل إبداعية تعتمد على العمل بروح الفريق و مهارات التفاعل التبادلي وتحتل استراتيجيات حل الصراع أهمية قصوى في هذه المؤسسات حيث لا تتجح الوسائل الرسمية ويتم تشجيع السلطة المزدوجة وفرق العمل المؤقتة والتجربة في مناخ يتصف بمشاركة المسؤولية بدلا من التخصص وينتج عن التنظيم التعاوني أزمة إشباع نفسية حينما يجد الأفراد أنفسهم يعملون في بيئة يسودها الغموض والتوتر الناتجان عن تصميم فرق العمل وأن المتطلبات والاحتياجات المتضاربة للرقابة الآلية والمرونة العضوية ترسل إشارات مختلفة ومشوشة وقد يعاني الأفراد بدنيا ونفسيا في مثل هذا النوع من التنظيم ويمكن معالجة الوضع جزئيا بإعطاء اهتمام أكبر لصحة وسلامة العاملين بهدف تقليل التوتر والضغوط المتواجدة في مرحلة التأزر.

نستخلص أن هناك عدة نماذج لتفسير دورة حياة المؤسسة، بحيث نجد أن محمد قاسم القريوتي يشبها بدورة حياة الإنسان و المتمثلة في خمسة مراحل أساسية، المرحلة الإبداعية، المرحلة الجماعية، مرحلة الرسمية والرقابة، مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي و مرحلة الانحدار. أما نموذج Miller & Friesen الذين يقترحان أن دورة حياة المؤسسة من ناحية تنظيمية تمر بخمس مراحل أساسية، الولادة، النمو والتوسع، النضج، الانحدار والتدهور، إعادة الانتعاش.

في نفس الاتجاه يرى Larry Greiner أن نمو المؤسسة من ناحية تنظيمية يكون بالشكل الذي يأخذ نمو هادئا لفترة وصفه بالتطور ثم يلي بعد ذلك فترة اضطراب تسمى الأزمة، وقد حدد خمسة مراحل أو مستويات لنمو المؤسسة، مرحلة الإبداع وأزمة القيادة، مرحلة التوجيه وأزمة الاستقلالية، مرحلة التفويض وأزمة الرقابة، مرحلة التنسيق وأزمة الروتين، مرحلة التأزر وأزمة التشبع النفسي على أن تتميز كل مرحلة من هذه المراحل الخمسة بمجموعة من المميزات التنظيمية التي ذكرناها في التحليل السابق.

ثالثاً: بيئة وإستراتيجية المؤسسة

1- المتغيرات البيئية:

يمكن تصنيف البيئة إلى عدة أنواع نذكرها كالتالي:¹

- 1-1- البيئة عامة : وهي التي تتضمن الظروف التي تؤثر بشكل واقعي في عمليات المؤسسة:
- المتغيرات الاقتصادية: وتشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل بها المؤسسة مثل الدخل، الطلب، معدلات التضخم، الأسعار والسياسات المالية والنقدية ووضع ميزان المدفوعات وطريقة توزيع الدخل على السكان.
- المتغيرات لاجتماعية: ويتكون من المتغيرات السكانية، مستوى التعليم، والدور الحديث للمرأة في المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتؤثر هذه المتغيرات بطبيعة الحال على القوة البشرية التي تحصل عليها المؤسسة كما تؤثر على المقدرة التسويقية.
- المتغيرات الثقافية: وتتكون من العادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في المجتمع، وتؤثر على قدرة المؤسسة على التفاعل مع المجتمع.
- المتغيرات التكنولوجية: إن التطور التكنولوجي السريع المتلاحق في ميدان الأعمال يؤثر بلا شك على المؤسسة من حيث الطلب على المنتجات وخدمات المؤسسة، والموارد الأولية المستخدمة والعمليات التشغيلية وجودة المنتجات.
- المتغيرات السياسية والقانونية: لا تعمل المؤسسات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها المتمثلة في طبيعة العلاقة بين المؤسسة والدولة كذلك طبيعة العلاقة بين المؤسسة والأفراد الذين يمتلكون قوة سياسية.
- المتغيرات الطبيعية: و تشير إلى العناصر البيئة النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ وطبيعة التربة والموارد الطبيعية المتاحة.

¹ وفاء علي سلطان، زينب شلال عكار، مصادر اللاتأكد البيئي واستراتيجيات مجابهتها دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء العامة، محافظة البصرة، مجلة دراسات البصرة السنة الثامنة / العدد 16، 2012، ص 79.

- المتغيرات الدولية: أي تلك التصرفات التي تقوم بها الدولة أو مجموعة الدول معا، وبصفه عامة فان العوامل الدولية، تشتمل على كل من التجمعات الاقتصادية والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة.

1-2- البيئة الخاصة:

و هنا نجد عدة متغيرات، نذكر من بينها مايلي :¹

المنافسون في الصناعة : هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم و الإمكانيات و التي في نفس البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تقدم نفس المنتجات و تخدم نفس قطاع العملاء العملاء، إن إي حركة تنافسية من مؤسسة ما قد يؤدي إلى الكثير من التأثير على منافسيها مما ينتج عنه ردة فعل أو ثار أو مواجهة.

- **القوة التساومية للعملاء :** العملاء هم القطاع المستهدف من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، على المؤسسة أن تجمع المعلومات الكافية حول العملاء الحاليين و المرتقبين حتى تضع المؤسسة الإستراتيجية الملائمة لخصائصهم، رغباتهم و أماكن تواجدهم. يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، التفاوض بشأن نوعية المنتجات (الجودة) و الأساليب التسويقية، فكلما كانت القوة التفاوضية للعملاء كبيرة كلما شكل ذلك تهديدا للمؤسسة.

- **القوة التساومية للموردين :** المورد هو الذي يقوم بتوريد المؤسسة بالمواد الأولية و يعتبر المورد أحد المحددات لنجاح المؤسسة، فإذا كانت على علاقة جيدة معهم (فرصة) فهذا يميزها عن باقي المؤسسات في الصناعة، و قد يشكلون تهديدا حال توقفهم عن إمدادها بالمدخلات أو عدم إنتظام التوريد.

- **تهديدات المنتجات البديلة :** تتنافس المؤسسات في الصناعة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة التي بإمكانها أن تؤدي نفس الوظيفة وتحد من ربحية المؤسسات المتنافسة.

¹صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000 - 2005)، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2006، ص 38.

- **تهديدات المنتجين المتوقعين:** إن تهديد المنتجين المتوقعين يرتبط أساساً بوجود عوائق الدخول و هي العوامل التي تواجه المنافسين الجدد و تكون مرتفعة و مؤثرة بالمقارنة مع المؤسسات الموجودة، ومن عوائق الدخول نذكر:
- اقتصاديات الحجم، والتي تفرض على الداخلين المحتملين استثمارات مرتفعة وسيطرة على التكاليف.
- المؤسسات الموجودة في الصناعة يكون لها صورة قوية ووفاء من الزبائن.
- تكاليف التحول من مورد إلى آخر تشكل عائقاً أمام المنافسين الجدد.
- جماعات أصحاب المصالح: و تتمثل القوة السادسة في جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمنظمة و تختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة.

1-3- دراسات G .M. Stalker & T. Burns:

اهتمت بطبيعة العلاقة بين البيئة الخارجية وتصميم الهيكل التنظيمي، شملت الدراسة أنواع البيئة من الأكثر استقرار إلى الأكثر تقلباً ووفقاً لذلك تمكن الباحثان من تحديد 9 أنواع للبيئة، وقد حددا مؤشرين لوصف طبيعة البيئة، وهما التطور التكنولوجي وتطورات الطلب في السوق التي تعمل فيها المؤسسة. إن ملاحظة سلوك المؤسسات قادت الباحثين إلى تحديد نموذجين في التنظيم بخصائص مناقضة للنموذج الميكانيكي والنموذج العضوي، فالنموذج الأول يلائم المؤسسات التي تعمل في البيئة المستقرة وتنظيمها يتميز بالاهتمام بالتخصص في العمل، التنظيم هرمي يتميز بالمركزية في اتخاذ القرارات، عدد المستويات الإدارية كبير، إجراءات العمل محددة بصورة واضحة وواجبة التطبيق للاتصالات رأسية و أدوار العمل محددة بوضوح. من جهة أخرى النموذج العضوي يلائم المؤسسات التي تمارس نشاطها في بيئة تتميز بحالة عدم التأكد، فالمؤسسات في هذا النوع من البيئة مطلوب منها لتحقيق الفعالية في العمل أن تمارس التكيف المستمر مع المتطلبات البيئية الجديدة ويتطلب تنظيم أقل رسمية من التنظيم الميكانيكي فيما يتعلق بتوزيع وتحديد المهام، أنماط التنسيق، الاتصالات والرقابة مع تميز هذا التنظيم بدرجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات¹.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، ورقة بحثية في المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة يومي 15 و 17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، لبنان، ص 12.

1-4- دراسات Lawrence et Lorsch :

جاءت دراستهما بعد Burn et Stalker وذلك بفحص أثر البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسات المختلفة من حيث سرعة التغيير و درجة الغموض وعدم التيقن التي تحيط بها. وقد كانت الدراسة على عشرة منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة، وهي الصناعة البلاستيكية وصناعة الأغذية والتعليب. حيث أن بيئة الصناعة البلاستيكية تتميز بالتعقيد وصعوبة التنبؤ بمتغيراتها، بينما صناعة الأغذية فتتميز بدرجة أقل من التعقيد مقارنة بالأولى وسرعة تغيير أقل، أما صناعة التعليب فهي الأكثر هدوءاً واستقراراً لأنها لا تشهد تطورات كثيرة في نمط التكنولوجيا المستعملة. و قد بينت الدراسة أن التنظيم المرن وغير المعقد يتناسب مع البيئات الأكثر تعقيداً، بينما يتناسب التنظيم الثابت والذي فيه درجة كبيرة من الرسمية مع البيئات الأقل تغيراً ويناسب كذلك المؤسسات التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة. وأن التنظيمات الناجحة هي تلك التي تستطيع إيجاد درجة أكبر من التوافق بين بيئتها الداخلية و البيئة الخارجية التي تعمل فيها¹.

1-5- دراسة Emery et Trist :

قام Emery et Trist بتصنيف البيئات التنظيمية إلى أربعة أنواع والتي تتمثل في :²

- **البيئة الهادئة العشوائية:** وهي بيئة قليلة التعقيد، تهديداتها قليلة، والتغير الحاصل فيها بطيء، وغالبا ما يكون غير متنبأ به، ولذلك فإن عدم التأكد فيها منخفض جداً، كما أن المدير لا يأخذ البيئة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين.
- **البيئة الهادئة مع تقلبات متوقعة:** تتميز هذه البيئة بعدم التغير السريع، ولكن التغيرات تكون متوقعة والتهديدات قائمة وهي على شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات، وينبغي للمنظمات التي تواجه مثل هذه البيئة أن تخطط عملها بأساليب إستراتيجية، وتفضل أن تميل إلى المركزية.
- **البيئة القلقة:** وهي بيئة معقدة أكثر من سابقتها، حيث تعمل المؤسسة في جو تنافسي مع المؤسسات المشابهة والتي تتجه كلها إلى غاية واحدة، ولذلك على المؤسسة أن تكون مرنة في

¹كرومي سعيد، أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2017، ص 71.
²بغودر راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 75.

عملها تأخذ بأسلوب اللامركزية كوسيلة للبقاء، وتتلقى الأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف.

- **البيئة الهائجة:** وهي أكثر البيئات حركة وتغيراً، فيها عدم التأكد عالي جداً لأن التغير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة، يصعب التنبؤ بها، وعلى الرغم من أن Emery et Trist لم يقدم اقتراحات محددة بشأن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة، إلا أننا نستطيع القول و بالإعتماد على ما توصل إليه Burn et Stalker أن النوع الأول والثاني من البيئات يفيدها الهيكل الميكانيكي، أما بخصوص البيئة القلقة والهائجة فإن الهيكل العضوي هو الأفضل.

نستخلص مما سبق أن نوع التنظيم و الهيكل التنظيمي يتحدد تبعاً لنوع البيئة التي تنشط فيها المؤسسة فالهيكل الميكانيكي يلائم المؤسسات التي تعمل في البيئة المستقرة، جهة أخرى النموذج العضوي يلائم المؤسسات التي تمارس نشاطها في بيئة تتميز بحالة عدم التأكد، كما توصلنا و من خلال النماذج المذكورة إلى أن التنظيم المرن وغير المعقد يتناسب مع البيئات الأكثر تعقيداً، بينما يتناسب التنظيم الثابت والذي فيه درجة كبيرة من الرسمية مع البيئات الأقل تغيراً ويناسب كذلك المؤسسات التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة.

2- الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي

و هنا يختلف فالنظر في تحديد المتغير التابع من المتغير المستقل، بحيث نجد اتجاهين، يتعلق الاتجاه الأول بأثر الإستراتيجية على الهيكل و هذا من خلال دراسة Chandler و أفكار P.Drucker أما اتجاه الثاني فهو يتعلق بأثر الهيكل على الإستراتيجية و هذا من خلال دراسة Bozer و كل من Hill & Jhones¹:

2-1- أثر الإستراتيجية على الهيكل:

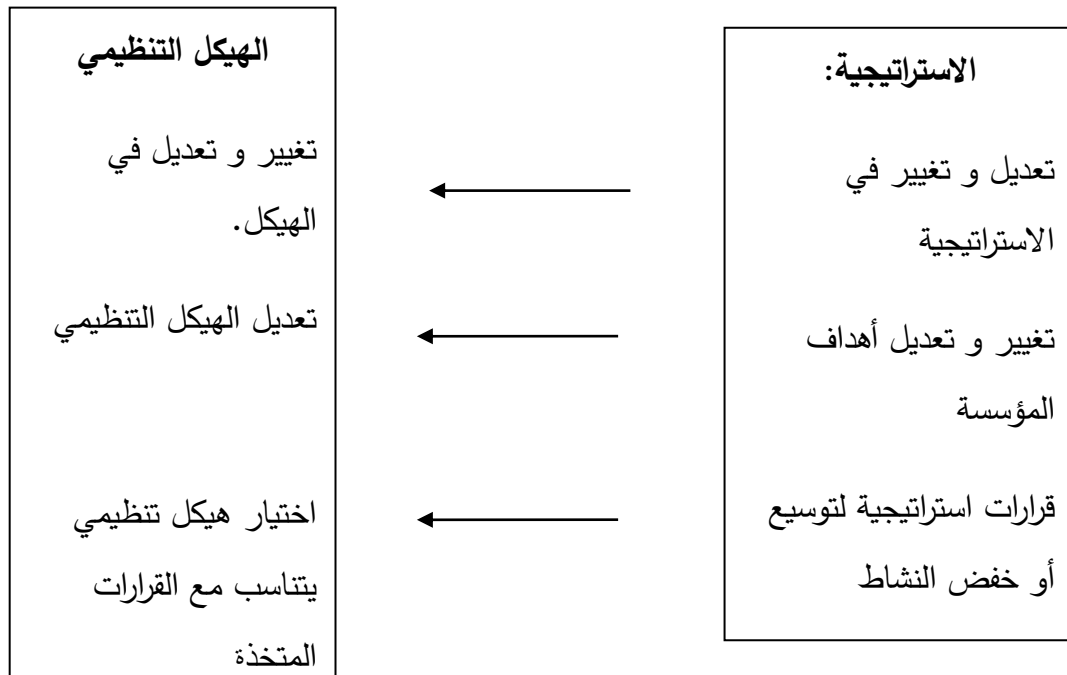
بينت دراسة Chandler التي شملت التطور التاريخي لكبرى المؤسسات الأمريكية أن تغير وتعديل الاستراتيجيات الخاصة بتنوع المنتجات وازدياد الطلب عليها يصاحبه دائماً تغيير وتعديل في الهياكل التنظيمية، بمعنى آخر أن الاختيار بين إستراتيجية جديدة وهيكل تنظيمي يناسبها

¹ منصورى الهام، منصورى كمال، المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السادس عشر ديسمبر 2014، ص 324.

تحدث وفق تسلسل يبدأ باتباع إستراتيجية جديدة يرافقها ظهور بعض المشكلات الإدارية التي قد تؤدي إلى تدني مستوى الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الأمر الذي يستوجب تدخل الإدارة العليا لإعادة بناء وتعديل الهيكل التنظيمي لإعادة الأمور إلى نصابها وتحقيق النتائج المرغوب فيها.

كما جاءت دراسة P.F.Drucker لتؤكد على أهمية الأهداف في تحديد الهيكل التنظيمي حيث اعتبر أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة، وأن تصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يبدأ بالإستراتيجية والأهداف. وبعد تحديد أهداف المؤسسة يتم تطوير هيكل تنظيمي يضمن انسياب السلطة والعلاقات الأخرى. وأن أي أهداف تتضمنها إستراتيجية المؤسسة سوف تقرر واجباتها وأنشطتها وتنوعها ومناطق تواجدها. كما تحدد الإستراتيجية نوعية الأفراد الذين ستستعين بهم، فضلا عن أن اتخاذ أي قرار بشأن إتباع سياسة معينة سيكون له تأثير مباشر على تصميم الهيكل التنظيمي، فإذا تبنت المؤسسة أهداف مثل تنويع منتجاتها و توسيع نشاطاتها أو إنشاء مشروع ومصانع جديدة فإن ذلك يستوجب اتخاذ خطوات جديدة لتخصيص الموارد بهدف تلبية الاحتياجات الجديدة. أنظر الشكل البياني رقم (6).

الشكل رقم (6): أثر الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي

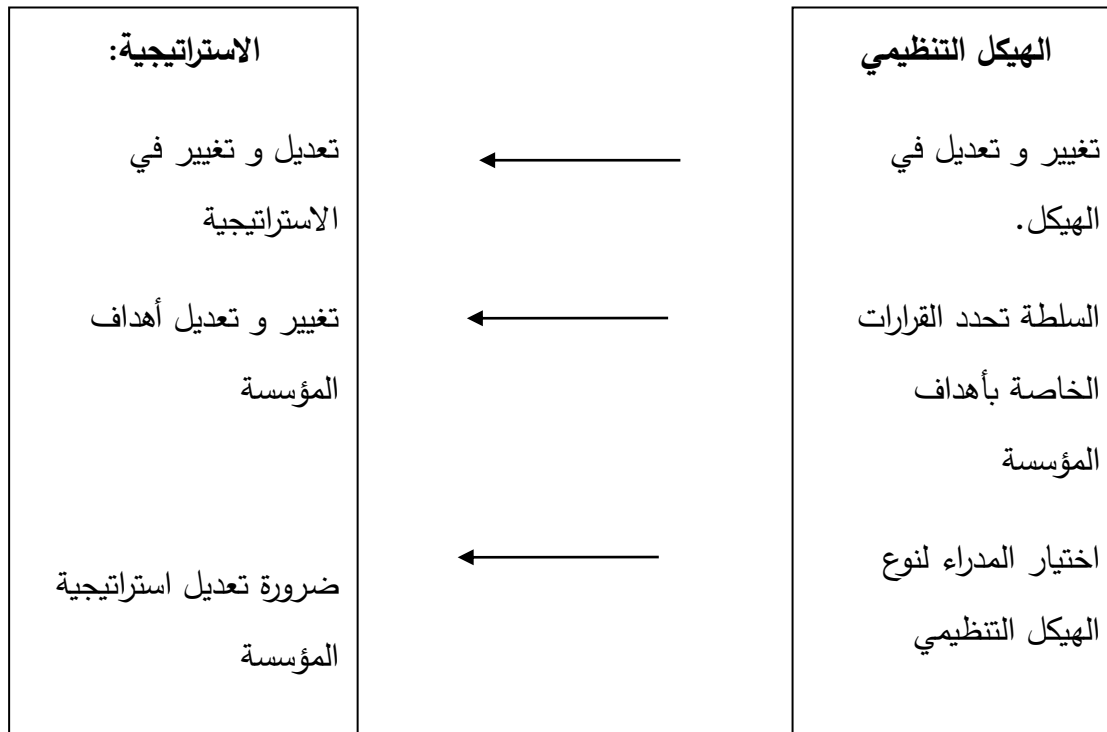


المصدر: من اعداد الباحث (2022)

2-2- أثر الهيكل على الإستراتيجية:

دراسة Bower التي تطرقت إلى اعتمادية الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي كما أشار كل من Hill et Jhones إلى أن الهيكل التنظيمي يسير وفق مدخل إستراتيجي تكاملي، محللين أسلوب توافق الإستراتيجية والهيكل التنظيمي على مستوى المؤسسة وضمن إطار مدخل التغيير المنظمي ثنائي الاهتمام بجوهره الإداري والفني كما يظهر في الشكل البياني رقم (7)

الشكل رقم (7): أثر الهيكل التنظيمي على الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الباحث (2022)

ونظرا لأهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة وعلاقته الوطيدة باستراتيجياتها، توسعت الدراسة ليقوم بها العديد من الباحثين بدراساتها مع إدخال متغير ثالث و هو المحيط وظهر اتجاهان مختلفان لكنهما متداخلان وهما:¹

¹صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000 - 2005)، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الاتجاه الأول: تبناه كل من Barnard، Fayol، Chandler مفاده أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية كما توضحه العلاقة ; محيط - إستراتيجية- الهيكل التنظيمي.

الاتجاه الثاني: تبناه كل من Cyert , March , Simon, Grotier ومفاده أن الإستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي كما هو موضح بالعلاقة; محيط - الهيكل التنظيمي - إستراتيجية.

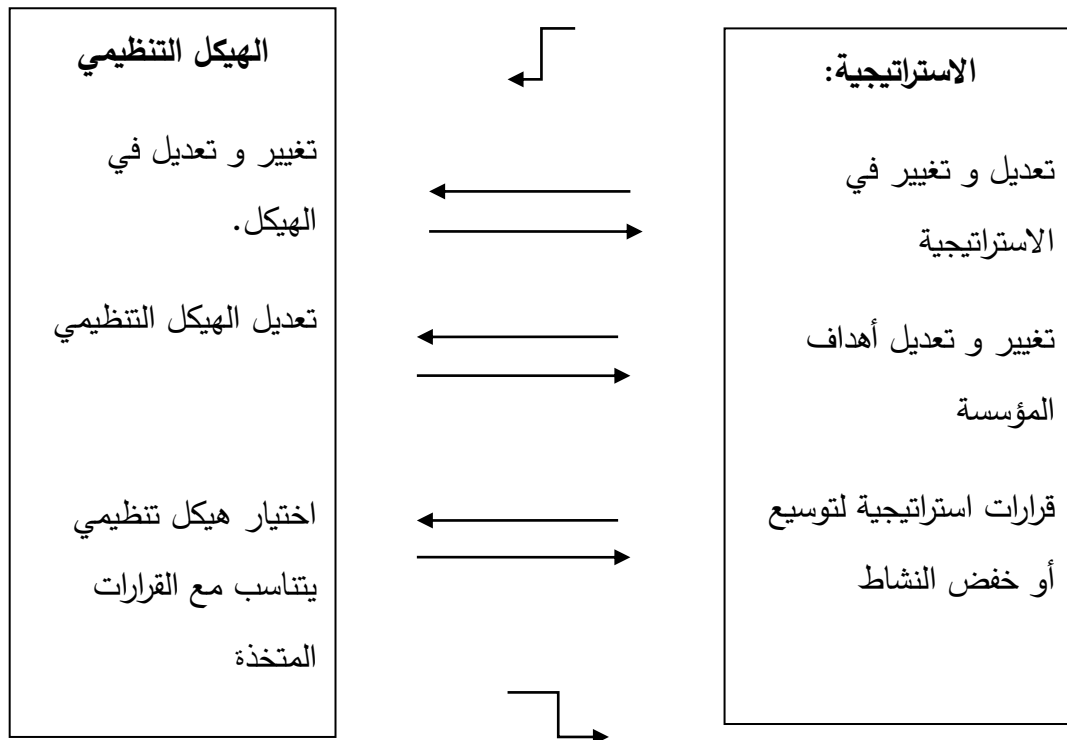
ولكن Martinet يرى أن التنظيم يحدد الإستراتيجية، خاصة وان المؤسسة أصبحت توجد في محيط شديد التقلب، كما هو موضح في العلاقتين التاليتين:

تغير الإستراتيجية - تغير الهيكل التنظيمي.

تغير الهيكل التنظيمي - تغير الإستراتيجية.

وبهذا لا يمكن القول أن إحدى العلاقتين هي المحددة لحركة العنصرين، ومن خلال دراسة الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة نستطيع الوقوف على تقدير فعاليته من عدمه كما يظهر في الشكل البياني رقم (8)

الشكل رقم (8) : العلاقة التأثيرية المتبادلة بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الباحث (2022)

نستخلص مما سبق أن تغير وتعديل الاستراتيجيات الخاصة بتنوع المنتجات وازدياد الطلب عليها يصاحبه دائما تغيير وتعديل في الهياكل التنظيمية، كما أن التنظيم يحدد الإستراتيجية، خاصة وان المؤسسة أصبحت توجد في محيط شديد التقلب، لذا يمكن القول أن العلاقة بين الهيكل و الإستراتيجية هي علاقة تأثيرية متبادلة.

ثالثا: تكنولوجيا وثقافة المؤسسة

1- التكنولوجيا.

1-1- دراسة Wood ward

تؤكد هذه الدراسة أن المؤسسة التي تنتج بكميات صغيرة وتلك التي تنتج بالوحدات لا يمكنها أن تطبق نفس الهيكل التنظيمي الذي يتطلبه الإنتاج بكميات كبيرة، حددت الباحثة في دراستها التي أجرتها في بريطانيا على منظمة ثلاث أنواع لتكنولوجيا الإنتاج، الإنتاج بالوحدات أو بكميات صغيرة، الإنتاج الواسع والإنتاج المستمر وفقا لنتائج الدراسة فإن لنمط الإنتاج تأثير على عدد المستويات الإدارية، درجة الرسمية و إجراءات العمل، وجدت الباحثة أن منظمات الإنتاج بالوحدات أو بكميات صغيرة تطبق هياكل تنظيمية بمستويات إدارية أقل والعمل يتم في شكل جماعات عمل صغيرة، وهناك تعاون مباشر بين المشرف والمرووسين مع عدم التركيز بشكل كبير على إجراءات العمل الرسمية على عكس ما هو سائد في منظمات الإنتاج الواسع، إضافة إلى ذلك فإن مبادرة الأفراد كانت على مستوى عالي. اهتمت أيضا الباحثة بالوظائف وبالأهمية المعطاة لها في كل نوع من أنواع الإنتاج، فوظيفة الإنتاج هي المسيطرة في الإنتاج بكميات كبيرة ووظيفة البحث والتطوير في منظمات الإنتاج بالوحدات ووظيفة التسويق في منظمات الإنتاج المستمر¹.

1-2- دراسة Charles Perrow حول تكنولوجيا المعرفة و التنظيم:

بحث Charles Perrow في تكنولوجيا المعرفة و اعتبرها أكثر أهمية من تكنولوجيا الإنتاج حيث يعتقد أنها تعتمد على بعدين أساسيين هما:²

¹ عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، مرجع سبق ذكره، ص 11.
² إعراب سعيدة، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية و الإقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة المواد والأدوية الحيوانية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006، ص 79.

- **مدى تغيير المهام:** ويقصد بها عدد الإستثناءات التي تواجه العامل أثناء أدائه الوظيفي، حيث يرى أنها تقل في الأعمال الروتينية، وتزداد كلما زاد العمل تشعبا.
- **قابلية تحليل المشكلة** أو يقصد بها نوع طرق البحث المنتهجة في إيجاد الحلول للمشاكل و الإستثناءات التي يواجهها العامل في عمله حيث تتراوح قابلية التحليل باختلاف المشاكل والتي يصنفها إلى مشاكل صعبة التعريف غير قابلة للتحليل، وقد صنف التكنولوجيا إلى أربعة أصناف هي: اليدوية اللاروتينية، الروتينية، الهندسية، وتوصل من خلال دراسته إلى أن التكنولوجيا الهندسية تواجه إستثناءات بطرق عقلانية ونظامية، لذلك تكون المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الهندسية على قدر عال من المركزية، وفي نفس الوقت تتبع الأساليب غير الرسمية كون نطاق الإشراف معتدل عكس المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الروتينية التي لا يجب أن تكون مركزية فحسب، بل يجب أن تتبع الأساليب الرسمية لأن نطاق الإشراف واسع، وسبل التنفيذ والسيطرة تخضع للتخطيط والرقابة.
- لقد حدد Charles Perrow عناصر الهيكل الأساسية التي يمكن تعديلها حسب نوع التكنولوجيا التي تتبناها المؤسسات وتتمثل في:¹
 - حرية التصرف التي يمكن ممارستها في إنجاز المهام.
 - قوة المجموعة في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية وإستراتيجياتها الأساسية.
 - مدى الإعتماد المتبادل بين المجموعات .
 - تنسيق العمل بين المجموعات بإستخدام التغذية العكسية والتخطيط.
- عالج Charles Perrow كيفية إكتساب المؤسسة للمرونة في حل المشاكل والصعوبات التي يواجهها العمال أثناء أدائهم لعملهم، وفي مدى تغيير المهام من دون أن يتأثر سير نظام العمل ويعتبر العامل من عوامل التنافسية في وقتنا الراهن. يمكن توضيح أهم الخصائص الهيكلية المميزة للأنواع الأربعة من التكنولوجيا من خلال الشكل البياني رقم (9).

¹ إعراب سعيدة، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية و الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة المواد والأدوية الحيوانية، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الشكل البياني رقم (9): العلاقة بين نوع التكنولوجيا و خصائص الهيكل التنظيمي.

| | | |
|--------------|--|--|
| عالية | <p>تكنولوجيا روتينية</p> <p>-ارتفاع درجة الرسمية</p> <p>-ارتفاع درجة المركزية</p> <p>-انخفاض المهارات الفنية</p> <p>-إتباع نطاق إشراف متوسط</p> <p>-اتصالات رأسية</p> | <p>تكنولوجيا هندسية</p> <p>-درجة متوسطة من الرسمية</p> <p>-نطاق إشراف متوسط</p> <p>-اتصالات شفهية ومكتوبة</p> |
| قابلية تحليل | <p>تنظيم ميكانيكي</p> | <p>تنظيم يميل إلى الميكانيكي</p> |
| المشكل | <p>تكنولوجيا حرفية</p> <p>-درجة متوسطة من الرسمية</p> <p>-درجة متوسطة من المركزية</p> <p>-خبرات أساسية</p> <p>-نطاق الإشراف يميل إلى الاتساع</p> <p>-اتصالات أفقية ورأسية</p> | <p>تكنولوجيا غير روتينية</p> <p>-انخفاض درجة الرسمية</p> <p>-انخفاض درجة المركزية</p> <p>-ارتفاع المهارات الفنية</p> <p>-ضيق نطاق الإشراف</p> <p>-اتصالات أفقية واجتماعات</p> |
| منخفضة | <p>تنظيم يميل إلى العضوي</p> | <p>تنظيم وهيكل عضوي</p> |

منخفضة
تغيير المهام

المصدر: بغدود راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008، ص 83.

1-3- دراسة Tompson: صنف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع:¹

التكنولوجيا المتسلسلة:

تتميز بأن عمليات الإنتاج تمر بخطوات متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض، حيث لا يمكن الانتقال إلى مرحلة قبل إتمام المرحلة السابقة لها، مثل العمل في المصانع وعلى خطوط الإنتاج،

¹ محمد أمين، مطبوعة نظرية التنظيم وتصميم المنظمات، جامعة الدمام، 2016، ص 4.

المشكلة الرئيسية التي تعاني منها المؤسسات التي تتبع هذه التكنولوجيا يقع في جانب المدخلات والمخرجات، حيث لا تضمن المؤسسات وصول المدخلات بالكميات والأوقات المناسبة مما يعيق عملية الإنتاج بالإضافة إلى عدم تصريف المخرجات، الإستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، التكامل للأمام أو للخلف أو في الاتجاهين، كما تجدر الإشارة إلى أن نوع الهيكل التنظيمي الذي يلائم هذه التكنولوجيا هو الهيكل الآلي الميكانيكي.

التكنولوجيا الوسيطة:

يتركز دور التكنولوجيا الوسيطة في التوفيق بين جانب المدخلات وجانب المخرجات. المشكلة الرئيسية تتمثل في الغموض وعدم التيقن وفي الاعتمادية الكبيرة على العملاء في جانب المدخلات والمخرجات. مثل التكنولوجيا المستخدمة في البنوك الذي يقوم على الوساطة بين المودعين من جانب المدخلات والمقترضين من جانب آخر المخرجات. الإستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، هي زيادة عدد العملاء من الجانبين، ويتم التنظيم و التسيير عند استخدام هذه التكنولوجيا من خلال تنميط الإجراءات واللوائح والقواعد وبالتالي نتجه أكثر نحو استخدام الهيكل الآلي الميكانيكي.

التكنولوجيا المكثفة:

يتركز اهتمام المؤسسات التي تستخدم هذه التكنولوجيا على فعالية الأداء من حيث سرعة تقديم الخدمة وتحسين جودتها أكثر من الاهتمام بالربحية وتقليل النفقات. تنطبق بدرجة كبيرة على القطاع الحكومي الذي لا يهدف أساساً لتحقيق الربح. الإستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، إستراتيجية تضمن التجاوب السريع وقدرة الحركة للتعامل مع الظروف وفي الوقت المناسب تماماً مثل المستشفيات، الإطفاء، والقوات المسلحة. باعتبار هذه التكنولوجيا تتطلب تبادل للمعلومات و تداخل و تنسيق مكثف انه من الأفضل الاعتماد على الهيكل العضوي.

2- الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي:

حسب Hnady فان الثقافة التنظيمية مرتبطة بالبنيان التنظيمي، و بالتالي فقد صنفها إلى:¹

¹ عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بيشار"، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2012، ص 31.

الثقافة الديناميكية: فالمؤسسات في هذا النوع تتميز بإلزام العاملين و الإدارة بمجموعة محدودة من القواعد مع اعتماد أ قل على النظم البيروقراطية و الاعتماد على القدرات و المهارات الفردية و على شخصية العاملين و المرونة في التصرفات و اتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المؤسسة هذه السمات تكسب المؤسسة قدرات تنافسية في بيئة العمل.

الثقافة النظامية: حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات و المسؤوليات، فهي تتبع من مراكزهم أكثر من اعتمادها على خبراتهم و قدراتهم. هذه المؤسسات تعطي احتراماً و تقديراً أقل للمهارات و الأفكار الابتكارية.

الثقافة الوظيفية: حيث تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، و قوة الفرد تستمد من الخبرة و المهارة و القدرات التي يتمتع بها و التي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه.

الثقافة الفردية: تسود هذه الثقافة في المؤسسات التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر و أهم من المؤسسة نفسها، و هي تعاني من وجود فروق كبيرة بين اهتمامات و اتجاهات كل فرد، مما يعكس وجود فروق قيمية تعوق إرساء ثقافة إيجابية.

تؤثر ثقافة المؤسسة على جوانب وأبعاد عديدة من المؤسسة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المؤسسة بالهيكل التنظيمي، حيث تناول هذا الموضوع مجموعة من الدراسات، وقد استنتجت بأن ثقافة المؤسسة تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة، كما أن الثقافة المؤسسة تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد و تحدد السلوك المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية، فالرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع أنظمة وتعليمات رسمية لتوجيه سلوك الأفراد. يمكن المقارنة بين الهياكل التنظيمية في المؤسسات اليابانية و المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية. و نجد كثيراً من الثقافات مازالت تأخذ بوجهة النظر التقليدية للهيكل التنظيمي، فمثلاً في الصين لا يهتمون بالأفكار التي تدعو إلى اللامركزية أو إلى زيادة مشاركة الأفراد، ولكنهم يركزون على كيفية تحديد المدير لنطاق الإشراف الأمثل وعلى عكس من هذا فإن

المؤسسات الأوروبية تغير من طرق تنظيمها، فتمارس درجة أعلى من اللامركزية، وهذا التحول قد يرجع إلى رغبتها في محاكاة الدول الأكثر تقدماً مثل الولايات المتحدة الأمريكية، أو قد يرجع إلى زيادة مستوى الخبرة الإدارية للأفراد¹.

نستخلص أن منظمات الإنتاج بالوحدات أو بكميات صغيرة تطبق هياكل تنظيمية بمستويات إدارية أقل والعمل يتم في شكل جماعات عمل صغيرة، على عكس ما هو سائد في منظمات الإنتاج الواسع كما وجدنا أن هناك العلاقة بين نوع التكنولوجيا و خصائص الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى أن أصناف التكنولوجيا تتناسب مع أنواع محددة من الهيكل التنظيمي، فالتكنولوجيا المتسلسلة و الوسيطة تناسب الهيكل الميكانيكي الآلي بينما التكنولوجيا المكثفة تناسب الهيكل العضوي أكثر.

أما بخصوص علاقة الثقافة التنظيمية بالتنظيم و الهيكل التنظيمي فقد وجدنا أن فان الثقافة التنظيمية مرتبطة بالبنان التنظيمي، بحيث نجد الثقافة الديناميكية، الثقافة النظامية، الثقافة الوظيفية و الثقافة الفردية.

المحور السادس: التطوير التنظيمي

نتطرق من خلال هذا المحور إلى عملية التطوير التنظيمي من خلال التعريف به و بأهدافه الأساسية الركائز الأساسية لمفهوم التطوير التنظيمي، مراحل و أساليب التطوير التنظيمي، لننتقل بعد ذلك إلى التغيير التنظيمي، أسباب التغيير التنظيمي، مستويات و مجالات التغيير التنظيمي، استراتيجيات و نماذج التغيير التنظيمي، عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي، مقاومة التغيير و مراحل مقاومة التغيير التنظيمي.

أولاً: التطوير التنظيمي

1- تعريف التطوير التنظيمي: التطوير التنظيمي هو نوع من معين من أنواع التغيير التنظيمي تهدف إلى تحقيق نوع معين من النتيجة النهائية، يمكن أن يتضمن التطوير التنظيمي التدخلات

¹ بغدود راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص85.

في عمليات المؤسسة وذلك باستخدام المعرفة في العلوم السلوكية فضلا عن التفكير التنظيمي وتحسين النظام¹.

يهدف التطوير التنظيمي إلى مساعدة المؤسسات في حل مشكلاتها من خلال توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة و باستمرار عن أنشطة و أعمال المؤسسات ونتائج هذه الأعمال والوسائل التي يمكن اعتمادها لتغيير تلك الأنشطة و الأعمال من خلالها، فضلا عن إمكانية تطوير القيادات الإدارية وبمختلف المستويات لتبني أساليب إدارية حديثة ومعاصرة للتقدم الحاصل في البيئة الخارجية لانجاز الأعمال بطرق وأساليب جديدة لمواجهة المنافسة وتحقيق التميز والديمومة في العمل ويمكن أن يتم ذلك من خلال تشجيع أعضاء المؤسسات لتحقيق أهدافها من خلال التكامل بين حاجاتهم وحاجات منظماتهم فضلا عن تعاونهم كأفراد وكمجموعات لتحقيق تلك الأهداف².

يمكن أن نفرق بين مصطلحي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي لكن هذا لا ينفي وجود علاقة بينهما وصورة هذه العلاقة هي علاقة (الكل) ب (الجزء)، أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، فالتغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يمكن أن يستهدف المؤسسة بأكملها أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لكن التغيير يشمل كل جوانب المؤسسة، كما أن التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة تبعا للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، فهو إذن نوعان: النوع الأول هو التغيير المخطط أما الثاني فهو التغيير غير المخطط (التغيير العشوائي)، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط النوع الأول (التغيير المخطط)، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة وتكون له نتيجة إيجابية³.

يتضمن التغيير التنظيمي عمليات إعادة التنظيم و توزيع السلطة و منح التفويض و سريانه، بينما التطوير التنظيمي هو محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير و التطوير بطريقة مخططة و

¹ شوابي سارة، عامر هشام، مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام باستخدام نموذج - المعادلات الهيكلية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية المجلد 8، العدد 4، 2019، ص 641.

² عالية جواد محمد علي، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس و الثلاثون، 2013، ص 174.

³ بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 4.

يعتمد ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المؤسسة بصورة جماعية و هو بذلك نوع من التداخل ما بين مدخل النظم في الإدارة و العلوم السلوكية التطبيقية، أي أن التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي. كما أن التطوير التنظيمي يسعى إلى إتاحة فرص جديدة، أما التغيير التنظيمي يسعى إلى تغير الهدف أو الوسيلة، بمعنى إعطاء بديل مسبق، و هذا هو الاختلاف الجوهرى بين كل من التطوير و التغيير، فالتطوير إتاحة الفرص لعدة بدائل متوفرة للتنظيم سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، أما التغيير فرض بديل معين و عرضه على التجربة و من ثم تبقى النتيجة احتمالية، أما التطوير فهي نتيجة تحتم بالضرورة مبدأ الإيجابية¹.

2- أهداف التطوير التنظيمي:

ويذكر أهداف التطوير التنظيمي كالتالي: ²

- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
- إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
- التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
- التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم، يتمكن فيه الأفراد من النمو ومن تحقيق ذواتهم والتأثير على وظائفهم ومنظمتهم.
- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون وتقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.

¹ لبوز الياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة 2017، ص 86.

² عديريه إسماعيل أبو عمر، تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة، مذكرة ماجستير، 2012، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 14.

- يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية.

- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية، يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.

- إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتنميتها نظرة شمولية كلية، تتبع من فلسفة النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المؤسسة البشرية والفنية والإدارية.

2- الركائز الأساسية لمفهوم التطوير التنظيمي: نذكرها على النحو التالي:¹

- جهد مخطط ومنظم وشامل لجميع مكونات المؤسسة.

- يعتمد على خطة طويلة المدى تركز على تحسين المناخ الداخلي للمؤسسة وزيادة الفاعلية التنظيمية.

- يقوم على أسلوب علمي مدروس يجمع بين نظريات العلوم السلوكية وتقنياتها و استخدام مفهوم النظم.

- يتطلب المشاركة الفاعلة من الإدارة العليا، ويستعين بالخبراء والمستشارين ما أمكن لدفع عمليات التطوير.

- يمتاز بالأفق الواسع والمفتوح الذي يستوعب عدة استراتيجيات وتقنيات تطبيقية مع الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

- يركز على دور الجماعة في إحداث التغيير المخطط له مع الاهتمام بتغيير سلوك الأفراد و اتجاهاتهم وقيمهم.

3- مراحل التطوير التنظيمي:

تمر عملية التطوير التنظيمي لمجامعات بمراحل عدة، تشكل إطاراً متكافئاً لتحقيق الغايات المرجوة من تطبيقه، وتتمثل في:²

¹ فائق عدنان أبو ورد، درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية و علاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 44.

² بدرية بنت صالح بن عبد الله الشمري، تصور مقترح لتطوير التطوير التنظيمي لمجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "أفاق"، مجلة العلوم التربوية، العدد 4، الجزء 3، أكتوبر 2018، ص 69.

المرحلة الأولى: إدراك الحاجة للتطوير التنظيمي للمؤسسات و الاقتناع بأهميته، مع ضرورة توافر الدافع الذاتي لإحداث التطوير التنظيمي، فالالتزام بنتائج التطوير التنظيمي و تحقيق أهدافه مرتبطان باعتقاد أعضاء المؤسسة بحتميته.

المرحلة الثانية: إعداد إستراتيجية التطوير التنظيمي و تتضمن هذه المرحلة، إطاراً متكاملًا مترابطاً وتشمل:

- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير، ودعم بخبراء تقنية وتنظيم على مستوى عال من الكفاءة أو الاستعانة بخبراء خارجيين.

- وصف وتشخيص المؤسسة، وتهدف إلى جمع كل المعلومات عن المؤسسة.

- تحديد وتوصيف أهداف عملية التطوير التنظيمي للمؤسسات.

- تحديد مجالات وأولويات التطوير التنظيمي للمؤسسة.

- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة.

- وضع موازنة تقديرية لعملية التطوير التنظيمي للمؤسسة.

- اختيار التوقيت المناسب لبدء عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة.

المرحلة الثالثة: تحديد وتصميم بدائل أو مداخل التطوير التنظيمي:

يبدأ فريق التطوير في تصميم بدائل التدخل والاختيار فيما بينها ولا بد أن تشمل على القيام بعملية التدريب والتثقيف والتعميم، تقديم الاستشارة والنصح والإرشاد، والتقييم والتزويد بالبيانات والمعلومات، وحل المشكلات و إزالة القيود والصعوبات، وتدعيم فرق العمل، تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات؛ لتيسير عملية التنفيذ.

المرحلة الرابعة: تنفيذ عملية التطوير، وينبغي في هذه المرحلة مراعاة مايلي:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعمقة بتنفيذ أعمال التطوير المستهدفة في المؤسسة.

- تهيئة المناخ الدائم والمدعم لتطبيق إستراتيجية التطوير.

- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة.

المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم و تشمل هذه المرحلة، على رصد النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التطوير التنظيمي.

4- أساليب التطوير التنظيمي:

حتى تتم عملية التطوير التنظيمي بفاعلية لابد من أن تكون هنالك وسائل وأساليب لإتمام العملية بنجاح بحيث يتمكن من خلالها المدير أو الخبير المسئول عن عملية التطوير التنظيمي أن يستخدمها في انجاز المهام المطلوبة منه و نذكر هذه الأساليب على النحو التالي:¹

- **أسلوب الدراسة الميدانية:** وهو الأسلوب الذي يتم به استبيان العاملين بإحدى الطريقتين: إما المقابلة الشخصية أو عن طريق الاستقصاء البريدي ثم يتم تزويد العاملين بنتيجة الاستبيان وأهم المواضيع التي يتم تغطيتها في هذا الأسلوب هي درجة الرضا، و رأي العاملين في الأنماط القيادية ودرجة الصراع التي يشعر بها العاملون، وفي ضوء هذه المناقشات يتم اقتراح وتنفيذ عدد من برامج التدريب والتنمية الإدارية لإيجاد حل للمشاكل التي أسفر عنها الاستبيان.

- **أسلوب الاستشارات:** و هنا يتم إحضار عدد من الخبراء لرصد ملاحظات بعض أنماط سلوك جماعة العمل في المؤسسة كالتعاون الموجود أو درجة الصراع الحاصل، و نظام الاتصالات المستخدم ومدى فاعليته وما هو الأسلوب المتبع في اتخاذ القرار، وعلى أساس هذه الملاحظات يتم اقتراح التغييرات اللازمة لزيادة فاعلية الأداء والارتقاء برضا العاملين في المؤسسة.

- **أسلوب بناء الجماعات:** هذا الأسلوب يهدف إلى زيادة درجة التماسك بين جماعات العمل والارتقاء بمستوى أدائها، وهذا يتم من خلال بعض الأساليب كأسلوب مناقشة الجماعة بغرض الكشف عن الأساليب التي تحول دون التوصل إلى درجة عالية من التماسك بين أعضاء الجماعة، أو أسلوب تدريب الحساسية حيث يتم التركيز على زيادة وعي الشخص بسلوكه.

- **أسلوب الشبكة الإدارية:** يهدف هذا الأسلوب إلى تشخيص نمط القيادة الإدارية الحالي للمدراء لمعرفة نقاط الضعف للسلوك الحالي، وبعدها يتم تدريبهم على كيفية الانتقال من هذا النمط إلى نمط السلوك الأثل أو المرغوب فيه.

¹ أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجدة ماجد مصباح صباح، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص 29.

ثانياً: التغيير التنظيمي

1- تعريف التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو تغيير للوضع الراهن، يحصل باستمرار وقد يكون تغييراً في البيئة الداخلية أو الخارجية وفي حالات عديدة يسبب التغيير الخارجي تغييراً داخلياً¹.

التغير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء، ويمكن أن يكون التغير شاملاً بحيث تمس عملياته المنشأة كلها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيتها وثقافتها وجانبها البشري الاجتماعي أو جزئياً يخص جانباً معيناً منها².

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أو إنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المؤسسات³.

2- أسباب التغيير التنظيمي:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع إلى إحداث تغير في أجزائها إلى وجود تغيرات ومشاكل محيطة بها و أنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغيرات المحيطة ما لم يحدث بعض التغيرات في أجزاء المؤسسة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها، ويمكن تقسيم التغيرات والمشاكل المحيطة بالمؤسسة إلى تغيرات خارجية وتغيرات داخلية⁴:

¹ أياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف "دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية"، مجلة التقني، المجلد العشرون/ العدد الثاني، ص 3.

² جمال بن زروق، التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق – المجلد 26 - العدد الأول+الثاني 2010، ص 408.

³ عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 28 - العدد الأول- 2012، ص 273.

⁴ طيب سعيد، التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، مداخلة في ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة الشلف، ص 885.

2-1- التغييرات الخارجية :

وهي تغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة و من ضمن هذه التغيرات أو المشاكل الخارجية ما يلي :

- زيادة حدة المنافسة في السوق، و لجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المؤسسة في السوق.

- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجيا)، المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المؤسسة.

- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية، مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية والتغيرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح، والتغير في الموارد الاقتصادية للدولة وغيرها من التغييرات.

- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم والفروق بين الأجيال وتطلعات الثبات، و قيم الزواج والتحرر، وعمل المرأة وغيرها من المسائل.

2-2- التغييرات الداخلية :

تواجه المؤسسة من الداخل تغيرات حادة تؤثر في مصيرها، ومن أمثلة هذه التغييرات :

- تغييرات في الآلات، والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأسباب الفنية.

- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف علاقات العمل.

- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة

- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ

3- مستويات التغيير التنظيمي: نذكرها كمايلي :¹

3-1- التغيير من أعلى لأسفل: وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى

وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية. ويصلح هذا

¹ سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزانة جيجل، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2017، ص 16.

المنهج عادة في التغيير الإستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قيادات الإدارية لا تحظى بالقبول.

3-2- التغيير من أسفل لأعلى: يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في إقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا. وفي حالة إفتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل.

3-3- المنهج المتكامل: يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب. وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجه. كما أن هناك نظاما لمكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير. ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير، وعليه تقل احتمالات مقاومته.

4- مجالات التغيير التنظيمي:

هناك اختلاف كبير في تحديد مجالات التغيير باختلاف آراء و أفكار الباحثين، لذلك نحاول تقديم أهم المجالات على النحو التالي:

4-1- حسب نموذج Harold leavitt :

التغيير الاستراتيجي (الوظيفي):

تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المؤسسة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع إلى انكماش، و إذا

كانت المؤسسة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المؤسسة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية¹.

التغيير الهيكلي:

هو التغيير الذي يمس الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المؤسسة والذي من خلاله تتحدد الوحدات التنظيمية و الإدارية التي تُشكل المؤسسة وتحدد سلطاتها ومسؤولياتها ومهامها وعلاقتها فيما بينها، وهذا في إطار درجة معينة من الرسمية والمركزية، فقد تكون المؤسسة مضطرة لتغيير هيكلها التنظيمي من مركزي إلى لامركزي بفعل سرعة تغير بيئتها الخارجية أو بفعل كبر حجمها، بما يؤدي إلى زيادة بيروقراطيتها وعدم قدرتها على الاستجابة لمتغيرات بيئتها الداخلية أو الخارجية، فتقوم بإعادة النظر في عدد وطبيعة الأقسام والمصالح و الإدارات سواء بالحذف أو الاستحداث أو الدمج، أو تقوم بالتوسع في تفويض السلطة وتقليص درجة الرسمية لإعطاء المؤسسة مزيداً من المرونة التنظيمية التي تمكنها من ضمان رد الفعل والاستجابة بنفس درجة التغيرات الحاصلة على مستوى بيئتها².

كما قد تكون المؤسسة مضطرة لتغيير هيكلها التنظيمي فتنقل من هيكل وظيفي إلى هيكل متعدد الأقسام إذا ما انتقلت من إستراتيجية التخصص إلى إستراتيجية التنوع، ومن هيكل متعدد الأقسام إلى هيكل مصفوفي إذا ما قررت إنتاج عدد محدود من المنتجات تكون بينها استعمالات مشتركة، أو تقرر التحول نحو الهيكل الشبكي إذا ما قررت إخراج عدد أكبر من وظائفها ونشاطاتها والاعتماد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال للقيام بعملياتها. إن التغيير في الهيكل قد يتضمن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة بما يحمله من تغيير في توزيع

¹ مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015، ص 30.

² برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف، دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2018، ص 31.

السلطات والمسؤوليات وآليات التنسيق وقنوات الاتصال وطرق تأدية الأعمال وكذلك إلغاء أو استحداث وحدات إدارية أو تنظيمية¹.

المجال البشري (الأفراد):

إن أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هو المجال البشري، و ذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات و سلوكيات العاملين، لأن كل منظمة تسعى دوما لرفع إنتاجيتها من خلال تكوين عمالها و تطوير وسائلهم، لكن إدارة الآلات تختلف عن إدارة الأفراد، وذلك لعدم توفر تلك الآلات على أحاسيس و مشاعر و ردود أفعال حول المواقف المختلفة، و لا يمكننا أن نتخيل آلة بدون إنسان ذلك انه هو الذي يبتكرها و يشغلها و يقوم بصيانتها. مهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز و الأموال و أضخم التجهيزات، يبقى نجاحها مربوط دوما بما توفره من أفراد أكفاء و يظهر التغيير التنظيمي في العنصر البشري في جانبين مهمين و هما:²

- التغيير المادي للأفراد: و ذلك بإقالة أو نقل بعض العمال من أماكن عملهم و جلب عمال جدد يحلون مكانهم في العمل، و ذلك لنقص مردودية العمال و ضعف الأداء و كل المظاهر التي قد تجعل تأثر في إنتاجية المؤسسة و تحل عائقا لتحقيق أهدافها في التغيير.
- التغيير النوعي للأفراد: يرتكز هذا النوع على المحافظة على العمال مع زيادة قدراتهم و مهاراتهم في العمل و تعديل اتجاهاتهم و سلوكياتهم من خلال نظم التدريب، و يتسم هذا النوع بالإنسانية و مراعاة مطالب العمال و الاهتمام بهم و تحسين قدراتهم لكي تتوافق مع الأهداف الخاصة بالتغيير التنظيمي المنشود.

الجانب التكنولوجي:

ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما انه يتعدى وظيفة الإنتاج إذ أن المؤسسات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناع وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق

¹ برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف، دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات سطيف، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2018، ص 50.

المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت (التجارة الالكترونية).¹

5- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

ومن أهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:²

5-1- الإستراتيجية العقلانية التجريبية:

تقوم على أساس أن الفرد في عقلانيته يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، وعليه سوف يقبل بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا، وبالمقابل سوف يبدي مقاومته إذا كان يجهل ولا يعي فوائد التغيير، لذلك تقوم المؤسسات بتصميم برامج تكوينية بهدف إقناعه بتلك الفوائد والمزايا وتبني سياسة تعليمية معرفية حتى يقبل التغيير.

5-2- إستراتيجية التثقيف الموجهة:

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير هو الأنماط الإجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها والتي تحول دون إقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير وخوفهم من تهديد مصالحهم، أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم. وهو ما يستوجب تطوير قدرة التنظيم على حل مشكلاته الإنسانية والتقنية التي تحول دون تحقيق الأهداف، وتفعيل وسائل الإتصال والتواصل بين أطراف المؤسسة ككل.

5-3- إستراتيجية القوة القسرية:

تقوم على فرض التغيير على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة بإستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف. وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

¹ شوابي سارة، عامر هشام، مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام باستخدام نموذج - المعادلات الهيكلية، مرجع سبق ذكره، ص 662.

² سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة جيجل، مرجع سبق ذكره، ص 39.

5-4- إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي:

تعتمد المؤسسة إلى خلق الإعتقاد لدى الموظفين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح، وذلك بالتركيز على بعض السلبيات خاصة ما تعلق بأداء الخدمات والطرق المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا وبالتالي ضمان تأييدهم للتغيير التنظيمي، فالتغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الموظفون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون بذلك رغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوبا فيها للمستقبل.

5-5- إستراتيجية التحليل الميداني

مضمون هذه الإستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل للمحافظة على الوضع الراهن وهي تضغط باتجاه مقاومة التغيير، حيث تعمل المؤسسة على تحليل هذه القوى والإحاطة بها لإبطال مفعولها و بهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

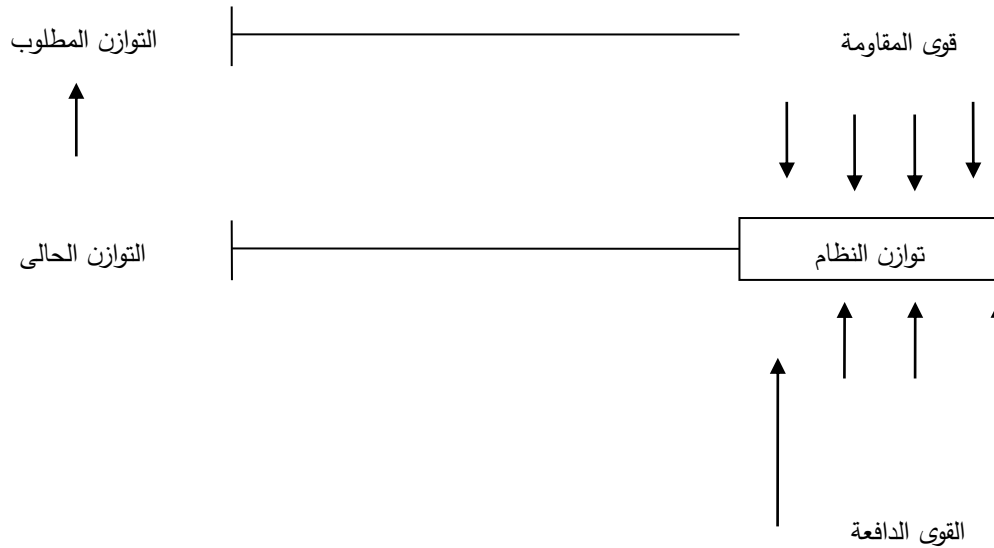
6- نماذج التغيير التنظيمي:

6-1- نموذج كيرت لوين Kurt Lewin:

وهي تقوم على المصطلح الذي يرجع إلى وجهة نظر الأفراد في المؤسسة حول عامل محدد مفهوم القوة (force) وهي القوة التي تؤثر على الوضع، وهي تقسم إلى عوامل دافعة (Driving force) و تحاول دفعه نحو اتجاه محدد وهي تميل إلى البدء بالتغيير أو الاحتفاظ باستمراريته، وعوامل مقاومة (Restraining force) وهي القوة التي تعمل على مقاومة أو التقليل من القوة الدافعة و تحدد قوة أثر هذه العوامل بطول أو قصر الأسهم المعبرة عنها في النموذج. يصف Kurt Lewin المؤسسة بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات أو توازن من خلال قوى معادلة. فمن ناحية يوجد مدى القوى الدافعة (الضغوط من اجل التغيير) مثل الضغوط التنافسية، و يعادل هذه القوى الدافعة عدد من قوى المقاومة مثل ثقافة المؤسسة والمناخ السائد، وحدوث عملية تغيير في المؤسسة يمكن اعتبارها تحركًا مؤثرًا في الوضع التوازني تجاه وضع مرغوب ومحدد حديثاً¹، كما يظهر في الشكل البياني رقم (10).

¹سليمي سيد احمد عبد الرحيم، تقويم فعالية إستراتيجيات و نماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم، 2008، ص 58.

الشكل البياني رقم (10): نموذج ميدان العمل Force field للتغيير في المؤسسة



المصدر: سلمى سيد احمد عبد الرحيم، تقويم فعالية إستراتيجيات و نماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم، 2008، ص 58 .

عند التطرق إلي توازن المؤسسة يتم تناول ما يعرف بدورة التغيير: (The Change Cycle) وفيها تمر المؤسسة بالآتي:¹

- حالة التوازن: وتكون فيها سيطرة نسبية على حركة المؤسسة وتوجهاتها، استقرار نسبي لعناصر البيئة الداخلية بالمؤسسة، والقدرة على التنبؤ باتجاهات الحركة في البيئة الخارجية.
- حالة اختلال التوازن: ويكون فيها تذبذب عمليات وفعاليات المؤسسة وتضارب نتائجها.
- بعض المتغيرات الداخلية تخرج عن سيطرة الإدارة، مع ظهور تأثيرات لمتغيرات خارجية غير متوقعة و لاستعادة التوازن يكون التغيير إما تكيفاً مع المتغيرات وتعديل أوضاع المؤسسة وفق الظروف الجديدة (للحفاظ على وضع التوازن السابق) إعادة هندسة الموقف أو إتباع حلول غير تقليدية (للوصول إلي وضع توازن جديد).

¹ نفس المرجع، ص 59.

- من خلال هذا النموذج يمكن التعرف على الكيفية التي يأتي بها التغيير، فيمكن أن يأتي التغيير عن طريق إجراءات تعضد القوة الدافعة (Driving Force) مثل التطبيق الناجح لأحد أساليب التغيير في وحدة أو منظمة أخرى، أو رغبة العاملين في المزيد من المشاركة في اتخاذ القرار، و تضعف القوة المقاومة (Restraining Forces) مثل خوف الإدارة الوسطى من فقد السيطرة، التشكك المبني على ضعف إنجاز المؤسسة حول التغيير، إذا حدث أن تعززت القوى الدافعة دون أضعاف القوى المقاومة فإن هذا الوضع يؤدي إلي التوتر.

هذا النموذج مبني أساسا على مفهوم القوة وفيه يعتمد التغيير على القوة النسبية لعوامل التأثير وبناءً على هذا النموذج يتم تنفيذ التغيير من خلال عملية ذات ثلاثة مراحل (كما تظهر في الشكل البياني رقم (12)): ¹

1- مرحلة إذابة الجليد:

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسيا ومعنويا لاستقبال التغيرات المزمع إحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان تجاه التغيرات التي قد تحدث في بيئة المؤسسة، وبأنها لا تمس مصالحهم بسوء، وهذا بإبراز العوائد والفوائد التي قد تترتب على التغيير، والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة، وكذا البدء في التغيير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة، نظم الحوافز، وغيرها، بما يشجع العاملين على تقبل التغيرات المتعلقة بهم مباشرة، ولهذا يتم في هذه المرحلة العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية، والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد.

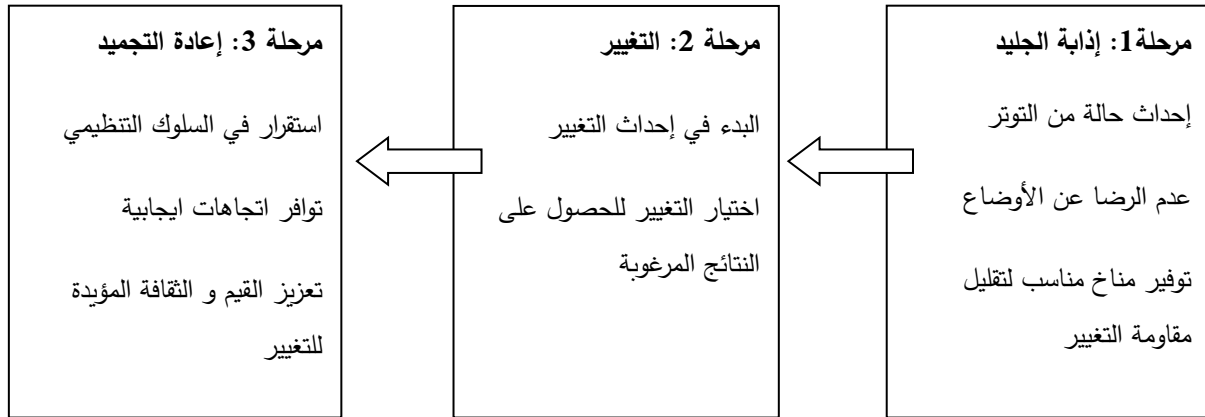
2- مرحلة التغيير:

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل و الإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد

¹ عبد الغني بن حامد، التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2016، ص 30.

وكل جماعات العمل، والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن؛ ولهذا فإنه يجب في هذه المرحلة التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكارا وأساليب و مهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام، كذلك في الهياكل الموجودة حاليا الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها.

الشكل البياني رقم(11): المراحل الأساسية لعملية التغيير



المصدر: عبد الغني بن حامد، التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2016، ص 30.

3- **مرحلة إعادة التجميد:** كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه ويمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب و المزايا التي تم تحقيقها من التغيير، فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل السياسات و الإجراءات واكتساب الأفراد والجماعات والمؤسسة أنماط جديدة وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه (أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع) أطول فترة ممكنة، بل وضمان إستمراريته و ثباته.

6-2- نموذج John .M Ivancevich في إدارة التغيير:

يعتبر Ivancevich وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي، والمتمثلة في: ¹

- **قوى التغيير:** و تشمل دراسة قوى التغيير الداخلية والخارجية.
- **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** تستطيع إدارة المؤسسة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية و الميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء و المبيعات مع تدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- **تشخيص المشكلة:** فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدّها، قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، هذا ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير (change Agent) من داخل المؤسسة أو خارجها، للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة، ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المؤسسة و وسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير، بصورة واضحة كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التغيير.
- **تطوير بدائل و استراتيجيات/ أساليب التغيير:** تقوم الإدارة و/أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة.
- **تقرير المحددات/ الظروف المقيدة (Limitations):** يتوقف اختيار إستراتيجية أو أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المؤسسة ومنها مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي، وثقافة المؤسسة، فمن ناحية يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم

¹ بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د. في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2016، ص61.

المؤسسة، ونظام الرقابة، و أخيرا لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المؤسسة).

- **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

- **تنفيذ التغيير ومتابعته:** تتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين، وهما: التوقيت، والنطاق، أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم.

3-6- نموذج Lawrence & Lorsch: يقوم على انجاز أربعة مراحل أساسية للتغيير وهي: ¹
- **مرحلة التشخيص:** تتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية أو المحققة والنتائج المطلوب تحقيقها.

- **مرحلة التخطيط:** ويتم في ضوءها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.
- **مرحلة التنفيذ:** وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة معينة.
- **مرحلة التقييم:** حيث يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

كما يمكن أن نجد نماذج أخرى مشابهة للنماذج التي تم ذكرها مثل نموذج Greiner، نموذج R.Harris و R.Beckhard و نموذج بير Beer، نموذج Lippitt, Watson et Westley للتغيير التنظيمي.

7- عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي:

من الضروري وجود عوامل معينة، تسمح للقائمين ببرامج التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات بفرص النجاح لجهودهم، ومن أهم هذه العوامل: ²

¹ حكيم بن جروة، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، العدد الأول 2017، ص 18.

² كرمي كريمة، التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز ولاية- عنابة، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 2010، ص 87.

- 1- دعم القادة الإداريين وتأييدهم لجهود التغيير، مما يضمن له الاستمرارية و الوصول إلى النتائج.
- 2- وجود مناخ عمل عام فيه قبول للتغيير ولا يوجد به معارضة وجود خبراء أو وكلاء تغيير لديهم مهارات فكرية و إنسانية و فنية لها علاقة بالتغيير، وقد يكون هؤلاء الخبراء من داخل أو خارج المؤسسة.
- 3- إشراك الأفراد العاملين والجماعات الذين يمسهم التغيير في تخطيط ورسم أهداف التغيير وتطبيقه.
- 4- توضيح الدوافع و أسباب التغيير للأفراد العاملين في المؤسسة.
- 5- توضيح الفوائد المادية والمعنوية الآتية من التغيير للأفراد العاملين.
- 6- عدم تجاهل و إدراك الدور الذي تؤديه التنظيمات غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد.
- 7- استعمال الأسلوب العلمي في معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية.
- 8- معرفة و الكشف عن أسباب المقاومة للتغيير ومراكزه.
- 9- وجود الموارد البشرية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تطبيقه و إحداثه.
- 10- توفر الموارد المادية و الفنية الداعمة للتغيير.

8- مقاومة التغيير:

تمثل مقاومة التغيير التنظيمي موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات و تأثيراتها، و هو موقف سلبي يعتمده العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية¹.

9- أسباب مقاومة التغيير: نختص بالذكر الأسباب التالية:²

- ارتباط بالاعتبار النفسي: يقاوم العمال التغيير التنظيمي في حالة اعتقادهم أنهم سوف يفقدون الاعتبار، وفي هذه الحالة فان غالبية الأفراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم، ونادرا ما يفكرون في المنفعة العامة، التي قد تترتب عن التغيير.

¹سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² طيب سعيد، التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص 888.

- إن شعر العامل بأن التغير يسبب تهديدا مباشرا لمصالحه الشخصية والمهنية، غالبا ما تنتج المقاومة و قد حدد هذه المصالح فيما يلي :
- القوة: السلطة.
 - النفوذ: الزيادة في الدخل أو ما يشبه ذلك.
 - المقام: الاحترام والقبول من طرف الآخرين.
 - درجة الجهد المبذول: تجنب الظروف التي تتطلب مجهودا أكبر.
 - الأمن: الوقاية ضد الخسارة في القوة الشخصية أو المقام أو الدخل.
 - الكفاءة المهنية: الاحترام من طرف مجموعة العمل بسبب الكفاءة.
 - قلة الفهم: يحدث هذا خاصة عند انعدام الثقة بين الأطراف المقدمة للمشروع وإعطاء اقتراحات التعديل، إن تسوية المعلومات الناتجة عن عدم الثقة، يؤديان إلى عدم فعالية الاتصالات والتغيير، لهذا يجب أن تخلق ظروف مناسبة وسليمة، بحيث أن العمال لا يقاومون التغيير.
 - اختلافات التقييمات : تكون مقاومة التغيير عندما يختلف الأفراد المساهمون في التنظيم حول تقييمهم للمصاريف والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح يكون هناك اختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة، وهنا يظهر جانب إيجابي للمقاومة، لأنها تساعد على دفع المسؤولين للتحري والبحث عن المعلومات الكاملة والدقيقة، وإعادة الحسابات والتحليلات حتى تتوحد التقييمات والتوقعات.
 - انخفاض مستوى التسامح مع التغيير : يمكن للمقاومة أن تكون نتيجة لقلة التسامح مع التغيير للأفراد قابلية متفاوتة لتقبل التغيير، إذ أن الجهل بما سينجر عن التغيير وما قد ينتج عنه من تهديد لمصالح كثير من العمال، يؤدي إلى عدم التسامح معه، كما أن هناك أفراد يقاومون التغيير رغم أنهم مقتنعون بضرورته، حيث يخافون من عدم القدرة على تعلم المهارات الجديدة ومع عدم التكيف مع الظروف الجديدة للعمل.

10- مراحل مقاومة التغيير التنظيمي:

- إن الفرد المقاوم للتغيير يمر بعدة مراحل حتى يتقبل و يرضخ لعملية التغيير من خلال العديد من ردود الأفعال التي يصدرها الفرد و ذلك عبر سبعة مراحل و هي:¹
- 1- الصدمة: و هو شعور حاد بعدم التوازن، و عدم القدرة على التصرف.
 - 2- عدم التصديق: الشعور بعدم واقعية و موضوعية سبب التغيير.
 - 3- الذنب: و هو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير.
 - 4- الإسقاط: محاولة لوم أفراد آخرين و تأنيبهم على التغيير الذي حدث.
 - 5- التبرير: من خلال وضع بعض المبررات و الأسباب الخاصة بالتغيير.
 - 6- التكامل: يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه و تحويله إلى مزايا يتمتع بها.
 - 7- القبول: وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد.
- و من أجل مواجهة النتائج المترتبة عن مقاومة التغيير و عمليات التغيير و المتمثلة في حدوث صراعات داخل المؤسسة نتطرق إلى المحور الثاني و الخاص بإدارة الصراع في المؤسسة.
- نستخلص مما سبق أن التطوير التنظيمي هو نوع من معين من أنواع التغيير التنظيمي و أن الهدف الأساسي هو تحسين فعالية و أداء جزء معين تريد المؤسسة تغييره و هو يمر بعدة مراحل و له عدة أساليب، أما التغيير التنظيمي فهو أعم و أشمل ويكون استجابة للتغيرات البيئية و له عدة مستويات كما يشمل عدة مجالات، و يمكن استخدام عدة استراتيجيات و نماذج لإحداث التغيير في المؤسسة، كما يمكن إتباع مجموعة عوامل النجاح لخفض مقاومة التغيير خلال كل المراحل بالإضافة الى تجنب أسباب حدوثها.

¹ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، مرجع سبق ذكره، ص 76.

ثالثاً: إدارة الصراع

1- تعريف الصراع التنظيمي:

يمثل الصراع وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر كما يمثل سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة أخرى من تحقيق أهداف معين يمكن أن نجد عدة¹.

يعرف الصراع التنظيمي بأنه العملية التي يبدأ من خلالها شخص ما بالشعور بأن غيره يؤثر سلباً على عمله و يبدأ الصراع بين الحاجات غير المتوافقة أو المتعارضة أو رغبات أو أفكار أو مصالح الأفراد².

يمثل الصراع التنظيمي عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراتهم³.

2- أسباب الصراع التنظيمي: نذكر من بينها مايلي: ⁴

- سوء الفهم
- تصادم الشخصيات
- اختلاف القيم و الأهداف
- اختلاف الطرق و الأساليب.
- الاختلاف حول المسؤوليات.
- نقص التعاون

¹ سعدية حايك كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع و معايير النجاح التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 8، العدد 23، 2012، العراق، ص 98.

² فائق جواد كاظم، علي رحمة راشد، تأثير استراتيجيات إدارة الصراع في الأداء التمريضي، بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 14، العدد 3، ص 682.

³ ميسون إسماعيل محمود الفقعوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 13.

⁴ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 15.

- مسائل مرتبطة بالسلطة.

- المنافسة على الموارد المحدودة.

- عدم الالتزام بالقواعد و السياسات.

3- أنواع الصراع: يمكن تحديد الأنواع التالية:¹

- الصراع الصناعي:

وهو صراع بين العمال والإدارة أو بين النقابات والإدارة، وهذا الصراع يعتبر من المظاهر الاجتماعية في صناعة اليوم، وخاصةً بالدول الرأسمالية.

- الصراع بين الإدارات التنفيذية والمستشارين:

و هو يمثل الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين، حيث أن الصراع بين الإدارة والنقابات أو الصراع الصناعي ودرسته من قبل المعنيين في العلوم الاجتماعية والصناعية قد أهمل مسألة الصراع في الإدارة. (Staff) والاستشاريين (Line) الصناعية نفسها ومن أشكاله الصراع بين التنفيذيين.

- الصراع بين الوحدات الإدارية :

وهو صراع للهيمنة والحصول على النفوذ ومثال ذلك الصراع الناتج من تداخل أعمال قسم الإنتاج ودائرته

- الصراع بين المؤسسة و محيطها الخارجي :

و يتمثل بصراع المؤسسة ومالكيها لتحقيق عائد مرضي، كما أن هنالك صراع بين المؤسسة والمجتمع، الذي يحدد طريقة عملها وطبيعة الغرض الذي تهدف إليه، كما نجد صراع بين المؤسسة والمستهلك الذي يريد وفرة في السلع والخدمات وأسعاراً مناسبة لها. كما نجد الصراع بين المؤسسات أنفسها حيث تسعى كل منها للحصول على أكبر المنافع.

¹ سعدية حايك كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع و معايير النجاح التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- صراع الأدوار:

هنالك صراع بين الفرد والدور الذي يؤديه للمنظمة، الصراع الذي ينشأ عن اختلاف تعريف الدور وهنالك صراع تداخل الأدوار.

4- مراحل الصراع: و هنا نجد خمسة مراحل أساسية نذكرها على النحو التالي:¹

المرحلة الأولى: الصراع الكامن

وهي المرحلة التي تتوفر فيها مسببات الصراع دون حدوثه، ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المؤسسة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي. وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.

المرحلة الثانية الصراع المدرك:

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث. وغالبا ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطراف الصراع بتناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة الصراع المحسوس:

و هي المرحلة التي تشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر و المؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي.

المرحلة الرابعة الصراع الواقعي:

وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع، ومن أمثلة ذلك الهجوم أو الانسحاب أو تقديم التنازلات، وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

¹ صفاء جميل الجعافرة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، 2013، ص 1664.

المرحلة الخامسة مرحلة ما بعد الصراع:

و هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع، و في كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوي فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل، ويتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع.

5- كيفية إدارة الصراع التنظيمي:

إن إدارة الصراع التنظيمي لا تعني بالضرورة حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته بينما إدارة الصراع تتطلب البدء بتشخيص الصراع وذلك من أجل تحديد حجمه حتى يتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه، فإن كان الصراع منعماً يلزم إيجاده، وإن كان أقل من الحجم الطبيعي:¹

- الانطلاق من أهداف مشتركة: الأهداف التي تهم الأطراف المتصارعة، التي لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون جميع الأطراف المعنية بالصراع.
- توسيع الموارد: تعد الموارد المحدودة إحدى أسباب الصراع التنظيمي، لذا يجب السعي إلى توسيع الموارد سواء أكانت المادية أم البشرية مما يساعد في حل مشكلات الصراع.
- أسلوب حل المشكلات: تعد المواجهة والمقابلة بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل للمشكلة أفضل من تحديد من هو المخطئ أو من هو على صواب.
- تجنب الصراع: إهمال الصراع وعدم التدخل فيه ويعد هذا الأسلوب ضد أسلوب المواجهة لحل المشكلة ويعد قصير الأمد.
- التهدئة: تليين المواقف ويستخدم هذا الأسلوب للتقليل من الخلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
- التسوية: وهي الوصول إلى حل وسط تقبل فيه الأطراف المتصارعة.

¹ هبة منير، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 39.

- **الإكراه:** هنا تستخدم السلطات الرسمية والقوة لحل الصراع.

- **التغيير والتبديل:** يستخدم هذا الأسلوب على المتغيرات الهيكلية للنظام عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بهيكل النظام، ومن المفيد هنا تبادل الموظفين بين الأقسام أو استحداث نظام ما أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد.

نستخلص أن هناك عدة أسباب للصراع و يأخذ عدة أنواع كالصراع الصناعي، الصراع بين الإدارات التنفيذية والمستشارين، الصراع بين الوحدات الإدارية، الصراع بين المؤسسة ومحيطها الخارجي كما أنه لا يظهر مرة واحدة و إنما يكون على مجموعة مراحل، الصراع الكامن، الصراع المدرك، الصراع المحسوس، الصراع الواقعي، مرحلة ما بعد الصراع، رغم ذلك هناك طرق و أساليب لإدارة الصراع في المؤسسة.

الخاتمة:

من خلال هذه المطبوعة تم التطرق إلى مختلف المفاهيم و العمليات المتعلقة بتنظيم و هيكل المؤسسة و هذا بالتطرق الى ستة محاور أساسية وفقاً لمقرر المقياس، بحيث تطرقنا في المحور الأول إلى ماهية التنظيم و المتضمن نشأة و تطور التنظيم و مداخل دراسة المنظمات و استخلصنا أن هناك عدة تعاريف للتنظيم تختلف باختلاف أوجه نظر الباحثين غير أن المتفق عليه حول مفهوم التنظيم يخص عملية تقسيم العمل، تجميع العمال و تحديد علاقات السلطة و المسؤولية، كما وجدنا أن التنظيم يتضمن عدة عناصر و يقوم على عدة مبادئ تسمح له بتحقيق مجموعة من الأهداف و الوظائف داخل المؤسسة.

توصلنا أيضاً إلى أن التنظيم داخل المؤسسة يظهر في شكلين أساسيين و هما التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي، بحيث يتعلق الأول بالجانب الرسمي داخل المؤسسة في حين أن الثاني يتكون من عدة عناصر و يأخذ عدة مظاهر داخل المؤسسة.

أما بخصوص نشأة و تطور التنظيم فقد مر ذلك بعدة مراحل و من خلال مجموعة من النظريات و الباحثين الذين يختلفون في تفسيرهم لطريقة التنظيم الفعال داخل المؤسسة بدءاً من النظرية الكلاسيكية مروراً بالنظرية السلوكية، وصولاً إلى نظرية النظم، و رغم الاختلاف بين

النظريات و الباحثين إلا أن أفكارهم تبقى مرجعا أساسيا في تفسير التنظيم داخل المؤسسة. تطرقنا أيضا إلى مداخل دراسة المنظمات و رغم الاختلاف في تسمية المداخل إلا أنها مرتبطة جميعا بنشأة و تطور التنظيم انطلاقا من المدخل الهيكلي، مروراً بالمدخل أو إطار المورد البشري ثم المدخل السياسي و أخيرا المدخل الثقافي.

أما بخصوص الثاني حول الهيكل التنظيمي، فقد وجدنا أن هناك عدة تعريفات مختلفة لمفهوم الهيكل التنظيمي، غير أن كل هذه التعاريف مرتبطة بمتغيرات أساسية مثل جمع الموارد و تقسيم العمل، تنظيم المورد البشري و توجيه سلوك الفرد، تحديد الوحدات، المستويات و علاقات السلطة و المسؤولية و طريقة التنسيق بين أجزاء المؤسسة، كما تبرز أهمية الهيكل التنظيمي باعتباره وسيلة لتحقيق العديد من الأهداف التنظيمية داخل المؤسسة بالنظر إلى مجموع الخصائص التي يتميز بها، كما يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية و المتمثلة في الرسمية، التخصص و المركزية.

أما بخصوص نظريات التنظيم فقد تم تحديدها في ثلاث نظريات أساسية و هي النظرية الكلاسيكية، النظرية السلوكية و نظرية النظم و رغم الانتقادات الموجهة لهذه النظريات إلا أنها تبقى مرجع أساسي في تحليل التنظيم داخل المؤسسة.

تطرقنا في المحور الثالث إلى تصنيفات الهياكل التنظيمية، و استخلصنا أن هناك عدة تصنيفات للهياكل التنظيمية و تختلف هذه التصنيفات باختلاف المعيار المستخدم، فحسب تدرج السلطة نجد نوعين و هما الهيكل التنفيذي و الهيكل الوظيفي، أم حسب معيار نطاق الإشراف فنجد الهيكل الطويل و الهيكل المسطح.

نجد حسب معيار تقسيم و تجميع الأنشطة عدة أنواع من الهياكل التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة، الهيكل التنظيمي على أساس الزمن، الهيكل التنظيمي على أساس مراحل العمل الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية، الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن، الهيكل التنظيمي على أساس المنتج. أما حسب معيار نموذج التنظيم فنجد الهيكل الآلي و الهيكل العضوي.

تمحور المحور الرابع حول عمليات تصميم الهيكل التنظيمي، و توصلنا إلى أن أن عملية تصميم الهيكل التنظيمي تخص تحديد الجوانب الهيكلية و الأدوار و العلاقات داخل الهيكل التنظيمي، و تتضمن عملية التصميم أبعاد رئيسية كالتعقيد، التمايز و التكامل، المركزية و اللامركزية. كما وجدنا أن هناك عدة مداخل لتصميم الهيكل التنظيمي منها ما يركز على تصميم المؤسسة من أعلى إلى أسفل و منها ما يركز على طريقة تجميع الأنشطة، بالإضافة إلى اتجاه ثالث يحدد عملية تصميم الهيكل التنظيمي من خلال مجموعة عناصر و خطوات.

بخصوص المحور الخامس و المتعلق بمحددات تصميم الهيكل التنظيمي فقد تطرقنا فيه إلى ثلاث نقاط أساسية و المتمثلة في حجم و دورة حياة المؤسسة، بيئة و إستراتيجية المؤسسة، تكنولوجيا و ثقافة المؤسسة. بخصوص حجم و دورة حياة المؤسسة نستخلص أن هناك عدة نماذج لتفسير دورة حياة المؤسسة، بحيث نجد أن محمد قاسم القريوتي يشبهاها بدورة حياة الإنسان و المتمثلة في خمسة مراحل أساسية، المرحلة الإبداعية، المرحلة الجماعية، مرحلة الرسمية والرقابة، مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي و مرحلة الانحدار. أما نموذج Miller & Friesen الذين يقترحان أن دورة حياة المؤسسة من ناحية تنظيمية تمر بخمس مراحل أساسية، الولادة، النمو والتوسع، النضج، الانحدار والتدهور، إعادة الانتعاش.

في نفس الاتجاه يرى Larry Greiner أن نمو المؤسسة من ناحية تنظيمية يكون بالشكل الذي يأخذ نمو هادئا لفترة وصفه بالتطور ثم يلي بعد ذلك فترة اضطراب تسمى الأزمة، وقد حدد خمسة مراحل أو مستويات لنمو المؤسسة، مرحلة الإبداع وأزمة القيادة، مرحلة التوجيه وأزمة الاستقلالية، مرحلة التفويض وأزمة الرقابة، مرحلة التنسيق وأزمة الروتين، مرحلة التآزر وأزمة التشبع النفسي على أن تتميز كل مرحلة من هذه المراحل الخمسة بمجموعة من المميزات التنظيمية التي ذكرناها في التحليل السابق.

بخصوص بيئة المؤسسة نستخلص مما سبق أن نوع التنظيم و الهيكل التنظيمي يتحدد تبعا لنوع البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، فالهيكل الميكانيكي يلائم المؤسسات التي تعمل في البيئة المستقرة، جهة أخرى النموذج العضوي يلائم المؤسسات التي تمارس نشاطها في بيئة تتميز بحالة

عدم التأكد، كما توصلنا و من خلال النماذج المذكورة إلى أن التنظيم المرن وغير المعقد يتناسب مع البيئات الأكثر تعقيدا، بينما يتناسب التنظيم الثابت والذي فيه درجة كبيرة من الرسمية مع البيئات الأقل تغيرا ويناسب كذلك المؤسسات التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة.

أما بخصوص الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي نستخلص مما سبق أن تغير وتعديل الاستراتيجيات الخاصة بتنوع المنتجات وازدياد الطلب عليها يصاحبه دائما تغيير وتعديل في الهياكل التنظيمية، كما أن التنظيم يحدد الإستراتيجية، خاصة وأن المؤسسة أصبحت توجد في محيط شديد التقلب، لذا يمكن القول أن العلاقة بين الهيكل و الإستراتيجية هي علاقة تأثيرية متبادلة.

فيما يتعلق بتكنولوجية و ثقافة المؤسسة استخلصنا أن منظمات الإنتاج بالوحدات أو بكميات صغيرة تطبق هياكل تنظيمية بمستويات إدارية أقل والعمل يتم في شكل جماعات عمل صغيرة، على عكس ما هو سائد في منظمات الإنتاج الواسع، كما وجدنا أن هناك علاقة بين نوع التكنولوجيا و خصائص الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى أن أصناف التكنولوجيا تتناسب مع أنواع محددة من الهيكل التنظيمي، فالتكنولوجيا المتسلسلة و الوسيطة تناسب الهيكل الميكانيكي الآلي بينما التكنولوجيا المكثفة تناسب الهيكل العضوي أكثر.

أما بخصوص علاقة الثقافة التنظيمية بالتنظيم و الهيكل التنظيمي فقد وجدنا أن فان الثقافة التنظيمية مرتبطة بالبنيان التنظيمي، بحيث نجد الثقافة الديناميكية، الثقافة النظامية، الثقافة الوظيفية و الثقافة الفردية.

أما المحور السادس حول التطوير التنظيمي فقد خلصنا إلى أن التطوير التنظيمي هو نوع من معين من أنواع التغيير التنظيمي و أن الهدف الأساسي هو تحسين فعالية و أداء جزء معين تريد المؤسسة تغييره و هو يمر بعدة مراحل و له عدة أساليب، أما التغيير التنظيمي فهو أعم و أشمل ويكون استجابة للتغيرات البيئية و له عدة مستويات كما يشمل عدة مجالات، و يمكن استخدام عدة استراتيجيات و نماذج لإحداث التغيير في المؤسسة، كما يمكن إتباع مجموعة عوامل النجاح لخفض مقاومة التغيير خلال كل المراحل بالإضافة إلى تجنب أسباب حدوثها.

كما وجدنا أن هناك عدة أسباب للصراع و يأخذ عدة أنواع كالصراع الصناعي، الصراع بين الإدارات التنفيذية والمستشارين، الصراع بين الوحدات الإدارية، الصراع بين المؤسسة ومحيطها الخارجي كما أنه لا يظهر مرة واحدة و إنما يكون على مجموعة مراحل، الصراع الكامن، الصراع المدرك، الصراع المحسوس، الصراع الواقعي، مرحلة ما بعد الصراع، رغم ذلك هناك طرق و أساليب لإدارة الصراع في المؤسسة.

قائمة المراجع:

بالعربية:

الكتب:

- أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 2، وهران، 2004.
- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة 2، دار الحامد، عمان، 2009.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2017.
- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، بني سويف، مصر، 2007.
- طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.
- قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997.
- محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، منشورات جامعة بنها، 2007.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008.

- يوسف عثمان محمد عبد الله، محاضرات في إدارة الأعمال، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2018.

المجلات:

- إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر الهيكل التنظيمي علي كفاءة الأداء "دراسة تطبيقية علي بعض المؤسسات الحكومية"، المجلد 18، العدد 1، ص 28-43.
- أياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف "دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية"، مجلة التقني، المجلد العشرون/ العدد الثاني، ص 1-13.
- بدرية بنت صالح بن عبد الله الشمري، تصور مقترح لتطوير التنظيمي لجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"، مجلة العلوم التربوية، العدد 4، الجزء 3، أكتوبر 2018، ص 53-109.
- بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة، مجلة أهل البيت، العدد 19، 2016، ص 17-58.
- بوزيان راضية، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا الأهمية والأبعاد، مجلة التراث، المجلد الثامن، العدد 1، 2018، ص 122-135.
- جمال بن زروق، التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 - العدد الأول+الثاني 2010، ص 397-433.
- جهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في شركة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (53)، 2017، ص 157-184.
- حافظ إبراهيم ناجي، علي لفته عباس، تقييم الهيكل التنظيمي لشركات الإنشاء باستخدام تقنية أفضلية النظام بالتشابه مع الحل المثالي TOPSIS، مجلة ديالي للعلوم الهندسية، المجلد السادس، العدد الرابع، ديسمبر 2013، ص 24-44.

- حسين محمود حري م و شاكر جارالله الخشالي، أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات - المجلد الثامن - العدد الأول 2006، ص 141-171.
- حكيم بن جروة، دراسة نظرية لإستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، العدد الأول 2017، ص 11-33.
- حيدر حمودي علي الزبيدي و زينب هادي معيوف الشريفي، تأثير الهيكل التنظيمي في الحد من الفساد الإداري والمالي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة النجف، مجلة الدنانير، العدد الثالث عشر، 2108، ص 220-245.
- زكاز علي، التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 1، العدد 1، 2013، ص 37-48.
- سعدية حايك كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع و معايير النجاح التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 8، العدد 23، 2012، العراق، ص 93-127.
- سناء خضر يوسف، تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية دراسة حالة في جامعة صلاح الدين - أربيل، تنمية الرافدين العدد 110 مجلد 34 لسنة 2012، ص 199-2016.
- سوسن رشيد محمد، هيثم عبد الرزاق بوهان، تطوير نظام مقترح للهيكل التنظيمي لإدارة مشاريع إنشائية متعددة، مجلة الهندسة، المجلد 8، العدد 20، 2014، ص 1-19.
- شوابي سارة، عامر هشام، مقاومة العاملين للتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة لعينة من المؤسسات في القطاع العام باستخدام نموذج - المعادلات الهيكلية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية المجلد 8، العدد 4، 2019، ص 641.
- صفاء جميل الجعافرة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، 2013، ص 1663-1687.

- عادل محمد عبد الله، مدى تطابق أنشطة الهيكل التنظيمي الفعلي للمعايير المخططة بالتطبيق على مستشفى الزهراوي التعليمي و مديرية بلدية الموصل في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين 85 (29)، 2007، ص 181-200.
- عالية جواد محمد علي، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس و الثلاثون، 2013، ص 160-186.
- عامر الحاج، أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 47، ص80.
- عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 28 - العدد الأول - 2012، ص 265-300.
- علي ميا، حسين إبراهيم، تقييم مدى توافر الهيكل التنظيمي المناسب والقيم التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العموم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد3، 2011، ص119-141.
- فايق جواد كاظم، علي رحمة راشد، تأثير استراتيجيات إدارة الصراع في الأداء التمريضي، بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد14، العدد3، ص 673-696.
- كمال بوقرة، فعالية التنظيم الرسم في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة في أثر المعوقات الثقافية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 12، جانفي 2018، ص 133-152.
- مناولي محمد، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 1، العدد 3، ص 234.
- منصوري الهام، منصوري كمال، المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السادس عشر ديسمبر 2014، ص 311-330.
- نور الدين دودو نوري و كمال محمدي، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر و ميشال كروزيه، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 1، العدد 3، ص 222-231.

- وفاء علي سلطان، زينب شلال عكار، مصادر اللا تأكد البيئي واستراتيجيات مجابهتها دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء العامة، محافظة البصرة، مجلة دراسات البصرة السنة الثامنة / العدد 16، 2012، ص 68-116.
- ياسف حسيبة، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 10، العدد 1، ص 145.

الملتقيات:

- بغول زهير، بوقزولة وداد، تصميم العمل كإستراتيجية تنظيمية في التنمية المهنية للأستاذ الجامعي، مداخلة في ملتقى واقع التكوين الجامعي في الجزائر، جامعة المسيلة يومي و 15 و 16 ماي 2012.
- طيب سعيد، التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، مداخلة في ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة الشلف، ص 885.
- عبد الفتاح بوخمم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، ورقة بحثية في المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة يومي 15 و 17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، لبنان.

المذكرات و الأطروحات:

- إعراب سعيدة، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية و الإقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة المواد والأدوية الحيوانية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006.
- أمجد سعدي عبيدو، إشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بمدينة الخميل ومقترحات لتطويره، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين، 2018.
- برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف، دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2016.

- بغدود راضية، تحليل و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008.
- بن سبع الياس، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل "دراسة حالة شركة نفطال"، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010.
- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014.
- بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2016.
- حسن محمد سعيد، دور الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية، الجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير، 2012.
- سلمى سيد احمد عبد الرحيم، تقويم فعالية إستراتيجيات و نماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم، 2008.
- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2018.
- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة جيجل، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2017.
- شاوي صباح، التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، 2010.
- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000 - 2005)، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2006.
- عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية دراسة حالة بلدية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2018.

- عباس سمير ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 2008.
- عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
- عبد الغني بن حامد، التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الإجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2016.
- عبدربه إسماعيل أبوعمر، تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2012.
- فاتن عدنان أبو ورد، درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية و علاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.
- فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ماجدة ماجد مصباح صباح، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
- كرمي كريمة، التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز دارسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز ولاية-عنابة، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 2010.
- كرومي سعيد، أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2017.

- لبوز الياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2017.
- محمد السمانى الخضر عبد القادر، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري : الهيكل التنظيمي متغير معدل في القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2019.
- مناهل أحمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015 .
- منصور حماد عطية حماد، محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، مذكرة ماجستير، فلسطين، 2016.
- ميدون إيمان، الاتصال الداخلي و انعكاساته على إعادة تنظيم العمل، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2018.
- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
- نصير حمد حامد إبراهيم مشاكل الهيكل التنظيمي في المستشفيات : دراسة حالة مستشفى ود مدني التعليمي، ولاية الجزيرة، السودان، مذكرة ماجستير، 2015.
- نور الدين تاوريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
- هبة منير، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

المطبوعات:

- بوضرسة زهير، محاضرات في التنظيم الحديث للمؤسسة، منشورات جامعة العربي بن مهيدي، 2013-2014.

- تريكي حسان، مطبوعة بيداغوجية في نظريات المؤسسة، جامعة الطارف، 2015.
- زواغي محمد، مطبوعة بيداغوجية في مقياس تسيير المؤسسة، جامعة البويرة، 2018.
- سيساوي فضيلة، مطبوعة التنظيم الحديث للمؤسسة، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2014.
- عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- ليليا بن صويلح، مطبوعة محاضرات مقياس مدخل لعلم اجتماع التنظيم و العمل، جامعة قالمة، 2016.
- محمد أمين، مطبوعة نظرية التنظيم وتصميم المنظمات، جامعة الدمام، 2016.
- نادية سعيد عيشور، مطبوعة محاضرات في علم اجتماع المؤسسات، جامعة سطيف2، 2019.

بالفرنسية و الانجليزية:

المجلات:

. Mintzberg, H. " The Structuring of Organizations: A synthesis of the research" Prentice –Hall, Englewood Cliffs ,NJ.(ISBN: 0138552703) ,1979, p2

المذكرات و الأطروحات:

. SAAD Ali Rehan Al Mohamadi, The Relation between Strategic Choice Organizational Structure and Their Impact on Organizational Effectiveness, Doctoral thesis, St Clements International University, 2011, p 99.

المواقع :

http://uowa.edu.iq/filestorage/file_1545864576.pdf