



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم : علوم التسيير

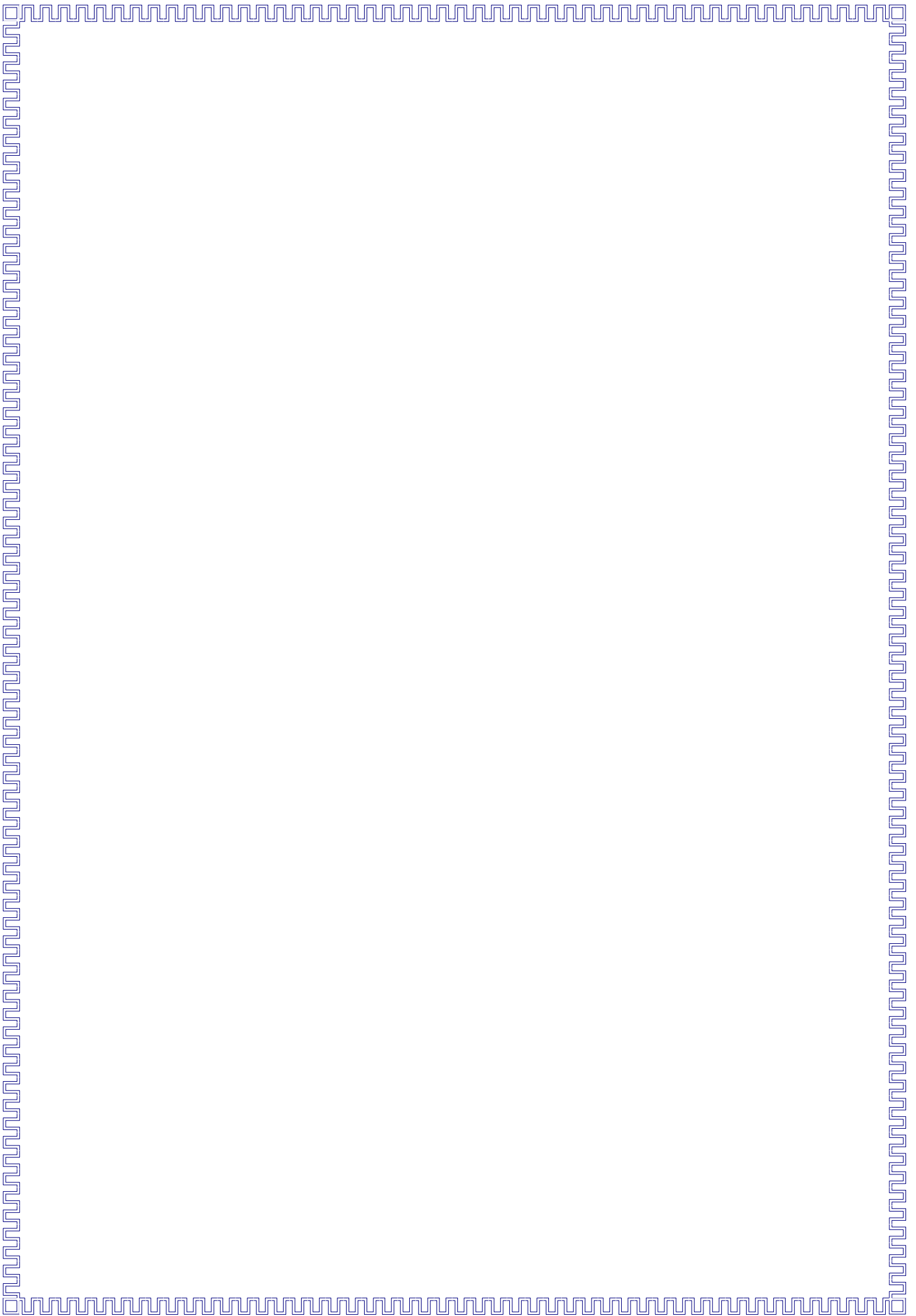
مطبوعة بيداغوجية في مقياس

هياكل و تنظيم المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة الأعمال

من إعداد الدكتور : عقبة مخنان

السنة الجامعية : 2023/ 2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم : علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية في مقياس

هياكل و تنظيم المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة الأعمال

من إعداد الدكتور : عقبة مخنان

السنة الجامعية : 2023/ 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ

بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ (قرآن کریم (سورة طه، الاية 114)

صدق الله العظيم

أ المقدمة العامة
01	المحور التمهيدي : بطاقة تعريفية بالمقياس
02	أولاً: معلومات حول المقياس
02	ثانياً: تقديم المقياس
03	ثالثاً: محتوى المطبوعة.....
04	رابعاً : المعارف المسبقة المطلوبة
04	خامساً : طريقة التقييم.....
05	سادساً : أنشطة التعليم و التعلم.....
06	المحور الأول : التنظيم في الفكر الإداري
07	أولاً: مداخل دراسة المنظمات.....
09	ثانياً: نشأة وتطور التنظيم.....
13	المحور الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
15	أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي.....
16	ثانياً: أنواعه وخصائصه
32	المحور الثالث: تصنيفات الهياكل التنظيمية
33	أولاً: معيار تدرج السلطة.....
33	ثانياً: معيار نطاق الإشراف.....
34	ثالثاً: معيار تقسيم و تجميع الأنشطة.....
34	رابعاً: معيار نموذج التنظيم.....
37	المحور الرابع: تصميم الهياكل التنظيمية و محدداتها
38	أولاً: تصميم الهيكل التنظيمي
39	ثانياً: محدداته.....
51	قائمة المراجع

تمهيد :

عرفت المفاهيم الإدارية عدة تطورات في أعقاب كل فكر إداري، حيث تجسدت في غالبها حول البيئة الداخلية (الموارد البشرية، العمل، إدارة الأنشطة،...) و الخارجية للمنظمة (التكنولوجيا، الموارد المالية، المنافسين والجودة،...) . وهذا ما ساهم في ظهور طرق مختلفة لتسيير المنظمة.

بعد قيام الثورة الصناعية التي ظهرت في بريطانيا في القرن 18 ميلادي، لانتشر بعدها في فرنسا و ألمانيا و الوم.أ. والذي نجم عنه تعقد و زيادة حجم الانتاج الصناعي و إحتدام المنافسة بين هذه الدول بالأساس. كان لابد من اتباع أساليب إدارية جديدة تواكب الحياة الصناعية آنذاك . مما أدى إلى ظهور إتجاهات الفكر التقليدي في الممارسة الإدارية؛ والتي تأثرت من خلال ميولات و أفكار مؤسسيها و هو ما أدى في ما بعد ومن خلال السليبيات التي تركتها كل مدرسة، الى ظهور انماط جديدة بأفكار وطرق جديدة لمختلف النظريات.

في هذه المطبوعة سنتطرق إلى نشأة وتطور التنظيم في الفكر الاداري، التطورات التي شهدتها أفكار رواد و باحثي علم الادارة في هذا المجال. تحديد مفاهيم للهيكل التنظيمي و انواعه مع التركيز على اعطاء أمثلة وحيثيات حول سيرورته في المنظمات. وذلك بنوع من التفصيل في باقي المحاور و المعنونة كما يلي :

المحور التمهيدي : بطاقة تعريفية بالمقياس؛

المحور الأول: التنظيم في الفكر الإداري

1 نشأة وتطور التنظيم

2 مداخل دراسة المنظمات

المحور الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1 مفهوم الهيكل التنظيمي وخصائصه

2 نظريات التنظيم

المحور الثالث: تصنيفات الهياكل التنظيمية

1 معيار تدرج السلطة

2 معيار نطاق الإشراف

3 معيار تقسيم و تجميع الأنشطة

4 معيار نموذج التنظيم

المحور الرابع: تصميم الهياكل التنظيمية و محدداتها

1 تصميم الهياكل التنظيمية

2 محددات تصميم الهيكل التنظيمي

1.2. حجم ودورة حياة المنظمة

2.2. بيئة وإستراتيجية المنظمة

3.2. تكنولوجيا وثقافة المنظمة

المحور التمهيدي

بطاقة تعريفية بالمقياس

تمهيد :

من خلال هذا المحور يمكننا تقديم عرض توضيحي بخصوص ما سيتم التطرق له في هذا المقياس، و التي تسمح للطلاب بالتعرف على كل ما يضمه المقياس وفق دفتر الشروط (canevas) المقرر بالكلية، بالتنسيق مع ميدان التكوين للكلية ؛ و الذي حُدثت من خلاله أهداف التكوين في إتجاهين :

- الاتجاه الأول يصب في الحصول على الكفاءات العلمية والتقنية ؛
- الاتجاه الثاني: يصب في اتجاه تطوير القدرات الفردية للطلاب .

أولا - معلومات حول المقياس :

- الكلية : العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية - جامعة غرداية؛
- الفئة المستهدفة : طلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة الأعمال (السداسي الخامس) ؛
- عنوان المقياس : هياكل وتنظيم المؤسسة؛
- وحدة التعليم : المنهجية / الرصيد: 04 ؛ / المعامل: 02 ؛
- نوع التقييم : امتحان محاضرة + أعمال موجهة.
- نمط التكوين : حضوري + عن بعد المدة : 82 سا 30 دقيقة

نوع التقييم			الحجم الساعي الأسبوعي				الحجم الساعي السداسي	وحدة التعليم المنهجية	
	متواصل	إمتحان	الأرصدة	المعامل	محاضرة	أعمال موجهة			أعمال تطبيقية
x	x	04	02	02.30	-	1.30	1.30	82 سا و 30 د	هياكل و تنظيم المؤسسة

ثانيا - تقديم المقياس :

يتم تقديم المقياس في شكل أعمال موجهة تضم مواضيع بحوث حول :

1. التنظيم في الفكر الإداري :

1. مفهوم وأهمية التنظيم؛
2. مبادئ وأسس التنظيم؛

3. نظريات التنظيم.

4. أنواع التنظيم

II. الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

1. الهيكل التنظيمي

2. العناصر المكونة للهيكل التنظيمي

3. أنواع الهيكل التنظيمي

4. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

5. تصميم الهيكل التنظيمي

III. الهيكل التنظيمي ضمن الثنائية (بيئة المنظمة، ثقافة المنظمة):

1. ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي

2. بيئة المنظمة والهيكل التنظيمي

3. دورة حياة المنظمة والهيكل التنظيمي

مع تقديم أمثلة و نماذج حولها إضافة إلى طرح مجموعة من الأسئلة في نهاية كل محور تهدف بالأساس إلى تقييم الكفاءات لدى الطلبة المستهدفين و تنمية معارفهم في هذا المجال. و عموما يهدف مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة إلى :

- معرفة المفاهيم المتعلقة بالتنظيم عبر مدارس التسيير؛

- معرفة عناصر الهيكل التنظيمي و مراحل تصميمه؛

- تكوين نظرة علمية حول نشأة الهياكل في المنظمات الحديثة و المعاصرة؛

- دراسات حالة لكل بحث على حدة، لمحاكاة الجانب النظري مع الواقع.

ثالثا - محتوى المطبوعة :

كما أسلفنا ذكره سابقا، فإن المقياس موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة الأعمال، و هو مكون من ثمانية محاور، يمكننا تلخيص محتواها في ما يلي :

- المقدمة العامة؛

- المحور التمهيدي : بطاقة تعريفية بالمقياس؛

- المحور الأول: التنظيم في الفكر الإداري

1. نشأة وتطور التنظيم

2. مداخل دراسة المنظمات
- المحور الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
 1. مفهوم الهيكل التنظيمي وخصائصه
 2. نظريات التنظيم
- المحور الثالث: تصنيفات الهياكل التنظيمية
 1. معيار تدرج السلطة
 2. معيار نطاق الإشراف
 3. معيار تقسيم و تجميع الأنشطة
 4. معيار نموذج التنظيم
- المحور الرابع: تصميم الهياكل التنظيمية ومحدداتها
 1. تصميم الهيكل التنظيمي؛
 2. محدداته:
 - 1.1. حجم و دورة حياة المنظمة؛
 - 2.2. بيئة و إستراتيجية المنظمة
 - 2.3. تكنولوجيا و ثقافة المنظمة

رابعاً - المعارف المسبقة المطلوبة :

بُغية استفادة الطالب من المقياس، و لغرض الإلمام بجميع المحاور المطروحة في هذه المطبوعة، و يجب أن يكون المتلقي (الطالب) مُلمًا نوعاً ما بأبجديات التسيير و فق المقاربات و المناهج المختلفة لمدارس التسيير. إضافة إلى : مكتسبات معرفية حول الهياكل التنظيمية و التنظيم في المنظمات .

خامساً - طريقة التقييم :

تتم عملية التقييم النهائي للطالب كما يلي :

- الامتحان النهائي : يمثل نسبة 50 في المائة من العلامة النهائية للتقييم ؛
- التقييم المستمر : يمثل نسبة 50 في المائة من العلامة النهائية، يضم بصفة أساسية نقطة الأعمال الموجة (مجموعة من البحوث ينجزها الطلبة و يتم عرضها و مناقشتها مع الأستاذ والطلبة)، مع إضافة أعمال أخرى في شكل (بطاقة قراءة، وظائف منزلية، استجواب ...).

سادسا - أنشطة التعليم والتعلم :

تم اعتماد أسلوب التعليم الهجين (دراسة حضورية ودراسة عن بعد)، حيث اعتمدت هذه الطريقة تزامنا و إنتشار وباء كوفيد - 19 للموسمين 2021/2020 و 2022/2021. هذا ما سمح لنا باعتماد وسائل اتصال و تواصل حديثة مع الطلبة لغرض تغطية المقياس بجميع محاوره المقررة وفق البرنامج المسطر في دفتر الشروط **canevas** للمقياس. من بين هذه البرامج، نذكر على سبيل المثال لا الحصر :

وسائل الاتصال و تقنيات التواصل :

البريد الالكتروني :



gestion.lmd2@gmail.com



google meet

<https://meet.google.com/hrp-busr-bzf>



Moodle

<http://elearning1.univ-ghardaia.dz/course/view.php?id=3505>



Google Classroom

google classroom

<https://classroom.google.com/u/1/c/NTUwMDYzMTg5MDM1>



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
الَّذِينَ فِيهَا وَأَلْفَ الْمَلائِكَةِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي

تقديم :

احتل التنظيم مكانة بارزة في مختلف الانتماءات الفكرية، فهو من بين الوظائف الأساسية لعملية التسيير بعد التخطيط . فعمل المؤسسة و تعقيدات البيئة المحيطة بها تفرض وجود تنظيم لها. فمن بين الأدوار الرئيسية للتنظيم مثلا نجد : أنه يساهم في تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات، وبذلك سيساهم في الحد من النزاعات داخل المنظمة و التنسيق بين مختلف المهام و الأنشطة . حيث يحدد التنظيم الجزء الذي يتوقع من كل عضو في المنظمة أدائه والعلاقات بين هؤلاء الأعضاء بغرض أن يكون أدائهم أكثر فاعلية لتحقيق هدف المنظمة.

أولا - مداخل دراسة المنظمات.

هناك عدة تعريفات لمفهوم النظرية من بينها: " هي بأنها مجموعة من الأفكار و المفاهيم المنظمة و المجردة التي تصف وتفسر موضوعا متعلقا بمجال معين ". تعتبر النظريات مجموعة من المفاهيم والمصطلحات والافتراضات التي تبحث في التفسير، والتنبؤ والتحكم في المتغيرات المختلفة بقصد فهم الظواهر التي هي محل البحث".

فالنظريات الإدارية تقوم على افتراض علاقة بين نمط السلوك والكفاية الإنتاجية، هذه النظريات (الإدارية) وافتراضاتها حول الإنسان وسلوكه تحدد نمط التعامل الواجب إتباعه مع هذا الإنسان لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء.¹

تُعرف **مادلين غرافيتز** المنظمة بأنها: " تجمع بشري مترتب بطريقة عقلانية أي مقصودة وليست عفوية من أجل تحديد غايات محددة مسبقا وهي تتصف بتقسيم العمل والسلطة، والمسؤوليات، وقنوات الاتصال المخططة، والمنظمة تخضع للمراقبة حتى لا تحيد عن أهدافها المحددة وحتى تحفظ وتحسن فعاليتها واستمرارها ".

و يُعرف عالم الاجتماع **إيمانيايزوني** المنظمات بأنها: "وحدات اجتماعية يكون تكوينها وإعادة تكوينها عن قصد بغرض ترقية أهدافها المميزة، والمنظمة تتسم أساسا بتقسيم العمل والسلطة، وتتسم أيضا

¹ فراح فوزية، نظرية التنظيم، محاضرات في قسم العلوم الإنسانية، شعبة اعلام و الاتصال، المستوى السنة الثالثة، جامعة البليدة 2، 2021/2020 ، ص 02.

بوجود مركز أو عدة مراكز للقرارات التي تحدد الهدف الذي ينبغي للمنظمة أن تحققه كما أنها تقوم بتعويض العمال الذين لا يبذلون المجهود المطلوب منهم".

وفي تعريف لـ محمد علي محمد أستاذ علم الاجتماع التنظيمي: "المنظمة هي تجمعات محددة البناء تضم أفرادا وجماعات ينقسم بينهم العمل وتوزع عليهم المهام والاختصاصات على نحو يجعل هذه المنظمات، قادرة على إنجاز ما حددته لنفسها من أهداف، وتشهد هذه المنظمات حركة دائمة وديناميكية تتمثل في تجدد العضوية، كما تنهض على نظام للجزاءات والمكافآت، وتسلسل للسلطة وتفويض للاختصاصات ونظام للاتصال الذي هو عصب حياة المنظمة".

النظريه عبارة عن نظام مفاهيم. أي علاقات بين المفاهيم والمتغيرات المختلفة في مجال معين. فهي اذن ليست مجموعة القضايا المنسقة فيما بينها والتي يمكن التأكد من صدقها أو اختبار محتوياتها عن طريق البحث الميداني. و انما هي المفاهيم والادوات التصورية التي بإمكانها تقديم خارطة مباشرة للمشكلات في ميدان معين. النظرية هنا بمثابة الدليل الموجه للبحث طالما كانت تقدم الادوات التصورية واسلوب معالجتها من خلال نسق فكري متكامل وعلى هذا الاساس فإن نظرية المنظمة organization theory هو النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها. و هي تشير الي الجوانب الوصفية والميدانية في النظام.

ثانيا - نشأة و تطور التنظيم؛

1. مفهوم التنظيم :

- تعريف اول : هو نظام يعمل على التحديد الإداري الواعي للأنشطة و القوى الشخصية المنسقة؛
 - تعريف ثان : هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقيا ورأسيا داخل هيكل المنظمة.
- من التعاريف السابقة، يتضح بأنه ليكون هناك تنظيم يجب توفر عنصرين رئيسيين هما :

- المهام المطلوب تأديتها و الأشخاص المكلفين بتنفيذها؛
 - العلاقات اللازمة لتأمين التنسيق فيما بين المهام والأشخاص.
- و هناك تعريف لـ مصطفى حجازي في كتابه "الاتصال الفعال في العلاقات الإدارية": " التنظيم هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل مؤسسة ما،

وللتنظيم دوماً مستويان: الأول رسمي يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف وغير رسمي أو ضمني؛ وهو عبارة عن شبكة الاتصالات التي تنشأ بين العاملين على أساس شخصي، وكل من هذين المستويين له صلة وثيقة بعمليات الاتصال² وتطورها ونتائجها.³

- يُعرفه هنري فايول بأنه " إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفة، من المواد الأولية والعدد ورأس المال والافراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض⁴ .
- كما يُعرفه لويس الن بأنه " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي ادائه مع تحديد تفويض المسؤولية والسلطة واقامة العلاقات لغرض تمكن الاشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الاهداف "

من خلال التعريفات السابقة يمكننا ان نقول ان التنظيم هو : وظيفة إدارية لهيكله الموارد البشرية والمادية، لتحقيق اهداف المنظمة بأقل التكاليف، من خلال تقسيم الاعمال والمهام بين افراد المنظمة، وتحديد العلاقات، وانماط الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وتحديد المسؤوليات، الواجبات والسلطات، والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤولية.

و هو أيضا : " العملية المتعلقة برسم الهيكل التنظيمي متضمنا ذلك المكونات الأساسية للتنظيم الرسمي مع تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات اللازمة والمساعدة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة "

2. خطوات عملية التنظيم:

للقيام بعملية التنظيم نتبع الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بشكل واضح وصريح؛
- تقسيم العمل إلى أنشطة؛
- تجميع الأنشطة المتجانسة في مجموعات؛

² نفس المرجع، ص 2

³ الأستاذ علي عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة الذي نشرته مكتبة عين شمس بالقاهرة سنة 1976 (الطبعة الثانية)، ص 82.

⁴ مورين ك روبين سون ، تطور مجلس إدارة المنظمة غير الربحية، الجمعية المصرية للنشر المعرفة و الثقافة العالمية، 1 يناير 1998.

- تعيين واجبات كل نشاط؛
- إسناد المهام للأفراد المؤهلين؛
- تفويض السلطة أو الصلاحيات الضرورية للأفراد لتمكينهم من أداء مهامهم على أكمل وجه.

3. نظام التنظيم le système d'organisation :

يعتمد التنظيم في أية منظمة على وجهين : الوجه الوظيفي، والوجه الهيكلي (البنوي). فالوجه الوظيفي يعنى بتزويد المؤسسة بالموارد المادية والبشرية وكل الوسائل التي تمكن من العمل مع بعضها البعض بكفاءة. أما الوجه الهيكلي (البنوي) ، فيتمثل في الهيكلة التنظيمية التي تعتبر إطار عمل يضم الوظائف المختلفة بعضها مع بعض، والعلاقات التي تنظم مختلف الوحدات التنظيمية (علاقات الإتصال أو علاقات السلطة).

نظام التنظيم يعتبر المحور أو المجال الذي يمكن من توحيد جهود الأفراد، مع إسهام كل واحد بأقصى ما لديه لتحقيق الهدف المحدد. أي أن جزءاً هاماً من مهمة التنظيم هو العمل على تجانس الجماعة المكونة للمنظمة، و جمع المصالح المتنوعة واستخدام كل القدرات نحو اتجاه معين محدد. فالهيكلة التنظيمية تقدم الإطار الذي يمكن للأفراد العمل داخله بكفاءة وفعالية، من خلال تجزئة النشاطات وجعلها أكثر تخصصاً من جهة، و تجميعها والتنسيق فيما بينها من جهة أخرى لضمان الإنسجام، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. فهي تعكس التصميم التنظيمي القائم ولا يمكن إعتبارها ك : "تقنية محايدة"، بل تمثل العقلانية التي تسير التنظيم ككل من خلال تحديد فضاء ومستوى الجهود التنظيمية.

4. مبادئ التنظيم الإداري

- مبدأ تخصص العمل :

أثناء تنظيم العمل، يُطلب من المدير تخصيص العمل بين مرؤوسيه. ويجب أن يتم توزيع العمل على أساس المؤهلات والمهارات والقدرات والعمل الذي يقوم به الموظفين . مثلاً: لا يمكن مطالبة المحاسب بإعداد قائمة بالمواد المطلوبة للإنتاج. فإذا تم اتباع مبدأ التخصص في العمل بشكل صحيح، فيمكن إكمال العمل في وقت أقل وستكون جودة العمل جيدة أيضاً. وبالإضافة إلى ذلك، سيستمتع مرؤوسوك أيضاً بالعمل معك عندما يتم منحهم العمل الذي يستمتعون به.

إذن، يجب أن يكون المدير على دراية بمهارات الموظفين وأحياناً يجب أن يخاطر بتخصيص العمل للموظف الأقل خبرة من أجل الكشف عن المواهب الخفية للموظف أو لتزويده بفرصة للنمو.

• مبدأ وحدة القيادة :

يهتم بالتسلسل الهرمي للاتصالات في المنظمة. حيث يخبرنا عن العلاقة بين المرؤوس والرئيس، و يُطلب من كل مرؤوس إبلاغ رئيسه المباشر بأنشطته اليومية. **مثلاً** : سيقدم المدير الإداري التعليمات إلى مدير التسويق و يكون مدير التسويق مسؤولاً أمام المدير العام فقط. ويتمتع مدير التسويق بالسلطة على مدير المبيعات ومدير المبيعات لديه سلطة على مندوب المبيعات.

يتلقى مندوب مبيعات في المنظمة التعليمات من مدير المبيعات الذي يتحكم في أنشطة مندوب المبيعات اليومية. وسيقدم مندوب المبيعات تقريراً إلى مدير المبيعات، وسيقدم مدير المبيعات نفس المعلومات إلى مدير التسويق. وبالمثل، في كل منظمة، تتدفق السلطة من مستوى الإدارة الأعلى إلى مستوى الإدارة الأدنى وهذا يزيل فجوات الاتصال ويجعل التغذية الراجعة سريعة. يتم اتباع هذه الطريقة في جميع أقسام المنظمة. وتساعد وحدة القيادة المنظمة في إقامة التنسيق بين الموظفين والإجراءات المنسقة للموظفين ستؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد.

• مبدأ تفويض السلطة :

معنى التفويض هو إعطاء السلطة لشخص ما أو إعطاء العمل للآخرين. فبدون تفويض، سينتهي الأمر بالمدير بالقيام بجميع الأعمال بمفرده وستظل مهارات ووقت المرؤوسين غير مستغلة. التفويض السليم للسلطة يحسن من جودة العمل ويقلل أيضاً من وقت العمل⁵.

• مبدأ الرقابة أو الإشراف :

أي بمعنى أن عدد الموظفين الذين يمكن لمدير واحد التعامل معهم بفعالية . يتم إعطاء المدير عدد الموظفين الذين يمكنه التعامل معهم بفعالية وليس عدداً غير محدود من الموظفين. ومع ذلك، يجب أن يكون المدير قادراً على التحكم في جميع الموظفين الذين تُمنح سلطتهم إليه. يعتمد عدد المرؤوسين الممنوحين للمدير على نوع العمل وقدرات المرؤوسين وكذلك كفاءة المدير. **مثلاً** : يمكن لمدير

⁵ <https://www.annajah.net/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D9%87-%D9%88%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9%D9%87-%D9%88%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6%D9%87-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85-%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87-article-29834> : تاريخ الاقتباس 2023/05/09

المبيعات التعامل مع عدد أكبر من مندوبي المبيعات العاملين في فريقه إذا كان الموظفون جيدين في البيع ويمكنهم الأداء دون إشراف مستمر ، بينما يمكن للمدير مع فريق جديد من الموظفين التعامل مع عدد محدود من الموظفين حيث يطلب منه توفير التدريب لهم ومساعدتهم في إتمام صفقة البيع بنجاح.

• مبدأ البساطة :

إن بساطة التنظيم تعني **تفويض السلطة** بشكل واضح وبسيط . **مثلا**: يمكن للموظف في مستوى الإدارة العليا التحكم في الموظفين في مستوى الإدارة الوسطي والمباشرة وليس العكس. ويجب أن تكون هناك سلسلة صغيرة من القيادة، ويمكن لسلسلة طويلة من القيادة أن تخلق ارتباكًا ويمكن أن تؤخر أيضًا اتخاذ القرار ويمكن أن تسبب أيضًا صعوبة في التنسيق والتواصل في المنظمة.

• مبدأ المرونة :

يعتمد مبدأ المرونة على التكيف السهل للتغيير في المنظمة. فيجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً بدرجة كافية بحيث يمكن تكيف الظروف المتغيرة بسهولة عن طريق إجراء أي تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي. على سبيل المثال، يجب ألا يتوقف العمل إذا كان المدير المباشر في إجازة لسبب ما. و يجب أن يعرف الموظفون من يجب إبلاغه في حالة عدم وجود مديرهم. وتنمو المنظمات المرنة بمعدل سريع مقارنة بالمنظمات غير المرنة والغير الجاهزة للتغيير.

• مبدأ التعريف الوظيفي :

يعني التعريف الواضح لسلطة الموظفين ومسؤوليتهم .فإذا لم يتم تحديد مسؤولية مهمة معينة بوضوح، فهناك احتمالات ألا يقوم أحد بهذا العمل وسيبقى دون إنجازه . **مثلا** : على إيقاف تشغيل جميع الأجهزة الكهربائية بعد انتهاء ساعات العمل. إذا لم يتم تسليم مسؤولية فحص جميع الأجهزة بعد ساعات العمل والتأكد من إيقاف تشغيلها إلى شخص واحد، فلا يمكنك تحميل أي موظف المسؤولية.

• مبدأ التوازن :

يعني أنه أثناء تنظيم العمل، يجب على المدير الحرص على حصول جميع الموظفين على قدر متساو من العمل . التوازن مهم لأن هذا سيقبل من فرص النزاعات بين الموظفين وسيتم استخدام وقت و مهارات جميع الموظفين بشكل صحيح. وبهذه الطريقة، سيتم تزويد جميع الموظفين بفرص متساوية لتحقيق إنجازات ولشق طريقهم إلى القمة.

• مبدأ التنسيق :

مبدأ التنسيق هو مبدأ مهم للتنظيم الإداري. لأنه في المنظمة، هناك أنواع مختلفة من العمل تتم في أقسام مختلفة في وقت واحد. ومن المهم تنسيق الأنشطة المختلفة التي تجري في المنظمة بحيث تكون جميع الأقسام على نفس النهج . فالتنسيق ضروري لتحقيق الهدف المشترك للمنظمة.

• مبدأ المساطة والمسؤولية :

يشير هذا المبدأ إلى مسؤولية المرؤوس عن تقديم التقارير إلى رئيسه. وتندفق المساءلة صعودا في المنظمة. **مثلا** : سيقدم المرؤوس تقاريره إلى مديره المباشر وسيقدم المدير تقاريره إلى مديره. فمبدأ المساطة والمسؤولية مهم للتواصل السلس في المنظمة.

• مبدأ الهدف :

يعني أن جميع موظفي المنظمة يجب أن يعملوا نحو الهدف المشترك للمنظمة. ولذلك، أثناء تنظيم أمور المنظمة، تأكد من استخدام جهود ووقت ومهارات جميع موظفي المنظمة لتحقيق الهدف المشترك. وسيطلب الأمر تخطيطا شاملا لتنفيذ مبدأ الهدف في التنظيم بنجاح.

5. خصائص التنظيم الإداري :

• تقسيم العمل :

تقسيم العمل هو أساس المنظمة. بمعنى آخر، لا يمكن أن يكون هناك تنظيم بدون تقسيم العمل. و يُقصد بتقسيم العمل التخصص في مهمة واحدة فقط، فيجب تقسيم المهمة المعقدة إلى سلسلة من المهام الأبسط وتعيين عامل لكل منها للحصول على نتيجة أفضل وأسرع وهو ما يؤدي لرفع كفاءة العامل وتعزيز إنتاجيته مع الوقت، لا سيما مع أثر التعلم⁶.

• التنسيق :

يتم تكليف أعضاء مختلفين في المنظمة بمهام مختلفة لأدائها، ثم يتم تجميع جميع المهام معًا بشكل منطقي ومتسلسل مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، لذا فإن التنظيم ينطوي على التنسيق.

⁶<https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A/>

تاريخ الاقتباس 2023/05/09 .

- الأهداف المحددة :
التنظيم الإداري يهدف إلى تحقيق أهداف المنظم بكفاءة وفاعلية، ولذلك يجب ان تكون الأهداف محددة على وجه الدقة.
- يؤسس علاقة السلطة والمسؤولية :
التنظيم الإداري يؤسس علاقة السلطة والمسؤولية بين جميع العاملين في المنظمة، حيث يتم تحديد درجة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى كل موظف وعامل ومدير أثناء أداء الواجبات والمسؤوليات.
- الإتصال الإداري :
في التنظيم الإداري، يجب أن تكون طرق وأساليب وتدفق وأهمية الإتصال الإداري معروفة لجميع الأعضاء .

الخلاصة :

يُظهر التنظيم في المنظمة من خلال مختلف أفكار رواد الفكر الإداري بأنها عبارة عن تعزيز الاطار التنسيقي للمنظمة من خلال تثمين جهود الموارد البشرية بالتنسيق مع باقي الموارد المادية والمالية. اذ انه يتعين على المنظمات تحديد راس مال بشري فعال حتى تتحقق لها عمليا تنظيم هيكلية ذو أداء فعال يسمح بتدنته الانحرافات و تقليلها عن المستوى المطلوب او المتوقع الوصول اليه.

تختلف طريقة اعداد خريطة تنظيمية من منظمة لآخرى باختلاف اهدافها وحجمها و نسبة مواردها البشرية، إضافة إلى اختلاف نظم و طريقة ادارتها ما اذا كانت تقليدية او حديثة تعتمد على عناصر خارجية تؤثر في بيئة منظمات الأعمال.

أسئلة المحور الاول :

1. جاءت نظريات التنظيم لتبرر غاية ما، ما هي هذه الغاية؟ و هل وصلت الى ذلك؟
2. كيف يتم تعزيز البناء التنظيمي في المنظمة انطلاقا من هيكلية مواردها و تثمين جهود وخبرات مواردها البشرية؟؛
3. تحت أي مسمى يمكن لنا توجيه التنظيم الذي تتبعه المنظمات المعاصرة حاليا؟ وكيف يمكن مقارنته بما جاء به رواد الادارة الكلاسيكية؟؛

مراجع المحور الاول :

1. فراح فوزية، نظرية التنظيم، محاضرات في قسم العلوم الإنسانية، شعبة اعلام و الاتصال، المستوى السنة الثالثة،جامعة البليدة 2، 2021/2020 .
2. علي عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة عين شمس بالقاهرة سنة 1976 (الطبعة الثانية).
3. مورين ك روبين سون , تطور مجلس إدارة المنظمة غير الربحية, الجمعية المصرية للنشر المعرفة و الثقافة العالمية، ط1، يناير 1998.

المحور الثاني

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تمهيد :

تضم المنظمة حسب الفكر الإداري مجموعة من الموارد البشرية، المادية والمالية. يتم التنسيق بينها لغرض تحقيق هدف معين . يكون في غالبه تحقيق الربح، البقاء و الإستمرارية.

في خضم هذه العملية الديناميكية والتي تتم في بيئة معقدة نوعا ما لعدة أسباب. يجب التطرق إلى مختلف أنظمة التسيير التي تحقق سيرورة هذه العملية. و هذا ما سنعرضه بالتفصيل في هذا الجزء ، حيث سنستعرض مفاهيم حول أنظمة التسيير ومكوناته ومن ثم تقديم أمثلة و شروحات حول سير هذه الأنظمة داخل المنظمة. لنصل في الأخير إلى تقديم مفاهيم حول نظام المعلومات الذي يعد الجهاز العصبي للعملية الإدارية ككل.

أولاً - مفهوم الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي (Organizational Chart)، يُسمى أيضاً "المخطط التنظيمي (Organigram)" . وهو مخطط بياني يعرض التسلسل الهرمي للوظائف والنطاق الإشرافي داخل الشركة، ويوضح علاقة كل وظيفة بالأخرى، أي أنه يظهر البنية الرئيسية للعمل داخل الشركات".

تحاول المؤسسات دائماً إنشاء هياكل تنظيمية (وظيفية، أو تقسيمية، أو مصفوفية) قريبة من المثالية ولكن دون أن تبلغها، ودون أن تحافظ عليها لفترة طويلة. فالهياكل التنظيمية التي تقام تعكس تطور المؤسسة، وبالتالي فهي تخضع لتغيرات عديدة قد تكون مهمة وسريعة في بعض الأحيان، تتحكم فيها عوامل داخلية خاصة بالمنظمة ذاتها (درجة التتميط *la standardisation*، التشكيل *la formalisation*، مستوى إتخاذ القرارات، التخطيط والرقابة)، أو عوامل ظرفية *Contingentielles* متعلقة بالسياق الذي توجد فيه المؤسسة (هوية المؤسسة، التكنولوجيا، البيئة المحيطة، الإستراتيجية .

إنشاء الهياكل التنظيمية لابد أن يراعي قيامها بالأدوار الأساسية المعرفة من قبل المنظرين في هذا المجال والمتعلقة بما يلي :

- تحديد المهام؛
- توجيه النشاطات و توزيع السلطات؛
- رصد وتحديد مستويات الرقابة؛
- تأسيس العلاقات و تنظيم المعلومات.

ثانياً - أنواع الهيكل التنظيمي وخصائصه :

طُرح السؤال التالي في تقرير نشرته شركة ديلويت عام 2017: لماذا كانت التصميمات التنظيمية على رأس القائمة باعتبارها التوجُّه الأكثر أهمية في استطلاع **Capital Trends Global Human** خلال عامين متواليين؟. وأشار التقرير إلى أن الإجابة بسيطة : تختلف الطريقة التي تعمل بها المؤسسات ذات الأداء العالي اختلافاً جذرياً عن طريقة عملها قبل عشر سنوات مضت. ومع ذلك لا تزال العديد من المؤسسات الأخرى تعمل وفقاً لنماذج عمل العصر الصناعي التي تعود إلى 100 عام أو أكثر. صنَّف واضعو النظريات التنظيمية الأوائل الهياكل التنظيمية إلى ميكانيكية أو عضوية، ولا يزال هذا التصنيف العام والواسع للمؤسسات ملائماً. تناسب الهياكل التنظيمية الميكانيكية (Mechanistic)

(organizational structures) البيئات الثابتة و البسيطة والتي تتراوح درجة عدم التأكد فيها بين

الانخفاض والتوسط.

من **خصائصها**، أنها ذات تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل، وتعتمد على قواعد محدّدة، كما أنّ السلطة فيها مركزية ورسمية، والمهام محدّدة بوضوح لكي ينفّذها المتخصّصون بها، وعدد الأشخاص الذين يعملون تحت قيادة الرؤساء والمشرفين مباشرة قليل (أي أنّ نطاق السيطرة ضيق)، و يسود في المؤسسة طابع التقسيمات التخصصية (أي أن المؤسسة تكون مقسّمة إلى أقسام مختلفة ولكل قسم مهام مخصّصة وفقاً لمجال الخبرة).

الشكل رقم (01) : مقارنة بين الهياكل التنظيمية الميكانيكية و العضوية



الهياكل التنظيمية العضوية (Organic organizational structures) لها **خصائص** معاكسة لخصائص

الهياكل التنظيمية الميكانيكية. إنّ الهياكل التنظيمية العضوية أفقية (بمعنى أنّ القرار فيها لا يُبنى من ذروة الشركة -المدير- كما في النموذج العمودي بل يكون تشاركياً إلى حدّ ما) وتعمل على نحو أفضل في البيئات المعقّدة المتغيّرة، وتكون عمليتا التواصل واتخاذ القرارات فيها تشاركية، كما أنّها تتيح إنجاز المهام بطرق أكثر انسيابية ومرونة، وعادة ما تكون القواعد فيها أقل.

من خصائص هذه الهياكل أيضاً أنّ المهام فيها تكون ذات طبيعة عامة وموزعة، وأنّ نطاق السيطرة يكون أوسع (أي أنّ هناك عدد أكبر من الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة المديرين مباشرة). من الأمثلة على المجالات ذات الهياكل التنظيمية العضوية: التكنولوجيا المتقدمة والحواشيب والفضاء والاتصالات، والتي

يجب أن تتعامل مع المتغيرات السريعة بمرونة ومطاوعة. أصبحت المؤسسات والشركات المعاصرة التي تعمل في بيئات مضطربة سريعة التغير ذات المنافسة العالية تميل إلى تبني الهياكل التنظيمية العضوية كأساس تنظيمي لها. هذا لا يعني أن كل مؤسسة معاصرة بحاجة إلى أن تكون ذات هيكل عضوي.

الشكل رقم (02) : تطوُّر الهياكل التنظيمية في الفكر الإداري الحديث



مقتبس من كتاب «Organizational Theory and Design» ومن الدراسة «Hitting the Sweet Spot Between Specialization and Integration in Organizational Design».

التدرُّج في الشكل السابق، يُظهر في البداية النوع الأول من الهياكل التنظيمية وهو الهيكل الوظيفي، ومع زيادة تعقيد بيئات العمل نشأ الهيكل القطاعي والهيكل الجغرافي و الهيكل المصفوفي والهيكل القائم على فرق العمل وأخيراً الهيكل الافتراضي. يظهر هذا التطوُّر في الهياكل التنظيمية على شكل تدرُّج من الهياكل الميكانيكية إلى الهياكل العضوية نظراً للانتقال من بيئات بسيطة ثابتة إلى بيئات معقّدة متغيرة.

- إنَّ **الهيكل الوظيفي (functional structure)** الموضَّح في الشكل التالي من بين أقدم الهياكل التنظيمية وأكثرها استخداماً. يُقسَّم هذا الهيكل المؤسسة إلى أقسام متعدّدة وفقاً لمجالات الاختصاص مثل قسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج وقسم المحاسبة وقسم الموارد البشرية. يُشار إلى التنظيمات الوظيفية بأنّها هياكل هرمية لأنّها خاضعة لنظام تحكُّم ذو تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل. تستخدم الشركات الصغيرة والناشئة والمؤسسات التي تعمل في بيئات بسيطة ثابتة هذا الهيكل، كما تستخدمه العديد من المؤسسات الحكومية الكبيرة والعديد من القطاعات في الشركات الكبيرة لمهام معيّنة.

الشكل رقم (03) : نموذج عن الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: جامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC-BY 4.0)

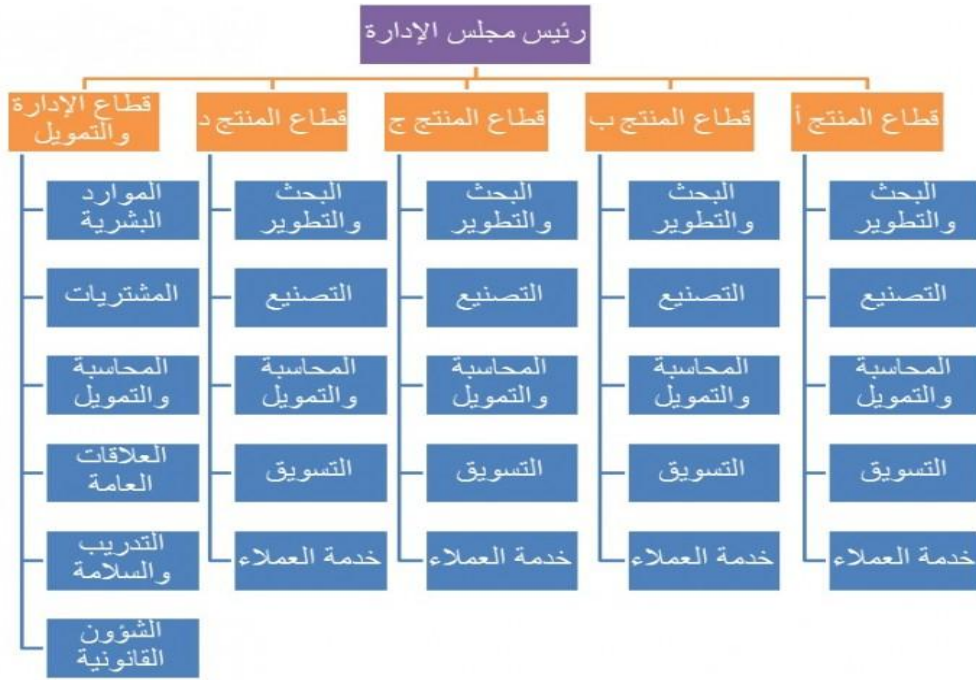
يمتاز الهيكل الوظيفي بتوفير درجة كبيرة من التخصص، كما أنّ عملية تقديم التقارير من خلاله بسيطة و مباشرة بين الأقسام، ويسمح هذا الهيكل بوفورات الحجم (انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة خلال زيادة كمية الإنتاج)، وليس من الصعب توسيع نطاق العمل مع توسّع أعمال المؤسسة وازدياد حجمها. في المقابل، تتضمن سلبيات الهيكل الوظيفي انعزال الأقسام عن بعضها بعضاً لأنها تميل إلى الانغلاق وعدم التواصل مع الأقسام الأخرى. من السلبيات أيضاً بطء عملية اتخاذ القرارات وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، والتنافس على السلطة والموارد.

- يوضّح الشكل التالي **الهيكل القطاعي (divisional structure)** تتجمّع في هذا الهيكل العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معيّن ويرأسها شخص محدّد، ويحتوي كل قطاع على فرق عمل خاصة بالتسويق والمبيعات والمحاسبة والتصنيع والإنتاج.

يُمكن تقسيم قطاعات هذا الهيكل بناءً على المنتجات أو الخدمات المقدّمة أو الأسواق المستهدفة أو المناطق الجغرافية أو أي عامل آخر مرتبط بعمل الشركة. يُعدّ التقسيم بناءً على الأسواق المستهدفة مثالاً للمؤسسات التي لديها منتجات أو خدمات خاصة بقطاعات سوق معيّنة ويكون فعّالاً بوجه خاص إذا كان لدى المؤسسة معرفة متقدّمة و خبرات متراكمة في هذه القطاعات⁷.

⁷ عقبة مخنان، محاضرات في مقياس انظمة التسيير، مطبوعة موجهة لطلبة السنة اولى ماستر ادارة الاعمال، المركز الجامعي تيبازة، 2022/2021،

الشكل رقم (04) : نموذج عن الهيكل التنظيمي القطاعي



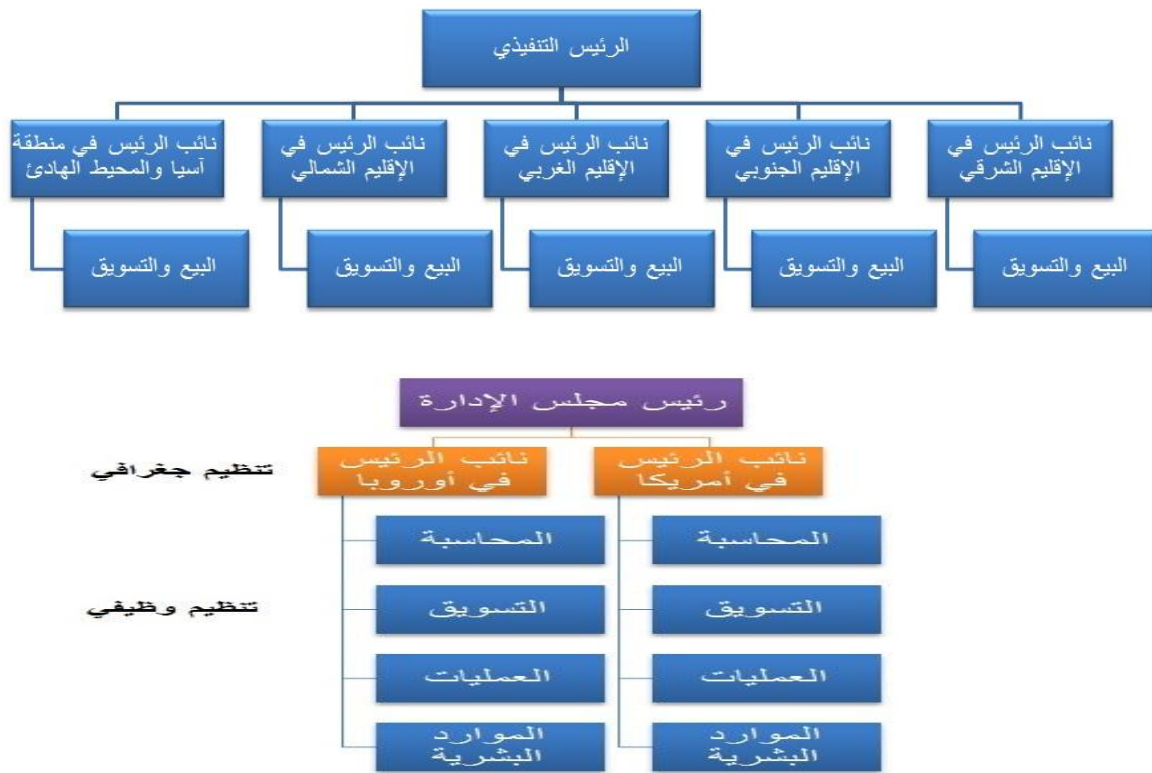
المصدر : جامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC-BY 4.0)

تتضمن مزايا الهيكل القطاعي ما يلي:

- كل قطاع يمكنه التركيز على الأعمال والميزانية التي يديرها؛
 - الجميع يمكنهم معرفة مسؤولياتهم والمهام المتوقع منهم القيام بها بسهولة؛
 - التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم يمكن أن يكون أسرع؛
 - التنسيق بين المجموعات داخل القطاعات أسهل.
 - هذا الهيكل مفيد للشركات الكبيرة لأنَّ عملية اتخاذ القرارات اللامركزية تعني أنَّ الإدارة العامة لا يتوجَّب عليها إدارة كل كبيرة وصغيرة في جميع القطاعات.
- أمَّا السلبيات المرتبطة بالهيكل القطاعي فهي أنَّ القطاعات يمكن أن تكون معزولة عن بعضها ، وأنَّ الأنظمة المختلفة مثل المحاسبة والتمويل والمبيعات والتسويق والتقنيات وغيرها قد تعاني من ضعف التواصل والتنسيق فيما يتعلَّق برسالة المؤسسة وتوجُّهاتها وقيمها، كما أنَّ هناك احتمالية لحدوث عدم توافق بين الأنظمة (مثل اختلاف أسلوب المحاسبة في القطاعات المختلفة مثل قطاع المحاسبة وقطاع التسويق وقطاع التكنولوجيا... الخ) ممَّا يضع ضغوطاً وعوائق أمام الأهداف والغايات الإستراتيجية للشركة.

- يُعدُّ الهيكل الجغرافي (geographic structure) من الهياكل التنظيمية الأخرى التي تهدف إلى الانتقال من آلية التنظيم الميكانيكي إلى التنظيم العضوي من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة وتلبية حاجات الزبائن بسرعة أكبر.
- تُحدِّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدِّم الشركة خدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظرًا لاتساع رقعة الشركات محليًا وإقليميًا وحتى عالميًا، وبعد امتدادًا وتطورًا للهيكل القطاعي.

الشكل رقم (05) : نموذج عن الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر : جامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC-BY 4.0)

- يمنح الهيكل التنظيمي الجغرافي كل وحدة جغرافية القدرة على فهم المنتجات والخدمات ودراساتها وتصميمها بالاستعانة بالمعرفة المتعلقة باحتياجات الزبائن وأذواقهم واختلافاتهم الثقافية في كل منطقة جغرافية. تشبه مزايا وعيوب الهيكل الجغرافي تلك الخاصة بالهيكل القطاعي. إن الجانب السلبي الرئيسي في الهيكل التنظيمي الجغرافي هو أنه من السهل أن تُصبح عملية اتخاذ القرارات لا مركزية نظرًا لأنَّ البعد الكبير للقطاعات الجغرافية (التي قد تبعد مئات أو آلاف الأميال عن مقر الشركة) قد يمنحها قدرًا

كبيراً من الاستقلالية، لذلك ينبغي على الإدارة العامة أن تحرص على التحكم والتنسيق الفعال بين قطاعاتها أو وحداتها الجغرافية المستقلة⁸.

الشكل رقم (06) : التصميم المعماري لشركة IBM المستوحى منه الهيكل الجغرافي لها



مبنى شركة IBM في الصين. اختارت شركة IBM الهيكل الجغرافي الذي كان الهدف منه أن يبتعد التصميم التنظيمي عن الميكانيكية وأن يصبح أكثر عضوية من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة للزبائن بسرعة أكبر. تُحدّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدّم الشركة خدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظرًا لأنّ الشركات أصبحت أكثر عالمية، ويعدّ امتدادًا للهيكل القطاعي.

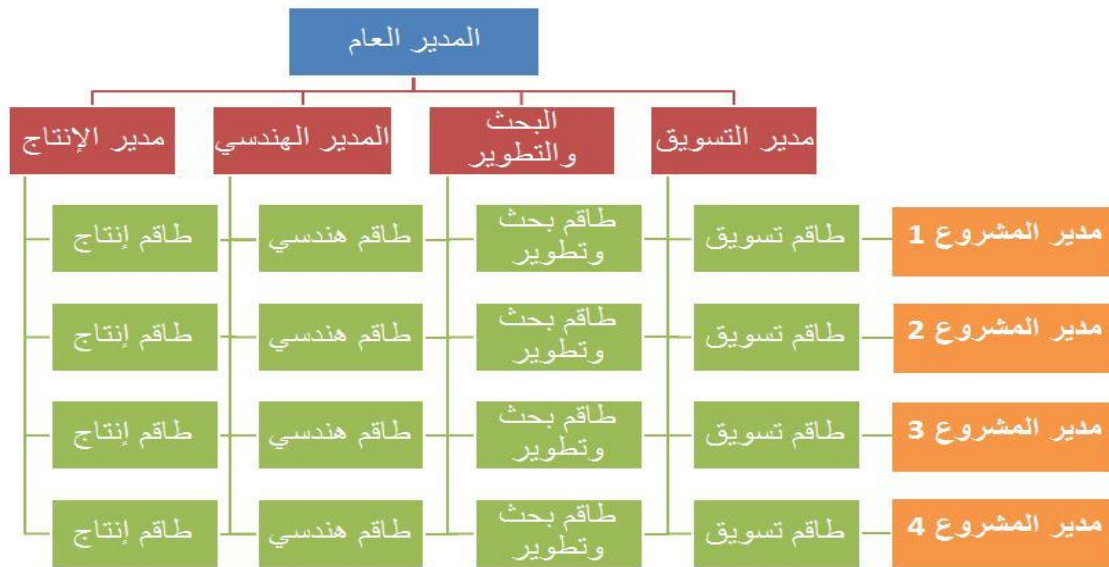
- يقترب الهيكل المصفوفي (matrix structure) الموضّح في الشكل التالي أكثر من التنظيمات العضوية استجابةً لحالة عدم التأكد والتعقيد والمتغيّرات المتسارعة في بيئات العمل الخارجية. لقد نشأ الهيكل المصفوفي في الواقع في ستينيات القرن العشرين عندما تعاقدت شركات الطيران الأمريكية مع الحكومة، إذ كان على هذه الشركات وضع رسوم بيانية تبيّن هيكلية فريق إدارة المشروع الذي سيُنفَّذ العقد

⁸ نفس المرجع، ص 39.

ويبين كيفية ارتباط هذا الفريق بالهيكل الإداري العام للمؤسسة. بناءً على ذلك، كان يتوجب على الموظفين تقديم التقارير إلى جهتين في الوقت نفسه: الحكومة وشركة الطيران. أصبحت الشركات وقطاعات الأعمال الأخرى منذ ذلك الحين تتبنى هذا الهيكل المصفوفي وتستخدمه لأنه يوفر المرونة ويساعد على تكامل عملية اتخاذ القرارات، سيما في الشركات ذات التنظيمات الوظيفية.

يدمج التنظيم المصفوفي بين الهياكل التنظيمية العمودية و الأفقية بواسطة فرق العمل. تقوم الإدارة العمودية المتخصصة بوظيفة معينة بإدارة كافة الموظفين - الذين يعملون في مجموعات منفصلة (لإنجاز مشاريع مختلفة) - في هذا التخصص (مثل تخصص التسويق) بحيث تشكل هذه الإدارات العمودية الوظيفية بمجموعها تنظيمات أفقية محددة تهدف إلى إنجاز مشاريع أو أهداف معينة. بمعنى آخر، إن الهيكل التنظيمي يعتمد على تشكيل بُنى أفقية تشكل فرقا مستقلة، وهذا ساهم في تسريع عملية نقل وتنسيق المعلومات بين التنظيم الإداري (الإدارة العمودية مثل مدير التسويق) وبين المجموعات التي تعمل على مشاريع مختلفة.

الشكل رقم (07) : نموذج عن الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر : جامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC-BY 4.0)

هناك **بُعدان** للسلطة في هذا الهيكل كما هو موضَّح في الشكل السابق، إذ يخضع الموظفون لرئاسة مدير القسم الوظيفي ورئاسة مدير الفريق الذي يعمل على المشروع أو المنتج في الوقت نفسه. أحد عيوب الهيكل المصفوفي هو حالة الحيرة والصراع التي يعاني منها الموظفون نظرًا لوقوعهم تحت رئاسة مديرين، إذ يحتاج

الموظفون (بالإضافة إلى المديرين وقادة المشاريع)، إلى امتلاك مهارات التواصل الجيد ومهارات إدارة النزاعات والمهارات السياسية حتى يتمكنوا من العمل بفعالية في المؤسسة.

مثال توضيحي :

هناك أنواع مختلفة من هياكل المصفوفة، والتي تُستخدم في بيئات العمل الأكثر تعقيداً. على سبيل المثال، هناك الفرق المصفوفية تبادلية الوظائف والتي يرسل فيها الموظفون الذين يعملون في بنية تنظيمية معينة (التسويق مثلاً) تقريراً عن سير العمل إلى رئيس بنية أخرى (الإنتاج مثلاً) على الرغم من أنه ليس مشرفهم أو رئيسهم الرسمي. هناك أيضاً الفرق المصفوفية الوظيفية والتي ينسق فيها الموظفون الذين يعملون في فريق واحد (فريق المشروع رقم 1 مثلاً) مع فريق داخلي آخر (فريق المشروع رقم 2 مثلاً) بنفس مجال التخصص (التسويق على سبيل المثال) وقد يعملون أيضاً مع فرق أخرى بمجال آخر (مثل فرق الإنتاج) من أجل وضع وتحقيق هدف مشترك قصير المدى. هناك أيضاً الفرق المصفوفية العالمية التي تتكوّن من موظفين من مناطق وبلدان وثقافات مختلفة يجتمعون لتحقيق هدف قصير المدى مرتبط بمشروع أو زبون معين. تُعدّ أنواع الفرق المصفوفية التي ذكرناها من البنى الأساسية والتي تتطور وتتمو باستمرار في المؤسسات ذات التنظيمات الأفقية التي تتجاوز المناطق الجغرافية والزمنية والمهارات وهياكل السلطة التقليدية لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن والشركات.

• هيكل فرق العمل المتشابكة (Networked team structures) يمثل نوع آخر من أنواع

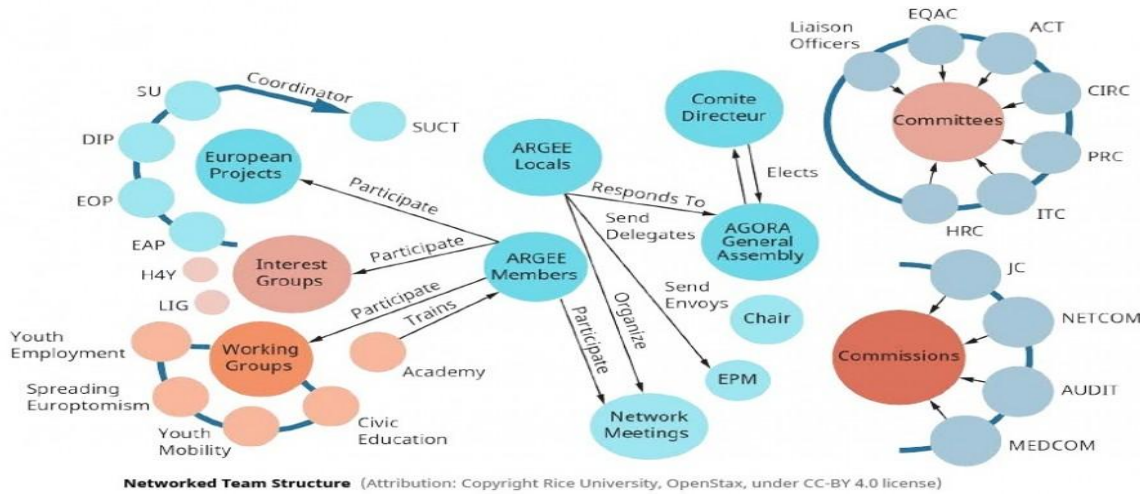
التنظيمات الأفقية، وهذه الفرق أقل رسمية وأكثر مرونة من فرق العمل في الهيكل المصفوفي.

للشبكات **خاصيتان** بارزتان هما: التجمّع وطول المسار. يشير التجمّع (clustering) إلى درجة احتواء الشبكة على مجموعات متماسكة من النقاط داخل الشبكة نفسها، في حين أنّ طول المسار هو مقدار المسافة التي تُقاس بمتوسط عدد الروابط التي تربط أي نقطتين داخل الشبكة. بإمكانك الاطلاع على المزيد من المعلومات و التفاصيل الفنيّة من المصدر المذكور في الحاشية. يتشكّل هيكل فرق العمل المتشابكة تلقائياً بعد تعيين الفرق لإنجاز مهمّة معيّنة، فمثلاً قد يحتاج أعضاء الفريق مساعدة أفرادٍ من مجموعات أخرى يتعاونون معهم لتحقيق الرؤية أو الرسالة أو لحل المشكلات أو استغلال الفرص التي تصادفهم، فهذا التعاون الذي ينشأ بين هذه الفرق ذات الأصول التنظيمية المختلفة تشكّل بمجملها تنظيمًا متشابكًا، وذلك طبعًا في حال لم تمنع أو تعيق المؤسسات أو القادة هذا التعاون.

ليس هناك تصوّر نموذجي لهيكل فرق العمل المتشابكة، إذ تحدّد الشركات المختلفة شكل فرق العمل بصورة مبدئية من أجل حل المشكلات والعثور على الفرص واكتشاف الموارد اللازمة. بمعنى آخر، إنّ التنظيم المتشابك (أو التشابكي) هو جزء من المؤسسة ولكنه يقوم على ظهور ارتباطات (تشابكات) غير رسمية بين

فرق المؤسسة نفسها لإنجاز هدف معين قد يكون من الصعب تحقيقه في حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة (مثلاً قد يحتاج فريق التسويق مساعدة فريق الإنتاج في مهمة تسويقية معينة خاصة به، فنشوء هذا التشابك المؤقت بين هذين الفريقين يُدعى تنظيمًا تشابكيًا غير وظيفي أو غير رسمي)، وبدل ذلك على أن الهيكل التنظيمي التشابكي يركّز على العلاقات والشبكات وفرق العمل والمجموعات والمجموعات بدلاً من التركيز على التسلسل الإداري. يمثل الشكل التالي رسمًا توضيحيًا مقترحًا لهذا الهيكل.

الشكل رقم (08) : نموذج عن الهيكل التنظيمي التشابكي



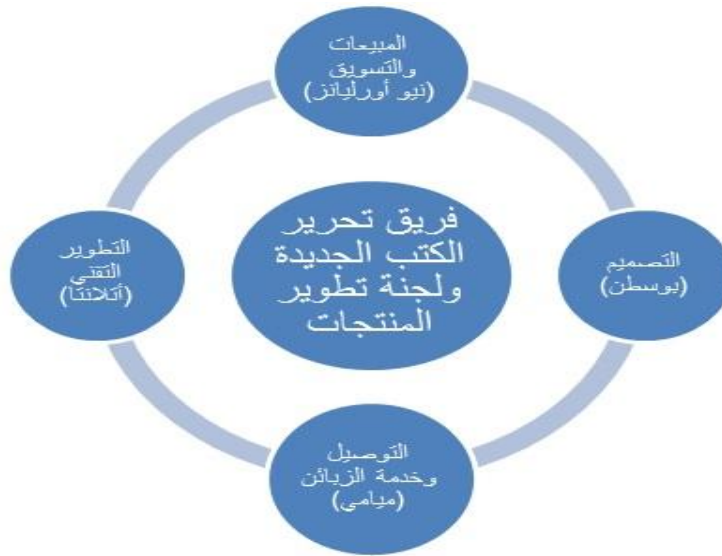
المصدر : جامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC-BY 4.0)

أشار استطلاع Global Human Capital Trends لعام 2017 إلى أن المؤسسات تتحوّل من الهياكل الرأسية إلى الهياكل العضوية باستمرار، و أنه يجري تطويع التنظيمات القائمة على الشبكات لتلائم الشركات الكبيرة التي تتطلّب نطاق وصول أكبر وردوداً أسرع على الزبائن. تبين الدراسات أن الوقت الذي نمضيه مع أشخاص قريبين من مكاتبنا أكبر بعشرة أضعاف من الوقت الذي نمضيه مع الأشخاص الذين يبعدون عنا أكثر من 50 مترًا. لذلك بغض النظر عما تشير إليه استطلاعات المؤسسات حول آلية تنظيمها الثابتة، فإن الأعمال اليومية التي تجري فيها تتضمن حتمًا شكلاً من أشكال التنظيم التشابكي. لذلك فإن مستقبل المؤسسات سيكون ضمن إطار شبكات مترابطة من فرق العمل.

إنّ مزايًا هيكل فرق العمل المتشابكة مشابهة لمزايا التنظيمات العضوية الأفقية و المصفوفية التي ذكرناها سابقًا، في حين أنّ نقاط ضعف هذا الهيكل تتضمن ما يلي:

- الحاجة إلى إنشاء خطوط اتصال واضحة لإسناد مهام المشروع للموظفين المتشاكين وإعلامهم بالمواعيد النهائية؛
- ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا خاصة اتصالات الإنترنت وخطوط الهاتف، لتجنب حدوث تأخيرات في عملية الاتصال ؛
- قد يؤدي عدم وجود مكان مركزي على أرض الواقع يعمل فيه جميع الموظفين أو يلتقون فيه من حين لآخر لإجراء الاجتماعات ومراجعة النتائج إلى حدوث الأخطاء واضطراب العلاقات وتناقص الإنجازات التي يتم تسليمها في الموعد المحدد.
- لقد نشأ **الهيكل الافتراضي (virtual structure)** في التسعينيات من القرن العشرين استجابةً للحاجة إلى المزيد من المرونة، والمهام التي تتطلب حلولاً مباشرة، وتقليل القيود الجغرافية، وسهولة الوصول إلى الخبرات المنتشرة حول العالم. يعتمد الهيكل الافتراضي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو موضَّح في الشكل التالي:

الشكل رقم (09) : نموذج عن الهيكل التنظيمي الافتراضي



المصدر : جامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي (CC-BY 4.0)

يختلف هذا الهيكل التنظيمي عن هيكل فرق العمل المتشاكية في أنَّ المقر الرئيسي قد يكون المقر الثابت الوحيد للمؤسسة، عدا ذلك فإنَّ المؤسسات التي تتبنى هيكل التنظيم الافتراضي ليس لها حدود. من الأمثلة على الشركات التي تستخدم هذا الهيكل : شركة أوبر، وشركة Airbnb ، وشركة ريبوك، وشركة نايك، وشركة بوما، وشركة ديل. تستخدم المؤسسات أشكال مختلفة من الهياكل الافتراضية لمراكز الاتصال وغيرها من المهام والمناصب والمشاريع التي تُنفَّذ بالاستعانة بمصادر خارجية.

تتضمن مزايا الهياكل التنظيمية الافتراضية:

- التوفير في التكاليف؛

- سرعة الرد على العملاء، والوصول لقوى عاملة متنوعة لا تتقيّد بنظام العمل لثمان ساعات؛

- تقليل التأثيرات الضارة بالبيئة، مثلا : منعت سياسات العمل عن بعد الخاصة بشركة ديل وشركة أتنا

للرعاية الصحية وشركة زيروكس انبعاث 95294 طن متري من الغازات الدفيئة في العام الماضي و هو يعادل إيقاف 20000 مركبة ركّاب عن العمل.

في المقابل، تتضمن سلبيات هذا الهيكل:

- العزلة الاجتماعية للموظفين الذين يعملون عبر الإنترنت؛

- احتمالية ضعف الثقة بين الموظفين و الشركة وبين الموظفين أنفسهم عندما تكون عمليات التواصل

محدودة؛

- قلة التعاون بين الموظفين و مسؤولي المؤسسة نظراً لقلة التفاعل الاجتماعي فيما بينهم.

إنّ تكنولوجيا المعلومات و وسائل التواصل الاجتماعي التي تعمل بواسطة الإنترنت والتي تستخدمها

الشركات التي تتبنّى نظام الاقتصاد التشاركي مثل شركة **Airbnb** و شركة أوبر قد زادت المنافسة

وجعلتها ذات طابع ديمقراطي في العديد من المجالات مثل سيارات الأجرة و تأجير الأملاك العقارية

والخدمات الفندقية.

الخلاصة :

تهدف المؤسسة الاقتصادية من خلال إستخدام مواردها المختلفة، إلى تحقيق أقصى الأرباح و تدنئة التكاليف، ويتوقف نجاح هذه العملية على نجاح وفعالية عملية التسيير بأبعادها الأربعة : التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. حيث تخطط المؤسسة للوصول إلى أهدافها بإستخدامها للموارد المتاحة بناءً على معطيات وتقديرات تضعها مسبقاً، ومن ثم تسعى إلى تفعيل دور الرقابة كعمل إداري لتقويم الإنحرافات عن الأهداف المسطرة، وبالتالي تحليل أسباب عدم الوصول إلى النتائج المتوقعة. ومن أجل تقييم أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة؛ تستخدم عدة معايير و مؤشرات يخضع تكييفها إلى مدى قدرة المسير على إنتقاء الأفضل منها والتي تعكس طبيعة الأداء المراد قياسه.

أسئلة المحور الثاني :

1. من خلال الهياكل التنظيمية السابقة، من هو الهيكل الأقرب الى نجاح العملية التنظيمية للمنظمة؟
2. كيف تساهم وظيفة التنظيم في تنظيم أنشطة و موارد المنظمة لتحقيق أهدافها؟
3. ما هي الإجراءات الواجب اتخاذها عند ملاحظة فشل في تحقيق معايير التنظيم على مستوى المنظمة ككل؟
4. كيف تؤثر درجة المركزية في الهيكل التنظيمي؟

قائمة مراجع المحور الثاني :

1. عقبة مخنان، أنظمة التسيير ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة اولى ماستر إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله - تيبازة، 2022/2021.
2. بوقفلول الهادي، من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية ، الملتقى الوطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، يومي 23/22 أفريل 2003 ، جامعة عنابة؛
3. محمد فوزي حلوة ، مبادئ الإدارة ، مكتبة المجتمع العربي، الأردن ، 2007؛
4. كرامش بلال، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة ، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019؛
5. سامي محمد هشام حريز ، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية ، دار قنديل، عمان، الأردن 2008؛

6. Liza groenendijk , **planing and management tools** – a reference book, ITC , 2203.
7. Christophe Germain, **la Conception Des Systèmes De Contrôle De Gestion : Les Relations Entre Les Budgets Et Les Systemes De Mesure De La Performance**, l'Université de Bordeaux IV.

المحور الثالث

تصنيفات الهياكل التنظيمية

يُعتبر إعداد هيكل تنظيمي وفق المعايير الادارية دليلا على نجاح المنظمة ، و يعد ضعف الهيكل التنظيمي أو عدم فهم الموظفين في المنظمة له تحدياً كبيراً لأغلب الافراد في المنظمات الربحية أو غير الربحية. فغياب هيكل تنظيمي مبني على أساس : السلطات و الأدوار و خطوط الإتصال بين الأقسام في المنظمة يؤدي لتداخل الصلاحيات وعدم وضوح المرجعية الإدارية والمسؤوليات المرتبطة بالأقسام أو وحداتها الوظيفية. و كما تطرقنا اليه سابقا، فالهياكل التنظيمية ليس بالضرورة أن تكون فيها الوحدات الإدارية في موقع جغرافي واحد بل قد تتوزع بأماكن جغرافية عديدة و تضم تخصصات مختلفة .

تتعدد معايير تصنيف الهياكل التنظيمية لمنظمات الأعمال، حيث يتم تقسيمها بشكل أساسي إلى **أربعة أسس** و هي:

أولا - معيار تدرج السلطة؛

تُعرّف **السلطة** في منظمة الأعمال على أنها: الحق الرسمي والقانوني الذي يملكه مدير المنظمة ويخول له إصدار الأوامر واتخاذ القرارات والإلزام بتنفيذها ومتابعة مدى تطبيقها.

تنقسم السلطة في منظمات الأعمال إلى ثلاث أقسام:

1. **سلطة تنفيذية:** يمثل هذا النوع من السلطة علاقة الإشراف المباشر من الرئيس على المرؤوسين، أن أنها تتناسب من مستويات الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا.
2. **سلطة استشارية:** وهي السلطة التي تمنح للفرد الحق في إبداء الرأي وتقديم النصح دون الإلزام بالتنفيذ أو إصدار الأوامر.
3. **سلطة وظيفية:** هي السلطة التي يمتلكها الفرد في المنظمة بحكم الوظيفة التي يمارسها، والتي تخول التصرف في حدود تلك الوظيفة وما تتطلبه من قرارات وأوامر، فقد تُمنح هذه السلطة لقسم معين في المنظمة على الأقسام الأخرى فيها مثلما هو الأمر بالنسبة لقسم الموارد البشرية الذي يملك سلطة التعيين واختيار الموظفين وتقييم الأداء .

ثانيا - معيار نطاق الإشراف؛

المقصود بنطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الإشراف عليهم بفعالية

ثالثا - معيار تقسيم و تجميع الأنشطة؛

وهو المعيار الذي يعتمد على طبيعة وظائف المنظمة والمهام والأنشطة التي تقوم بها.

رابعا - معيار نموذج التنظيم :

المقصود بنموذج التنظيم هو طبيعة النمط الإداري المعتمد من قبل المنظمة في العملية التسييرية وتقسيم المستويات الوظيفية.

وفق المعايير السابقة تكون لدينا بعض الأنواع من الهياكل التنظيمية الموضحة في الجدول التالي:

معايير نطاق الإشراف	معايير نموذج التنظيم	معايير الأنشطة	معايير تدرج السلطة
هيكل طويل هيكل مسطح	هيكل آلي هيكل عضوي	هيكل جغرافي هيكل وظيفي هيكل عملياتي هيكل مصفوفي	هيكل تنفيذي هيكل استشاري

- قد يكون الهيكل التنفيذي هو نفسه الهيكل الآلي أو الهيكل الجغرافي أو غير ذلك، فقط تختلف التسمية وفق معيار التصنيف.
- بالإضافة إلى المعايير السابقة هناك عدة تقسيمات أخرى يمكن الاعتماد عليها في تحديد نوع الهيكل التنظيمي للمنظمة، نذكر منها:
- **تقسيم منتزيرغ (henry mintzberg): للهياكل التنظيمية**
 - ✓ الهيكل التنظيمي البسيط:

يتميز بعدم التعقيد وانخفاض درجة الرسمية، حيث تتركز السلطة بيد مالك المنظمة، كما يركز فقط على العمليات الرئيسية والأنشطة الهامة في المنظمة.

 - ✓ الهيكل البيروقراطي الآلي:

يُعتمد هذا الهيكل عندما تكون الوظائف في المنظمة متكررة بسيطة وتتطلب مهارات كبيرة خاصة في المستوى التشغيلي، وتكون الإجراءات وقواعد العمل على درجة عالية من الرسمية وتكون السلطة مركزية في اتخاذ القرار بإتباع التسلسل الهرمي، لذلك فهو تنظيم متخصص واضح.

 - ✓ الهيكل البيروقراطي المهني:

في هذا النوع من التنظيم تقل درجة الرسمية عما هي عليه في البيروقراطية الآلية، يعتمد في أداء الوظائف والأنشطة على الخبرة والكفاءة، مثل الهيكل التنظيمي للمستشفيات والجامعات والمكاتب العامة والشركات المالية الكبرى.

 - ✓ الهيكل القطاعي :

يتم وفق هذا النموذج تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة أو قطاع واحد، حيث يكون لكل قطاع إدارة منفصلة ومقدار محدد من السلطة، ويكون دور الإدارة العليا هو الإشراف العام وتوفير الخدمات المساندة وتقييم ومتابعة أداء كل قطاع.

✓ الهيكل المؤقت:

ويسمى أيضا بالهيكل التنظيمي الظرفي، يتميز بدرجة عالية من التمايز الأفقي، وانخفاض عدد المستويات الإدارية إضافة لقلّة الحاجة للإشراف والرسمية لأنها تعيق عملية الابتكار، ومن أنواعه الهيكل التنظيمي المصفوفي، وهو عبارة عن مزيج بين هيكليين الأول يمثل الهيكل الرئيسي للمنظمة والذي غالبا ما يعتمد على الأساس الوظيفي، والثاني هو هيكل خاص بالأسواق أو المناطق الجغرافية للعمليات والإنتاج ويظهر الجزء الأول في الهيكل بصورة راسية والثاني بشكل أفقي⁹.

الخلاصة :

يبقى إعداد الهياكل التنظيمية في المنظمات يخضع لعدة اعتبارات تبنى أساسا على : بيئة المنظمة - العوامل الداخلية لنشأة المنظمة - ثقافة المنظمة - الاشراف ونطاق المسؤولية - السلطة - التوزيع الجغرافي - أنشطة المنظمة

يتم استسقاء المعلومات التي تفيد المنظمة في بناء هياكلها التنظيمية من خلال اعتمادها على معالجة البيانات كمدخلات رئيسية وتحويلها الى معلومات تستفيد منها المنظمة أثناء تأديتها لمختلف مهامها و أنشطتها ومنه تحديد عناصر القوة و التهديدات (المنافسين و التشريعات و التكنولوجيا ...) المحيطة بالمنظمة و مواجهتها او مواكبتها. وبالتالي العمل على توفير المعلومة في وقتها و تجنب حدوث مشاكل أو اختلال في أحد أجزاء أو مكونات هيكلها التنظيمي.

أهم ما يميز توفر المعلومات لبناء هياكل ديناميكية او عضوية كانت، هو سرعة الإنجاز و الدقة و الكفاءة في الأداء مما يسمح بتحقيق مرونة في تبادل المعلومات (الاتصال) وتداولها بين فروع المنظمة على اختلاف أنشطتها. مما يجعلها كمدخل من مدخلاتها الذي سيساهم في تغيير جذري لطرق العمل و التنظيم .

حمدان سالم العواملة ،عبدالستار الصياح ، اكثم الصرايرة، دورة حياة المنظمة : مدخل نماذج، مجلة بحوث التربية النوعية، مجلد 2009، عدد13، يناير 2009، بتصرف.

أسئلة المحور الثالث :

1. حدد أنواع التنظيم، مع تحديد المعايير المستخدمة في ذلك؟
2. وضح كيفية عمل أنظمة المعلومات ضمن بيئة المنظمة؟ و كيف يؤثر على مدى نجاعة الهيكل التنظيمي المعتمد؟
3. وضح الأسس و المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي ؟

مراجع المحور الثالث :

1. حمدان سالم العواملة ، عبدالستار الصياح ، اكثم الصرايرة، دورة حياة المنظمة : مدخل نماذج، مجلة بحوث التربية النوعية، مجلد 2009، عدد13، يناير 2009، ص 211-248.
2. محمد بن محمود، مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة- مؤسسة CONDOR نموذجا، المؤتمر العلمي الدولي حول : النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني أيام 26 . 27 نوفمبر 2018 ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة -
3. عماد الصباغ، نظم المعلومات - ماهيتها و مكوناتها ، جامعة قطر الدوحة، الطبعة الاولى، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2000.

المحور الرابع

تصميم الهياكل التنظيمية

تمهيد :

تكيف المنظمة احتياجاتها من مختلف الموارد بما يسمح لها بتحقيق اهدافها الاساسية وبالتالي وضع اسس وتنظيمات لضبط لهذه الموارد. لعل اهمها نجد الهيكل التنظيمي ونطاق الاشراف وتوزيع المهام والمسؤوليات. لذلك يعد بناء هيكل تنظيمي بخطوات صحيحة و بطريقة منهجية علمية رصينة احد اهم الاسباب التي تؤدي بالمنظمة الى تحقيق مبتغاها المادي (ربح، تثبيتات مادية ومالية، أسهم وسندات،...) والمعنوي (سمعة وصورة المؤسسة، العلامة التجارية ،...).

أولا - تصميم الهيكل التنظيمي :

بوجود مدخلان اساسيان لتصميم الهيكل التنظيمي (المدخل الفوقي و المدخل التحتي)، يمكننا اثراء ذلك في النقاط التالية :

• المدخل الفوقي :

يعتمد على وجهة نظر الادارة العليا كونها الادري بمصلحة المنظمة (رسالة، رؤية و اهداف المنظمة). ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية :

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- تحديد (رسالة، رؤية واهداف) المنظمة ؛
- تحديد التحركات الاستراتيجية ؛
- تحديد ادارات المنظمة ؛

- تحديد الوظائف اضافة الى سلطات الادارات والوظائف من خلال : الصلاحية التنظيمية،حدود تفويض الصلاحيات والسلطات ، تحديد الاختصاص والمهام، تحديد العلاقات التنظيمية)؛

- التنسيق .

• المدخل التحتي :

تكون في عكس اتجاه المدخل الفوقي ، اي انطلاقا من قاعدة المنظمة (العمليات التشغيلية والمهام التنفيذية في ادنى مستوى). كما يمر بالمراحل التالية :

- تحليل الانشطة ومهام العمل؛
- تحديد معدلات الاداء؛
- تصميم الوظائف وتوصيفها؛

- تجميع الوظائف في اقسام و ادارات؛
- التنسيق¹⁰ .

يعتمد تصميم الهيكل التنظيمي أساسا على حجم المنظمة وعدد إداراتها وفروعها وأقسامها وطبيعة أنشطتها و القطاع الذي تنتمي إليه. فقد يكون **تصميما بسيطا**: وهو الذي يأخذ الشكل الهرمي بداية من رئيس مجلس الإدارة ثم المدير العام و/أو نائبه، ثم بقية الإدارات .. وهكذا. وقد يكون **تصميما حسب الأقسام والإدارة** بحيث يصبح لكل إدارة وكل قسم صندوقه في الهيكل التنظيمي. و ايضا نجد **التصميم حسب الوظائف والأنشطة** التي تمارسها المنظمة مثل: البحث و التطوير - الإنتاج - المخازن وسلاسل التوريد - التسويق - خدمة العملاء ... إضافة إلى **التصميم حسب فرق العمل** و/أو حسب المشروعات القائمة.

يُعرف تصميم العمل على أنه عملية تقدير مستوى مضمون العمل ومتطلباته و ظروفه وعلاقاته ويتضمن محتوى العمل جانبين هما :

- مدى العمل Tailge ويشير الى تنوع المهام والواجبات التي يشترطها العمل؛
- عمق العمل (depth) ويدل على مدى و حرية و الاستقلالية التي يتمتع بها شاغل العمل في انجاز عمله.

ولقد ذهب الجيل الأول في الإدارة (تايلور، فايول، فيبر) وغيرهم بتطبيق درجة عالية من التخصص في تصميم الأعمال، مما يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتقليص الوقت اللازم وتعلم العمل وسهولة التدريب، إلا أن النتائج كشفت عن سلبيات كثيرة غير متوقعة منها أن العامل أصبح يقوم بواجبات نمطية روتينية مكررة، ولا يتطلب الا قدرة محدودة من المعرفة والمهارة ونشأ عن ذلك تدني جودة المنتج وزيادة التكاليف وتزايد نسبة غياب العاملين عن العمل وارتفعت نسبة الدوران الوظيفي وشعور العامل بالمال والرتابة ...

¹⁰ راضية بغدود، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية - حالة المؤسسة الوطنية للدهن، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2008/2007، ص ص 80-81، بتصرف.

عموما لابد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بنظر الاعتبار حقيقة أساسية مفادها أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات، وفي كل الأوقات ولكل مستويات الهيكل. فأبي تفاوت معين في طبيعة الأعمال السائدة في المنظمة أو طبيعة الظروف البيئية أو الأهداف المراد تحقيقها يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق جوانب الاختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي وتصحيحه¹¹.

ثانيا - محدداته :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار و تصميم الهيكل التنظيمي، تتمثل أساسا في

• حجم المنظمة:

فكلما كان الحجم صغيرا، يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها . في حين أنه في حال كون المؤسسة كبيرة الحجم ، فتكون الأنشطة أكثر تنوعا واتساعا في مجالاتها ويصبح التخصص أمرا واقعا ومبررا تزداد الحاجة فية إلى التنسيق والرقابة .

• مدة حياة المنظمة:

تمر المنظمة في دورة حياة شبيهة بدورة حياة الكائن الحي (الإنسان مثلا) تبدأ بمرحلة الولادة والنشوء ثم الطفولة والشباب ، فالنضج ثم الشيخوخة والهرم التي تستدعي إعادة التنظيم وإلا مصيرها الزوال (و هذا يتناقض و هدفها الاساسي و هو الاستمرارية والبقاء) . فالزمن يلعب دورا مهما في التأثير على الهيكل التنظيمي للمنظمة . فإذا كانت قصيرة ومؤقتة فإن هذا يتطلب هيكلا تنظيميا بسيطا في مكوناته و علاقاته ، فبدلا من استثمار مجموعة كاملة من التخصصين لأداء عمل معين لفترة قصيرة يمكن أن يتم إسناد هذا العمل إلى خبراء خارجيين بعقود زمنية محددة . كذلك يؤثر الزمن في حالات الطوارئ التي تواجهها أعمال المنظمة . فيصبح من الضروري تجاوز خطوط الاتصال التقليدية و تقليل المستويات الإدارية حتى يتمكن الهيكل التنظيمي من الاستجابة لأهمية عامل الزمن في عمل المؤسسة كما هو الحال في مؤسسة الطيران و المستشفيات¹².

¹¹ جعفر عبد الله موسى ادريس، الهيكل التنظيمي أبعاده ومحدداته، نقلا عن موقع مهارات النجاح المقتبس بتاريخ 2023/01/29 من الرابط :

<https://sst5.com/Article/2058/77/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D9%87%D9%88%D9%85%D8%AD%D8%AF%D8%AF%D8%A7%D8%AA%D9%87>

¹² ثناء عبدالكريم عبدالرحيم، محاضرات في مبادئ الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، سنة النشر مجهولة، ص 02.

• الانتشار الجغرافي :

يؤثر مكان العمل على نوعية الهيكل التنظيمي فتوزيع الأنشطة وتغطية مناطق جغرافية مختلفة يتطلب هيكلًا تنظيميًا مختلفًا عن تلك التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة . إن مشاكل الإشراف والتنسيق تقل كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة ، ولكن حين تتباعد هذه الأنشطة وتتنوع يصبح من الضروري تفويض السلطة للوحدات القريبة من أماكن العمل الفعلية وذلك لتوفير الفعالية لأداء هذه الوحدات .

• درجة التخصص:

كلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطًا وإذا كانت درجة التخصص دقيقة وكبيرة تطلب الأمر هيكلًا تنظيميًا معقدًا ، كما أن المؤسسة التي تنتج سلعا متشابهة تحتاج إلى هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي لمؤسسة تنتج عددا متنوعا من السلع .

• القدرات الإنسانية:

تؤثر كمية القدرات الإنسانية ونوعيتها ، والتي تحتاج إليها المؤسسة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها . فكلما كانت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط ينظم علاقات هذه القدرات ، بينما يستدعي ازدياد نوعية القدرات الإنسانية إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي وذلك حتى يتمكن من أي يعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه القدرات المتنوعة .

• نوعية التكنولوجيا:

تلعب التكنولوجيا دورا مهما في اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمية ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة . في مايلي استنتاجات الباحثة woodword التي اجرت دراستها على 100 منظمة صناعية في جنوب بريطانيا حجمها بين (250 عامل - اكثر من 1000 عامل) . بينت أن كل نوع من التكنولوجيا المستعملة يعبر عن وظيفة أساسية ويعتبرها اساس نجاحها . ففي الصناعات من الفئة الاولى فالوظيفة الاساسية هي البحث والتطوير والفئة الثانية من الصناعات تركز على الانتاج بتكلفة معقولة و نوعية جيدة هي اساس النجاح . الفئة الثالثة يعتمد نجاحها في القدرة على التسويق¹³ . يظهر ذلك كله من خلال ما يلي :

¹³ راضية بغداد، مرجع سابق، ص ص 80-81، بتصرف.

استنتاجات WOODWORD بشأن العلاقة بين التكنولوجيا وهيكل المنظمة

التكنولوجيا		واطنة عالية		خصائص هيكلية
انتاج بالعمليات	انتاج واسع	انتاج بالوحدة		
06	04	03		عدد المستويات الادارية
14	48	24		نطاق الاشراف
واطئ	عالي	واطئ		التعقيد
واطئة	عالية	واطئة		الرسمية
واطئة	عالية	واطئة		المركزية

المصدر: راضية بحدود، مرجع سابق، ص 81.

• تأثيرات البيئة:

إن نوعية البيئة تؤثر على الهيكل التنظيمي ، فالمؤسسة التي تعمل في بيئة مستقرة يختلف هيكلها التنظيمي عن المؤسسة التي تعمل في بيئة غير مستقرة ، وبشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وتجانسا كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح .
و كلما ازداد تغير عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي . فمثلا المؤسسة التي تعمل في بيئة صناعية متغيرة يزداد هيكلها التنظيمي تعقيدا عن المؤسسة التي تعمل في بيئة أقل تصنيعا وأكثر استقرارا.

1. حجم و دورة حياة المنظمة :

إن الاتفاق على المراحل الأربعة التي تمر بها المنظمات : مرحلة الولادة والنمو والنضج والتراجع تركز على اتجاهين، الأول يرى أن للمنظمة دورة حياة وأنه على الرغم من تفاوت النماذج والنتائج البحثية التي تعرضت لدورة حياة المنظمة ، إلا إن العاملين على دراسة المنظمات يكادوا أن يتفقوا على وجود المراحل الأساسية الأربعة والتي يوضحها الشكل أدناه.

أما الاتجاه الثاني فيرى أن المنظمات ليس بالضرورة أن تكون لها دورة حياة ولكن العديد من الأشياء التي ترتبط بالمنظمة تنحو نمط دورة الحياة: كالمنتج، والعمليات. وغيرها، وبالتالي فان المنظمات تأخذ شكل دورة حياة تلك الأشياء .

وعليه فان المراحل العامة لدورة حياة المنظمة هي:

• الولادة (Birth): وهذه المرحلة تبدأ بالإعلان الرسمي والقانوني للمنظمة وقد تبدأ أحيانا وبشكل عملي

قبل ذلك، وتتسم هذه المرحلة عادة بصفات منها: صغر حجم المنظمة، وتتركز الصلاحيات غالبا لدى

الفرد المالك ويقتصر نشاط المنظمة على منتج واحد، وقطاع سوقي واحد. وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة إلى التعريف.

- **النمو (Growth):** تتصف المنظمة خلال هذه المرحلة باتساع أنشطتها في السوق وتنوع منتجاتها، وتواجه منافسة متزايدة، وتنوع مستهلكي منتجاتها، بسبب الدخول في العديد من الأسواق وتبرز الحاجة إلى إدارة محترفة حيث لا تكفي مهارات المالكين لإدارة المنظمة وفي هذه المرحلة يتم التركيز على الإنتاج والتوزيع .
- **النضج (Maturity):** تتصف المنظمة في هذه المرحلة بتقدمها النسبي من حيث الزمن، وضخامة حجمها مقارنة مع المنافسين في السوق، وتنتم أسواقها باستقرار أكثر من المرحلة السابقة وعدم تغير المنتجات والأسواق، كما تميل الإدارة إلى المركزية ويكثر المنافسين في السوق ويبلغ السوق مرحلة الإشباع مما يؤدي إلى منافسة حادة في الأسعار وتراجع الأرباح وخلال هذه المرحلة قد لا تستمر المبيعات بالارتفاع بل تميل إلى الثبات وتتجه المنظمة نحو تحقيق التميز على منافسيها من خلال العلامة التجارية والإعلان
- **التدهور (Decline):** في هذه المرحلة تتناقص المبيعات بسبب التغير في تفضيلات المستهلكين، أو المنافسة أو عوامل داخل المنظمة، وتكون المنافسة السعرية حادة والأرباح منخفضة بسبب انخفاض الكلف التسويقية، ومع تقدم الزمن يبدأ الطلب على المنظمة ومنتجاتها بالانخفاض، وفي هذه المرحلة تعمل الإدارة على جمع كل ما من شأنه أن ينقذ المنظمة مما هي واقعة فيه حتى لو كان في ذلك خروجاً على بعض الأنماط التي اعتادت الإدارة سلوكها.

2. بيئة و إستراتيجية المنظمة:

تعد البيئة مصدر مدخلات المنظمات، وهي التي تشكل الطلب على منتجاتها، لذا فان البيئة تؤثر في دورة حياة المنظمة وفق الاتجاهات الآتية:

- كلما كانت البيئة داعمة Supported Environment للمنظمة في توفير الموارد والطلب على منتجاتها كلما ساهم ذلك في تطور ونمو المنظمة، وكلما كانت البيئة شحيحة Poor Environment الموارد وتفرض قيوداً على المنظمة كلما كانت عاملاً مساهماً في التوجه إلى مرحلة التدهور والتراجع.
- وكلما كانت البيئة مستقرة Stability Environment فإنها تدعم المنظمة ولا تعرضها إلى تقلبات وأزمات، وكلما كانت البيئة ديناميكية ومتغيرة Dynamic Environment فإنها تزيد من احتمالات تعرض المنظمة للمفاجآت والتغيرات غير المحسوبة والتوجه للتدهور والاضمحلال.

- وكلما كانت البيئة بسيطة Simple Environment كلما طالت دورة حياة المنظمة، وكلما تعقدت البيئة Complicated Environment كلما كانت حياة المنظمة عرضة للقصر والانتهاؤ.

إن قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة يعد أحد مقومات استمرارها ونموها وتطورها إذ كلما كانت البيئة سخية وغريزة في مواردها وتنسم بالاستقرار والبساطة أدى ذلك إلى إطالة حياة المنظمة لا سيما مراحل النمو والتطور، وكلما كانت البيئة شحيحة وتنسم بندرة الموارد وكانت ديناميكية ومعقدة، أو ما يطلق عليها بالبيئة المضطربة الهائجة Environment Troubled كلما تزايدت احتمالات قصر حياة المنظمة . و **كمثال** على ذلك نجد أن معدل منظمات الأعمال التي تدهورت وضمحلّت في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (1923-1987) ويلاحظ فيه إن أعلى معدل لتدهور وانحلال المنظمات كان في فترة الكساد العظيم خلال الثلاثينات ثم عادت تلك النسبة للارتفاع في بداية الثمانينات حتى بلغت أوجها وذروتها في منتصف الثمانينات ومن المعروف أن هذه الفترة تمثل أعلى مراحل الاضطراب البيئي في الولايات المتحدة الأمريكية.

الجدول رقم (01) : أهم الخصائص التنظيمية خلال مراحل دورة حياة المنظمة

الخصائص التنظيمية	الولادة	الشباب	الوسط	النضج
1. الحجم	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
2. البيروقراطية	لا توجد	قليلة	منظمة بيروقراطية	منظمة بيروقراطية جدا
3. تقسيم العمل	موجود لبعض المهام	موجود لبعض الأقسام	موجود لكل الأقسام وموضح في خارطة تنظيمية	موجود بشكل وصفي ومكتوب
4. المركزية	عالية (فرد واحد)	عالية (الإدارة العليا)	لا مركزية الأقسام	لا مركزية
5. درجة الرسمية	القواعد غير مكتوبة	قليل من القواعد الرسمية	سياسات وإجراءات رسمية	مختلف الأنشطة تغطي بكتابتها رسميا
6 الإدارة المحترفة	لا توجد	قليل من المحترفين	زيادة الحاجة إلى المديرين المحترفين	كادر متنوع ومحترف
7. النظم الداخلية	غير موجودة	نظم موازنة ونظم معلومات	نظم للسيطرة ونظم لتقويم الأداء	تخطيط مالي شامل ونظم أفراد
8. العمل الجماعي والتنسيق	لا يوجد	إدارة عليا فقط	يستخدم أحيانا بسبب ضغط العمل	يستخدم للحد من البيروقراطية

المصدر: حمدان سالم العواملة واخرون، مرجع سابق.

3. التكنولوجيا و ثقافة المنظمة.

تركز الأعمال الإلكترونية على فكرة أتمتة الأداء في العلاقة بين إطارين من العمل ، وتمتد لسائر الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية و الخدماتية ، ولا تتعلق فقط بعلاقة البائع او المورد بالزبون ، اذ تمتد لعلاقة المنشأة بوكلائها وموظفيها و عملائها ، كما تمتد إلى أنماط أداء العمل وتقييمه والرقابة عليه .

وضمن مفهوم الأعمال الالكترونية ، يوجد : المصنع الالكتروني المؤتمت، والبنك الالكتروني، وشركة التأمين الالكترونية ، والخدمات الحكومية المؤتمتة. والتي تتطور مفاهيمها في الوقت الحاضر نحو مفهوم أكثر شمولاً هو الحكومة الالكترونية وأية منشأة قد تقيم شبكة (انترانت مثلا) لإدارة أعمالها وأداء موظفيها والربط بينهم .

1.3 . وسائل ممارسة الإدارة الالكترونية :

من أهم الركائز التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة نجد شبكات الاتصال و التواصل المستخدمة، و هي عبارة عن شبكات و تقنيات حديثة تنقل المعلومات بين الأطراف المعنية بالعملية في وقت قصير و بأقل جهد. حيث تُعبر عن مجموعة من الحواسيب منظمة معا وترتبط بخطوط اتصال، بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة وتبادل المعلومات في ما بينها. يتم الاتصال في الشبكات وفقا لنوعين من الوسائل، وهي:

- الوسائل السلكية Wire؛
- الوسائل اللاسلكية Wireless.

حيث يمكننا عرض هذه الشبكات في ما يلي :

- **الإنترنت Internet** : يمكن تعريف الإنترنت على أنها شبكة اتصالات عالمية يمكن من خلالها تبادل المعلومات والرسائل تبعاً لوحدة متفق عليها . أنشأ مشروع الإنترنت عام 1983 لمساعدة الجيش الأمريكي من خلال التواصل عبر أجهزة الحاسب الآلي. لكن لم يتم هذا إلا بعد ان أطلق مشروع أربنت عام 1969 من قبل وزارة دفاع الولايات المتحدة الأمريكية ؛
- **الإنترانت Intranet** : هي شبكة داخلية ضمن شركة أو مؤسسة هدفها مشاركة المعلومات والموارد للموظفين. تتيح خدمة التواصل بالبريد الإلكتروني بين الموظفين فقط؛
- **إكسترنانت Extranet** : تشبه الإنترنت لكنها مفتوحة جزئياً على الخارج، أي تتيح مشاركة جزء من المعلومات مع وكالات خارجية كالزبائن أو الموردين ومجموعات المؤثرين و أصحاب الأسهم. لكن لهم مستويات وصول محدودة مسبقاً. تصمم لتلبية احتياجاتهم .

تسعى المنظمة من خلال استخدامها للتكنولوجيا كما أسلفنا ذكره الى تحقيق أكبر فعالية للمؤسسة بأقل تكلفة . كما يمكن عرض أهم ما تسعى الى تحقيقه في النقاط التالية :

- زيادة الإنتاجية (على سبيل المثال الآن - إنتاجية تقنية المعلومات)؛
- تخفيض تكاليف التشغيل النهائية؛
- تحسين ومشاركة التعلم / المعرفة؛
- تحسين العلاقات مع الموردين / الزبائن؛
- التوحيد والمواءمة.

2.3. **التنظيم الإلكتروني** : يتم بتقسيم الأعمال الإدارية بشكل يحقق أهداف المنظمة، و هو أكثر مرونة كونه يأخذ بالتنظيم الشبكي الذي يتماشى وطبيعة الأسلوب الإداري، ويشمل التنظيم العناصر الآتية:

- **تقسيم العمل** : وهو تكليف كل شخص في المنظمة بمهمة معينة؛
- **تحديد المسؤوليات** : تتمثل في تحديد المسؤوليات والسلطات الملائمة للقيام بالواجبات خلال تنسيق الجهود الجماعية داخل المنظمة؛
- **تنمية الهيئات الإدارية** : هنا يتم الأخذ بعين الاعتبار المركز القانوني للمسؤولين والمواطنين داخل المنظمة، وكذلك ما يتطلبه المسؤول أو المستخدم من تكوين وترقية وتدريب وتعيين وغيرها.

3.3. ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي :

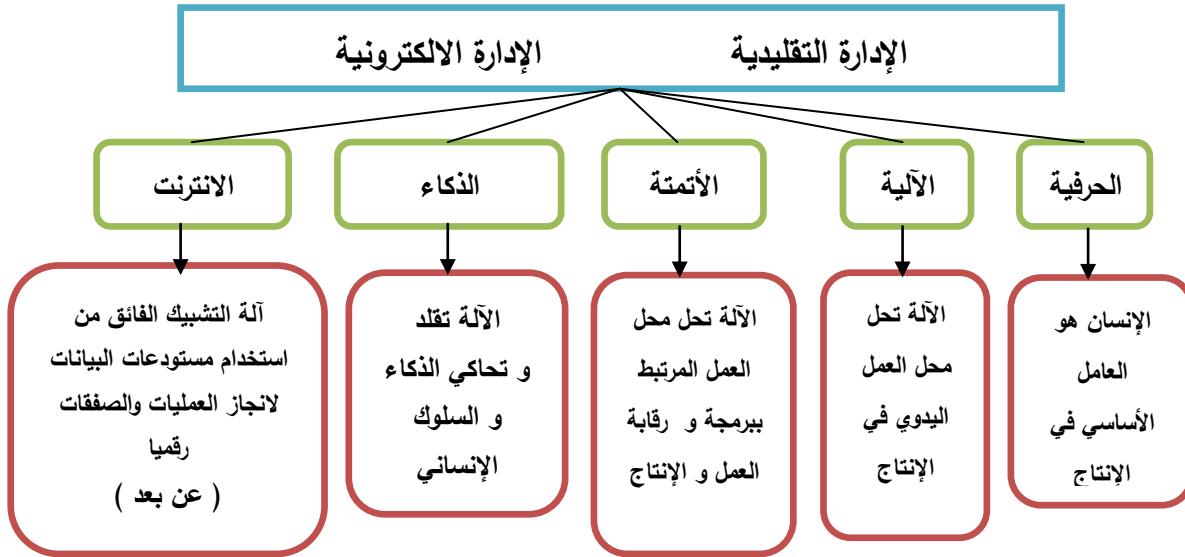
تؤثر ثقافة المنظمة في شكل الهيكل التنظيمي كما ان ملائمة الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة. اضافة الى تعزيز و تقوية الثبات في سلوك الافراد وتحديد المقبول والمطلوب منه. مما يؤدي ضمنا الى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على الافراد (أي رقابة على العقل والروح) وبالتالي يقل توجه الادارة الى وضع انظمة وتعليمات رسمية لتوجيه سلوك الافراد¹⁴.

¹⁴ راضية بغداد، مرجع سابق، ص 85.

أمثلة توضيحية ودراسات عملية :

لإبراز أهم الفروقات الجوهرية بين ما جاءت به الإدارة التقليدية و الإدارة الالكترونية، نستعرض ذلك في المخطط الموالي :

الشكل رقم (10) : مراحل تطور الإدارة



نلاحظ في اتجاه التطور إحلال الآلة (الحاسوب) محل الفرد (الإنسان)، من خلال عمليات الأتمتة و الذكاء الاصطناعي الذي يحاكي الذكاء و السلوك الإنساني.

• دراسة عملية :

استخدام منصات التعليم عن بعد في مجال تعليم العالي، يعد من الأعمال الالكترونية (الحديثة)، من ذلك نذكر منصة Moodle . حيث أن المكونات الرئيسية لأنظمة إدارة التعلم الالكتروني هي: " أنظمة برمجية متكاملة مسؤولة عن إدارة العملية التعليمية و التعليمية الإلكترونية باستخدام أنظمة إلكترونية خاصة و تقنيات الاتصال والتكنولوجيا الحديثة ومكوناتها "، و تشمل :

إدارة المقررات ، وأدوات الاتصال المتزامن وغير المتزامن ، وإدارة الاختبارات ، والواجبات ، والتسجيل في المقررات ، ومتابعة تعلم الطالب، الفصول الافتراضية، التسجيل، القبول، المقررات الحاسوبية ، التعليم غير المتزامن، التعليم المتزامن، الاختبارات الإلكترونية، المتابعة الإلكترونية، البريد الإلكتروني، الواجبات الإلكترونية، منتديات النقاش التعليمية، مستقبل التعلم الالكتروني وتحدياته في مؤسسات التعليم العالي ...



الخلاصة :

تتوافق كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة مع نوع من أنواع الهيكل التنظيمي ومع نوع من أنواع الاستراتيجية هو الأكثر ملائمة لمتطلبات تلك المرحلة، وينعكس تأثير هذه التوافقات في مؤشرات الأداء. كما يمكن للمنظمة أن تتبنى أنواع معينة من الهيكل التنظيمي وأنواع معينة من الاستراتيجيات في كل مرحلة من دورة حياتها ولكن باختلاف الترتيب بين مرحلة وأخرى وحسب متطلبات تلك المرحلة، ويتضح ذلك من خلال اختلاف تأثير هذه التوافقات في مؤشرات الأداء.

يُمكن اعتبار الإدارة الالكترونية (استخدام التكنولوجيا) وسيلة مهمة للتحويل من الإدارة التقليدية و الانتقال من الاتصال المباشر بالأفراد و الجمهور إلى الاتصال الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة. فهي الأسلوب الحديث و المعاصر لتقديم الخدمات من اجل رفع كفاءة الأداء و خفض الإجراءات الروتينية و توفير المعلومات و البيانات بطريقة بسيطة للاستفادة من ثورة تكنولوجيا المعلومات .

ساعدت الإدارة الالكترونية على التخلص من العديد من المشاكل و لتي تحقق من خلال لخدمة العامة للأفراد و منها اختصار الوقت و السرعة في الحصول على المعلومات و الوثائق و كذلك جودة الخدمات ، حواجز الزمان و المكان بصفة عامة . كما تعتبر الإدارة الالكترونية العجلة الوحيدة لتحقيق الأمل للخدمات العامة مما يسهل الحياة الاجتماعية للأفراد و سهولة التعامل مع الإدارة و القضاء على البيروقراطية و الوصول الى الإدارة بصفر ورق .

أسئلة المحور الرابع :

1. لماذا تزدهر بعض المنظمات وتبقى في الوجود بينما تخفق اخرى وتنتهي لتخرج نهائيا من السوق؟
2. لماذا تمتلك بعض المنظمات القدرة على ادارة استراتيجيتها وهياكلها ونظامها للحصول على موارد البيئة في حين تخفق اخرى في هذا المجال؟
3. ما هي الفروق الجوهرية بين الإدارة التقليدية و الإدارة الحديثة؟؛
4. هل من الممكن تجسيد مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات و الأسس) على أرض الواقع في بيئة الأعمال الجزائرية؟؛
5. كيف تؤثر ثقافة المنظمة في الهيكل التنظيمي؟

مراجع المحور الرابع :

1. حافظي سعاد، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية واصلاح المرفق العام دراسة حالة الجزائر والمغرب كنموذج .
2. هشام فخار، الإدارة الالكترونية لقطاع العدالة في إطار العصرية - نموذج عن المرفق العام الالكتروني. جامعة المسيلة.
3. بليلي أسماء، تقنيات الادارة الالكترونية في تحقيق المصلحة العامة ، الملتقى الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني واقع- تحديات - افاق ايام 26-27 نوفمبر 2018 ، جامعة المسيلة.
4. خالد رجم و آخرون، تقييم كفاءة نظام المعلومات الالكتروني - دراسة مقارنة مؤسسة ENAGEO و شركة HESS، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المجلد 18، العدد 01، ديسمبر 2018.
5. راضية بحدود، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية - حالة المؤسسة الوطنية للدهن، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2007/2008.

قائمة المراجع

1. عقبة مخنان، أنظمة التسيير ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة أولى ماستر إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي مرسلي عبد الله - تيبازة، 2022/2021.
2. عبد المالك هبال، مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة دروس (أولى جذع مشترك)، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2018/2017.
3. محمد الناجي الجعفري، النظرية العامة للنظم وتطبيقاتها الإدارية ، 2014، الطبعة الثانية، دار النشر مجهولة.
4. عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2004.
5. عادل بومجان، اقتصاد المؤسسة، محاضرات لطلبة سنة ثانية جميع الشعب ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، سنة النشر مجهولة.
6. هشام برو، تسيير المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2020/2019.
7. شكري بلعلوي، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.
8. قادري عبد القادر، المقاربة النظامية كمدخل حديث لدراسة وتحليل المؤسسة ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05 ، العدد 01 (2020).
9. بوقلقول الهادي، من أجل عقلنة وتأهيل أنظمة التسيير للمؤسسة الجزائرية ، الملتقى الوطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، يومي 23/22 أفريل 2003 ، جامعة عنابة؛
10. صولح سماح ، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة ، مطبوعة محاضرات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2016؛

11. محمد فوزي حلوة ، مبادئ الإدارة ، مكتبة المجتمع العربي، الأردن ، 2007؛
12. كرامش بلال، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة ، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2019؛
13. سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية ، دار قنديل، عمان، الأردن 2008؛
14. محمد بن محمود، مساهمة استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة- مؤسسة CONDOR نموذجاً، المؤتمر العلمي الدولي حول : النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني أيام 26 . 27 نوفمبر 2018 ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة.
15. حمدان سالم العوامل ،عبدالستار الصياح ، اكثم الصرايرة، دورة حياة المنظمة : مدخل نماذج، مجلة بحوث التربية النوعية، مجلد 2009 ، عدد 13، يناير 2009 ، ص 211-248.
16. عماد الصباغ، نظم المعلومات - ماهيتها و مكوناتها ، جامعة قطر الدوحة، الطبعة الاولى، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2000.
17. سعد غالب ياسين، تحليل و تصميم نظم المعلومات، دار المناهج، 2000.
18. حافظي سعاد، دور الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية واصلاح المرفق العام دراسة حالة الجزائر والمغرب كنموذج، سنة النشر مجهولة.
19. هشام فخار، الإدارة الالكترونية لقطاع العدالة في إطار العصرية - نموذج عن المرفق العام الالكتروني. جامعة المسيلة.
20. بليلي أسماء، تقنيات الادارة الالكترونية في تحقيق المصلحة العامة ، الملتقى الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الالكتروني واقع- تحديات - افاق ايام 26-27 نوفمبر 2018 ، جامعة المسيلة.

21. خالد رجم و آخرون، **تقييم كفاءة نظام المعلومات الالكتروني** – دراسة مقارنة مؤسسة ENAGEO و شركة HESS، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المجلد 18، العدد 01، ديسمبر 2018.
22. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، **محاضرات في مبادئ الادارة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، سنة النشر مجهولة.**
23. Irina Peaucelle, **Les théories de la planification et la régulation des systèmes économiques**, PSE, Working Papers n°2005-29. 2005.
24. Janet Shapiro, **la Vue d'Ensemble de la Planification** , civicus .
25. Liza groenendijk , **planing and management tools** – a reference book, ITC , 2203.
26. Christophe Germain, **la Conception Des Systèmes De Contrôle De Gestion : Les Relations Entre Les Budgets Et Les Systemes De Mesure De La Performance**, l'Université de Bordeaux IV.
27. Jacques SORNET et autre , **Systèmes d'informations de gestion** , Manuel Et Applications, DUNOD, 2016.
28. Patrick GILBERT et Pierre LECLAIR , **Les systèmes de gestion intégrés. Une modernité en trompe-l'oeil?**, SCIENCES DE LA SOCIETE n° 61 – Février 2004.
29. Jean-Benoit Chabrol , **Ludwig von Bertalanffy (théorie générale des systèmes)**, dunod, 2012.
30. Jacques Mèlèse, **Approches systémiques des organisations. Vers l'entreprise à complexité humaine**, Sociologie du travail , 1980.
31. Cécile Dutriaux, **La théorie systémique, c'est concevoir le monde comme un tout**, SLATE. Fr, juillet 2019 .
32. <https://sst5.com/Article/2058/77/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A-%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D9%87-%D9%88%D9%85%D8%AD%D8%AF%D8%AF%D8%A7%D8%AA%D9%87>.