

**تمهيد :**

إن تقسيم المهام داخل المنظمة أو الشركة أو المؤسسة أو أي كيان عمل آخر يقصد به قيام الإدارة المسؤولة بتجزئة العملية الإنتاجية أو العملية الإدارية... إلخ إلى عمليات فرعية أو عمليات صغيرة وتوزيعها على مجموعة من الموارد البشرية العاملة والمؤهلة والمتخصصة داخل المنظمة أو الشركة أو المنشأة، أو قد تقوم الإدارة في حال كانت المنظمة كبيرة أو شركة لها فروع في عدة دول أو عدة مدن بتقسيم المهام على هذه الفروع بحيث يؤدي كل فرع جزءاً من العملية الإنتاجية، أو يؤدي كل فرع منتجاً معيناً يتوافق مع طبيعة المنطقة الجغرافية المحيطة به، أو يتوافق مع حالات تصدير محددة... إلخ، وهذا يعني أن تقسيم المهام يؤدي إلى التخصص في القيام بجزء معين في العملية الإنتاجية متكاملًا ومنتامًا مع الأجزاء الأخرى التي تقوم بها الأقسام أو الوحدات أو الفروع الأخرى داخل المنظمة أو الشركة أو المؤسسة.

## أولاً: تقسيم المهام وتصميم الهيكل التنظيمي

### 1. ماهية تقسيم المهام

#### 1.1. مفهوم تقسيم المهام

يؤدي تقسيم المهام إلى وجود حالة من التخصص لدى الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة، إذ إن كل مورد بشري يقوم بتكرار النشاط شديد الأهمية في جزئية معينة في العملية الإنتاجية وهذا التكرار يكسبه الخبرة والمهارة في هذه الجزئية، وهكذا بالنسبة لباقي الموارد البشرية مما يؤدي إلى منتج متكامل دقيق، وذي جودة تمكن المنظمة أو الشركة من تحقيق ميزة تنافسية، وتحقيق حصة سوقية مطلوبة. والتخصص أمر مهم جداً لنجاح العملية الإنتاجية خاصة التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة والمتقدمة والحديثة، والتي تفرض بدورها

- أي التكنولوجيا المتقدمة - أن يكون العامل على دراية كافية بكيفية استخدامها والتعامل مع تفاصيلها الدقيقة، كي يتحقق الهدف المنشود من وراء تطبيقها في العملية الإنتاجية داخل المنظمة. وقد ذهب عالم الإدارة الشهير "آدم سميث" في كتابه ثروة الأمم، الصادر في القرن السابع عشر إلى أن تقسيم المهام داخل المنظمة أو الشركة... إلخ يساعد على إدخال واستخدام أفضل للمعدات والآلات والماكينات في عملية إنتاجية معينة، فضلاً عن استخدامها في عملية إنتاجية أخرى مماثلة، وهكذا.. وذلك يمكن المورد البشري العامل من أداء عمل أو وظيفة متخصصة واحدة على ماكينة أو آلة واحدة وفي ذلك تسهيل للعمل، وزيادة خبرة ومهارة للمورد البشري العامل؛ التي تنعكس بتوفير نوع من الثقة الذاتية لديه، ومن ثم حبه وولائه لمنظّمته أو شركته<sup>1</sup>. وقد فرض التقدم الصناعي والتكنولوجي الذي عم الحياة في القرون التالية للقرن السابع عشر إلى اللجوء بشكل كبير

<sup>1</sup> - دانيال ريبغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، 1983، ص 1875.

إلى عملية تقسيم المهام داخل الشركات والمنظمات والمؤسسات... إلخ، وذلك بسبب التعقيدات الكبيرة التي صاحبت العمليات الإنتاجية المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة المتقدمة والمتطورة، وخاصة في العقود الزمنية الأخيرة التي تم الاعتماد على التكنولوجيا الإلكترونية فيها بشكل واسع، فالمورد البشري الواحد لا يستطيع الإلمام بتفاصيل التعامل مع أكثر من ماكينة أو آلة داخل المنظمة، ومن ثم تحتاج المنظمة إلى تقسيم المهام وتوجيه العامل إلى آلة محددة وتدريبه عليها حتى يكتسب مهارة التعامل معها، ويساهم بشكل فاعل في العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

## 2.1. مزايا وعيوب نظام تقسيم المهام داخل المنظمة:

1- يعمل نظام تقسيم المهام داخل المنظمة على سهولة أداء الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة للعملية الإنتاجية إذ يقوم تقسيم المهام بتجزئتها إلى عمليات فرعية أو عمليات صغيرة ومتخصصة.

2- يعمل نظام تقسيم المهام داخل المنظمة على إكساب الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة المهارة الفنية اللازمة وذلك عن طريق تكرار العملية التي تقوم بها الموارد البشرية، فضلاً عن إكسابها الخبرات الكبيرة في أداء هذه العملية المكلفة بها داخل العملية الإنتاجية الكبيرة، مما يؤدي إلى الدقة والجودة في المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، فضلاً عن زيادة الكميات المنتجة مما يحقق المزيد من المبيعات، ويحقق بالتالي المزيد من الربحية التي تساعد المنظمة أو الشركة على زيادة الاستثمارات وعلى التوسع الأفقي والرأسي في مجالها.

3- يؤدي نظام تقسيم المهام داخل المنظمة إلى زيادة الاستثمار في جلب المزيد من المعدات والماكينات والآليات الحديثة المتطورة التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، مما يضع المنظمة أو الشركة في مصاف المنظمات المتقدمة الحديثة، وهذا ينعكس على

<sup>1</sup> Dafte, Richard, **Organization theory and design**, st. paul, Minss: West, 4th Ed., 1992.

وضعها المعنوي في السوق، ويكون له تأثير تنافسي إيجابي للمنظمة أو الشركة بكل تأكيد.

4- يؤدي نظام تقسيم المهام داخل المنظمة إلى تحقيق التنسيق المطلوب، والتناغم والتضامن والتعاون بين المراكز الإنتاجية والإدارية العليا القيادية والوسطى والتنفيذية في المنظمة أو الشركة التي تطبقه، وهذا يؤدي بدوره إلى تحقيق التكامل المأمول بين مكونات أو أقسام أو فروع أو وحدات المنظمة أو الشركة ويحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

5- إن نظام تقسيم المهام يفرض على المنظمة أو الشركة نشر الثقافة وأخلاق المهنة، وتنمية وتدريب الموارد البشرية العاملة في هذه المنظمة أو الشركة، وبحثها على الالتزام بها، وترسيخ أن المحافظة على هذه الثقافة والأخلاق المهنية جزء لا يتجزأ من أهداف المنظمة أو الشركة الرئيسية.

6- يؤدي نظام تقسيم المهام داخل المنظمة إلى ترسيخ وتأسيس مبدأ تكافؤ الفرص بين الموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة، إذ يتيح نظام تقسيم المهام للموارد البشرية العاملة داخل المنظمة الفرصة للتعبير عن كفاءتهم الخاصة، ومهاراتهم وخبراتهم التي تترجمها الأعمال التي يقومون بها داخل المنظمة، ومن ثم يتيح لهم النظام الحصول على المراكز الوظيفية التي يستحقونها، فضلاً عن الحصول على الرواتب والحوافز والمكافآت لقاء ما يبذلونه من جهد متميز.

7- يساهم نظام تقسيم المهام في المنظمة في التقارب الثقافي والعلمي بين الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، إذ يحفز نظام تقسيم المهام الموارد البشرية نحو التعلم والتدريب وتنمية وتطوير الذات حتى تحقق التقارب في الفهم والثقافة فيما بينها، وفي ذلك تحقيق

للتعاون والانسجام وزيادة الأواصر بينها أيضاً، مما ينعكس بالآثار والفوائد الإيجابية على بيئة المهام الداخلية في المنظمة أو الشركة.

### 3.1. عيوب نظام تقسيم المهام داخل المنظمة:

1- قد يؤدي نظام تقسيم المهام في المنظمة إلى وجود حالة من حالات الاستغناء عن بعض الموارد البشرية المتخصصة في المهام على آلات أو ماكينات قديمة، وتريد المنظمة استبدالها بماكينات متقدمة تستخدم التكنولوجيا الحديثة ولا تستطيع العمالة الحالية تعلمها وإتقانها بالكفاءة المطلوبة، أو قد تحدث حالات الاستغناء في حالة انخفاض الطلب على السلع التي تقدمها المنظمة أو الشركة وتخصص الموارد البشرية المستغنى عنها في إنتاجها.

2- قد يؤدي نظام تقسيم المهام في المنظمة إلى وجود حالة من الجمود في الحركة إذ يقيد نظام تقسيم المهام في المنظمة حرية الموارد البشرية في أداء المهام، مما يحولها إلى إحدى وسائل الإنتاج داخل المنظمة، هدفها تحقيق أهداف المنظمة المادية فقط، وفي ذلك حجب لظهور الكفاءات المبدعة والخلاقة والمطورة من بين تلك الموارد البشرية، التي تم قولبتها في إطار معين خدمة لهدف محدد، مما ينعكس بالآثار السلبية الخطيرة على المنظمة في المدى البعيد، إذ تفقد أهم عناصر الميزة التنافسية لديها وهي العقل البشري الخلاق المبدع القادر على تحقيق قفزات في جودة المنتجات التي تنتجها المنظمة، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية عالية لها في سوقها المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

3- قد يؤدي نظام تقسيم المهام في المنظمة إلى تفاوت كبير في الأجور نتيجة الاعتماد على كفاءة ومهارة وخبرات الموارد البشرية في تحديد هذه الأجور، مما يؤدي إلى وجود نوع من الفطور في العلاقات الاجتماعية بين تلك الموارد أو وجود نوع الحسد والغل في النفوس، وتكون من آثار ذلك انعدام روح التعاون البناء والانسجام والألفة بين الموارد

البشرية، وهذا يؤثر بالسلب على أداء هذه الموارد البشرية، ومن ثم تتأثر العملية الإنتاجية داخل المنظمة، وما يترتب على ذلك من خسائر أو انهيار.

## 2. تصميم الهيكل التنظيمي

كما أن للإنسان باعتباره كيان بشري، هيكلًا تنظيميًا يحدد ويربط بين أجزائه المختلفة، فإن المؤسسات ككيان إداري تملك أيضًا هياكل تنظيمية، تمثل الإطار الذي تعمل الإدارة داخله، والذي من دونه تبقى الإدارات والأقسام مجرد وحدات منعزلة لا تشكل بنيانًا واحدًا و أن تقسيم المهام يتجلى في تصميم الهيكل التنظيمي.

### 1.2 ماهية الهيكل التنظيمي:

### 2.2. تعريف الهيكل التنظيمي:

يحظى موضوع الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي كما يسميه البعض، باهتمام معظم كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المؤسسات، لذا وردت حوله العديد من التعاريف نذكر منها:

تعريف Henry Mintzberg الذي يرى بأنه: " مجموعة الوسائل الموظفة لتقسيم العمل إلى

مهام مميزة، ولضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام ".<sup>1</sup>

تعريف Peter Drucker " وزملاؤه فيعرفونه على أنه " إطار مكون من الوظائف

والوحدات، ويوجه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>2</sup>

أما Inacevich الذي يرى بأنه " كل الوسائل الموجهة لبلوغ أهداف المؤسسة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Henry Mintzberg: **Structure et dynamique**, des organisations, traduit par Romelaer, (Paris : les éditions d'organisation et les éditions agence d'ARCIN, 1982) , p18

<sup>2</sup>Peter Drucke, Antony Jay & all, **on management**, (USA: international comunication Agency,1976), p11.

<sup>3</sup>حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات و العمليات الإدارية ووظائف المنظمة ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص145.

ويعرفه قاموس اوكسفورد بأنه " نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط أنشطة أعضاء المؤسسة ببعضها البعض".<sup>1</sup>

ويعرفه ريحي مصطفى عليان بأنه " البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية".<sup>2</sup>

ويعرفه عبد الباري درة بأنه " ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم".<sup>3</sup> ويعرفه صالح مهدي محسن العامري على أنه " نظام يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال بينها".<sup>4</sup>

من خلال هذه التعاريف نلاحظ بأن هناك وجهات نظر مختلفة بشأن الهيكل التنظيمي، فالتقليديون ينظرون إليه على أنه تصميم جامد، يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال، والحدود الفاصلة بين الوحدات والأقسام، أما السلوكيين فقد انتقدوا هذا المفهوم و اعتبروه بناء يتكون من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي، ثم تطور مفهومه وفق نظرية النظم فاعتبر نظام يتكون من أنظمة فرعية متكاملة، تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها الخارجية، وبناء يتصف بالحركة و عدم الاستقرار و النمو المستمر الذي يتطلب إعادة النظر فيه.وعلى العموم يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والأدوار والمهام والوحدات التنظيمية داخل

<sup>1</sup> Shorter Oxford, **English Dictionary**, , Oxford press, London ,1970,p2048.

<sup>2</sup> مصطفى عليان ريحي: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007، ص108.

<sup>3</sup> موسى اللوزي : التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2002، ص45.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي : الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص329 .

المؤسسة، والعلاقات بين مختلف الأفراد والإدارات، ونوع هذه العلاقات بما يساهم في تحقيق الأهداف.

### 3.2. أهمية الهيكل التنظيمي:

رغم بعض الاختلاف بين الكتاب و المفكرين حول مفهوم الهيكل التنظيمي إلا أنهم يجمعون على أهميته بالنسبة للمؤسسة؛ و تكمن هذه الأهمية في كونه:<sup>1</sup>

- وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
- و يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة.
- يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، وذلك بضمان التزام الأفراد و تقيدهم و بمتطلبات المؤسسة.
- يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يتم اتخاذ القرارات.
- يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفاذي التداخل والازدواجية بين الأنشطة و الأعمال.
- يحدد قنوات التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة.
- يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية.
- يمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية و الخارجية والعمل على التكيف معها و يمتص ردود الفعل ، ولذا فهو يعكس أسلوب الإدارة ونمط ثقافة المؤسسة وخصائص البيئة المحيطة بها وأيضا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها.

### 4.2. أبعاد الهيكل التنظيمي:

<sup>1</sup> حسين محمود حريم : تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي والإجراءات العمل ، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط3 ، الأردن ، 2006 ، ص ص: 47-48.

هي الأسباب التي تجعل الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل الذي هو عليه من تقسيم للمهام واتصال بين الوحدات التنظيمية وفي مختلف المستويات وطريقة التفاعل بين مكوناته.

هناك آراء مختلفة حول أبعاد الهيكل التنظيمي فنجد منها مثلا: المكون الإداري التمايز أو الاختلاف؛ نطاق الإشراف؛ المركزية؛ الرسمية؛ التخصص؛ التعقيد؛ التكامل؛ المعيارية أو التتميط؛ تفويض الصلاحيات؛ الاحتراف أو المهنية. إلا أن الأبعاد الثلاثة التالية: المركزية، الرسمية، التعقيد تعد جوهر الهيكل التنظيمي و تحضي بقبول معظم الباحثين كأبعاد أساسية يعتمد عليها في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### 1.4.2. التعقيد:

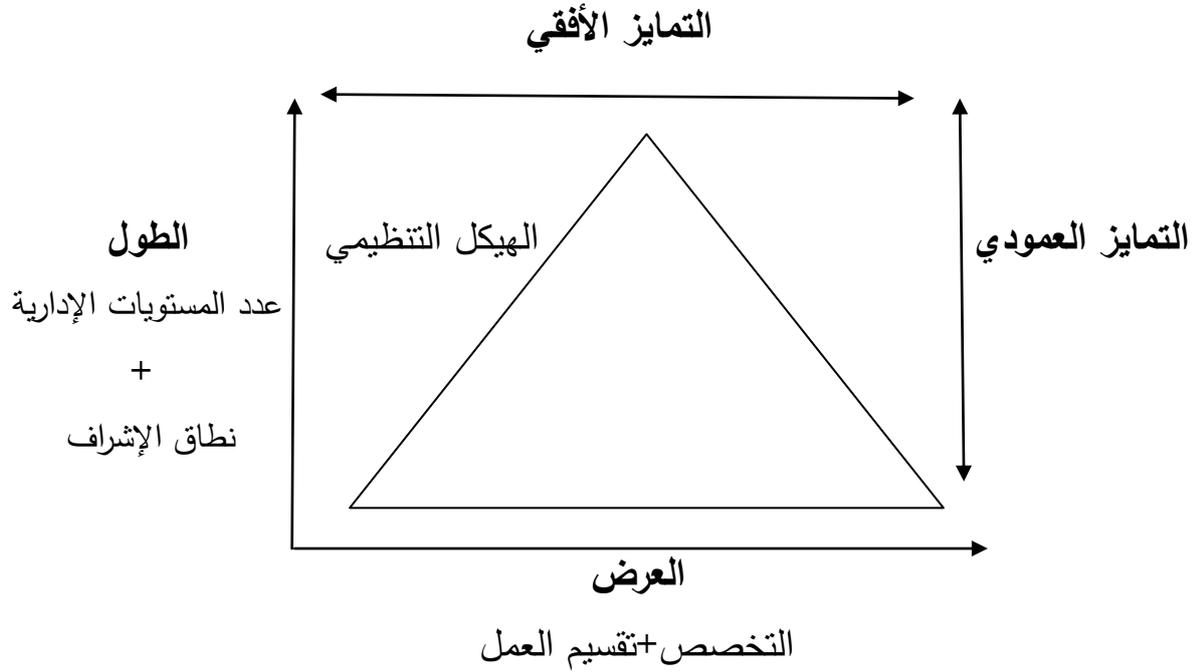
يشير التعقيد الهيكلي إلى: " كمية الاختلافات أو درجة تباين الأنشطة والنظم الفرعية التي يتضمنها التنظيم"<sup>1</sup>، فتقسيم العمل والمستويات التنظيمية وتعدد الوحدات الإدارية وتشتتها ما هي إلا شواهد وصور دالة على وجود التعقيد.

وبما أن المؤسسات تتفاوت فيما بينهما في درجة التعقيد، ونظرا لوجود اختلافات كبيرة داخل المؤسسة نفسها، فإن مسألة التعقيد هامة لفهم المؤسسة، ولفهم متغير التعقيد ندرس عناصره الأساسية والتي تتمثل في<sup>2</sup>: التمايز الأفقي والتمايز العمودي

<sup>1</sup> طارق طه: التنظيم : النظريات ، الهياكل ، التطبيقات، دار الجماعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007، ص194 .

<sup>2</sup> حسين محمود حريم: مرجع سابق ، ص.ص: 176-179.

الشكل رقم (1): التمايز الأفقي و العمودي



المصدر: من تصميم الطالب.

## 2.4.2. الرسمية:

يشير هذا البعد من الهيكل التنظيمي إلى: " مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل"<sup>1</sup> ، وي طرح هذا المفهوم بعدين للرسمية: الأول: يتعلق بالمدى الذي وصل إليه التنظيم في وضع معايير نمطية للوظائف، وهو ما يطلق عليه ترميم الوظائف. الثاني: هو مدى تقيد التنظيم بتوجيه سلوك العاملين من خلال القواعد والإجراءات التي تضعها.

<sup>1</sup> حسين حريم : مرجع سابق ، ص176.

وهناك من يؤكد على أن تكون قواعد وإجراءات العمل مكتوبة بشكل رسمي، أي أن تكون الرسمية موثقة، وقياس الرسمية في هذه الحالة يتم من خلال الأدلة الخاصة بالسياسات والإجراءات والقواعد، وكذلك مواصفات الوظيفة والقوانين أو القرارات الإدارية ذات العلاقة بوظيفة من الوظائف. و في المقابل هنالك من يرى أنه ليس من الضروري أن تكون هذه الأنظمة والتعليمات مكتوبة، بل يكفي أن يعيها ويدركها العمال كونها تنتج وتمارس عن طريق التقاليد المتبعة في العمل.<sup>1</sup>

وتتفاوت درجة الرسمية من مؤسسة إلى أخرى باختلاف العوامل الآتية:<sup>2</sup>  
حجم المؤسسة، تنوع الأنشطة والتنبؤ بها، البيئة، نوع الأعمال، المستوى الإداري.

### 3.4.2 المركزية:

#### 1.3.4.2 تعريف المركزية واللامركزية وخصائصها:

و رغم ما كتب عن موضوع المركزية واللامركزية فإنه لا زال يعتبر من أعقد المواضيع في المؤسسة، و تشير المركزية إلى "درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث تمنح المراكز القيادية العليا حقوق وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرار والتصرف دون مشاركة من المستويات الدنيا والتي لا تستطيع التصرف أو اتخاذ القرار دون الرجوع إليها"<sup>3</sup>. و كلما زاد تمركز القرار زادت درجة المركزية، وبسبب التنوع في البيئة الخارجية وللضغوط التي تمارسها ظهرت الحاجة لتوزيع السلطات وحق مشاركة مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة، فساد ما يعرف باللامركزية والتي تعني "توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار في المستويات

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم : مرجع سابق ، ص66.

<sup>2</sup> حسين حريم : مرجع سابق ، ص177.

<sup>3</sup> أحمد ماهر : التنظيم :الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004 ، ص77 .

الإدارية العليا والدنيا"<sup>1</sup> وعليه يتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بمدى تطبيق المركزية واللامركزية،

ولكل من الأسلوبين في توزيع السلطة مزايا يحققها؛ أهمها :<sup>2</sup>  
(1) بالنسبة للمركزية:

تسمح بالاستفادة من خبرات المستويات الإدارية العليا في المؤسسة وقدراتها؛ وإفساح المجال لوضع سياسات واتخاذ قرارات موحدة؛ وتمنح المستويات العليا القوة والمكانة؛ وتسمح بتخفيض ازدواجية الوظائف إلى أدنى حد ممكن؛ وتساعد على تحقيق درجة عالية من الرقابة على المستويات الدنيا دون الحاجة إلى إجراءات مكثفة؛ و التقليل من الانحرافات في الأداء الفعلي وضمان أخطاء أقل ومخاطر أدنى، مما لو أعطيت الفرصة للمستويات أدنى بالتصرف في غياب المعلومات أو المهارات؛ تحقيق تجانس في الالتزام بالأنظمة و اللوائح والإجراءات والقواعد، التي يمكن خرقها في المستويات الدنيا أو عدم الالتزام بها.

(2) أما اللامركزية: فهي تؤدي إلى:

تقليل الضغط والعبء على قمة الهرم التنظيمي، مما يتيح لها الوقت للاهتمام بأمور الإدارة العليا كالتخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف... الخ؛ السرعة في اتخاذ القرارات، نتيجة قرب مراكز اتخاذ القرار من مراكز التنفيذ ومعايشتها للمشكلة؛ و تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين في المستويات الدنيا، وتنشيط المبادرة والإبداع لديهم

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> طارق طه: مرجع سابق، ص ص: 175-176.

أنظر أيضا: أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص: 71-75.

قيس محمد العبيدي: التنظيم : المفهوم و النظريات و المبادئ، الجامعة المفتوحة ، الإسكندرية ، 1997،

ص ص: 21-22.

ومنح قدرة أعلى على التكيف مع الظروف المحيطة والمتغيرة، مما يضمن اتخاذ القرار والتصرف الواقعي الذي يتلاءم مع خصائص البيئة، واستغلال مختلف الفرص المتاحة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم على اعتبار أن المشاركة عامل تحفيزي يرفع من درجة الرضا لدى العامل ويخلق التنافس الصحي فيما بينهم؛ سهولة عملية الاتصال وفاعليتها، حيث تتم بشكل مباشر بعيدا عن الروتين الطويل؛ و تساعد على بناء روابط شخصية تزيد من التعاون والتنسيق .

يبدو من خلال هذه المزايا أن المركزية واللامركزية خاصيتان متناقضتان، بحيث تنفي كل خاصية الخاصية الأخرى، إلا أنهما متعايشتان في الواقع لا نجد مركزية أو لامركزية مطلقة وإنما هناك تناسب بينهما على الإدارة تحقيقه وعدم المغالاة في تطبيق أحدهما للاستفادة من مزايا كليهما.

#### 2.3.4.2. العوامل المحددة لدرجة اللامركزية:

إن اللامركزية لا تعنى تخلي المسؤول عن مسؤولياته بل إنها تحتم وجود الضوابط التي تؤمن استخدام اللامركزية لتحقيق الخطط و الأهداف المطلوبة .فمشكلة اللامركزية تواجه المدير في كل المؤسسات بصورة مستمرة، و لهذا فإنه يترتب على المسؤول أن يوازن بين العوامل المختلفة عند اختيار المكان الإداري المناسب لاتخاذ كل من القرارات الضرورية، وترتبط هذه العوامل أساسا بطبيعة العمل و الحاجة إلى تطويره .و من أهم هذه العوامل ما يلي: <sup>1</sup> حجم الأعمال، تكلفة وأهمية القرار، طبيعة الأداء، فلسفة الإدارة و شخصيتها، البيئة الخارجية، تماثل السياسات، أساليب الرقابة، الرغبة في الاستقلالية ووجود الكفاءات الإدارية.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي : مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط2، عمان ، 1994-1995 ، ص ص: 278-280 .

## 5.2. العلاقة بين المركزية والتعقيد والرسمية:

يمكننا توضيح العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

فبالنسبة للعلاقة بين الرسمية و التعقيد هناك تأكيد على أنها قوية، أما نوع هذه العلاقة فهناك رأي يري بأنه مع ازدياد درجة التعقيد تزداد الحاجة للرسمية، فعندما ينجز أو يمارس الأفراد في المؤسسة مهاماً محددة ومتكررة ومتخصصة يجب أن يحكم تصرفاتهم عدد كبير من القواعد و الإجراءات الرسمية، و رأي آخر يرى أنه مع تزايد درجة التعقيد قد تقل درجة الرسمية، فالشخص المحترف عالي التدريب لا يحتاج إلى إجراءات وقواعد كثيرة لإتمام عمله بشكل جيد.

أما بشأن العلاقة بين المركزية و التعقيد، فهناك دلائل قوية تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، و أن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد.

أما بشأن العلاقة بين المركزية و الرسمية فالنتائج متضاربة؛ فمنها ما يشر إلى وجود علاقة عكسية و منها ما يشير إلى وجود علاقة طردية، فالرسمية العالية يمكن الوقوف عليها سواء في الهيكل المركزية أو الهيكل اللامركزية. وبالتالي فإن نوع هذه العلاقة تتحكم فيه عوامل أخرى مثل نوع العاملين، فكلما كانت غالبيتهم من العمالة غير الماهرة كانت هناك مركزية و رسمية عاليتين و العكس.

### ثانياً: طرق و أسس بناء الهيكل التنظيمي:

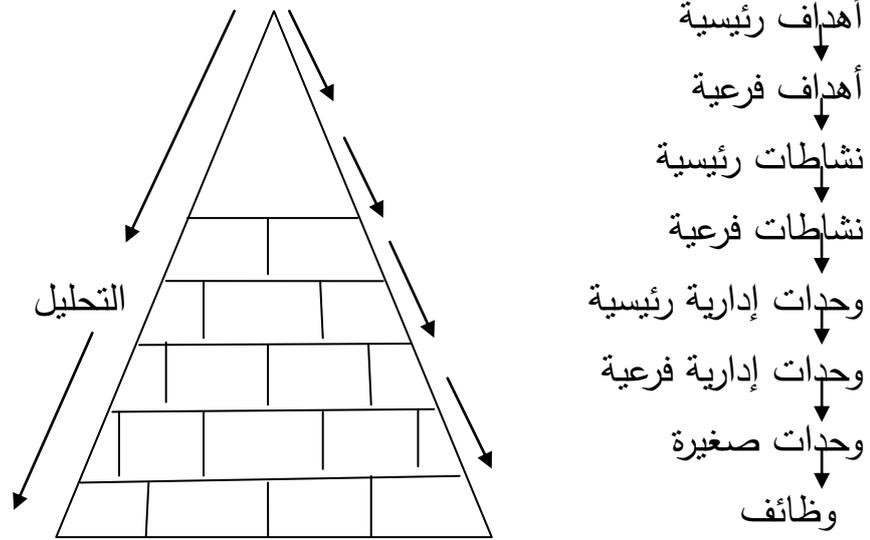
يتضح مما سبق أن بناء الهيكل التنظيمي عملية معقدة و صعبة، بل وقد تشكل معضلة للكثيرين، لما تتضمنه هذه العملية من أبعاد و متغيرات عديدة تتفاعل مع بعضها البعض، مما يتيح الخيارات والبدائل الكثيرة في تصميمه و بنائه.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص73.

1. طرق بناء الهيكل التنظيمي: هناك عدة طرق لتصميم الهيكل التنظيمي؛ ومن أكثرها استعمالاً:<sup>1</sup>

طريقة تحليل الأهداف، طريقة تجميع الأنشطة .

### الشكل رقم (2): طريقة تحليل الأهداف



المصدر: محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط3، عمان، 2005، ص148

### 2. أسس بناء الهيكل التنظيمي:

يرى Griffin أن الهيكلية تبنى على أسس و قواعد تنظيمية أبرزها التصميم والتجميع الوظيفي التي تؤدي إلى إيجاد أقسام جاهزة لتولى متطلبات العمل، الأمر الذي يسهل تنظيم العمل و إدارته في الوقت نفسه. و يعد تصميم العمل الوظيفي ممهداً للتجميع الوظيفي الهادف إلى تحديد الأقسام و إنشاؤها في المؤسسة.

#### 1.2. تصميم العمل الوظيفي:

1.1.2. ماهية و أهمية تصميم العمل: يعتبر تصميم العمل الحجر الأساسي للهيكل التنظيمي، فتجميع العمل و تشكيل الوحدات التنظيمية وتحديد السلطات اللازمة يتأثر

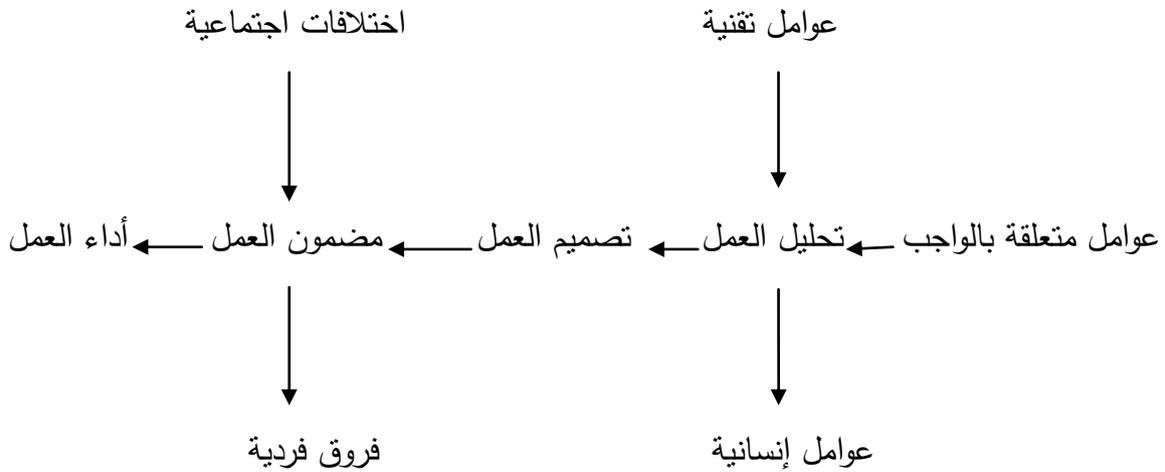
<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص : 174-181.

كثيرا بطريقة تصميم العمل، مما يعني أن لهذه الأخيرة دورا هاما في فعالية و كفاءة المؤسسة (في أداء المؤسسة)، و حتى في حياة العامل نفسه الذي يؤدي هذا العمل، و يعرف الدكتور حسن إبراهيم بلوط التصميم الوظيفي على أنه: "عملية تحديد جميع النشاطات المطلوبة لانجاز وظيفة ما".<sup>1</sup>

ويعرفه Graine بأنه: " توصيف المحتوى وطرق وعلاقات الوظيفة الضرورية للإيفاء بالمتطلبات المنظمة والتكنولوجية والشخصية".<sup>2</sup> و يعرفه Evans بأنه: " تحديد المهام والمسؤوليات الوظيفية الخاصة و بيئة العمل والطرق التي يتم بواسطتها إنجاز المهام لتحقيق الأهداف".<sup>3</sup> إذن فتصميم العمل هو مجموعة قرارات تتعلق بدرجة عمق العمل وعلاقاته وفقا لمتطلبات المؤسسة والحاجات الشخصية للقائم بالوظيفة.

وقد اقترح Giboson مدخل متكامل لتصميم العمل كما هو في الشكل التالي

### الشكل رقم (3) : مدخل متكامل لتصميم العمل



المصدر :حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص:82.

<sup>1</sup> حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، ط1، لبنان، 2002، ص298.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي و أكرم أحمد الطويل :مرجع سابق، ص85.

<sup>3</sup> نفسه ، ص86.

ومن خلال هذا الشكل يمكن تفسير مجموعة من المفاهيم:  
تحليل العمل، الأسلوب الآلي، الأسلوب التحفيزي، الأسلوب الإدراكي، محتوى العمل، متطلبات العمل، ظروف العمل، تصميم العمل، نطاق العمل، عمق العمل وعلاقات العمل.

### 2.1.2. عناصر تصميم العمل:

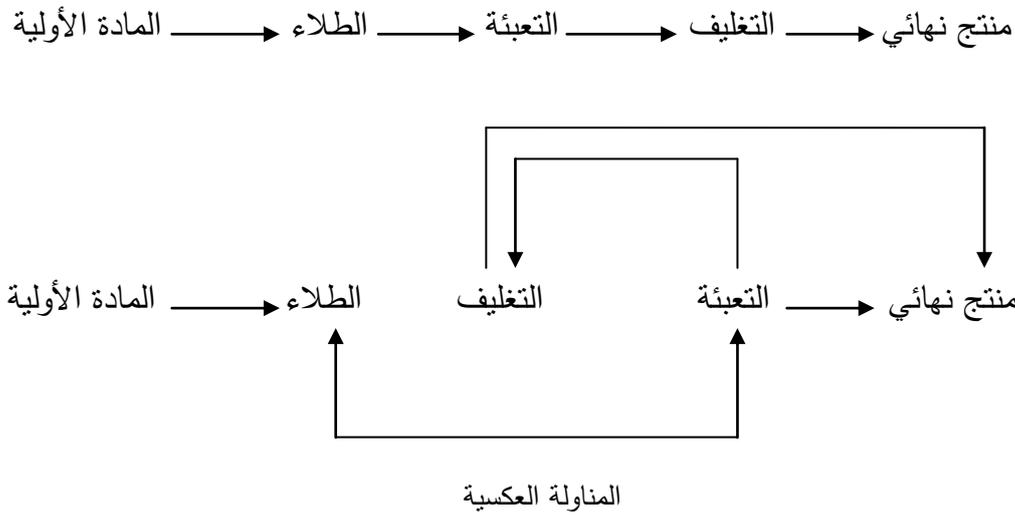
يأخذ التصميم ثلاثة عناصر أساسية هي: <sup>1</sup>

#### أ. العناصر التنظيمية:

وهي العناصر التي تجعل تصميم العمل يساهم في تحقيق الكفاءة العالية للإنجاز وهي تراعي الجوانب التالية:

- آلية إنجاز العمل: التدفق السليم للأداء، مراعاة رغبات العاملين و ممثلهم.

#### الشكل رقم (4): مثال عن التدفق الفعال في الأداء.



المصدر: خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 67 .

<sup>1</sup> رسمية قرياقص و عبد الغفار حنفي : أساسيات الإدارة و البيئة الأعمال ، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص: 293-294. خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشة : مرجع سابق ، ص ص: 66-68.

ب. العناصر السلوكية: و هي العناصر التي ترتبط بتحقيق الإشباع المتنامي للذات الإنسانية، فيجب على التصميم مراعاة الجوانب التالية:

- 1) أن يكون العمل ذا أبعاد واسعة تسمح باستخدام المهارات و القدرات العمال، و أن تتسم بالتحدي وعدم الرتابة و الرقابة.
- 2) توفير الحرية و الاستقلالية في انجاز المهام الوظيفية من خلال توفير الصلاحيات الواسعة في ممارسة المسؤوليات الوظيفية، و التي من شأنها إطلاق القدرات الإبتكارية والخلاقة في الأداء.
- 3) التنسيق و التكامل بين العناصر الأساسية الفاعلة في الانجاز المحقق.
- 4) تقييم الانجاز و التغذية المرتدة التي تسمح للعامل معرفة الأداء المتحقق، و نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لتجاوزها.
- 5) التحفيز الدائم و استمرارية اعتماده كأسلوب سلوكي بناء لاستثمار قدرات الفرد لتحقيق الانجاز الفعال للمؤسسة.

ج . العناصر البيئية : تلعب هذه العناصر دورا فعالا في التأثير على تصميم الوظيفة لا سيما العناصر التي ترتبط بصفات و خصائص و قيمة العمل المراد انجازه في إطار المتغيرات البيئية القائمة، ومن العناصر الرئيسية التي ينبغي اتخاذها بعين الاعتبار ما يلي: قدرات وقابليات الأفراد العاملين، الأنماط السلوكية للأفراد .

### 3.1.2. استراتيجيات تصميم العمل:

لقد أخذ موضوع تصميم العمل حيزا هاما في الفكر التنظيمي ، بحيث ركز الفكر الكلاسيكي (أنصار الحركة العلمية في التنظيم ) على الجانب الفني و العقلاني في دراسة تصميم العمل، فقد ركز كل من Taylor و Galbraith على دراسة الوقت والحركة

في تصميم العمل كمنهجية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، ودعا هؤلاء إلى درجة عالية من التخصص؛ إلا أنها اقترنت شيئاً فشيئاً بما يلي:<sup>1</sup>

انخفاض النوعية؛ وبروز علاقات سلبية بين العمال و الإدارة؛ وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل؛ وانخفاض رضا الأفراد عن العمل .

فجاءت المدرسة السلوكية التي أظهرت أن محتوى الوظيفة و محيطها يلعب دوراً في الرضا عن الوظيفة و يؤثر بالتالي في مستوى الإنتاجية فبدأت محاولات لتطوير مضمون محيط الوظيفة . و انطلاقاً من هذا أخذت التصورات الحديثة لتصميم العمل بعين الاعتبار كافة الدوافع التي تؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الرضا حول العمل و توفير الدعم اللازم للعناصر التنظيمية و السلوكية و البيئية المؤثرة في فعالية الانجاز المتحقق في الأداء. و من هذا المنطلق ظهرت بدائل إستراتيجية لتصميم العمل؛ منها:<sup>2</sup>

التبسيط الوظيفي، التدوير الوظيفي، توسيع المهام، إثراء العمل وجماعات العمل.

## 2.2. تجميع الأنشطة والوظائف:

بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة تصميم العمل الوظيفي يصبح لدينا أعداد كبيرة من الأعمال المتخصصة التفصيلية غير المترابطة، تتطلب إعادة تجميعها في مجموعات أو وحدات متجانسة، وفقاً لعدة معايير وأسس، لكل منها مزاياه و عيوبه، ومن أهم هذه الأسس ما يلي: التجميع على أساس وظيفي، التجميع على أساس المنتج أو الخدمة، التجميع على أساس العملاء أو الزبائن، التجميع على أساس جغرافي، التجميع على أساس العمليات، التجميع على أساس الوقت والتجميع المركب أو المختلط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي و آخرون ، مرجع سابق ، ص ص: 293-294.

<sup>2</sup> راجع : حسن بلوط : مرجع سابق ، ص ص: 299-302.

خالد عبد الرحيم مطر الهيتي و آخرون : مرجع سابق ، ص ص: 96-100.

1 خضير كاظم حمود و آخرون : مرجع سابق ، ص ص: 69-71.

### ثالثاً: محددات الهيكل التنظيمي:

باعتبار الهيكل التنظيمي جزءاً من أجزاء التنظيم الإداري الذي يعتبر أداة تستخدم كإطار لتنفيذ الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ولما كان لكل مؤسسة أهدافها وظروفها التي تختلف عن غيرها، كان من الطبيعي أن تختلف التنظيمات و الهياكل التنظيمية المستخدمة . وقد بينت العديد من الدراسات والتجارب بأن هنالك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وت صميم الهيكل التنظيمي المناسب.

ومن أهم هذه العوامل:

#### 1. الإستراتيجية:

تؤثر طبيعة الإستراتيجية و أهداف المؤسسة بشكل ملحوظ على تصميمها الهيكلي باعتبار أن الإستراتيجية المرشد والموجه العام للمؤسسة، و من كون الهيكل التنظيمي كما يراه Peter Drucker وسيلة لتحقيق أهدافها<sup>1</sup>. فليس للإستراتيجية معنى إن لم تكن مبنية على أولويات و تحتوى في نفس الوقت على توجهات دفاعية وهجومية والتي تجعل من الهيكلة أول جدار دفاعي أو هجومي في عمل المؤسسة في بيئة تتميز بعدم الاستقرار . ويعد العالم Alfred Chandler أول من حاول ترسيم العلاقات بين الإستراتيجية و الهيكلة و قد استخلص أن " الهيكل يتبع الإستراتيجية "بمعنى أن الهيكل التنظيمي يتشكل وفقاً للإستراتيجية التي تطبقها المؤسسة كونه هو الذي يضع الإستراتيجية موضع التنفيذ وأن أي تغيير في المؤسسة يجب أن يصاحبه تغيير في الهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم : مرجع سابق ، ص77.

<sup>2</sup> A.D.Chandler J.R, *stratégies et structures de l'entreprise* , les éditions d'organisation, 2eme éd,Paris,1989,p315.

فالمؤسسات في بدايتها تعتمد على هيكلية مركزية بوجود خط إنتاجي واحد لكن بالتطور وزيادة خطوط الإنتاج ورغبة الإدارة في تبني استراتيجيات نمو و تنوع يستوجب تطوير الهيكلية التنظيمية لاستيعاب هذه التحولات فنتحول الهيكلية من هيكلية بسيطة (درجة مركزية عالية ورسمية منخفضة) إلى هيكلية معقدة (درجة اللامركزية عالية ورسمية عالية) يمكن أن تحقق الأهداف بأكثر فعالية، كما تتطلب في نفس الوقت وسائل تنسيق أكثر تعقيداً (التوجه إلى شكل تنظيمي يقوم على وجود أقسام متخصصة تتمتع بالاستقلالية).<sup>1</sup> ومنه يمكن القول أن الهيكل حسب Chandler تنتقل بهذه الكيفية .

هيكلية بسيطة ← هيكلية وظيفية ← هيكلية بالأقسام

قد استخلص أن إستراتيجية التنوع تؤدي في كل الأحوال إلى إنشاء هيكلية متعددة الأقسام . أما العلاقة بين السلوك الإستراتيجي والهيكلية فميزها كما يلي:<sup>2</sup>

البيئة ← الإستراتيجية ← الهيكلية

ونجد أن Chandler حصر مفهوم الإستراتيجية في النمو، لذا جاءت دراسات حديثة اهتمت بأنواع أخرى من الإستراتيجية وأثرها على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولعل أهمها دراسة MILES & SNOW التي أجريت عام 1978 تحت عنوان " إستراتيجية المؤسسة والهيكل والعملية"، و التي حددت أربعة أنواع من الإستراتيجية التي تعد الآن الأكثر انتشاراً و أثرها على تصميم الهيكل التنظيمي، و هي تتمثل في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم : مرجع سابق ، ص 77.

<sup>2</sup> A.D.Chandler J.R, Op.cit, p315.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، الأردن ، 2008 ، ص ص:

الإستراتيجية الدفاعية، الإستراتيجية الاستكشافية، الإستراتيجية التحليلية، إستراتيجية الاستجابة.

جدول رقم (1): العلاقة بين الإستراتيجية والأهداف والبيئة والهيكل التنظيمي

الإستراتيجية	الأهداف	البيئة	خصائص الهيكل التنظيمي
دفاعية	الاستقرار	مستقرة	تقسيم جيد للعمل، الرسمية، و النمطية المركزية
تحليلية	استقرار ومرونة	متغيرة	مركزية معتدلة، مرونة على مستوى نشاط الابتكار
استكشافية	مرونة	ديناميكية	هيكل عضوي يتميز بمرونة مرتفعة، درجة منخفضة من الرسمية، لامركزية القرار

المصدر: مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص85، بتصريف.

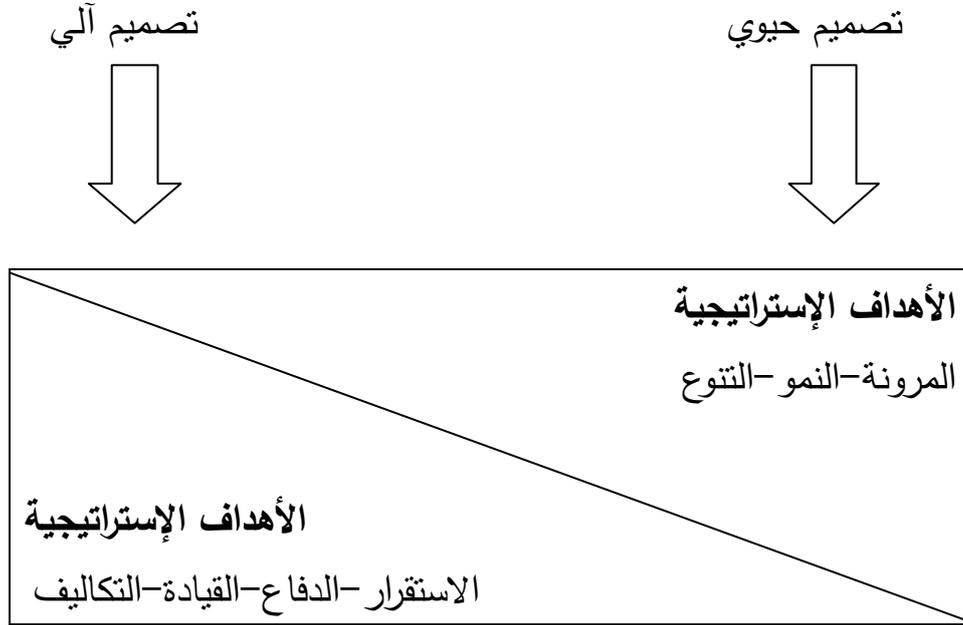
وقد برزت إشكالية تتمحور حول طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل والعمل

المحدد بينهما، و في هذا الإطار ظهر طرحان: <sup>1</sup>

طرح الإستراتيجية كعامل محدد للهيكل وطرح الهيكل كعامل محدد للإستراتيجية.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص ص: 252-253.

شكل رقم (5): علاقة الأهداف الإستراتيجية بالتصميمات التنظيمية



المصدر: طارق طه: مرجع سابق، ص 262 .

2. حجم المؤسسة:

لقد اختلف العلماء حول درجة الارتباط و تأثير حجم المؤسسة على هيكلها التنظيمي، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على أن للحجم الذي يقاس عادة بعدد العمال تأثير على هيكل المؤسسة باعتبار أن الهيكل ترتبط بتفاعلات الأفراد أثناء أداء مهامهم ونشاطاتها، ويعد ماكس فيبر (Max weber) من أوائل الدارسين الذين تناولوا هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، فقد أكد في دراسته لعناصر النظرية البيروقراطية أن النظام البيروقراطي سمة من سمات المؤسسات كبيرة الحجم، كما أكد بيتر بلاو (Peter Blau) على علاقة الحجم بالتنظيم و تأثيره على درجة التخصص و التعقيد التنظيمي.<sup>1</sup> وقد أشارت جل الدراسات إلى أن المؤسسات ذات الحجم الكبير تميل إلى استخدام هيكل

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 185.

تنظيمي ميكانيكي أو بيروقراطي بينما المؤسسات الصغيرة الحجم تميل إلى استخدام هيكله عضوية.<sup>1</sup>

ويظهر تأثير الحجم على تصميم الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة:<sup>2</sup>  
درجة الرسمية، درجة المركزية ودرجة التعقيد.



و يلخص الباحث Mintzberg تأثير الحجم في ثلاث فرضيات:<sup>3</sup>

كلما كان حجم المؤسسة كبير، كلما كان تصميم الهيكل التنظيمي قائم على مهام متخصصة ووحدات متميزة وتشكيلة إدارية متطورة؛ وكلما كانت المؤسسة كبيرة، كلما كان الحجم المتوسط للوحدات التنظيمية كبير؛ وكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما كانت درجة الرسمية عالية .

ومما تقدم نستطيع أن نقول أن الحجم لا يحدد جميع جوانب الهيكل التنظيمي وإنما يفيد كثيرا في التنبؤ ببعض أبعاده، الأمر الذي يطرح أهمية تحديد الحجم الأمثل للمؤسسة.

أما فيما يخص درجة تأثير الحجم على الهيكل التنظيمي، فهناك من يري بأنه توجد درجة يفقد فيها الحجم أهميته كعامل مؤثر لشكل الهيكل التنظيم ، و بأن أي زيادة في عدد العمال عن 2000 شخص لن يكون لها تأثير حاسم على طبيعة الهيكل التنظيمي،

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم : تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص111.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص: 90-92.

<sup>3</sup> Henry Mintzbererg, Op : Cit, pp : 210-217.

وبأن التأثير يكون أكبر في المؤسسات صغيرة الحجم<sup>1</sup>. و يبدو هذا منطقيا فبعد مستوى معين تتكامل هيكل المؤسسة، و يصبح زيادة العمال غير مؤثر على شكل الهيكل التنظيمي.

### 3. التكنولوجيا:

تحدد التكنولوجيا طبيعة العمل و نوعية الوظائف و م هام و متطلبات العمل من إجراءات وآلات و أفراد وعلاقات العمل<sup>2</sup>، لذلك يمكن القول بوجود علاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي و طبيعة الأسلوب التكنولوجي السائد وهذا يؤثر بالتالي على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

وينظر إلى التكنولوجيا في التحليل التنظيمي بمفهومها الواسع ذو البعد مادي ومعنوي، فهي لا تقتصر على الأجهزة والمعدات والأدوات بل وتشمل أيضا كل أنواع المعرفة المستخدمة في عملية التحويل، بما في ذلك من أساليب وسياسات وإجراءات واستراتيجيات، ونماذج الإحصاء والبرمجيات وغيرها، الضرورية واللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوب فيها من قبل الجمهور المستهلك.

### جدول رقم (2): مصفوفة التصنيف التكنولوجي لـ Perrew

منخفضة	عالية	قابلة المشكلة للتحليل تنوع الأنشطة
1.تكنولوجيا العمل الحرفي	3.تكنولوجيا العمل الروتيني المنطقي	منخفض
2.تكنولوجيا العمل غير الروتيني	4.تكنولوجيا العمل الهندسي	عالي

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 101 .

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 187.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 209.

و وفق هذه المصنوفة تتضح الأصناف التالية للتكنولوجيا:

تكنولوجيا العمل الحرفي: تتعامل مع قضايا نمطية تتكرر مع مرور الوقت و غير متنوعة كثيرا، و مع ذلك ومعالجتها و الوصول لحلها يستلزم خبرة خاصة لذا تتوافر خبرات ومهارات عالية في الفرد القائم بتنفيذها، وتميل الهيكلية إلى النموذج العضوي.

**تكنولوجيا العمل غير الروتيني** : تتعامل مع أعمال تتصف بالكثرة و التنوع(استثنائية) وهنا تواجه الوحدات والتنظيمية مشاكل غير معتادة (استثنائية) صعبة التحليل، وغالبا ما تحتاج المشاكل المطروحة إلى خبرات ومعارف القائم بالتنفيذ(قسم التخطيط الإستراتيجي) ويتم اعتماد الهيكلية العضوية.

**تكنولوجيا العمل الروتيني**: هنا يتم التعامل مع أعمال نمطية، والحالات الاستثنائية تكون محدودة ومن السهل وتحليل المشكلات المطروحة، ويتم الاعتماد على أسلوب التنظيم الميكانيكي لتحقيق الفعالية المطلوبة.

**تكنولوجيا العمل الهندسي** : يواجه هذا النوع من التكنولوجيا استثناءات كثيرة، يجب التعامل معها بطريقة ومنظمة و عقلانية، وتتحقق الفعالية و الكفاءة التنظيمية باعتماد هيكلية تميل إلى الميكانيكية.

وقد استنتج Perrow بأن أساليب التنسيق والرقابة تتماشى وأنواع التكنولوجيا القائمة، فكلما كانت روتينية كان الهيكل التنظيمي محدد بشكل أكبر والعكس صحيح فكلما كانت التكنولوجيا غير روتينية كانت الهيكلية مرنة، أما العناصر التي يجب ضبطها على مستوى الهيكل التنظيمي حتى يتوافق مع طبيعة التكنولوجيا تتمثل في:<sup>1</sup>

مدى الحرية التي يمكن ممارستها لإنجاز الأعمال؛ وقدرة الوحدات التنظيمية في القيام بالرقابة على الأهداف المسطرة؛ و مدى مساهمة الوحدات التنظيمية في تنسيق أعمالها باستخدام التغذية العكسية المتحصل عليها من التفاعل بين ومكونات كل

<sup>1</sup> محمد القاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص203.

المؤسسة.ويمكن تلخيص علاقة التكنولوجيا بخصائص الهيكل التنظيمي في الجدول التالي:

جدول رقم (3): علاقة نوع التكنولوجيا بخصائص الهيكل التنظيمي

نوع التكنولوجيا	الرسمية	المركزية	نطاق الإشراف	التكوين	الاتصالات	التنسيق والسيطرة	الهيكلية
روتينية	عالية	عالية	واسع	منخفض	رأسية	تخطيط و قواعد صارمة	ميكانيكية
غير روتينية	منخفضة	منخفضة	ضيق	مرتفع	أفقية	أعراف المجموعة ولقاءات المجموعة	عضوية
حرفية	متوسطة	متوسطة	يتجه للإسراع	خبرات أساسية	أفقية ورأسية	تدريب ومقابلات	يميل إلى العضوية
هندسية	متوسطة	عالية	متوسط	تكوين رسمي	شفهية ومكتوبة	تقارير ومقابلات	يميل إلى الميكانيكية

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 103 ، بتصرف.

**4. البيئة :** لقد اختلف المهتمون بدراسة البيئة في تحديد مفهومها باعتبارها من المتغيرات المؤثرة في تصميم الهكل التنظيمي وعامل محدد للفاعلية و الكفاءة التنظيمية، فالبعض ينظر إليها من خلال المكونات بحي ث تشتمل البيئة علي زبائن، موردون، منافسون، بنوك، نقابات ...، و البعض الآخر ينظر إليها من زاوية التأثير و الذي يكون في شكل تأثير اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي أو ثقافي أو طبيعي أو ديمغرافي...، والبعض الآخر يأخذها من زاوية تحليلية بالتركيز على خصائصها من استقرار، تعقيد، تضاد و تقلبات، إلا أنه و مهما كانت زاوية المعالجة فإن السياق البيئي يلعب دورا مهما في تحديد نمط التنظيم و بالتالي الهيكل التنظيمية و عليه يجب اختيار الهيكل الذي يستجيب لتغيرات و ضغوطات البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Quin Robert & Kim Cameron, **Organization life cycles and Criteria of effectiveness**, In management Science,V.29 January,1983,p40.

و يعرف الدكتور طارق طه البيئة على أنها " : كافة الكيانات و المتغيرات المحيطة بالمؤسسة التي لا تخضع نسبيا إلى سيطرتها، ويحتمل أن تؤثر على أدائها بصورة مباشرة".<sup>1</sup>

إذن فالبيئة بالمفهوم العام هي " : كل ما هو خارج إطار التنظيم بما في ذلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والطبيعية والنفسية، المحلية والدولية التي تعمل فيها".<sup>2</sup>

و تختلف البيئة باختلاف مجال العمل ونوع السلع (الخدمات) التي تقدمها المؤسسة و حتى داخل المؤسسة الواحدة يختلف إدراك البيئة من عامل لآخر حسب طبيعة الأوضاع السائدة في التنظيم، مستوياتها الإدارية، خلفياتها الثقافية، البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشون فيها، ولاشك أن ما يؤثر على التنظيم وسماته الأساسية هو البيئة المدركة كما يتصورها المسؤولون والمتعاملون مع التنظيم.

وقد أشارت معظم الدراسات إلى خاصية أساسية في البيئة تتمثل في عدم التأكد الذي يحيط بكل القرارات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة، ويمكن النظر إلى هذه الخاصية من زاويتين: درجة التغيير و درجة التعقيد.

جدول رقم (4): العلاقة بين أبعاد البيئة وخصائصها

التعقيد	درجة التغيير	معقد	بسيط
ساكن	1	2	1
ديناميكي	3	4	3

Source : Lucien Veran, **organiser et décider -Agir dans l'entreprise**, Tome 2, Paris, ed.Economica.1991, p.117.

<sup>1</sup> طارق طه : مرجع سابق ، ص258.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص219.

ومن خلال هذه المصفوفة تبرز لنا الوضعيات التالية:

**الحالة الأولى: حالة عدم تأكد منخفضة جدا:** حيث تتشكل من عناصر متشابهة وثابتة إلى حد ما، بينما والهيكل الملائمة فهي عالية التعقيد والرسمية والمركزية (مؤسسات الإنتاج بالحجم الكبير).

**الحالة الثانية: حالة عدم التأكد المنخفض:** حيث تتشكل من عناصر غير متشابهة وثابتة إلى حد ما والهيكل ومرتفعة التعقيد والرسمية مع اعتماد اللامركزية (المستشفيات والجامعات).

**الحالة الثالثة: حالة عدم تأكد مرتفع:** تتميز البيئة بقلّة عناصرها وتشابهها لكنها متغيرة باستمرار والهيكل قليلة والتعقيد والرسمية مع اعتماد اللامركزية (شركات ذات نشاط جديد).

**الحالة الرابعة: حالة عدم التأكد المرتفع جدا:** تتميز البيئة بكثرة المتغيرات وعدم تشابهها وتغيرها المستمر والهيكل الملائمة تعتمد على درجة قليلة من التعقيد والرسمية إلى جانب ذلك اعتماد اللامركزية (شركات التي

تتميز نشاطها بالمنافسة الشديدة ودرجة التغير الكبيرة في سلوكيات المستهلك).

وبصفة عامة يمكن تقديم العلاقة بين البيئة والأبعاد الأساسية للهيكل كما يلي:<sup>1</sup>

**(1) علاقة البيئة بالتعقيد:** تتمثل في وجود علاقة عكسية بين عدم التأكد والتعقيد، فالمؤسسات التي تعتمد على

البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة.

**(2) علاقة البيئة بالرسمية:** كلما كانت البيئة مستقرة كلما كانت درجة الرسمية مرتفعة (علاقة طردية)، والعكس في حالة البيئة الديناميكية، فالمؤسسات بحاجة إلى درجة مرونة عالية في تحديد الوظائف للاستجابة السريعة لما يحدث على مستوى البيئة.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص ص: 265-266.

3) علاقة البيئة بالمركزية: كلما كانت البيئة معقدة كلما كانت الهيكلية لا مركزية فالمواجهة الفعالة لعدم التأكد يكون من خلال تبني أسلوب اللامركزية والذي يجعل المؤسسة أكثر قرب من البيئة الخارجية، والوظائف الحدودية تتفاعل بشكل مباشر وسريع مع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.

### 5. دورة حياة المؤسسة:

تمر المؤسسة أثناء حياتها بمراحل زمنية متعاقبة مثلها مثل باقي الكائنات الحية من النشأة و النمو إلى النضج والتدهور و الزوال، وهو ما نعبر عنه بدورة حياة المؤسسة. وقد لاقى هذا المفهوم الاهتمام في بادئ الأمر من قبل المختصين في أمور النشاط التسويقي انطلاقاً من الربط بين حركية السلع عبر المراحل التي تمر بها المؤسسة والإستراتيجيات التي يمكن تبنيها لضمان بقاء أطول للمؤسسات في خدمة الأسواق وقد قدمت العديد من التقسيمات للمراحل العمرية التي تمر بها المؤسسة؛ من أكثرها شيوعاً ما يلي:<sup>1</sup>

مرحلة النشأة(التأسيس)،مرحلة النمو،مرحلة النضج،مرحلة التوسع و مرحلة التدهور (الانكماش).

<sup>1</sup> راجع : علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص ص: 119-124.

مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص ص : 55-56.

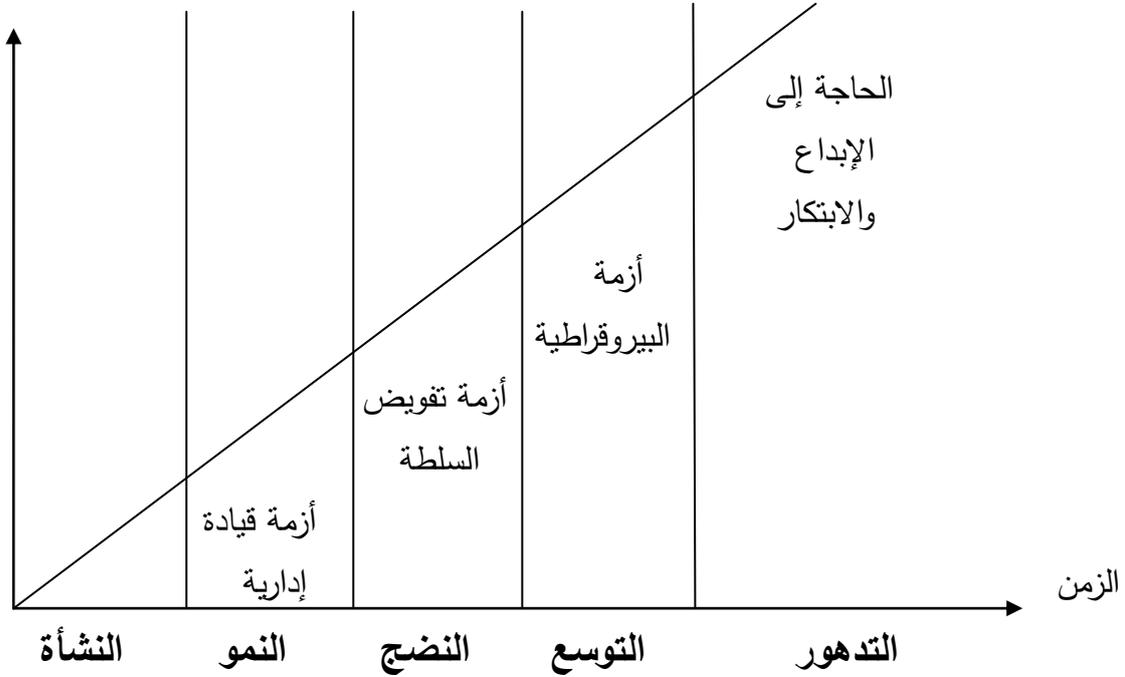
جدول رقم (5): الخصائص الهيكلية حسب مراحل حياة المؤسسة

المرحلة	الخصائص التنظيمية
1.مرحلة النشأة	-هيكلية مفالطة. -إدارة مركزية. -نظم المراقبة والحوافز قائمة على أسس شخصية. -الابتكار مهمة المدير (المالك). -يتمثل الهدف في البقاء و الاستمرارية.
2.مرحلة النمو	-الهيكلية تميل إلى الاهتمام بالجانب الغير الرسمي. -بداية بروز الإجراءات الرسمية المنظمة للعمل. -المشاركة في عملية الابتكار من قبل الرؤساء والعمال. -الهدف يتمثل في المزيد من النمو.
3.مرحلة النضج	-بروز الطابع البيروقراطي في الممارسة التسييرية. -تأخذ الهيكلية الطابع الرسمي الكلاسيكي (تقسيم العمل والتخصص). -نظم رقابة وتحفيز رسمية. -يمكن أن تلجأ إلى الابتكار من مصادر خارج المؤسسة (بيوت خبرة). -الهدف: الاستقرار على مستوى البيئة الداخلية والتوسع على المستوى البيئية الخارجية.
4.مرحلة التوسع	-زيادة حجم المؤسسة يؤدي إلى زيادة التعقيد. -بروز اتجاه نحو تبني هيكلية عضوية أكثر مرونة (من خلال الهيكلية حسب مركز المسؤولية) تسمح بالسرعة في التفاعل (اتخاذ القرار والاتصال). -اعتماد أساليب أكثر مرونة في الرقابة والتحفيز. -اعتماد أنماط تسيير تعتمد على مشاركة كل الأطراف. -وجود قسم خاص على مستوى الهيكلية لطرح الأفكار الجديدة (قسم البحوث والتطوير) -الهدف: الحفاظ على سمعة المؤسسة والعمل على تبني استراتيجيات التنويع.
5.مرحلة التدهور	-زيادة حدة الصراعات التنظيمية نتيجة لعدم استجابة الهيكلية لتطلعات الأفراد العاملين (معدل ارتفاع دوران العمل والتسرب والتكيف مع البيئة الخارجية). -بروز قيادة إدارية جديدة محتملة واتجاه الهيكلية نحو المركزية.

المصدر : عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص123، بتصرف.  
الشكل التالي يوضح هذه المراحل وأهم تحدياتها التنظيمية.

شكل رقم (6): مراحل دورة حياة المؤسسة وأهم التحديات التنظيمية

حجم المؤسسة



المصدر: عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 118 .

## 6. الثقافة:

لقي البعد الثقافي اهتمام بالغ من علماء الاجتماع و علماء الانثروبولوجيا و علماء النفس، إلا أنه ظل مغيبا كعامل مؤثر في عالم الأعمال و في تشكيل السلوك الاقتصادي و الإداري في المؤسسات حتى السبعينات. ومنذ ذلك الحين أصبح للثقافة دور مهم في نجاح أو فشل المؤسسة، و في الآونة الأخيرة بدأ الاهتمام بهذا العنصر لما له من أهمية بالغة في الجانب التنظيمي، حيث يعتبر وسيلة فعالة في فهم و تحليل مختلف التقنيات و الطرق المستعملة من طرف المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Danan A. et al, Manuel de gestion, volume 1, ed Ellipess/Auf, Paris, 2004, p111.

والثقافة التنظيمية كما يراها Davis هي: "مجموع القيم و المعتقدات و التوقعات المشتركة، و التي تعد وكدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد و المجموعات داخل هذه المؤسسة".<sup>1</sup>

أما Thévenet فقد عرفها على أنها: "ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة و التي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل . و به ذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات و السلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل".<sup>2</sup>

أما فيما يتعلق بتأثير الثقافة على الهيكل التنظيمي، فقد أجرت عدة دراسات في هذا الشأن في الولايات المتحدة الأمريكية في إطار الاهتمام المتزايد بالإدارة اليابانية والمؤسسات اليابانية المتواجدة فيها، ووجد أن المؤسسات تتبنى الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع القيم و العادات و الإيديولوجيات السائدة.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن تأثير الثقافة هو إضافي أي أنه يضاف لتأثير العوامل السابقة، إلا أن هناك حالات قد يتغلب فيها على تأثير التكنولوجيا. و لهذا يكون تأثير الثقافة أكثر وضوحا في الدول النامية لضعف تأثير العوامل الأخرى.<sup>3</sup>

و عموما يمكن توضيح علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي من خلال أبعاده الثلاث:<sup>4</sup> التعقيد، الرسمية والمركزية.

<sup>1</sup> Michel Petit ,Audrey Klesta, **Management d'équipe : concepts et pratique**, Paris :Dunod,2000,p178.

<sup>2</sup> Samuel Mercier **une contribution a la politique de formation de l'éthique dans les grandes entreprise, thèse de doctorat de science des organisation**, ,Dauphine,Paris , 1997,p24.

<sup>3</sup> حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص281.

<sup>4</sup> Steven Shane & Mary Ann Von Glinow, **Organization behavior, 1st édition**, Mc Graw-Hill companies ,New york ,2001,p585.

### 7. الخيار الإستراتيجي للمدراء:

مع أن دورة حياة المؤسسة، الحجم، التكنولوجيا، الإستراتيجية و البيئة متغيرات فاعلة ومؤثرة في تصميم المؤسسة وهيكلها، إلا أنه لا يمكن أن تفسر هذه المتغيرات مجتمعة أو منفردة جميع مفردات الهيكل، فهناك متغيرات أخرى لها دور في تصميم الهيكل يعبر عنها بمتغيرات وسيطة ، و لعل أهمها رغبة وحاجات صانع القرار الإستراتيجي.

فالهيكل التنظيمي لا يمكن اعتباره خيارا موضوعيا متأثرا فقط بالمتغيرات الموقفية، بل هو أيضا قرار ناتج عن عملية مساومة وصراع سياسي يلعب فيه مدراء الإدارة العليا دورا مهما في تقرير نوع الهيكل المختار من خلال ممارسة سلطاتها وقوتها بالتأثير النهائي على هذا الاختيار، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتها ونفوذهم ومصالحهم، ويكفي للتدليل على ذلك أن توجه هؤلاء المدراء نحو المركزية أو اللامركزية وطبيعة الخيارات التكنولوجية التي يعتمدونها تؤثر بشكل كبير على طبيعة الهيكل.<sup>1</sup>

### 8.نظم المعلومات:

يرى العديد من الباحثين أن تأثير نظم المعلومات على التصميمات ا لتنظيمية يتمثل في إسهامها الملحوظ في إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، من هيكل تنظيمي الطويل يتسم بضيق نطاق الإشراف وتعدد المستويات الإدارية إلى الهيكل التنظيمي مسطح يتصف باتساع نطاق الإشراف و قلة عدد المستويات الإدارية، وذلك لأن نظم المعلومات توفر لمديري المؤسسات تيار متنوع ومتدفق من المعلومات مما يمكنهم من الإشراف على أكبر عدد ممكن من المرؤوسين، أي تطبيق نطاق إشراف متسع

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم : مرجع سابق ، ص124.

وبسبب هذا الأخير بالتبعية تخفيض عدد المستويات الإدارية للتنظيم، مما يؤدي إلى تحويل الهيكل التنظيمي.

وتتأثر التصميمات البيروقراطية الآلية بصفة أكبر بنظم المعلومات كونها تتصف أكثر من غيرها بضيق نطاق الإشراف وارتفاع عدد المستويات الإدارية وهو ما يتسبب في استئالة الهيكل التنظيمي . في حين يكون تأثيره بنسبة أقل في التصميمات الحيوية التي تتصف أصلاً باتساع نطاق الإشراف وقلة عدد المستويات الإدارية، والتدفق الحر للمعلومات بين أفراد التنظيم، وارتفاع درجة مشاركتهم المعلوماتية .

#### رابعا: أشكال الهياكل التنظيمية

بعد أن نتضح معالم التخصص الوظيفي و مستوياته و بعد أن يتم تجميع الوظائف المتشابهة و الأفراد والمجموعات في ضوء أسس معينة تراها إدارة المؤسسة مناسبة لإنجاز الأهداف يكون قد تشكل للمؤسسة هيكل تنظيمي مناسب لطبيعة عملها و يلبي احتياجاتها. و لا يمثل الهيكل التنظيمي غاية بحد ذاته بقدر ما يمثل وسيلة لتحقيق و انجاز الأهداف لذلك نرى هذا التغير المستمر في هذه الهياكل وفق متطلبات العمل و المؤثرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة .وتستخدم الإدارة أبعاده كصيغة عملية للتعامل مع عدم التأكد البيئي الموجود في بيئة عمل المؤسسة، و قد تطورت وتوسعت الهياكل التنظيمية بشكل كبير في المؤسسات الحديثة وفق أشكال وصور تعبر عن التنوع والمرونة العالية لمواجهة مختلف التغيرات .و يمكن أن تصنف هذه الأشكال في مجموعتين : الهياكل التقليدية أو الكلاسيكية و الهياكل الحديثة.

#### 2: محددات الهيكل التنظيمي و أشكال الهيكل

##### 1.2. الهياكل التنظيمية القديمة:

ليس المقصود بالتقليدي هنا هيكل قديم انقرض و انتهى، بل المقصود هو أنها هياكل معروفة منذ زمن بعيد، وهي مازالت تستخدم حتى الوقت الحاضر مع أن المحتوى الحقيقي وأبعاد الهيكل من مركزية و رسمية وتعقيد قد تغيرت مع بقاء نفس المسمى؛ ويتكون هذا النوع من النماذج التالية:<sup>1</sup>

### 1.1.2. الهيكل التنظيمي التنفيذي:

تتمثل مزايا وعيوب هذه الهيكل في الجدول التالي:

#### جدول رقم (6): مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي التنفيذي

المزايا	العيوب
-الوضوح و البساطة. -المسؤولية محددة. -اتخاذ القرارات بسرعة و حسم. -اتجاه السلطة من الأسفل إلى الأعلى.	-إهمال مبدأ التخصص والفصل بين الوظائف الإدارية و الفنية. -تحميل الفرد الرئيسي مسؤوليات قد تفوق طاقته (زيادة الأعباء). -من صعب إيجاد فرد يلم بخبرات واسعة (معرفية وثقافية). -يتعذر فيه التعاون و التنسيق بين الإدارة المختلفة.

المصدر : من إعداد الطالب.

<sup>1</sup> راجع : محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص ص: 211-215.

## 2.1.2. الهيكل التنظيمي الوظيفي:

ويمثل الجدول التالي مزايا وعيوب هذه الهيكلية:

### جدول رقم (7): مزايا و عيوب الهيكل الوظيفي

المزايا	العيوب
-الاستفادة من مبدأ التخصص. -المساعدة على إتقان العمل وتنمية روح التعاون بين العمال في المؤسسة. -تمكين الرئيس من مساعدة متخصصة في علاج القضايا الإدارية و الفنية. -الحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة. -سهولة الرقابة و الإشراف على الأعمال.	-الازدواجية في السلطة و إصدار الأوامر. -التهرب من المسؤولية لتداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين. -إمكانية طغيان اهتمام الوحدات الإدارية بتحقيق أهدافها على الاهتمام بأهداف المؤسسة. -صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.

المصدر: من إعداد الطالب.

ونظرا للخصائص السابقة فإننا لا نجد في الحياة العملية هيكل وظيفية مطلقة، وإنما نجد مزيجا من الهياكل التنفيذية و الهياكل الوظيفية؛ و الشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل.

### 3.1.2. الهيكل الخطية الاستشارية:

ونشير إلى مزايا و عيوب هذا الشكل في الجدول التالي:

#### جدول رقم (8): مزايا و عيوب الهيكل الخطية الاستشارية

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوفر للمؤسسة معلومات دقيقة في جميع مجالات التخصص، تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة.</li> <li>- السلطة محددة.</li> <li>- الاستفادة من التخصص.</li> <li>- زيادة خبرة و تجارب الإداريين بحكم الاحتكاك مع الاختصاصيين.</li> <li>- تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة.</li> <li>- التخفيض من ضغوطات الوقت على المديرين و العاملين التنفيذيين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصراع بين من يملك السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية.</li> <li>- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة وحتى الفصل بين المستشارين و التنفيذيين.</li> <li>- صعوبة تحديد نتائج القرارات المتخذة باعتبار أن الاستشاري غير مسئول على النتائج.</li> <li>- ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي إلى تداخل و اضطراب.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب.

### 2.2. الهياكل التنظيمية الحديثة:

- المصفوفة التنظيمية (أو الهيكل المتعددة الأبعاد).

مزايا و عيوب هذا الشكل التنظيمي نبرزها في الجدول التالي:

جدول رقم (9): مزايا و عيوب المصفوفة التنظيمية

المزايا	العيوب
<p>-درجة مرونة عالية لمواجهة التغيرات.</p> <p>-سهولة إدراج أو حذف المشاريع دون التأثير على العملية التنظيمية.</p> <p>-قنوات اتصال قصيرة تسمح بتدفق دقيق للمعلومات.</p> <p>-تعدد وجهات النظر فيما يتعلق بالمشاكل المطروحة.</p> <p>-سهولة عملية الرقابة على الأداء و النتائج.</p> <p>-تحقيق علاقات أفضل مع العملاء.</p> <p>-الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.</p> <p>-يوفر الخبرة الفنية في الوقت و المكان المناسب.</p> <p>-يعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة.</p> <p>-تنوع خبرة العاملين نتيجة مشاركتهم في العديد من المشاريع.</p> <p>-تحسين نوعية اتخاذ القرار.</p>	<p>-خطر الصراعات حول استعمال السلطة.</p> <p>-احتمال ظهور الإرباك و التشويش بين العاملين لتعدد مصادر الأوامر و الخروج عن مبدأ وحدة السلطة الآمرة.</p> <p>-تكلفة عالية و الحاجة إلى عدد كبير من الكفاءات.</p> <p>-عدم استقرار الإطارات في مواجهة مراكز مسؤولية مختلفة.</p> <p>-انخفاض الروح المعنوية و الإحباط الناجمة عن الاستقرار فيما يتعلق بالمسار المهني.</p> <p>-تكلفة عالية و الحاجة إلى عدد كبير من الكفاءات.</p> <p>-يستغرق وقت طويل لتحقيق النتائج المرغوب فيها.</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 120-122.

- هيكل الفريق (الهيكل بالجان):

يمكن حصر مزايا و عيوب هذا النوع من الهيكل في الجدول التالي:

جدول رقم (10): مزايا و عيوب الهيكلية باللجان

المزايا	العيوب
<p>-تتمي روح المشاركة و العمل الجماعي.</p> <p>-دراسة المشاكل المطروحة دراسة وافية بالاستفادة من التخصصات المتعددة في المؤسسة.</p> <p>-تقليل الحواجز التقليدية بين الأقسام مما يؤدي إلى زيادة الالتزام و تكريس الجهود للأداء.</p> <p>-تدريب الأعضاء الذين ينتمون إليها لشغل وظائف هامة في المؤسسة.</p> <p>-توسيع آفاق المديرين بجعلهم قادرين على فهم مجمل نشاطات المؤسسة.</p> <p>-يمكن المؤسسة من التكيف مع الظروف المتغيرة.</p> <p>-تقليل التكاليف الإدارية.</p>	<p>-يستنزف وقتا ثميناً في جلسات طويلة.</p> <p>-الحاجة للموارد الكثيرة.</p> <p>-وسيلة للتهرب من القيام بعمل معين ولعدم مواجهة المشكلة و اتخاذ القرارات.</p> <p>-صعوبة توفر الأفراد المناسبين لتشكيل الفرق.</p> <p>-اللامركزية تشعر المدير أنه فقد جزءاً من صلاحيته.</p> <p>-شعور الأفراد العاملين بالصراع و الولاء المزدوج بين مديري وحداتها و بين متطلبات عمل الفريق.</p> <p>-تحتاج إلى تنسيق فعال بين مختلف الوحدات.</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بشير العلق: أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، عمان، 1998، ص: 209-210.

- الهيكل التنظيمي الشبكي: و تبرز خصائص هذا النوع الهيكلية في الجدول التالي:

جدول رقم (11): مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي الشبكي

المزايا	العيوب
<p>-يساعد على ترشيح المؤسسة.</p> <p>-القدرة على التعامل مع القوانين الدولية و المنافسة في مختلف الأسواق.</p> <p>-المرونة و التحدي من خلال استغلال مختلف الفرص و القدرة على التكيف.</p> <p>-تخفيض التكاليف الثابتة لأنه يتطلب إشراف أقل.</p> <p>-الاستفادة من خبرات متخصصة جدا من الخارج، بتركيز كل جزء على النشاط الذي يتقن انجازه.</p>	<p>-كلما كبرت الشبكة كلما صعبت عملية الرقابة والسيطرة.</p> <p>-إمكانية فقدان المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المؤسسة.</p> <p>-ارتفاع درجة المخاطرة لأن معظم النتائج المتوقعة تحصل في ظروف عدم التأكد، وفشل جزء من الشبكة يؤدي إلى فشل كامل.</p> <p>-مناخ تنظيمي لا يشجع على الولاء و ارتفاع معدل دوران العمل لشعور العامل بإمكانية الاستغناء عليه في أي لحظة.</p> <p>-صعوبة الحفاظ على الإبداعات و حقوق الملكية الفكرية والصناعية من سرقة المنافسين المطلعين على أوضاع المؤسسة.</p>

المصدر: من تصميم الباحث بالاعتماد عبد الله عزت بركات؛ علي عباس، مرجع سابق، ص136 .

- الهيكل اللامحدود (الافتراضي) :

و تبرز أهم مزايا و عيوب النوع الهيكلية في الجدول التالي:

جدول رقم (12): مزايا و عيوب الهيكل اللامحدود

المزايا	العيوب
- الاستفادة من الخبرات في كل مكان. - مرونة عالية و استجابة سريعة. - اكتساب خبرات تكنولوجية واسعة. - لا واجبات رسمية محددة و لا روتين. - تقاسم المعرفة و الخبرة.	- صعوبة السيطرة. - ضعف حدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة. - تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية. - تتطلب اتصالات فعالة و تكنولوجية متقدمة. - احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 346 .

## خلاصة الفصل :

مما سبق نرى أن الإستراتيجية تقسيم المهام الدالة على التخصص يمكن معرفتها في الهيكل التنظيمي وتتجلى حسب نوع وطبيعة الهيكل التنظيمي حيث نرى أنها تتحكم في تصميم الهيكل التنظيمي وتعطيه الخصائص التي يتميز بها بالقواعد وإجراءات العمل مكتوبة بشكل رسمي، أي أنها رسمية موثقة، وقياس الرسمية في هذه الحالة يتم من خلال الأدلة الخاصة بالسياسات والإجراءات والقواعد، وكذلك مواصفات الوظيفة والقوانين أو القرارات الإدارية ذات العلاقة بوظيفة من الوظائف و يرتبط بعلاقة إيجابية قوية مع الرسمية. الأعمال روتينية ونمطية ويمكن التنبؤ بها زادت درجة الرسمية و بيئة المؤسسة أكثر استقراراً، إذا الرسمية عالية. فالإدارة العليا تتطلب الانشغال بأنشطة إبداعية غير روتينية حيث يملك القائم عليها حرية التصرف، أقل قابلية للرسمية من المستويات الإدارية الدنيا التي تضطلع بأعمال أكثر روتينية.