

المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير

قسم: علوم التسيير



الموضوع:

تأثير بيئة المنظمة على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة

" دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت "

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د في العلوم الاقتصادية

تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

- بدري عبد العزيز

من إعداد الطلبة

➤ علان الطاهر

➤ رمادية جمال

لجنة المناقشة:

رئيس

مناقش

مناقش

الأستاذ:

الأستاذ:

الأستاذ:

السنة الجامعية: 2015-2016م



شكر

قال تعالى " وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ "

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

لا بد لنا نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير ، باذلين بذلك جهودا كبيرة جيل الغد لتبعث الأمة من جديد . وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر و الامتنان و التقدير و الحبة للمولى عز و جل أولا و إلى الذين

حملوا أقدس رسالة في الحياة.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة.

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

" كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم.

و أخص بالتقدير و الشكر الاستاذ " بدري عبد العزيز " الذي لم ييخل علينا بعلمه و نصائحه القيمة و

فضله لإتاحة الفرصة لنا في إعداد هذا العمل الشريف ، كما نبث شكرنا الخالص إلى كل من بسط لنا يد

العون و المساعدة ولو بكلمة طيبة كانت سبيلا في دفعنا للمضي قدما و خاصة " مجيد حلالي "

إهداء

إلى من قال فيها الصادق الصدوق الذي لا ينطق على الهوى

"الجنة تحت أقدام الأمهات" إلى التي حملتني في بطنها و سهرت لأجلي

إلى التي باركتني بدعائها و سامحتني بجهها و حانها الغالية و العزيزة على قلبي...أمي رحمة الله عليها.

إلى الذي تعب لأرتاح و كافح لأنال إلى صاحب القلب الأبيض....والذي رحمة الله عليه.

إلى إخوتي و أخواتي.

إلى زوجتي و الكتكوت " رياض "

وإلى أصدقائي و زملائي في العمل .

إلى كل من يعرفني من قريب كان أو من بعيد.

إلى كل أساتذة التعليم العالي و كل من علمني حرفا في هذه الحياة.

الطاهر

إهداء

إلى الذي لم يدخر جهداً في سبيل رسم طريق النجاح لي و لإخوتي .

إلى القلب الذي سكب أسرار المحبة في قلبي .

إلى اليد التي تعهدتني رضيعاً و طفلاً و شاباً.

إلى من نقش في قلبي حب العلم و العمل و الإخلاص .

إلى من قال عز و جل فيهما: وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ

أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا .

إلى أمي و أبي اطل الله في عمرهما .

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كل أساتذتي الذين درسوني في مشواري الجامعي

إلى كل الأصدقاء و الخلان و الأحبة الذين حملتهم ذاكرتي و لم يجعلهم مذكرتي .

الملخص:

جمال

تعتبر الإدارة أمر حتمي لجميع المنظمات على اختلاف أحجامها. تعتبر من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تأخره. وتلعب البيئة دوراً أساسياً في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة. وهناك العديد من العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر في التصميم التنظيمي ولعل أهم الدراسات التي أوضحت العلاقة بين البيئة والتصميم التنظيمي هي تلك الدراسة التي قام بها كل من بيرنز وستوكر وقد كانت نقطة البداية لهذين الباحثين هو تقسيم البيئة إلى نوعين وهما البيئة المستقرة والبيئة غير المستقرة .

Resume :

Management considers is imperative for all organizations of all sizes and the nature of its activities and objectives, as one of the most important reasons for the growth and progress of society, or from behind.

And the environment play a key role in its impact on the choice of an appropriate organizational structure The organization, which operates in an environment of stable structure differs from the organization working in an unstable environment.

There are many environmental factors that can influence organizational design Perhaps the most important studies that showed the relationship between the environment and organizational design are those of the study carried out by both the Burns and Stalker was the starting point for these researchers is to divide the environment into two types, namely stable environment and unstable environment.

الفهرس

شكر :

اهداء :

قائمة الجداول :

قائمة الاشكال :

مقدمة عامة : ب

الفصل الأول: بيئة المنظمة

تمهيد : 2

المبحث الأول: البيئة والمنظمة..... 3

المطلب الأول: مفاهيم حول البيئة..... 3

المطلب الثاني: مفهوم بيئة المنظمة..... 6

المطلب الثالث : الآثار المتبادلة بين المنظمة والبيئة..... 9

المبحث الثاني: البيئة الداخلية..... 14

المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية..... 14

المطلب الثاني : عناصرها..... 17

المطلب الثالث: الضغوطات التي تتعرض لها المنظمة داخليا وكيفية إدارتها..... 18

المبحث الثالث: البيئة الخارجية..... 23

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية..... 23

المطلب الثاني : عناصرها :..... 26

المطلب الثالث : أهم الدراسات التي تناولت أثر البيئة الخارجية..... 35

خلاصة:..... 38

الفصل الثاني: التنظيم و الهيكل التنظيمي

تمهيد:..... 40

41	المبحث الأول: ماهية التنظيم.....
41	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التنظيم.....
43	المطلب الثاني: مبادئ وخصائص التنظيم الفعال.....
49	المطلب الثالث: أشكال و نماذج التنظيم.....
56	المبحث الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي.....
56	المطلب الأول: مفهوم ومكونات الهيكل التنظيمي.....
62	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي.....
67	المطلب الثالث: تصنيفات الهياكل التنظيمية:.....
77	المبحث الثالث: تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي.....
77	المطلب الأول: مداخل تصميم الهيكل التنظيمي.....
82	المطلب الثاني: مخرجات تصميم الهيكل التنظيمي.....
88	المطلب الثالث: تغيير وتطوير الهيكل التنظيمي.....
92	خلاصة :

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت

94	تمهيد.....
95	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمستشفى
95	المطلب الأول: مفهوم المستشفى ووظيفته.....
97	المطلب الثاني: خصائص المستشفى
98	المطلب الثالث: السلطة الإدارية والطبية في المستشفى
102	المبحث الثاني : تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت
102	المطلب الاول : تطور المؤسسة الاستشفائية بتيسمسيلت
102	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة ومهامها.....

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....103

المبحث الثالث: تأثير بيئة المنظمة على تصميم الهيكل التنظيمي.....109

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
-------	--------------	--------

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي.....109

المطلب الثاني: تأثير بيئة الداخلية على تصميم الهيكل التنظيمي:.....110

المطلب الثالث : تأثير البيئة الخارجية على تصميم الهيكل التنظيمي:.....111

115: خلاصة

117: خاتمة عامة

المصادر و المراجع :

الملاحق:

50	- مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي	1
51	- الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .	2
55	-مقارنة بين خصائص النموذج الآلي و خصائص النموذج العضوي .	3
69	- مزايا وعيوب الهيكل التنفيذي	4
70	- مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي	5
71	-مزايا وعيوب الهيكل التنفيذي الاستشاري	6
72	- مزايا وعيوب الهيكل الطويل والهيكل المسطح	7
73	- مزايا وعيوب أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة	8
76	- مقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي	9

قائمة الجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	- بيئة المنظمة بشكل عام	1
16	- يوضح الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية.	2
24	- العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح و بيئتها الخارجية .	3
30	- يوضح قوى البيئة الخارجية الخاصة.	4
33	- يوضح صورة التحليل الخماسي العناصر للمنافسة المختلفة.	5
59	- مكونات الهيكل التنظيمي.	6
61	- تسلسل آليات التنسيق في ظل تزايد التعقيد التنظيمي.	7
68	- الهيكل التنظيمي التنفيذي	8
70	الهيكل الوظيفي	9
71	- الهيكل التنفيذي الاستشاري	10
72	- الهيكل الطويل	11
73	- الهيكل المسطح	12
84	- الخريطة التقليدية	13
85	- الخريطة الأفقية	14
85	- الخريطة الدائرية	15
105	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية تيسمسيلت	16

المقدمة

مقدمة:

تعتبر الإدارة أمر حتمي لجميع المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها وأهدافها، كما تعتبر من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تأخره، إذ تعد المحرك الأساسي الذي يعمل على تحريك الطاقات المتاحة له، ولقد تزايدت وتعاضمت أهميتها مع تزايد التحديات التي تواجه المنظمات اليوم والمتمثلة خاصة في العولمة المنافسة، التطورات التكنولوجية و الابتكار ، أين أصبحت فعالية المنظمة متوقفة على ضرورة توافر إدارة فعالة والتي تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها مستعملة في ذلك مجموعة من الوظائف.

ويعتبر التنظيم وظيفة حيوية ونشاطا أساسيا في أي إدارة، فهي تسعى من خلاله إلى توزيع وتنسيق أعمال المنظمة بما يخدم أهدافها، كما يعد من أهم العوامل المؤثرة على فعالية الإدارة، إذ غالبا ما يعود فشلها إلى سوء التنظيم وذلك بانتشار التعارض والتداخل والغموض في الأدوار والسلطات والمسؤوليات ولم يبقى هذا الأخير مجرد وظيفة إدارية بل أصبح عاملا من عوامل الإنتاج بعد أن كان السبب في نجاح وتفوق المنظمات اليابانية والتي جعلها تنافس أقوى وأكبر المنظمات الأمريكية و الأوروبية رغم افتقارها للموارد المالية ، المادية، والبشرية.

طرح الإشكال:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل الفعالة التي تقود التنظيم إلى تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، فهو ذلك البناء الذي توضح من خلاله الوظائف وارتباطاتها الإدارية وكذلك العلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، ولقد كان وما زال هذا الأخير من الاهتمامات الأولى للباحثين الإداريين وعلماء التنظيم منذ أن سارعوا إلى تطوير نظريات ومفاهيم التنظيم وخصوصا بعد الانتقال إلى النظام الاقتصادي الجديد 'اقتصاد السوق' و الذي فرض على المنظمة أن تكون نظاما مفتوحا على البيئة والتي أصبحت تتميز بعدم الاستقرار الدائم والمستمر نتيجة لزيادة شدة المنافسة بالإضافة إلى ما تحتويه هذه البيئة من تغيرات عديدة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية و تكنولوجية، وكل هذا ما أدى إلى زيادة التعقيد وعدم التأكد مما جعل الهياكل التقليدية غير فعالة، وهذا بدوره ما أجبر المنظمات على ضرورة تغيير هياكلها بماكل جديدة تتماشى مع التغيرات والتطورات التي فرضتها الظروف والتي تضمن لها البقاء والاستمرار.

وفي هذا الإطار سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

مامدى تأثير بيئة المنظمة على تصميم هيكلها التنظيمي؟

ولتوضيح أكثر للإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني ببيئة المنظمة؟

- ما أقسام بيئة المنظمة؟

- ما هو مفهوم التنظيم والهيكل التنظيمي؟

- ما هي العوامل الحديثة المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي؟

الفرضيات:

كإجابة أولية للإشكالية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- بيئة المنظمة كل ما يؤثر في المنظمة من قريب أو من بعيد.

- تنقسم بيئة المنظمة إلى نوعين: بيئة خارجية وبيئة داخلية.

- يلغي التطور الذي شهده التنظيم وجود هياكل آلية في جميع المنظمات.

- تعتبر البيئة الخارجية العامل الوحيد الذي أدى إلى تغيير و تطور التنظيم و الهياكل التنظيمية.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه دون غيره والتي يمكن

حصرها في النقاط التالية:

- تناسب الموضوع مع التخصص الذي زاولناه في دراستنا ما بعد التدرج.

- باعتبار الهيكل التنظيمي عامل محدد لفعالية المنظمة.

- محاولة إظهار أهمية تغيير وتطوير التنظيم والهيكل التنظيمي للمنظمة.

- باعتبار بيئة المنظمة عامل محدد في تفعيل المنظمة.

- محاولة إظهار تأثير بيئة المنظمة على تصميم الهيكل التنظيمي.

أهمية الموضوع:

يمكن إبراز أهمية الموضوع من خلال النقاط التالية:

كون بيئة المنظمة متأثر على المنظمة ومأخذ كيفية تأثيرها على تصميم الهيكل التنظيمي داخل المنظمة وذلك حسب بيئتها الداخلية والخارجية للمنظمة.

كون التنظيم وظيفة أساسية ومهمة في أي إدارة، إذ لا يمكن تخيل إدارة دون تنظيم، وباعتباره كذلك الأساس الذي تبنى عليه كل من وظيفة التوجيه والرقابة، إضافة إلى كونه أصبح عاملا من عوامل الإنتاج.

تعتبر الهياكل التنظيمية وسيلة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة ووسيلة لتوجيه وتنفيذ إستراتيجيتها.

تغيير وتطوير الهيكل التنظيمي يدفع المنظمة إلى مواكبة التغيرات و التطورات التي يشهدها العصر.

أهداف البحث:

ترمي دراستنا لهذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة تقسيمات بيئة المنظمة.
- معرفة أهم العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي.
- معرفة أهمية تغيير وتطوير الهيكل التنظيمي.

الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به لم نجد أي بحث سابق لهذا الموضوع ، إلا أنه كان أجزاء لرسائل وأطروحات، حيث نجد أطروحة دكتوراه للدكتور سويسي والتي تحمل عنوان **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة**، والتي تطرق فيها من خلال الفصل الثاني إلى بعض نظريات التنظيم والإدارة، كما تطرق من خلال الفصل الثالث إلى مفهوم الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية، تصميم الهيكل التنظيمي، أنواع الهياكل التنظيمية، محددات تصميم الهيكل التنظيمي، كما أشار إلى بعض منها من خلال رسالة الماجستير والتي تحمل عنوان **اثر مشاركة الأفراد في تفعيل الهيكل التنظيمي**.

المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى عرض تطور التنظيم، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال دراسة تأثير بعض العوامل على تصميم الهيكل التنظيمي وكيفية تصميم هذا الأخير بالإضافة إلى تفسير وتحليل بعض الأشكال والجداول، أما فيما يخص الجانب التطبيقي وقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة وذلك بإسقاط جزء من الدراسة النظرية على واقع منظمة جزائرية متخذين المؤسسة.

صعوبات البحث:

لا يخلو أي عمل أو بحث أو دراسة من الصعوبات والعوائق، حيث تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذا البحث في النقاط التالي:

- صعوبة التفريق بين لفظ التنظيم كوظيفة و كمنظمة.
- نقص المراجع فيما يخص بيئة المنظمة.
- نقص المراجع فيما يخص الهياكل التنظيمية المعاصرة.
- صعوبة إيجاد منظمة جزائرية تهتم بتغيير هيكلها من أجل مواكبة التطور والتغيير.

هيكل البحث:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث نُخصص اثنان منها للجانب النظري والثالث للجانب التطبيقي، تسبق هذه الفصول مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة.

يهتم الفصل الأول براسة تحليلية لبيئة المنظمة، حيث تناول المبحث الأول بيئة والمنظمة وذلك من خلال عرض بعض المفاهيم المتعلقة به ومدى تأثير البيئة على المنظمة، في حين يتناول المبحث الثاني البيئة الداخلية للمنظمة من خلال عرض بعض المفاهيم المتعلقة بها، أهميتها، عناصرها، في حين يتناول المبحث الأخير من هذا الفصل البيئة الخارجية للمنظمة من خلال عرض بعض المفاهيم المتعلقة بها، أهميتها، عناصرها.

يهتم الفصل الثاني بدراسة تحليلية للتنظيم والهياكل التنظيمية، حيث يتناول المبحث الأول ماهية التنظيم وذلك من خلال عرض بعض المفاهيم المتعلقة به، بالإضافة إلى إبراز أهميته، مبادئه، خصائصه، أشكاله ونماذجه، في حين يتناول المبحث الثاني ماهية الهيكل التنظيمي من خلال عرض بعض المفاهيم المتعلقة به

مكوناته خصائصه، أبعاده و أنواعه، في حين يتناول المبحث الأخير من هذا الفصل بتصميم وتطوير الهيكل التنظيمي وذلك بعرض كل من مداخل التصميم ، محرجات التصميم وكذلك تغيير وتطوير الهيكل. ومن أجل إسقاط بعض جوانب الدراسة النظرية خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية تيسمسيلت، والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث ، حيث يتناول المبحث الأول تطرقنا فيه الاطار المفاهيمي للمستشفى تناولنا فيه مفهوم المستشفى ووظيفته ، خصائصه ، السلطة الادارية و الطبية في المستشفى اما المبحث الثاني فهو تقديم شامل حول هذه المؤسسة وذلك بالتطرق إلى تطورها، إمكانياتها أهدافها، بالإضافة إلى تحليل هيكلها التنظيمي الحالي، أما من خلال المبحث الثالث من هذا الفصل سوف نتطرق لتأثير البيئة على تصميم الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة من خلال تغير أقسامها ومديرياتها المركزية مع ذكر الأسباب التي أدت إلى ذلك.



الفصل الاول
بيئة المنظمة

تمهيد:

عرف مفهوم المنظمة تطورا كبيرا على مستوى العصور تبعا لحجم الدراسات ونوعيتها في كل عصر، فكانت تعتبر المنظمة في بداية الأمر مجرد آلة تقوم بتحويل مدخلات كالمواد الأولية إلى مخرجات من سلع وخدمات، ما أنه لم يحظ الأثر البيئي باهتمام جدي في توجهات المدرستين الكلاسيكية والإنسانية، حيث اقتصر الاتجاه الأول على دور وأهمية العلاقات الرسمية والهيكلة التنظيمي للمنظمة، في حين اتجهت الثانية إلى التأكيد على أهمية العلاقات غير الرسمية في المنظمة، وقد كان جل تركيزها على أهمية دور العنصر البشري وتوفير المناخ المرتبط بتحسين ظروف العمل والعلاقات السائدة بين الإدارة والعاملين. وفي واقع الحال لم تعط تلك النظريات اهتمامات واضحة لمسألة البيئة الخارجية والتأثير المتبادل بينها وبين المنظمة كوحدة إنتاجية.

إلا أن المدارس المعاصرة أعطت للبيئة المحيطة بالمنظمة بشكل عام أهمية كبيرة، سيما في مجال خلق التوازن مع البيئة. وعلى هذا قسم البحث إلى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: البيئة والمنظمة.
- المبحث الثاني: البيئة الداخلية للمنظمة.
- المبحث الثالث: البيئة الخارجية للمنظمة.

المبحث الأول: البيئة والمنظمة

تعرف المؤسسات في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة نوعاً من التعقد وعدم الاستقرار نتيجة التطور الهائل في معظم المؤسسات ولأن المؤسسة في ظل محيط معين تقدم فيه خدماتها ومنتجاتها لذلك عليها أن تعمل على معرفة مكونات هذا المحيط والاختلالات ومعرفة الفرص والتهديدات التي يمكن تغتمها أو تجنبها لذلك نعمل في هذا المبحث على معرفة البيئة والاتجاهات الحديثة في الفكر

المطلب الأول: مفاهيم حول البيئة.

أولاً: مفهوم البيئة:

1- من الناحية الاصطلاحية:

البيئة هي الإطار الذي يعيش فيه الإنسان، و يحصل منه على مقومات حياته من غذاء وكساء ودواء ومأوى ويمارس فيه علاقاته مع أقرانه من بني البشر.¹

2- البيئة في المؤتمرات الدولية:

في مؤتمر الأمم المتحدة المنعقد في استكهولم عرفت البيئة على أنها: رصيد الموارد المادية والاجتماعية والمناخية في وقت ومكان ما للإشباع حاجات الإنسان.²

3- من الناحية العلمية:

البيئة بالمعنى العلمي المتداول تتمثل في ثلاث جوانب أساسية، جانب اقتصادي، اجتماعي فيزيائي (طبيعي).³

وفي الدراسات العلمية الملاحظ أن العلماء قد عرفوا البيئة في تاريخنا المعاصر بمفاهيم عديدة وعلى نحو يتميز بخصوصية الإطار أو الكيان الخاص بذلك، فرحم الأم يمثل بيئة الإنسان الأولي، والبيت بيئة والمدرسة بيئة والكون كله بيئة الأمر الذي يمكن معه النظر إلى البيئة من خلال النشاطات البشرية المختلفة، فنقول البيئة الزراعية أو الأرضية، والبيئة الهوائية، البيئة الاجتماعية وما إلى ذلك.⁴

¹ - فتيحة محمد الحسن، مشكلات البيئة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص7.

² - ابتسام سعيد الملكاوي، جريمة تلويث البيئة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2008 ص: 26.

³ - محمد الخميس الزوكة، البيئة ومحاور تدهورها على صحة الإنسان، دار المعرفة الجامعية، بيروت، سنة 2007، ص 85.

⁴ - رفعت رشوان، الإرهاب البيئي في قانون العقوبات، دار النهضة العربية 32 شارع الخالق ثروت القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص18.

4- من الناحية اللغوية: كما جاء على لسان العرب، بواً الأصل في الباء المتزل ثم عقد التزويج لان من تزوج امرأة يأواها منزل أو لها معاني كثيرة ومنه تباؤ: أي أصلحه وهياه والبيئة والباءة والباءة، المتزل: وقيل منزل.

القوم حيث يتباؤون من قبل واد أو سند جبل و البيئة المقصود بها هنا هي المكان الذي يعيش فيه الإنسان بكل مكوناته.¹

5- من الناحية القانونية:

اعتمد على ذكر أهدافها دون التطرق على ماهيتها. وهي الطريقة التي تعتمد عليها التشريعات الجزائرية غالباً بدلاً من أن يضبط التعاريف فإنه يستند إلى ذكر صور الشيء أو الهدف. عند قراءتنا لقانون حماية البيئة الجزائري المؤرخ في، لاحظنا أن مقصود البيئة النظر القانونية فهي توشي إلى صحة المحيط الذي يعيش فيه الإنسان، بما يشمل من ماء وهواء وتربة وكائنات حية وغير حية ومنشآت مختلفة و بالتالي فهي تشمل كل من البيئة الطبيعية و الاصطناعية.²

المفهوم الشامل:

هي كل ما يحيط بالإنسان والحيوان والنبات من مظاهر وعوامل تؤثر في نشأته وتطوره في مختلف مظاهر حياته، كما نستطيع تعريفها كذلك بأنها كوكب الحياة أو ذلك الكل المتكامل الذي يشمل إطارها الكرة الأرضية وما يؤثر فيها من المكونات الأخرى للكون ومحتويات هذا الإطار دائمة التفاعل فيما بينها مؤثرة فيه ومتأثرة به.

ثانياً: مكونات البيئة.

ليس من هناك أي اختلاف كبير بين الباحثين فيما يتعلق بمكونات البيئة من حيث المضمون وإن اختلفت المفردات، أو اختلف عدد هذه المكونات، فهذا مؤتمر استكهولم عام 1972 يؤكد على أن البيئة هي كل شيء يحيط بالإنسان ومن خلال هذا المفهوم الشامل الواسع للبيئة، يمكن تقسيم البيئة التي يعيش فيها الإنسان مؤثراً و متأثر إلى قسمين متميزين:

¹ - مهدي صالح السامرائي، الحفاظ على البيئة في العصور العربية الإسلامية، دار جرير للنشر والتوزيع، بيروت، سنة 2005، ص 14.
² - المادة الأولى من قانون حماية البيئة الجزائري رقم 83 / 03 المؤرخ في 05 فبراير 1983 المنشور في الجريدة الرسمية العدد 06 سنة 1983.

1 - البيئة الطبيعية :

ويقصد بها كل ما يحيط بالإنسان من ظواهر حية و غير حية وليس للإنسان أي أثر في وجودها وتمثل هذه الظواهر والمعطيات البيئية في البنية والتضاريس والمناخ والتربة والنبات والحيوانات، ولاشك أن البيئة الطبيعية هذه تختلف من منطقة إلى أخرى تبعا لنوعية المعطيات المكونة لها.

2- البيئة البشرية:

ويقصد بها الإنسان وإنجازاته التي أوجدها داخل بيئته الطبيعية، بحيث أصبحت هذه المعطيات البشرية المتباينة محالا لتقسيم البيئة البشرية إلى أنماط وأنواع مختلفة. فلإنسان من حيث هو ظاهرة بشرية يتفاوت من بيئة لأخرى من حيث عدده وكثافته وسلالاته ودرجة تحضره وتفوقه العلمي مم يؤدي إلى تباين البيئات البشرية، ويميل بعض الباحثين إلى تقسيم البيئة البشرية إلى نوعين:

أ- البيئة الاجتماعية:

ويقصد بها ذلك الجزء من البيئة البشرية الذي يتكون من الأفراد والجماعات في تفاعلهم وكذلك التوقعات الاجتماعية وأنماط التنظيم الاجتماعي وجميع مظاهر المجتمع الأخرى.¹

ب- البيئة الثقافية:

ويعني بهذا الوسط الذي خلقه الإنسان لنفسه بما فيه من منتجات مادية وغير مادية، في محاولاته الدائمة للسيطرة على بيئته الطبيعية وخلق الظروف الملائمة لوجوده واستمراره فيها، وهذه البيئة التي صنعها الإنسان لنفسه وينقلها كل جيل عن الآخر، ويطور فيها ويعدل و يبدل، تسمى البيئة الثقافية للإنسان، وهي خاصة بالإنسان وحده وعليه، فإن البيئة الثقافية تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنية للسلوك المكتسب عن طريق الرموز الذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقوانين وعادات وغير ذلك.

3- البيئة المشيدة:

وتتألف من مكونات التي أنشأها الإنسان ساكنو البيئة الطبيعية (الناس)، وتشمل كل المباني

¹ - راتب السعود، الإنسان والبيئة الطبيعية، دار الجامد للنشر والتوزيع، العراق، سنة 2007، ص 18.

والتجهيزات والمزارع والمشاريع الصناعية والطرق والمواصلات والمطارات والموانئ، إضافة إلى مختلف أشكال النظم الاجتماعية من عادات وتقاليد وأعراف وأنماط سلوكية وثقافية ومعتقدات تنظم العلاقة بين الإنسان.

المطلب الثاني: مفهوم بيئة المنظمة

أولاً : تعريف بيئة المنظمة¹

تعرف البيئة على أنها : " كل ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية "

وكذلك تعرف بأنها : " العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر في نشاط المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر ". وهذه التعريفات في اتجاهاتها تشير الى البيئة الخارجية، وهناك تعريف شامل للبيئة هو " البيئة هي مجموع العناصر والشروط الخاصة بالمجتمع الواسع التي تؤثر في وتأثر بها المنظمة ".

وقد عرف روبرت مايلز (robeer miles) البيئة بأنها الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة.

إن المنظمة ما هي إلا نظام فرعي من نظام أكبر هو البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتحصل على مدخلاتها المختلفة منها فتقوم بالعمليات التشغيلية لكي تحولها إلى سلع وخدمات (مخرجات) في البيئة لبيعها وتسويقها للعملاء في البيئة الخارجية.

يمكن تعريف البيئة بأنها مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء المنظمات، حيث تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه البيئة الخارجية، والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية، فالبيئة الخارجية تعني كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل

1- د. عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، العراق، 1994، ص 131.

مباشر أو غير مباشر، أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل المنظمة.¹

وبالتالي فإنها كل القوى ذات التأثير الفعال على المنظمة وأدائها

إن البيئة بهذا المفهوم هي ما يحيط بالمنظمة بشكل عام ويؤثر في حركة وعمل وأداء المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، فالبيئة تحدد اتجاهات عمل المنظمة وأطرها وكونها المصدر للعديد من الأشياء التي تحتاجها المنظمة كالاتي:

1- البيئة مصدر المعلومات للمنظمة :

أهم عنصر من عناصر المدخلات الذي تعمل بموجبه المنظمة هو المعلومات، والتي تشمل الخاصة بعمل المنظمة وتحقيق أهدافها مثل المعلومات عن الأسواق، معلومات عن المواد الأولية، معلومات عن التشريعات والقوانين، معلومات علمية، معلومات عن المفاهيم الاجتماعية والعادات، معلومات عن المستهلكين، معلومات عن المنافسين... الخ من المعلومات.

والبيئة هي المصدر الأول والأخير لهذه المعلومات التي تستلمها المنظمة من البيئة على شكل تقارير، ودراسات، وحقائق، إحصاءات، مطبوعات، إضافة إلى المعلومات التي تجمعها المنظمة بأطر خاصة لأغراضها.

2- البيئة مصدر التنوع الأدائي في المنظمة :

البيئة تفرض على المنظمة متطلبات وتأثيرات معينة ومختلفة، مما يتطلب معها استجابة المنظمة لها ووفقا لذلك فإن عمليات التنوع والاختلاف والتغير في المنظمة مصدرها البيئة، وعلى المنظمة أن تستجيب للمتغيرات البيئية وبأشكال مختلفة أيضا.

إن البيئة دائما تتكون من وتعتمد على أشياء مختلفة ولها وظائف ومهام وحاجات مختلفة وبالتالي تفرض على المنظمة إجراءات وقواعد مختلفة لوجهتها والاستجابة لها .

3- البيئة مصدر المواد الأولية :

البيئة هي مصدر مدخلات المنظمة والمواد الأولية، كونها تمثل المخزن الخارجي لمستلزمات إنتاج السلع والخدمات حيث أنها توفر جميع المواد ومستلزماتها المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية... الخ.

¹ - د. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص51.

ثانيا: الخصائص العامة لبيئة المنظمة:¹

- 1 - ديناميكية البيئة واضطرابات وتغيرات وتقلبات في شتى المجالات الاقتصادية، السياسية الاجتماعية، الثقافية التكنولوجية والقانونية.
- 2 - تزايد درجة عدم التأكد البيئي: تغيرات غير متنبأ بها أو احتمالها.
- 3 - التنوع البيئي: عدم تجانس واحتمالات الأطراف الخارجية.
- 4 - التعقيد الفني: تنوع البيئة تزيد من حاجة المدير إلى معلومات فنية.
- 5 - تنوع القوى العاملة من حيث الثقافة والجنس والتعليم.
- 6 - الثروة المعلوماتية تدفق هائل وسريع للمعلومات الغزيرة.
- 7 - المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل مثل الفقر والبطالة والتخلف وتأهيل بعض ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 8 - سوف تشهد المنظمات ضغوطا متزايدة في مجال ترشيد استخدام الموارد، واستغلالها لما فيه مصلحة الأجيال القادمة.
- 9 - القيود البيئية مثل تسعير المنتجات وقوانين العمالة.
- 10 - ظاهرة العولمة فرضت على المنظمات اتفاقية الجودة والمنافسة
- 11 - إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم إطار البيئة.
- 12 - إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.
- 13 - إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها.
- 14 - إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل إدارة تختلف من تنظيم لآخر.
- 15 - إنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.

¹ - د. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص58.

المطلب الثالث : الآثار المتبادلة بين المنظمة والبيئة:

تعد العلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة علاقة متبادلة وتفاعلية شاملة . فالبيئة الخارجية تمنح للمنظمة الناجحة فرصا للاستمرار والازدهار، وتؤدي بالمنظمة الفاشلة إلى الاضمحلال والتلاشي، كما أنها في الوقت ذاته تفرض محددات على حركة المنظمة من خلال المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة. وتترك المتغيرات الجغرافية أثرا ملحوظا في إمكانية استخدام المنظمة لما يتوافر في البيئة من إمكانات أو فرص للعمل، كما أن طبيعة المتغيرات البيئية المختلفة تلعب دورا أساسيا في تحديد قدرة المنظمة على العمل وفي خلق التوازن المتحرك والتكيف المطلوب مع البيئة، خاصة في إطار إمكانية توفير متطلبات السلع والخدمات التي تنسجم مع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرقبين، وذلك المتعلقة بسبل إشباع حاجاتهم المتنامية والمرتبطة بقدراتهم الشرائية.¹

ولهذا نقوم بتعريف المنظمة:

هناك عدة تعريفات للمنظمة تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين. وفيما يلي:²

تعريف المنظمة: هي تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود معينة وواضحة نسبيا، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويعمل هذا التكوين على أساس استمرار نسبي:

ويعرف (richard hall) المنظمة: بأنها مجموعة من وحدات الطاقة الفكرية والسيولوجية، تجمع بأعداد ونوعيات معينة عن قصد لتحقيق هدف معين على أساس دائم ومستمر.

كما يعرف روبرت (robbins) المنظمة بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل متكامل ومعتمد (عن وعي وإدراك) وله حدود مميزة عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس استمرار نسبي، لتحقيق أهداف مشتركة.

ونستطيع القول أن المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة، وهي وسيلة يخلقها العقل البشري لتحقيق أهدافه. وإن الإنسان هو حجر الأساس في تكوين المنظمة، وإن المنظمات هي أساس الحضارات.

¹ - د. خليل محمد حسن الشماع، د. حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة 3، 2007، ص 195.

² - د. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 18.

وتصاحب المنظمة الإنسان طيلة حياته فهو يعيش في عدد متزايد من المنظمات تبدأ بالأسرة، والمدرسة والجامعة، والدوائر الحكومية، ومنشآت الأعمال، النادي، المستشفى، فهذه جميعا منظمات يعيش فيها الفرد ويتفاعل معها، لتحقيق أهدافه المتنوعة والمتعددة.

أولا: تأثير البيئة في المنظمة¹ :

1- أثر تكوين الإنسان : إن الإنسان هو الكائن الوحيد القادر على التصرف بمنطق العقل والحكمة حيث تتحدد نتائج هذا التصرف بكيفية إنجازه وترتبط بنوعية تكوينه وثقافته. ويمكن للأفراد أن يؤثروا في المنظمة بثلاث طرق هي : التأثير كعامل، كمستهلك، كمسير.

2- أثر المواد الأولية : تعتبر المواد الأولية من أهم عناصر نشاط المنظمة كما ونوعا بتوفيرها بشكل كافي ومستمر، وهي ذات أهمية كبيرة في توفير ما تحتاجه المنظمة للقيام بعملية الإنتاج في ظروف ملاءمة.

3- أثر التطور التكنولوجي : تستعين المنظمة من بين عوامل الإنتاج بالوسائل تتمثل في الآلات والمعدات المختلفة حيث أن مستوى الإنتاج في المنظمة مرهون بمدى كفاءة استعمالها وجودة ملاءمة التقنيات التي يحصل عليها العمال.

ثانيا: تأثير المنظمة في البيئة:

1- الآثار الاجتماعية: نذكر منها

- توفير الشغل : تعمل المنظمة جاهدة لتوفير مناصب الشغل يزيد عددها أو ينقص تبعا لحجمها أو الحيز الزمني الذي توجد فيه، والذي يسهل على امتصاص نسبة البطالة من المجتمع، فمثلا نجد المجتمعات التي تقل فيها الفئة الشابة تسعى إلى استعمال التكنولوجيا أكثر استعمالا للآلات في الدول المتطورة، بينما في الدول النامية هي الأقل استعمالا للتكنولوجيا حيث تلعب اليد العاملة في هذه الدول دورا مهما .
- التأثير على الأجور : تحديد الأجور يعتمد على قوة المنظمة ووزنها المالي حيث تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه هذه الأخيرة، وبالتالي لها الأثر غير المباشر على الأجور في المنظمات الباقية في مختلف القطاعات الاقتصادية وغالبا ما تنجح المنظمة في ذلك .

¹ -د. خليل محمد حسن الشماع، د. حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص، 22-20.

- تغيير نمط معيشة السكان : إن بروز منظمات جديدة تفرض على السكان نظم معينة من وقت عمل ووقت راحة، و ما ينتجه من طرق عيش وكذا عادات هؤلاء.
 - التأثير على الاستهلاك : زيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة، مما يزيد من إمكانية استهلاكها ورفاهيتها لما توفره من حاجات المستهلك .
 - التأثير على البطالة : الزيادة في عدد المنظمات يمتص البطالة لكن يحدث العكس عند تصفية المنظمات التي يتم فيها تسريح العمال، مما يزيد من نسبة البطالة نظرا لأخذ الآلة مكان العمال .
- 2- الآثار الاقتصادية: نذكر منها:

- دفع عجلة التنمية : تعمل المنظمة على انجاز مساكن لعمالها وكذا إعداد الطرق والمرافق العامة حيث يتم إنشاء المدارس والمستشفيات مما يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة .
- ظهور منشآت تجارية : تزايد عدد السكان يؤدي إلى ضرورة القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد وبتبعها مختلف مرافق الحياة الضرورية .
- التأثير على التكامل الاقتصادي : تتم صناعة المنتجات في المنظمات فالصناعة الثقيلة تحتاج، خاصة الميكانيكية منها، إلى عدة منتجات وسيطية ونصف مصنعة ومكملة لبعضها البعض، ويدخل هذا ضمن التكامل الاقتصادي.
- التأثير على الأسعار : يظهر هذا التأثير خاصة في المنتجات المتكاملة .

ثالثا: العلاقة بين المنظمة وبيئتها:¹

- تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدا أن تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها خاصة إذا تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

إن هذا الأمر يتطلب معرفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المنظمة من ناحيتي تعقد البيئة

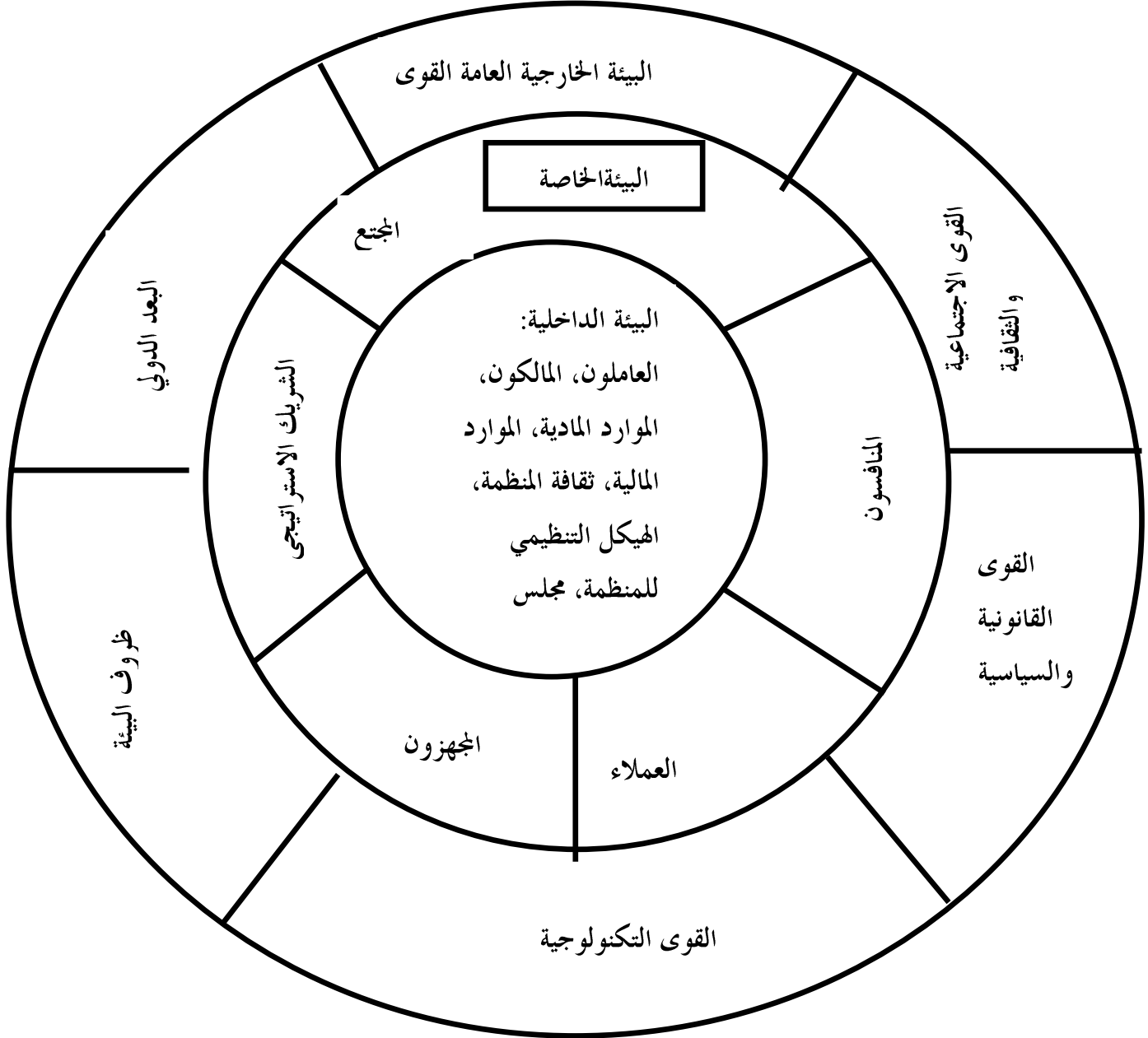
(complexity) والتغير البيئي (change).

- فدرجة التعقد البيئي تتمثل في عدة مكونات البيئة وعناصرها المختلفة، فالبيئة البسيطة تكون عادة

¹ - د. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص55.

- عناصرها البيئية قليلة، في حين أن البيئة المعقدة تكون عناصرها البيئية كثيرة.
- أما درجة التغير البيئي فتعني مدى استقرار أو حركة البيئة.
 - ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد البيئي والذي يمثل أكبر تحد أمام إدارات المنظمات ومتخذي القرار فيها.
- ويمكن تقسيم البيئة وفق عدم التأكد إلى ما يلي: البيئة البسيطة المستقرة: وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة وقليلة وغير معقدة.
- ب- البيئة البسيطة المتغيرة: وتتميز هذه البيئة بان عدد العوامل البيئية المؤثرة قليلة وبسيطة ولكنها تتغير من فترة إلى أخرى.
- ت - البيئة المعقدة المستقرة: وتتميز هذه البيئة بان العوامل البيئية كثيرة ولكنها لا تتغير من فترة على أخرى لذلك فهي إلى حد ما واضحة.
- ث - البيئة المعقدة المتغيرة: وهي من أصعب أنواع البيئات، فالعوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي تتغير بسرعة.
- والشكل يوضح بيئة المنظمة بشكل عام.

الشكل رقم (01) يمثل بيئة المنظمة بشكل عام



المصدر: د. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2012، ص56.

المبحث الثاني: البيئة الداخلية

تلعب البيئة الداخلية بعناصرها الرئيسية : البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية دورا هاما وحيويا في أداء المنظمات، وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها ويظهر بالتالي مدى استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة

المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية

أولا: تعريفها

تختلف المنظمة على غيرها من المنظمات في ملكيتها لعناصر متميزة في جميع مجالاتها و أنشطتها الاقتصادية و الإدارية، و لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة و لذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية حتى تضع المنظمة إستراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية، فالإستراتيجية الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة و ضعف المنظمة في أدائها الإداري أو الوظيفي، حيث تساعد عملية التقييم المستمر لهذه العوامل الداخلية من تنمية و إيجاد عدد من البدائل الإستراتيجية لاستثمار الفرص البيئية المتاحة أو لتجنب المخاطر و التهديدات في البيئة الخارجية.

هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة، وهكذا.¹

أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة والتي تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر وهي البيئة التي تؤثر داخليا (من الداخل) في المنظمة.²

¹ - د. خليل محمد حسن الشماع، د.خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة مرجع سبق ذكره، ص 18

² - د. عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، نظرية المنظمة مرجع سبق ذكره، ص 146.

ثانياً: أهمية دراستها:¹

تتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد — مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية — على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها ؛ وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة ، وذلك لما يلي:

- 1 - المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة .
- 2- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في نفس المجال
- 3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة
- 4- بيان وتحديد نقاط الضعف ، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة .
- 5- الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة وجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، أخذت بالحسبان الاستغلال والاستخدام الكفوء لهذه العناصر الى أقصى حدود في اقتناص فرصة والتعامل مع التهديد.
- 6- إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مكونات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو المهارات للموارد البشرية وغيرها.
- 7- معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.

¹ - مدونة د.ابو مروان، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (الإدارة الإستراتيجية للعمل الدعوي) تاريخ المقال : 2009/3/16، أطلع عليه يوم، :

4 نقاط ضعف تجعل المنظمة معرضة بسببها لمزيد من التهديدات التي تفرضها البيئة

الخارجية.

المطلب الثاني: عناصرها:¹

1- المالكون : يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المنظمة، خاصة المنظمات الصغيرة، وذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المنظمة باعتبار أن جزءا كبيرا من مصالحهم مرتبط بالمنظمة وبالتالي فإن أداءهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن أن تحدد في كثير من الأحيان سلوكيات المنظمة واتجاهات وأنماط أدائها.

2- العاملون : يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة، وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمنظمة، وبالتالي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل في المنظمة. حيث ترتبط هذه بعوامل أساسية مثل الرضا عن العمل، الانتماء، الاندفاع في الأداء والإخلاص في العمل، وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية للمنظمة كونها تمثل أحد عناصر الضغط والتأثير في المنظمة.

3- نمط القيادة : تمثل القيادة في المنظمة العناصر الإدارية القيادية العليا في المنظمة (مجلس الإدارة - الرئيس الأعلى للمنظمة) وأن هذه العناصر بصفاتها القيادية ومسئولياتها الإجمالية والشاملة في المنظمة تؤثر بشكل مباشر في بيئة المنظمة. ذلك لأن النمط القيادي الذي تتبعه أو تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، كون هذا الأسلوب سيكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المنظمة، وبالتالي فإن الأساليب البيروقراطية أو الديمقراطية في الإدارة مقلا تخلق أجواء مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تولد ظروف وقواعد بيئية مختلفة.

5- أخلاقيات المنظمة :

وهذه تعبر عن القيم والأفعال المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتمثل هذه القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة والمتفق عليها في المنظمة، وبالتالي فإن هذه القواعد تشكل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة كونها تعتبر محددات أساسية من محددات السلوك والأداء والتصرف ضمن المنظمة، وبالتالي تشكل مؤثرا هاما من المؤثرات البيئية داخل المنظمة، وعليه فإن أخلاقيات المنظمة تشكل نوعا من

¹ - د. عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 146، 147.

الضغوط البيئية المؤثرة داخل المنظمة في تنفيذ المهام والواجبات وأداء الأعمال .

المطلب الثالث: الضغوطات التي تتعرض لها المنظمة داخليا وكيفية ادارتها.

أولاً: المصادر المحتملة للضغوطات:¹

1- العوامل البيئية : كما يؤثر عدم التأكد البيئي على تصميم تركيب المنظمة، فانه يؤثر أيضا على مستويات الضغط بين العاملين في المنظمة، فالتغيرات في دورات العمل تخلق عدم تأكد اقتصادي، وحينما يمر الاقتصاد بحالة انكماش، فان ذلك يؤدي إلى تزايد شعور الأفراد بالقلق فيما يتعلق بأمنهم الوظيفي. كما أن عدم الاستقرار السياسي يؤدي للشعور بالضغط، حيث أن الاستقرار السياسي يؤدي إلى تطبيق التغيير بشكل منتظم، وبالرغم من ذلك فان التهديدات والتغيرات السياسية، حتى في الدول المستقرة سياسيا، مثل أمريكا وكندا، قد تؤدي إلى الضغط فمثلا تهديد مقاطعة كيويك للاستقلال عن كندا لكي تصبح دولة قائمة بذاتها، واستخدام اللغة الفرنسية يؤدي إلى شعور الأفراد الذين لا يجيدون اللغة الفرنسية للشعور بالضغط. كما أن عدم التأكد التكنولوجي هو نوع ثالث من العوامل البيئية التي يمكن أن تؤدي إلى الضغط، بسبب أن الإبداعات الجديدة قد تجعل من مهارات العاملين وخبراتهم متقدمة خلال فترة زمنية قصيرة، وذلك مثل استخدام الكمبيوترات أو الروبوتات أو الأتمتة والأشكال الأخرى من الإبداعات التكنولوجية تعتبر تهديدا للعديد من الأفراد وتسبب الضغط.

2- العوامل المنظمة : هنالك العديد من العوامل المنظمة التي تؤدي للضغط، وقد صنفت هذه

العوامل إلى

- متطلبات المهمة : هي العوامل المرتبطة بعمل الفرد، وتتضمن تصميم عمل الفرد (الاستقلالية تنوع المهمة، درجة الأتمتة)، وظروف العمل المادية، والترتيب المادي للعمل. فمثلا عمل الفرد ضمن الخط الإنتاجي يؤدي إلى ضغوطات على الفرد حينما يدرك أن سرعته عالية، وبنفس الأسلوب، فان العمل في غرفة مكتظة أو في موقع عمل ظاهر، حين تكون مقاطعة عمل الفرد مستمرة، كلها عوامل يمكن أن تؤدي لزيادة القلق والتوتر.

أما متطلبات الدور فإنها ترتبط بالضغوطات المفروضة على الشخص بسبب دوره في المنظمة، حيث

¹ - د. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 373.

أن صراع الدور يؤدي إلى توقعات يصعب تحقيقها، كما أن زيادة عبء الدور يظهر حينما يتوقع من الفرد أن يحقق إنجازا أكثر مما يسمح به الوقت. ويؤدي غموض الدور الذي يظهر نتيجة لعدم فهم الدور بشكل واضح، بحيث لا يعرف الفرد ماهو متوقع منه بالتحديد، يؤدي إلى الضغط أيضا .

-التركيب التنظيمي للمنظمة : ويعرف بأنه المستويات المختلفة داخل المنظمة، ودرجة الاعتماد على القواعد والأنظمة، وأين يتم اتخاذ القرار، حيث أن زيادة القواعد وانعدام المشاركة في القرارات المؤثرة على عمل الفرد، هي أحد الأمثلة على متغيرات التركيب التي يمكن أن تكون من العوامل المؤدية للضغط .

وتمثل القيادة المنظمة الأسلوب الإداري للتنفيذيين الأساسيين في المنظمة، ويؤدي بعض التنفيذيين إلى خلق ثقافة تتميز بالضغط والخوف والقلق، ويفرضون ضغوطا غير واقعية للإنجاز خلال فترة زمنية قصيرة، ويستخدمون أساليب سيطرة شديدة جدان ويطردون العاملين الذين لا يكون إنجازهم بمستوى المعايير المحددة.

-مرحلة حياة المنظمة : إن المنظمات تمر بمراحل مختلفة خلال دورة حياتها، بدءا من النشوء إلى النمو النضج ومن ثم الانهيار، والمرحلة التي تكون المنظمة فيها أثناء دورة حياتها تخلق مشاكل مختلفة وضغوطات على العاملين، وتتميز مرحلتا النشوء والانهيار بالضغط، إذ أن مرحلة النشوء تتميز بدرجة عالية من الانفعالية وعدم التأكد، بينما أن مرحلة الانهيار تتطلب اعتيادا التقليل في عدد العاملين ومجموعة مختلفة من عدم التأكد. ويميل الضغط لأن يكون في حدوده الدنيا في مرحلة النضج، حيث يون عدم التأكد في حدوده الدنيا.

3- العوامل الفردية : يعمل الفرد اعتياديا ما بين 40-50 ساعة أسبوعيا، ولكن التجارب والمشاكل التي يمر بها الفرد خلال 120 ساعة وأكثر خارج ساعات العمل في كل أسبوع يمكن أن تؤدي إلى الضغط، وهي تلك العوامل التي تؤثر على الحياة الشخصية للفرد منها :

- القضايا العائلية.

-المشاكل الزوجية.

-ومشاكل الأطفال.

-وهي عوامل مؤدية للضغط ومؤثرة على العاملين أثناء عملهم داخل المنظمة.

-بسبب أنه لا يمكن تركها عند باب المنظمة قبل الدخول إلى العمل.
-المشاكل الاقتصادية.

فهي من بين العوامل الفردية المؤدية إلى مجموعة من المشال الشخصية المؤدية للضغط على العاملين.
وتؤثر على تركيزهم على العمل كأمر الدخل والإنفاق.

4- تراكمية العوامل الفردية للشعور بالضغط : الحقيقة التي قد تهمل في مراجعة العوامل المؤدية للضغط على الفرد، هي أن الضغط مفهوم تراكمي، إن الضغط هو بناء، وكل ضغط جديد ومستمر يضيف إلى مستوى الضغط المؤثر على الفرد.

5- الاختلافات الفردية : يزدهر بعض الأفراد في المواقف الضاغطة، بينما أن أشخاصا آخرين يغمرون بالضغط، ما الذي يؤدي إلى الاختلاف بين الأفراد في قابليتهم على التعامل مع الضغط وقد وجد أن 5 متغيرات تمثل العوامل التي تحكم الاختلاف بين الأفراد في تعاملهم مع الضغط هي -الإدراك : الإدراك يتوسط العلاقة بين ظروف الضغط المحتملة وردود فعل العاملين اتجاهها، فمثلا خوف الشخص من أنه سوف يخسر عمله بسبب أن شركته تعمل على تقليص عدد العاملين لديها قد ينظر إليه من قبل شخص آخر على أنه فرصة للحصول على مبلغ كبير كتعويض نهاية الخدمة والبدء بعمله الخاص. وبذلك فان احتمال الضغط لا يكمن في الظروف الموضوعية، وإنما في تفسير العاملين لتلك الظروف.

الخبرة في العمل : تشير الدلائل إلى أن الخبرة في العمل تميل لأن ترتبط سلبيا بالشعور بالضغط في العمل، وهنالك تفسيران لذلك، الأول أن الأفراد الذين يستمرون في العمل بالمنظمة لفترة زمنية أطول هم الأفراد الذين يتميزون بقدرة أكبر على مقاومة الضغط. أما الثاني فان الأفراد يطورون بمرور الزمن آلية التكيف للتعامل مع الضغط، وبسبب أن ذلك يتطلب فترة زمنية فان الأعضاء القدامى في المنظمة هم الأكثر قابلية على التكيف التام والأقل شعورا بالضغط .

-الدعم الاجتماعي : العلاقة مع الزملاء أو المشرفين، يمكن أن يؤدي لصد تأثيرات الضغط والمنطق من وراء ذلك أن هذا المتغير الوسيط، أي الدعم الاجتماعي يخفف ويلطف التأثيرات السلبية .
-مركز التحكم : فالأفراد الذين بمركز تحكم داخلي يعتقدون أنهم سيطرون على قدرهم، أما الذين

- مركز خارجي فيعتقدون أن حياتهم مسيطر عليها من قبل قوى خارجية
- العدوانية** : يتميز بعض الأفراد بشخصية عدوانية عالية، والغضب، ويعكسون عدم الثقة والاستهزاء بالآخرين وأكثر احتمالا للشعور بالضغط في مواقف معينة.
- ثانيا : إدارة هذه الضغوطات:¹

حينما يكون مستوى الضغط منخفضا أو متوسطا، فإن المنظمة قد لا تهتم بهذه المستويات من الضغط، ويعود سبب ذلك كما بينا سابقا إلى أن هذه المستويات من الضغط قد تكون وظيفية وتؤدي لزيادة مستوى أداء العاملين. ولكن المستويات العالية من الضغط، أو حتى المستويات المنخفضة من الضغط المستمر لفترة زمنية طويلة، يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين ولذلك فإنها تتطلب فعلا ما من قبل الإدارة، وبينما أن كمية محدودة من الضغط قد تكون مفيدة وتؤثر إيجابيا على الأداء، فلا يجب أن نتوقع أن ينظر العاملون إلى ذلك بنفس الأسلوب. فمن وجهة نظرهم قد تكون حتى المستويات الدنيا من الضغط، تدرك على أنها غير مرغوب بها

1- المداخل الفردية : يتمكن الفرد من تحمل مسؤولية تقليل مستويات الضغوطات التي يشعر بها منها:

- **إدارة الوقت** : هنا العديد من الأفراد الذين لا يتمكنون من إدارة وقتهم بشكل جيد فالأشياء التي عليهم إنجازها يوميا أو أسبوعيا هي ليست غير قابلة للإنجاز إذا ما تم إدارة الوقت بشكل جيد فالفرد المنظم بشكل جيد، غالبا ما يتمكن من إنجاز ضعف ما يتمكن من إنجاز الفرد غير المنظم. ومن بين الأمور القليلة المعروفة جيدا عن مبادئ إدارة الوقت

* إعداد قائمة يومية بالفعاليات التي يجب إنجازها.

* تحديد أولوية الفعاليات اعتمادا على أهميتها وضرورة إنجازها * جدول الفعاليات اعتمادا على أولوياتها.

* معرفة الدورة اليومية للعمل والتعامل مع الأجزاء الأكثر أهمية من العمل أثناء مرحلة الذروة في الدورة اليومية حينما تكون أكثر تركيزا وإنتاجية.

- التمارين الرياضية غير التنافسية مثل الهرولة والسير والسباحة التي تعد من التوصيات الأساسية التي

¹ - د. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، مرجع سبق ذكره، ص 379.

ينصح بها الأطباء المختصون للتعامل مع مستويات عالية من الضغط.

-بالإضافة إلى تمارين الاسترخاء والتأمل والتنويم المغناطيسي، والتحدث إلى الأصدقاء والعائلة

والزملاء... الخ

2- المداخل المنظمة

- :تحديد الأهداف المطلوب من الأفراد تحقيقها تحديدا دقيقا، واستلام المعلومات المرتدة التي تبين لهم

مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الهدف، كل ذلك يمكن أن يؤدي إلى تقليل شعور الأفراد بالضغط .

-إعادة تصميم العمل : وإعطاء العاملين مسؤوليات أكبر، وأعمالا ذات معنى واستقلالية أكبر

وزيادة المعلومات المرتدة، يمكن أن تقلل الضغط بسبب أن هذه العوامل توفر للعامل شعورا بالسيطرة

بدرجة أكبر على فعاليات العمل، وتقلل الاعتمادية على الآخرين .

- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أن زيادة الاتصالات الرسمية مع

العاملين، تقلل عدم التأكد عن طريق تقليل غموض الدور وصراع الدور.على أن تأخذ بعين الاعتبار

أن ما يصنفه العاملون على أنه تهديد أو فرصة، ما هي إلا تفسيرات شخصية، ويمكن التأثير عليها عن

طريق الرموز والأفعال التي يتم توصيلها عن طريق الإدارة.

- برامج الصحة المدعومة من قبل المنظمة التي يجب أن تركز على الظروف الصحية والبدنية والفكرية

للعاملين، وذلك مثل برامج مساعدة العاملين على الإقلاع عن التدخين، أو تناول الكحول، وبرامج

تخفيف الوزن، إضافة إلى تطوير برامج منظمة للتمارين الرياضية. وبالطبع فإن المنظمات لا تعمل كل

ذلك بدون مقابل، بل إنها تتوقع أن تحقق مردودا مقابل ذلك، والمردود المتحقق من هذه البرامج

يظهر على شكل التوفير في أقساط التأمين، والحد من الإجازات المرضية وغيرها .

المبحث الثالث: البيئة الخارجية

لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أنها تقدم مخرجاتها إلى هذه البيئة، وفي جانب آخر أكثر أهمية نجد أن البيئة في بعض الأوقات، قد تشكل تهديداً على مصالح المشروع، كما نجد أيضاً أن البيئة قد تقدم فرصاً ذهبية للمشروع، وإن اقتنصها استطاع أن يحقق أهدافه بصورة سريعة، وأن يتفوق على منافسيه، ولهذا يجب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة الخارجية لها.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية

أولاً: تعريف البيئة الخارجية وعلاقتها بالمنظمة:

يعرف محمد أحمد عوض تقييم البيئة الخارجية بأنه " رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها و التغير في البيئة هو الذي يوجه الفرص والتهديدات، فالبيئة الثابتة مستقرة لا تخلق فرص أو تهديدات، و تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من القوى المختلفة التي تفرع خارج حدود المنظمة، و تتفاعل مع بعضنا البعض لتأثر على المنظمات بطرق و بدرجات مختلفة، بحسب نوع الصناعة و حجم المنظمة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها، وقد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية، كما قد تمتد لتشمل العالم ككل نظراً للاتجاه نحو عالمية التجارة و ثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يسمع و يرى من يعيش فيه كل ما يحدث في أي مكان و في وقت واحد، كأنها سوق واحدة فهناك فرص و تهديدات و لا يمكن اكتشافها إلا بتقييم البيئة الخارجية العالمية.¹

هي مجموعة العناصر الواقعة خارج حدود المنظمة والتي تؤثر بالمنظمة ومكوناتها وأهدافها ونشاطاتها وفعاليتها. والبيئة الخارجية للمنظمة تصنف إلى بيئة عامة، وبيئة خاصة.²

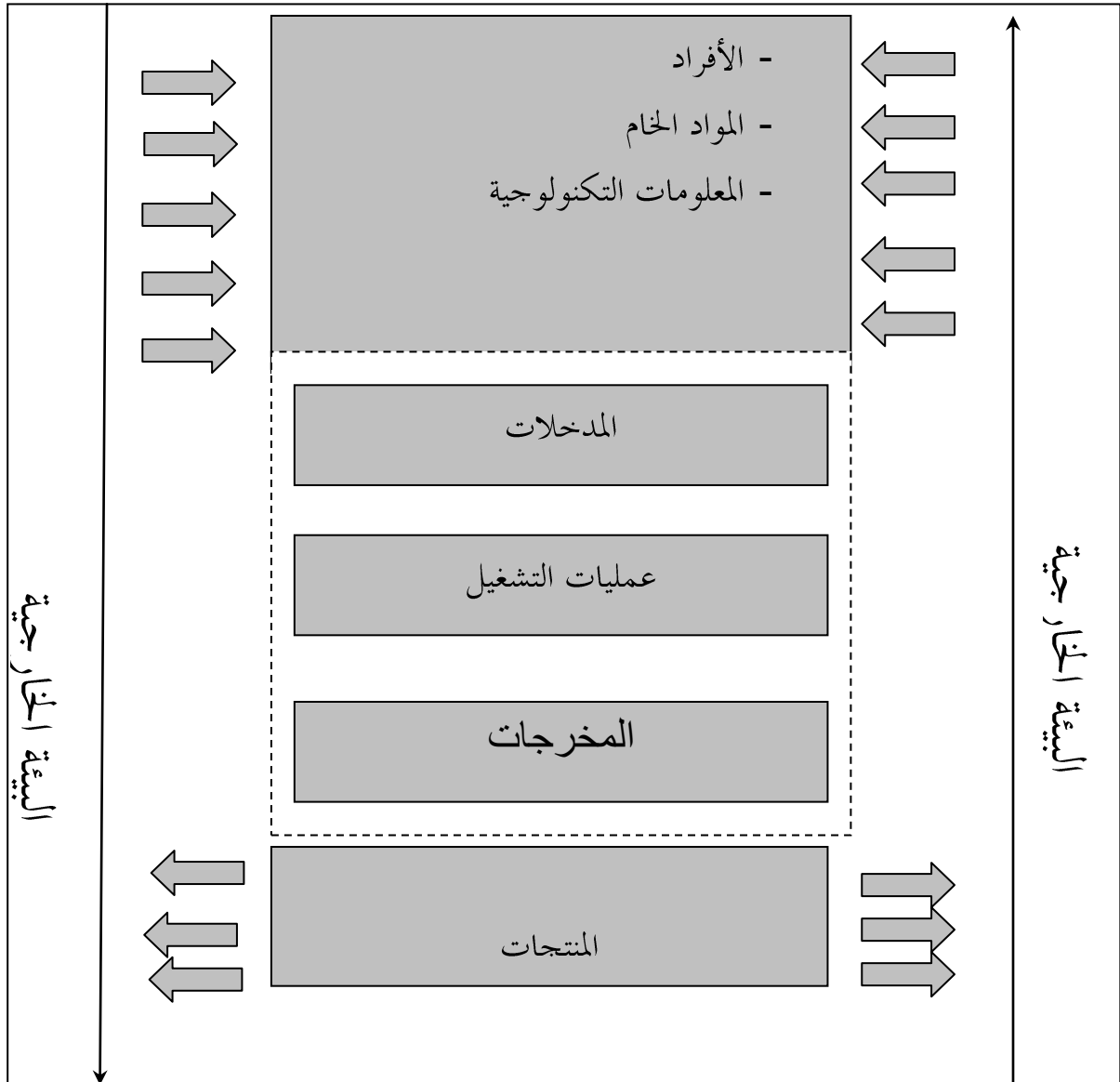
و منه فإن المنظمة و حتى يمكن تحقيق أهدافها لابد له من التفاعل مع بيئته الخارجية، مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها مثل العمال و الموارد الخام، و رأس المال، و المعلومات..... الخ. من البيئة المحيطة بها، تم تجري المنظمة

¹ - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2003، ص125.

² - د. عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 136

العمليات التحويلية و التشغيلية على هذه المدخلات، مما يؤدي إلى ظهور مخرجات تتمثل في سلع و خدمات، و بذلك تحقق الأهداف العامة للنظام الكلي.
و يمثل الشكل الموالي العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح و بيئتها الخارجية .

الشكل رقم (03) يمثل العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح و بيئتها الخارجية



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية و الأصول العلمية، دار الجامعية، القاهرة، سنة 2003، ص 103.

ثانيا: أهمية دراستها:¹

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها ، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها :

1- الأهداف التي يجب تحقيقها : فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها

بحسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات فعلى سبيل المثال تساعد دراسة ظروف المجتمع على تحديد المنهج وخطوات العمل والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة ، كما تساعد دراسة هذا المجتمع في وضع البرامج التربوية والدعوية للانتشار المطلوب .. وهكذا

2- الموارد المتاحة : تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة “الأفراد والتمويل والطاقات” وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة .

3- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة : تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق الدعوة المرتقب ومجال المناهج والأنشطة المتاحة أمامها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة كما تساعد في بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها ، أو تستقبل أفكارها ودعاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها السياسية والدعوية

4- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء التعليمي أو الإعلامي : تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة .

¹ - مدونة د.ابو مروان، تحليل البيئة الخارجية للمنظمة (الإدارة الإستراتيجية للعمل الدعوي)، تاريخ المقال : 2009/2/25، أطلع عليه يوم: 23/10/2009.

المطلب الثاني : عناصرها:

أولا : البيئة العامة

وهي البيئة المحتوية على العناصر والظروف العامة التي لها تأثير علة المنظمة، أو هي تمثل ذلك الجزء من البيئة الذي يتكون من القوى التي تمتلك تأثيرات عامة على المنظمة، وهذه القوى تؤثر على عموم المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها، فهي تمثل الأجواء التي تعمل بها المنظمات عموما، إلا أن تأثيرها يختلف من منظمة إلى أخرى بسبب اختلاف درجة واتجاهات تأثير العوامل فيها بحسب نوع المنظمة ونوع نشاطها وأدائها والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.¹

وتتمثل القوى ذات التأثير العام على المنظمات فيما يلي:

1- المتغيرات الاقتصادية : تؤثر المتغيرات الاقتصادية بشكل أساسي في أوجه نشاط المنظمة، فندرة أو وفرة المواد الأولية، وشدة درجة المنافسة السائدة، وطبيعة الأسواق، وحركة العرض والطلب والأسعار ومستوى النشاط الاقتصادي العام والقطاعي... الخ، كلها تؤثر في فاعلية المنظمة. كما أن مواقع المنظمات (المنشآت) الصناعية من حيث التشتت أو التمرکز التموقعي تتحدد في ضوء توافر الأسواق أو المراكز الرئيسية وتوافر المواد الأولية، والقوى العاملة المتخصصة، أو البنى الارتكازية. ثم أن ظهور أو اختفاء العديد من المنظمات (المنشآت) الاقتصادية يخضع لآثار المتغيرات الاقتصادية منها، خفض الكلف، وتحقيق المردود للمالكين، كل ذلك في إطار تأثر منتوجات المنظمات (الاقتصادية) بالتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين، ورغبة العديد منهم في اقتناء السلع والخدمات حسب حاجاتهم المتنامية باستمرار. وفي ضوء ذلك، يمكن التوكيد على أن البيئة الاقتصادية ومتغيراتها المستمرة ذات أثر فعال في الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها المنظمات عموما، مع العلم أن درجة التأثير والتأثر تتباين طبقا لأنشطة المنظمات وطبيعة أدائها وسبل تحقيق الأهداف.²

2- المتغيرات الاجتماعية: يؤثر البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء. كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموما بالمتغيرات والآثار الاجتماعية. فالجتمعات النامية تتسم عموما بسيادة العلاقات الشخصية نظرا إلى أن

¹ - عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 136، 137.

² - د. خليل محمد حسن الشماع، د. خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 191.

الطابع المميز للعلاقات الاجتماعية القائمة يرتبط بالعائلة والعشيرة والقبيلة، وهذه المتغيرات من شأنها أن تحد من أثر الإجراءات الرسمية ومن موضوعيتها، فالتعيين والترقية إلى المواقع الإدارية العليا يتأثران بالمتغيرات الشخصية على حساب جانب معايير كفاءة الأداء . أما المجتمعات المتقدمة فهناك بعض النماذج من سيادة الأثري العائلي أو الأسري في البعض منها، مثل المجتمع الياباني، الذي استطاع استثمار التماسك العائلي بصورة موضوعية في تطوير المنظمات وتحسين كفاءة أدائها. وهذا يعكس سلطة إصدار القوانين والأنظمة لغرض توجيه أنشطة المنظمات. ولذلك فازدياد التدخل في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات يجعلها أكثر خضوعا لمتغيرات البيئة السائدة. .. وفي معظم الدول المتقدمة تسود المعايير الموضوعية لدرجة كبيرة من الدول النامية من حيث الاستجابة إلى آثار المتغيرات الاجتماعية مما يتيح لها إمكانات النهوض منسجما مع تطوراتها، وهي أقدر بذلك على استثمار آفاقه في تطوير أدائها. وسواء أكانت المنظمة تعمل في المجتمعات النامية أو المتقدمة فإن الأثر الاجتماعي، بمتغيراته المختلفة، يلعب دورا رئيسيا في التأثير في سلوكها وسلوك الأفراد العاملين فيها. وعلى قدر استجابة المنظمة لهذه المتغيرات تتحدد قدرتها على الاستمرار والبقاء والأداء المتطور¹.

3- المتغيرات السكانية : وتمثل محتويات الطاقة البشرية في المجتمع والتي تعتبر عنصرا أساسيا من مدخلات المنظمة كمكون أساسي فيها، وتؤثر العوامل الديموغرافية في مدى توفر القوى العاملة بالمواصفات المطلوبة للمنظمة من جهة، وتأثيرات هذه التوزيعات على نمط وأسلوب عمل المنظمة في إشباع الحاجات للفئات الاجتماعية المختلفة من جهة أخرى. ومن العناصر الديموغرافية المهمة ما يأتي :

حجم السكان وتوزيعاتهم المختلفة ديموغرافيا وجغرافيا، طبيعة القوى البشرية المتوفرة في المجتمع معدلان النمو السكاني في المجتمع، اتجاهات وحجم الهجرة الداخلية والخارجية، حجم القوى العاملة وتوزيعاتها المختلفة.²

4- المتغيرات الثقافية : تلعب التغيرات الثقافية في المجتمع دورا مهما في التأثير في سلوك المنظمات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، والوسائل المختلفة للاتصالات، واتخاذ القرارات فيها. فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة للمجتمع. كما أن الأفراد العاملين فيها أنفسهم هم نتاج واقع التكوين

¹ - د. خليل محمد حسن الشماع، د. حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 193.

² - د. عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 140، 141.

الثقافي للمجتمع، ويؤثر ذلك التكوين، إذن في قراراتهم وسلوكهم، وكيفية معالجتهم للمشكلات والظواهر السائدة. هذا ما يدعو العديد من المدراء في المنظمات إلى انتهاز سبل متباينة في معالجة المشكلة الواحدة، حيث أن القيم الثقافية التي يؤمن بها الفرد أو يدين لها بالولاء تشكل حصيلة حضارية وتراثية استمدتها وآمن بها خلال الحقبة التاريخية التي عاشها في كنف الأسرة أو القبيلة أو المجتمع عموماً. كما أنها تشكل الإطار الفكري والسلوكي الذي يمارس الفرد فيه أثره الدائم في حقل الحياة الإنسانية. فالمنظمة كجزء أو (النظام الأكبر)، تستجيب لمتغيرات الحضارة والتراث في المجتمع وغالباً ما تعالج الظواهر والمشكلات الإدارية في إطار القيم والأعراف والتقاليد الثقافية والتربوية السائدة. فالمعالجة بمعزل عن هذه المتغيرات تتجاوز الاستجابة والتكيف المطلوب منها. ومن ثم لا تستطيع المنظمة تحقيق النجاح. ومن هنا يتضح بجلاء بأن المنظمة لا تستطيع تحقيق النجاح إذا كانت اتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الآثار الثقافية والتربوية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه.¹

5- المتغيرات السياسية: تشكل سياسات الدولة وقراراتها وخططها مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في المنظمة، ويزداد ذلك وضوحاً في ظل الفكر الاشتراكي حيث تتدخل الدولة بشكل مباشر وهادف في تنظيم حياة المجتمع والاقتصاد الوطني. وعليه فالممارسات السلوكية للمنظمات والأفراد العاملين فيها تتأثر بالنظام السياسي والفلسفة السياسية للدولة. كما أن الدولة في المجتمعات المختلفة تمتد توجيهاًها إلى كل مفاصل الحياة، وتؤثر بالتالي في جميع المتغيرات المحيطة بأنشطة المنظمة وفي سعيها لتحقيق أهدافها.

6- المتغيرات التشريعية والقانونية: وتمثل الإطار الرسمي والشرعي لعمل المنظمة وبالتالي تمثل الإطار القانوني لعمل المنظمة ضمن البيئة. والبيئة التشريعية لها تأثير مباشر على المنظمة من حيث أن يحمل القوانين والتشريعات تحمل إما تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المنظمة، وفي كل الظروف فإن على المنظمة هنا الالتزام الكامل بما تفرضه القوانين والتشريعات عليها، وبالتالي فإن البيئة التشريعية تمثل عنصر ضغط مباشر على المنظمة. وتمثل عناصر المتغيرات القانونية فيملي يلي: الاعتبارات

¹ - د. خليل محمد حسن الشماخ، د. خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 193.

الدستورية التي يفرضها دستور الدولة فيما يخص المنظمات المختلفة ، القوانين والتشريعات السائدة وأحكامها ، طبيعة النظام القضائي وإجراءاته، النظام التشريعي والقانوني...¹

7- المتغيرات التكنولوجية : تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها. كما أنها تعنى التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي صل عليها الفرد أو المنظمة. وتمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في إطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة. وقد أثبتت العديد من الدراسات و الأبحاث العلمية المعاصرة بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في هيكل المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها. كما أن استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دورا بارزا في السلوك المنظمي بشكل عام، بل أن مستوى الوسائل والأدوات الإنتاجية المستخدمة يؤثر بشكل كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها. ثم أن قابلية الأفراد العاملين من حيث الاستجابة إلى مقتضيات التطور التكنولوجي، أو من حيث درجة التعقيد التكنولوجي (المكننة والأتمتة) تسهم في تطوير كفاءة الأداء وفي تحقيق أهداف المنظمة، هذا إضافة إلى آثارها المستمرة في معنويات الأفراد، وتفاعلهم في جماعات العمل، وفي تغيير محتوى الوظيفة وتبديل قنوات الاتصال، وأساليب اتخاذ القرار، ونطاق الإشراف، وغيرها. كل ذلك يدعو المنظمات إلى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلة للتطور التكنولوجي، واعتماده في تحقيق أهدافها وخلف المرتكزات لنموها وتطورها باستمرار²

ثانيا: البيئة الخاصة³

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المنظمة و على غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن يعظها البعض و يمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة و تنافس بها أيضا مع غيرها من المنظمات.

تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا وإيجابا على حصة المنظمة في السوق و عللا

¹ - د. عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 141، 142

² - د. خليل محمد حسن الشماع، د. حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة ، مرجع سبق ذكره، ص 194

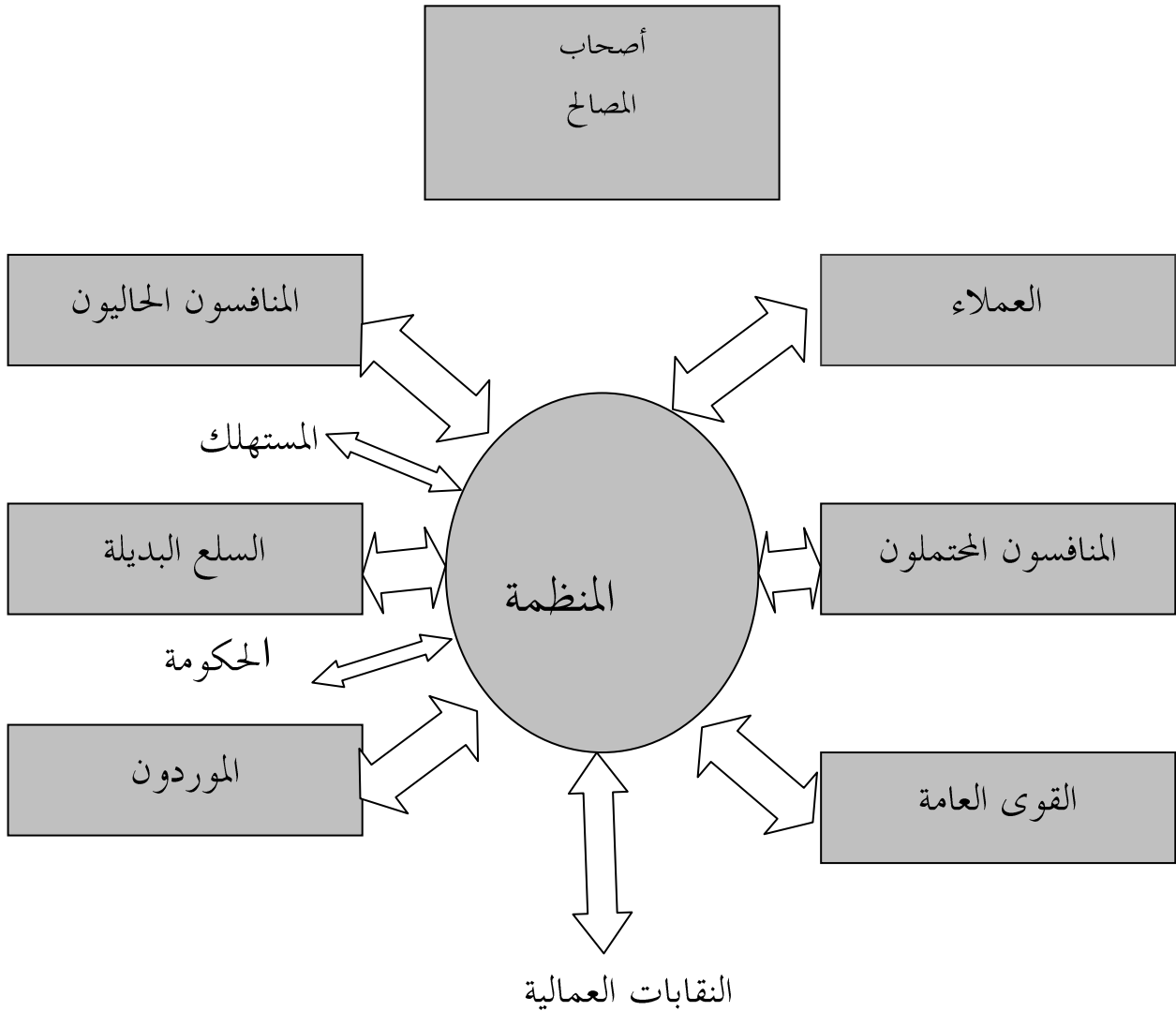
³ - د. عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم مرجع سبق ذكره، ص 143 - 146.

ربحيته و نموها و مركزها التنافسي و قدرتها على جذب العملاء و قدرتها على المحافظة على العمالية الجيدة.

و على العكس من البيئة الخارجية العامة تستطيع المنظمات خاصة الكبيرة التأثير على البيئة الصناعية إلى حد ما لأن المنظمات الصغيرة ذات تأثير ضعيف للغاية عليها.

و يبين الشكل القوى التي تعمل في البيئة الصناعية.

الشكل رقم(04) : يوضح قوى البيئة الخارجية الخاصة



Source : précis de gestion dans l'entreprise J.D edighofil 2001
p23

تتكون قوى البيئة الخاصة من ¹:

المنافسون الحاليين - المحتملين - العملاء - الموردين - القوى العاملة - السلع البديلة.

1. العملاء: ويمثل شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة الذين تأمل المنظمة

في كسبهم للتعامل معهم و من أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد

- نوعي المستهلكين و تقسيماتهم

- دراسة تحليل سلوك المستهلكين و تفصيلاتهم و الأنماط الاستهلاكية.

- التعرف على الدخل و القوة الشرائية و خاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.

- دراسة الخصائص الديمغرافية مستهلكيها.

2. الموردون : و يمثلون مصادر توريد المواد الخام و المعدات و الآلات و الأدوات اللازمة

لعمليات و أنشطة المنظمة، و يجب على المنظمة في هذا الإطار دراسة مايلي:

- أنواع الموردن و مراكزهم و مدى القوة التي يتمتع بها كل منهم

- شروط التسليم المتبعة.

- الكميات و النوعيات و الجودة المتاحة.

- الأسعار المتاحة.

يجب على المنظمة عند اختيار مورديها الوقوف على الأسعار و ربطها بالنواحي الأخرى

كالجودة و الوقت ، و الكميات و الخصم، و مدا مناسبة ذلك للأنشطة و عمليات و التزامات

المنظمة.

3. الوسطاء: يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة و عملائها، سواء كانوا و كلاء

أو تجار جملة أو تجار تجزئة فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم و خصائصهم فيما يتعلق بأماكن

تواجدهم و شروط التعامل معهم من حيث الأسعار و نوعية المنتجات و العلاقات التجارية و شروط

التسليم.... و غيرها.

4. الممولين: و يمثلون بصفة رئيسية المساهمون -مالكي الأسهم - بجانب دراسة مصادر

¹ - نموذج ميكل بورتر لتحليل الصناعة من كتابه : الاختيار الإستراتيجي و المنافسة 87 ورد في précis de gestion d'entreprise

التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، و ذلك من خلال دراسة مصادر الإئتمان مثل بيوت الاقتراض، و الشروط المتعلقة بالفوائد و أجال التمويل الممكن منحها.

5. مقدمو التسهيلات و التيسيرات و الخدمات المختلفة: و يمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها علاقات و معاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات الاستثمارية مثل وكالة الإعلان، أجهزة البحوث و الاستشارات، هيئات النقل و التخزين... الخ

6. الحكومة: تمثل السلطة الرسمية للدولة بما تفرضه من قوانين و تشريعات خاصة بمجال عمل و نشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة و تحليل ما تفوضه من تشريعات خاصة بمحل المعاملات في المنتجات و نوعيتها ، و خصائصها و الأسعار المفروضة، والضرائب و حقوق التأمين المتعلقة بنشاط المنظمة و قوانين تشغيل العمالة و تحديد الأجور، هذا إلى جانب مل يتعلق بأنشطة التصدير و الاستيراد إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية، كم يجب دراسة التسهيلات و الإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.

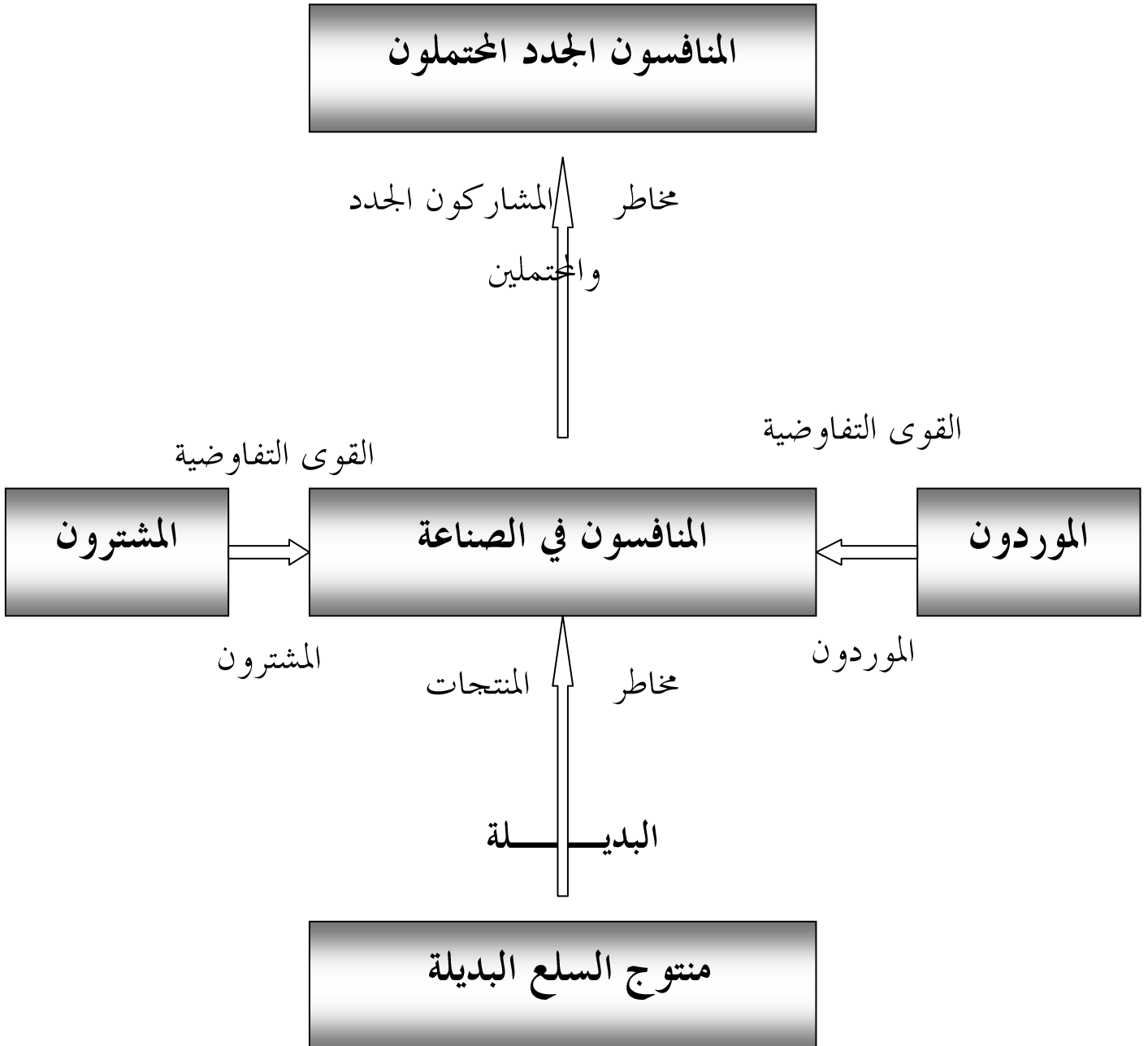
7. المنافسون: يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها، و لهذا يجب دراسة و تحليل موقفهم السوقي و قدراتهم و مراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم و الصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائهم، المميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه و طاقاته الإنتاجية الكامنة و المستغلة ومهارات العاملين ليه و رأس ماله، ومدى نيته و... غيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس و ذلك بما يفيد المنظمة بتحدي موقفها من هؤلاء المنافسين و بالتالي يساعد على بان الإستراتيجية كما يمكن عرض عوامل و قوى المنافسة المؤثرة على

متوسط ربحية الصناعة بالاستعانة بنموذج التحليل الذي يقترحه "MICHAEL
PORTER" ، في صورة تحليل خماسي للعناصر للمنافسة المختلفة.

و يهدف هذا النموذج إلى إجراء لعناصر الصناعة و دراسة نختلف الأطراف المتوترة في مجال نشاط معين، و تتمثل هذه العناصر في الشكل التالي¹:

¹ - نموذج ميكل بورتير لتحليل الصناعة من كتابه : الاختيار الإستراتيجي و المنافسة 87 ورد في précis de gestion d'entreprise j.Redighoff200 p 23

الشكل رقم (05): يوضح صورة التحليل الخماسي العناصر للمنافسة المختلفة



source :précis de gestion d'entreprise j.Redighoff2S

من الشكل يتضح أن هناك خمس عناصر يجب دراستها و تحليلها و الوقوف على المعاملات المتداخلة

بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة و التعرف على الموقف التنافسي للمنظمة:¹

1. المنافسة بين المنتجين الحاليين : تتوقف المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات

¹ - د. عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم مرجع سبق ذكره، ص 153

- معدل النمو في الصناعة
- مقدار التكاليف الرأس مالية
- مستويات تمييز المنتج
- مركز العلاقة في السوق
- تكاليف التبديل
- موانع الخروج المرتفعة
- زيادة الطاقة
- درجة التوازن بين المنافسين

والمنافسون هم مجموعة من المنظمات متقاربة في الحجم و الإمكانيات و التي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المنظمة و تقدم نفس السلع و الخدمات و تخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المنظمة من نشاطه التسويقي و بصفة عامة نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة المنظمة.

2. المنافسون الجدد المحتملين : و هم الجمعيات المنتظر دخولها إلى السوق من المنافسين، إذ تجلب هذه المنظمات قدرات جديدة و برغبة الحصول على نصيب من الأسواق، و أكبر كمية من الموارد، و هذا يمثل تهديدا حقيقيا أمام المنظمة، إلا أن وجود بعض القيود على الدخول إلى السوق تعتبر عوائق أمام انضمام المنظمات الجديدة إلى الصناعة القائمة.

3- تهديدات السلع البديلة : إن موقف الشركات التي تقدم السلع البديلة ما تقدمه المنظمة و أثاره على المدى البعيد يعد هاجس أمام المنظمات، و كلما زاد هذا التهديد كلما كان ذلك دعوة لزيادة الاستثمار في البحوث و التطوير، كمحاولة لتخفيض الأسعار و رفع الجودة و زيادة نفقات والإعلان.

4. قوة الموردين: تتجلى القوى التفاوضية للموردين من خلال قدرة هؤلاء على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع و الخدمات ، و كذاك من خلال إعدادهم و توزيعهم الجغرافي و نقاط تفردهم و مستويات التكامل الخلفي أو الأمامي الذي يمكن أن تتبعه.

5. قوة العملاء: إن القدرة التفاوضية للمشتريين تتجلى في إعدادهم، خصائصهم، مواقفهم مدى ولائهم، و التزاماتهم و كذلك مدى أتمام عملية التكامل الخلفي أو الأمامي والربحية المحققة من

جراء التعامل معهم، وتمثل هذه القوى في الضغط الذي يمارسه كل من الموردین و العملاء على المنظمة، فلذا وجب على المنظمة أن تكون في حالة موضع قوي أمام مورديها وعملائها. وبالرغم من أن بوتر ذكر خمس عوامل مؤثرة على الصناعة، إلا أن فريمان أضاف القوة السادسة إلى القوة الأخرى التي تتضمن جماعات مختلفة لأصحاب المصالح في بيئة المنافسين هذه الجماعات هي الحكومة و النقابات، المجتمعات المحلية، المقرضين، الغرف التجارية، و بعض الجماعات الأخرى ذات المصالح الخاصة.

المطلب الثالث : أهم الدراسات التي تناولت أثر البيئة الخارجية¹

تفاوتت البيئات التي تتواجد فيها المنظمات من حيث درجة الاستقرار والوضوح أو الغموض وعدم التيقن الذي يميزها، فهناك بيئات مستقرة تتسم بالاستقرار والهدوء حيث لا تأثيرات وتطورات تكنولوجية لها على العمل، ولا وجود لجماعات ضاغطة تسعى للتأثير على المنظمة. وهذا أمر صعب ومثالي في عالم الواقع، إذ تتميز البيئة في العصر الحاضر أنها بيئة ديناميكية تتميز بالتغيرات السريعة ومن ذل ثرة عدد المنافسين، وصعوبة الحصول على المواد الخام، وتناقص الحصة السوقية، والتغيرات في أذواق المستهلكين و صدور تشريعات جديدة تؤثر على العمل... إلى غير ذلك، وهذا ما يميز العصر الحالي حيث أن التغير كما يقال هو الثابت الوحيد!! ومن الطبيعي أن يختلف عمل المديرين ويتفاوت مستوى أدائهم باختلاف العوامل البيئية، ودرجة الغموض وعدم التيقن في البيئة التي يعملون فيها. ويعتمد نجاح المنظمة على مدى القدرة على التحكم بالظروف وعلى تقليل الغموض من بين عوامل أخرى.

أولاً: دراسات برن وستولكر:

قام كل من توم برن و ج.م. ستولكر من معهد تافستوك بدراسة ميدانية شملت 20 مصنعا في بريطانيا للتعرف على أثر بيئة العمل على نمط الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة في كل منها. وكان المقياس الذي تم اختياره للتعرف على مدى التغير في البيئة هو نسبة التغير في التكنولوجيا المستعملة وفي الأسواق التي تعمل فيها المنظمة. و بينت الدراسة أن الهياكل التنظيمية التي تتناسب والبيئات الديناميكية والتي تشهد تغييرات كبيرة

¹ - د. محمد قاسم القربوي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار المكتبة الوطنية، الكويت، الطبعة 2، 2006، صص 224-222.

تختلف عن تلك البيئات المستقرة التي لا يحصل فيها تغييرات كبيرة. إذ تبين أن المنظمات القادرة على التعامل مع البيئات الديناميكية هي المنظمات العضوية الحوية (Organic Organizations) التي تستطيع التفاعل مع الظروف، حيث تتميز الهياكل التنظيمية بالمرونة وبنمط الاتصالات الأفقية كما أن تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي، حيث لا يكون هناك تحديد تفصيلي للمهام والمسؤوليات، ويكون الاعتماد كبيراً على تبادل المعلومات بالاتجاهين أكثر من الاعتماد على إعطاء الأوامر وباتجاه واحد من أعلى إلى أسفل. وعلى عكس ذلك فإن المنظمات ذات الطبيعة الميكانيكية (Mechanistic Organizations) تتميز بالتعقيد والرسمية والمركزية وتناسب أثر مع المهام ذات الطبيعة الروتينية حيث يون ممكناً تقنين السلوك والإجراءات بشكل تفصيلي، والاعتماد على الروتين للتعامل موحد مع الأمور المتكررة.

ثانياً: دراسات امري وترست¹:

4 قام كل من امري وترست بتصنيف البيئات التنظيمية التي يتقرر على أساسها نوع المنظمة إلى فئات من حيث درجة الثبات ودرجة التغيير فيها.

-البيئة الهادئة نوعاً ما : وهذه تمثل بيئة قليلة التعقيد فرغم أن المنظمة قد لا تستطيع التنبؤ بكافة المتغيرات البيئية إلا أنه يستطيع في ظل هذا الوضع العمل بشكل مستقل عن هذه الظروف حيث لا تشكل البيئة بمتغيراتها تهديداً أو قلقاً كبيراً للمديرين ولا تؤثر كثيراً على نمط قراراتهم .

-البيئة الهادئة مع بعض التقلبات : تتميز هذه البيئة بحدوث تغييرات ولكنها متوقعة، ولذلك فإن استمرار المنظمة يعتمد على دقة التنبؤات بتلك التغييرات مما يعطي أهمية كبيرة لعملية التخطيط، وهو مهمة يستطيع.

المنظمات كبيرة الحجم القيام بها من خلال تشكيل اللجان التي تشكل منها كافة الأطراف مما يحول دون حصول المفاجآت في المدخلات أو توزيع المخرجات

-البيئة المزعجة المتغيرة : تتسم البيئة هنا بوجود تنافس بين المنظمات لا بد من أخذها بالحسبان عند عمل التنبؤات، ولذلك فمن المهم تبني المنظمات لأسلوب المرونة في العمل، وإتباع أسلوب

¹ - د. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، نفس المرجع السابق، ص 228.

- اللامركزية كوسيلة للبقاء، والترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف
- -البيئة المضطربة المعقدة : تعتبر هذه البيئة الأثر تعقيدا وتغيرا بسبب تداخل العلاقات مع المنظمات الأخرى، والتفاعل مع المجتمع، والمنظمات الاقتصادية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير للتعامل مع المنافسين، فهذه عوامل تزيد من حالة عدم اليقين وتستوجب تطوير بدائل والتفكير بسياسات تنويع الخدمات ومجالات العمل لضمان استمرار العمل

ثالثا: دراسات لورنس ولورش:¹

- نشأت دراسات وأبحاث لورنس ولورش بالعرف على أثر البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات المختلفة من حيث سرعة وديناميكية التغيير ودرجة الغموض وعدم اليقين التي تحيط بها. وقد وجد أن صناعة البلاستيك تعمل في بيئة معقدة جدا يصعب معها التنبؤ بالتغيرات البيئية، بينما وجد أن صناعة الحاويات تعمل في بيئة أكثر هدوءا واستقرارا ولا تشهد تطورات وتغيرات كثيرة في نمط التكنولوجيا المستعملة فيها، كما هو الوضع في الصناعات البلاستيكية. أما الفئة الثالثة من الصناعات التي تمت دراسة بيئاتها وهي الصناعات الغذائية فتعمل في بيئة بدرجة متوسطة من حيث درجة التعقيد وديناميكية البيئة المحيطة بها وسرعة التغيرات والتطورات التكنولوجية فيها. كما أنهما تناولتا دراسة البيئة الداخلية من خلال بعدين هما التخصص والتكامل
- ورغم هذا الاتجاه العام حول الدور الهام للبيئة وأثرها على المنظمة، إلا أن هناك بعض الآراء ترى أن دور البيئة ليس شاملا بالصورة التي تم التأكيد عليها، بل يقتصر على بعض الوحدات داخرا المنظمة ذات الاتصال المباشر مع البيئة، ومن ذلك أقسام التسويق والمشتريات والعلاقات العامة، ولا يصل إلى دوائر الإنتاج والبحث والتطوير.

¹ - د. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، نفس المرجع السابق، ص 230.

خلاصة:

وفي الأخير من خلال هذه الدراسة المختصرة يتضح لنا أن البيئة تمثل الإطار العام الذي توجد أو تعمل فيه المنظمة، والذي يتضمن مختلف المتغيرات التي تؤثر عليها سواء أكانت هذه المتغيرات داخلية كالعمال وثقافة المنظمة، أو خارجية كالمغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتي تؤثر على المنظمات بشكل عام، أو البيئة التي تؤثر فيها بشكل مباشر كالشركاء والنقابات والمجهزين... الخ.

كما أنه عرفنا أن القرارات التي تتخذها الإدارات في المنظمة لا بد أن تأخذ هذه الظروف البيئية بعين الاعتبار، لأن إهمالها من شأنه أن يقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها والحفاظة على البقاء والتنافس مع غيرها .



الفصل الثاني

التنظيم و الهيكل التنظيمي

تمهيد:

إن الفرد الذي يعمل بمفرده لا يواجه أي مشكلات، فهو المسؤول عن أهدافه وجدولة أعماله وحل مشاكله وكذلك اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة، أما إذا انضم إليه فرد آخر أو أكثر للمشاركة في إنجاز أعماله ينشأ على الفور ما يسمى بالتنظيم، إذ هو ظاهرة إدارية تصاحب ظهور أي جماعة تحاول أن تعمل على تحقيق أهداف معينة، كما أنه الإطار الذي تتحدد بموجبه أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، وتنتهي أي عملية تنظيم ببناء الهيكل التنظيمي الذي يظهر في شكل مجموعة من الوحدات المتخصصة، وكذلك الأداة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، ونتيجة للتطورات التي شهدتها علم الإدارة فقد شهد التنظيم وكذلك الهياكل التنظيمية تطورات جسدتها مختلف النظريات الإدارية. وعلى هذا قسم البحث إلى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: ماهية التنظيم.

- المبحث الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي.

- المبحث الثالث: تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي.

المبحث الأول : ماهية التنظيم

يعد التنظيم الوظيفة الحيوية في المنظمة، كما يعتبر النشاط الأساسي للإدارة، فهو العامل الذي يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات، كما يسعى إلى تنسيق وترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك المورد البشري.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية التنظيم

صنف علماء الإدارة التنظيم على أنه ثاني الوظائف الإدارية إلى جانب التخطيط والتوجيه والرقابة كما اعتبروه حالياً ثالث عامل من عوامل الإنتاج إلى جانب العمل ورأس المال، ولذلك فهو يحظى بأهمية كبيرة من طرف المنظمات في العصر الحالي.

أولاً : مفهوم التنظيم

لقد تعددت تعاريف التنظيم بقدر عدد الباحثين في هذا الموضوع، نذكر من بينها التعاريف التالية:
عرف هنري فايول (Henry Fayol) التنظيم بأنه " إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية، الآلات والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض"¹

وقد عرفه جورج تيري (George Terry) في كتابه *Principale of management*

"بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف"².

في حين عرفه ليندال إيرويك (Lyndel Urwick) بأنه " تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص"³

ولقد عرفه الثنائي موني ورايلي (Mooney et Reily) بأنه " عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك"⁴.

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة 2، 2000، ص 25 .

² - موسي اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 21 .

³ - علي محمد منصور مبادئ الإدارة :أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999، ص 145 .

⁴ - كامل بربر، الإدارة: عملية ونظام، مؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت ، 1996، ص 83 .

وهناك من اختصر تعريفه للتنظيم، حيث عرفه بأنه " تقسيم العمل والتنسيق بين النشاطات.

- ومن خلال هذا التعريف يتضح أن للتنظيم وجهين، الأول هو تقسيم العمل والثاني هو التنسيق .
- إذن باختلاف التعريفات التي أوردها الكتاب ومفكروا التنظيم إلا أنها تشترك في إظهار أهم النقاط و التي لا بد من توافرها في أي تنظيم والتي تتمثل في:¹

- يرتبط وجود التنظيم بوجود هدف أو أهداف واضحة وهي سبب وجوده .

- يستند التنظيم إلى تحديد واضح للعلاقات والسلطات من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

- يستند التنظيم إلى مجموعة من الأفراد مؤهلين ومدربين لديهم الرغبة في توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

- يقوم التنظيم على شبكة من الاتصالات تكفل ترابطه وانسجامه، وتكفل تنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية.

وفي ضوء التعريفات السابقة فإننا نستطيع أن نعرف التنظيم بأنه تقسيم العمل إلى أنشطة لازمة لتحقيق أهداف المنظمة، ثم تحويل هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجميع هذه الوظائف في وحدات إدارية يمكن إسنادها إلى أشخاص مع تحديد علاقات السلطة والمسؤولية وإقامة علاقات بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية.

ثانيا :أهمية التنظيم

للتدليل على أهمية التنظيم يقول كارنيجي (Carnigie) " خذ منا كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا و اترك لنا التنظيم، وخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا" ، وكما قال تشرشل عن كيفية كسبه للحرب " بالتنظيم، بالتنظيم، وبالتنظيم " أما فيما يخص علماء الاقتصاد فقد نظروا إلى التنظيم بأنه الأداة المناسبة لتنظيم الموارد الطبيعية، بسبب ندرتها قياسا بالتحديات السكانية،وقد اهتم علماء الاجتماع اهتماما كبيرا بالتنظيم من زاوية تأثيره على تماسك الجهود الجماعية في حين يوضح علماء الإدارة أهمية التنظيم باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المثالي لمبدأ تخصص وتقسيم العمل وأيضا الإطار الذي يرسم العلاقات وتفاعلها،وكذلك توحيد

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 26 :

الجهود الجماعية وأخيرا اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها¹.

وبناء على ما تقدم يمكن إبراز أهمية التنظيم في النقاط التالية:²

- توضيح وتحديد الأهداف.
- يساعد التنظيم السليم على تحديد علاقات المنظمة تحديدا واضحا، حيث أن كل عضو يعرف مكانه وعلاقته برؤسائه ومرؤوسيه.
- يساعد التنظيم السليم في توحيد تصرفات الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية والمادية.
- عدم الازدواجية والتداخل وإبعاد التزايدات حول التخصصات والصلاحيات، وكذلك تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف التخصصات.
- الاستفادة من الخبرات العلمية والعملية والفنية من خلال تحديد الوظائف المتخصصة في التنظيم وبيان متطلباتها وشروطها ومسئولياتها.

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص التنظيم الفعال

يعتمد أي تنظيم على مجموعة من المبادئ التي تعتبر ركائزه الأساسية، وللحكم على فعالية التنظيم، هناك مجموعة من الخصائص التي تظهر هذه الفعالية، وعلى هذا الأساس سوف نتناول في هذا المطلب كل من مبادئ وخصائص التنظيم الفعال.

أولا: مبادئ التنظيم³

إن العمل على تحقيق أهداف المنظمة يتطلب ضرورة توافر مبادئ في التنظيم، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليها أي تنظيم ، كما نجد كذلك علماء الإدارة قد اتفقوا عليها، وطالبوا بضرورة توافرها في أي تنظيم، غير أنه هناك منها مبادئ ثابتة و منها ما يمكن التعارض معها في بعض الأحيان، و تتمثل أهم هذه المبادئ في:

¹ - أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ، ص96 .

² - نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب ، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2001 ، ص86 .

³ - السيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس والمكتبات الأخرى، الطبعة1، القاهرة، 1996، ص603 .

1- مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: إن السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان، فالسلطة*هي الحق في إصدار القرارات والأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها، ويمكن تقسيم السلطة في أي منظمة إلى ثلاث أنواع والتي تتمثل في:

تختلف القوة عن السلطة ، القوة هي القدرة على عمل شيء ما.

أ -السلطة التنفيذية: وهي السلطة الأساسية في المنظمة، كما تعتبر السلطة النهائية لأمر الآخرين، واتخاذ القرارات وتنفيذها، وكذلك هي السلطة الموافقة على جميع الأنشطة التي تمارس في المنظمة.

ب -السلطة الإستشارية: وهي سلطة الإرشاد والنصح دون إصدار الأوامر والرقابة.

ج -السلطة الوظيفية: وهي السلطة التي تتأرجح بين النوعين السابقين، فهي تختلف عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي الحق في إصدار الأوامر، وتختلف عن السلطة التنفيذية في أن صاحبها لا يستعمل هذا الحق إلا بالنسبة لوظائف معينة ومجالات محددة¹.

أما المسؤولية*فهي التزام الفرد بالقيام بالمهام الوظيفية المطلوب منه.

وعلى هذا الأساس فإن مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية يعتبر أهم مبدأ من مبادئ التنظيم، حيث أنه لا يمكن تحميل شخص مسؤولية دون إعطائه السلطة التي تمكنه من تحقيق المطلوب منه، فلا سلطة بدون مسؤولية، ولا مسؤولية بدون سلطة، غير أن السلطة تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض المسؤول عن أداء الشخص الذي فوضت إليه السلطة.

2-مبدأ وحدة الأمر: يسمى كذلك مبدأ وحدة السلطة، ويعني هذا المبدأ أن الفرد لا يتلقى أوامره إلا من فرد واحد فقط، بحيث وجود أكثر من رئيس واحد يجعل إمكانية التعارض بين الأفراد والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كبيرة.

3-مبدأ التسلسل الرئاسي: يعني هذا المبدأ أن السلطة والمسؤولية تنساب من الأعلى إلى الأسفل، وفي انسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ويخدم هذا المبدأ هدفين أساسيين وهما:

¹ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص57.

- يعني هذا المبدأ أن لكل فرد رئيس واحد فقط هو الذي يرفع إليه تقاريره ونتائج أعماله، وهو الذي يتم استشارته والرجوع إليه في حالة الطوارئ والأعمال الصعبة.

- يوضح التسلسل الرئاسي طرق الاتصال الرسمي داخل المنظمة، فهو يعني الحدود لعملية الاتصال الرسمي بين الوحدات التنظيمية.

4-مبدأ التفويض :ويتم تفويض السلطة بتنازل الرئيس عن جانب من سلطته إلى معاونيه، ولكن الرئيس لا يفوض كامل سلطته، كما أنه لا يفوض سلطة لا يملكها، وهناك عوامل تؤثر في تفويض السلطة منها:
- زيادة الرقابة على المستويات الدنيا، الأمر الذي يشجع الإدارة العليا على زيادة درجة التفويض.
- خطورة القرار، فإذا كان للقرار أثر عظيم على حياة المنظمة فإن على الإدارة العليا اتخاذ القرارات اللازمة وعدم التفويض.

- تختلف المساءلة عن المسؤولية، فالمساءلة هي التزام المرؤوس اتجاه رئيسه و ذلك برفع التقارير إليه .

- توفر الإطارات الإدارية الكفؤة، فدرجة التفويض تتوقف على مدى استطاعة تلك الكوادر وتوفرها.
- حجم المنظمة، فكلما كان حجم المنظمة كبير يتجه المسؤولون إلى تقسيم العمل إلى وحدات، وتفوض السلطة لمديري هذه الوحدات.

أما فيما يخص الأمور التي لا يمكن التفويض فيها يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-القرارات ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمنظمة؛

-التعيين أو إنهاء الخدمة بالنسبة للمستويات الإدارية العليا في المنظمة؛

-وجود تغيير كبير في لوائح العمل وإعادة توزيع الأفراد في مستويات التنظيم؛

- ما يتعلق بمهام الرقابة على تنفيذ أعمال المنظمة.

5-مبدأ نطاق الإشراف :ويقصد بنطاق الإشراف الحد الأقصى من العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن

يشرف عليهم، بحيث يرى Fayol أن نطاق الإشراف لا يزيد عن ستة (6) أفراد، ويرى (Urwick)

أن يتراوح نطاق الإشراف بين خمسة (5) إلى عشرة (10) أفراد، أما حالياً فإن نطاق الإشراف

يتحدد بمجموعة من المحددات الموقفية و المتمثلة فيما يلي:

أ -درجة التشابه في العمل :حيث كلما كان هناك تشابه في العمل أمكن من توسيع نطاق الإشراف.

ب -درجة تعقد العمل :حيث كلما تعقد العمل أدى إلى تضيق نطاق الإشراف حتى يستطيع المدير أو الرئيس احتواء كل هذا التعقيد¹.

ج -درجة روتينية العمل :فكلما كان العمل روتينيا ومكررا أمكن من توسيع نطاق الإشراف.

د -نوع العمل :حيث إذا كان العمل استشاريا فهو يتسم بشيء من التركيب و التنوع و الخبرة أكثر من العمل التنفيذي، و بالتالي يمكن القول بأن العمل الاستشاري يحتاج إلى نطاق إشراف أضيق من العمل التنفيذي.

هـ - التعليم :حيث في المنظمات التي يتسم العاملين فيها بأهم ذوي تعليم عالي يضيق نطاق الإشراف.

و -المستوى التنظيمي :كلما ارتفعنا إلى مستوى تنظيمي أعلى كلما ضاق نطاق الإشراف لاعتبارات التعقد في العمل و التعليم....

6-مبدأ التخصص و تقسيم العمل :يعني تقسيم العمل وضع الجهود الإنسانية و المادية بالمنظمة في شكل مقسم وجزأ على الأفراد،الأقسام والإدارات، بحيث يكون كل فرد أو قسم أو إدارة لديه التخصص، وهذا يعني أن تقسيم العمل يؤدي إلى التخصص ومن مزايا هذا المبدأ:

- زيادة مهارة وخبرة الفرد في أداء العمل.
- السرعة في أداء العمل، وتوفير الوقت والتكاليف.
- سهولة متابعة العمل، والرقابة عليه بواسطة المشرفين، حيث أن العمل سهل، وذو خطوات متكررة ومنتظمة.

غير أن هذا المبدأ لا يخلو من العيوب والتي يمكن حصرها في النقطتين التاليتين:

-الملل و السأم من تكرار العمل مرات طويلة مما يؤدي إلى فقدان الاهتمام والإثارة.

-روتينية العمل تجعل الفرد يشعر بالانعزال والإرهاق النفسي وعدم الرضا عن العمل.

غير أنه وبحسب علماء التنظيم يمكن التخلص من هذه العيوب بإتباع إحدى الطرق التالية:

¹ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- تناوب العمل، بحيث يقوم الفرد بعملين أو أكثر، وهذا يؤدي إلى زيادة الخبرات في أعمال أخرى وكذلك مرونة العمل في ظل غياب بعض العاملين.
- تكبير العمل، وذلك بإضافة بعض الأعمال المتشابهة للعمل الأصلي، مثل أن يقوم موظف الذي يستلم معاملات الجمهور بتسجيلها ومراجعتها في نفس الوقت، وهذا ما يؤدي إلى تجنب الملل وزيادة كفاءة الفرد .
- تعظيم العمل، وذلك بتكبيره مع إضافة بعض المهام الجديدة وكذلك بعض الصلاحيات والسلطات في تحديد طريقة التصرف واتخاذ القرارات المناسبة للعمل.
- 7- مبدأ التحديد الوظيفي :عندما تقرر الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، توضع كل مجموعة متشابهة من هذه الأنشطة في وظيفة معينة تحدها الاختصاصات، بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود واجباته و مسؤولياته و علاقته بالوظائف الأخرى.
- 8- مبدأ الوظائف :ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف (الأعمال المطلوب القيام بها)، وليس حول الأفراد، و ذلك حتى يكون التنظيم موضوعيا وليس ذاتيا.
- 9- مبدأ التوازن الوظيفي :إن نمو الوحدات التنظيمية ينبغي أن يتوازن مع الأهمية النسبية لهذه الوحدات.
- 10- مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية :يترتب على إضافة المزيد من الأفراد أو الوحدات التنظيمية زيادة في العلاقات التنظيمية بمعدل أكبر من زيادة الأفراد و الوحدات.
- 11- مبدأ ضرورة التنظيم :عندما يزيد عدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد، ينبغي تقسيم الواجبات بينهم، وجعل كل شخص مسؤول عن نصيبه من العمل مع السلطة للقيام بذلك.
- 12- مبدأ تحديد الهدف :ينبغي النص صراحة على هدف التنظيم لأن هذا التحديد هو الذي يؤدي إلى وضع الخطط و تركيز الجهود وتوجيه الأعمال نحو تحقيق الهدف.
- 13- مبدأ وحدة الهدف :ينبغي أن تشترك كافة أجزاء التنظيم و تساهم في تحقيق الهدف العام الذي هو مرر وجود المنظمة، وأن لا تتشتت الجهود بتركيز كل جزء من أجزاء التنظيم على أهدافه الجزئية على حساب الأهداف العامة.

14-مبدأ الكفاءة: يعتبر التنظيم كفوًا إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية بواسطة أشخاص مع أقل تكلفة.

15-مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يتصف التنظيم بالديناميكية والمرونة يسمح ذلك باحتواء التغيرات والظروف المستجدة.

إذن يمكن النظر إلى هذه المجموعة من المبادئ كأنها معايير لتنظيم جيد ، ويمكن الحكم على فعالية التنظيم من خلال خصائص معينة سوف نتطرق لها في العنصر الموالي.

ثانيا :خصائص التنظيم الفعال

حتى يكون التنظيم فعالا لا بد أن يتميز بخصائص عديدة نذكر من بينها¹:

-تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة.

-يجب أن يشجع التنظيم الإبداع وذلك من خلال تجميع الموارد و نظم المعلومات والاتصالات.

-الفعالة، وتزداد أهمية الإبداع في التنظيم كلما كانت البيئات معقدة ومتنوعة ومضطربة ؛ المرونة والتكيف حسب الظروف.

-تسهيل وتشجيع الموارد البشرية وتطويرها، حيث يجب أن يسمح التنظيم، بل وأن يشجع الأفراد على الاستفادة من طاقاتها وإمكانياتها والنمو والتطور من خلال اكتساب قدرات ومهارات جديدة والاضطلاع لمسؤوليات جديدة كلما زادت خبرتهم.

-تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة و الوحدات لتوحيد الجهود سعيا لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.

- كلما كان التنظيم فعالا سمح بتسهيل عملية صياغة إستراتيجية المنظمة و تنفيذها.

-الاستفادة من مبدأ التخصص و منع الازدواجية.

-تسهيل تدفق و انسياب المعلومات ومعالجتها.

-إعطاء الأنشطة الاهتمام المناسب وفقا لأهميتها في المنظمة.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2003 ، ص ص149-150.

المطلب الثالث: أشكال و نماذج التنظيم

إن التنظيم في أي منظمة له شكلين أساسيين لا يمكن الاستغناء عن أحدهما، والتنظيم بحد ذاته يختلف من منظمة إلى أخرى حسب النموذج المعتمد عليه و الذي تفرضه مجموعة من الظروف المختلفة و على هذا الأساس سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أشكال و نماذج التنظيم.

أولاً: أشكال التنظيم:

أصبحنا نميز في وقتنا الحالي بين شكلين من التنظيم لا بد من وجودهما في المنظمة الواحدة والذاتان يتمثلان في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وذلك نتيجة تغير النظرة إلى المنظمة، أين أصبح الاهتمام بالوجه الإنساني للتنظيم كذلك، فإلى جانب العلاقات الرسمية التي تحدد الواجبات والمسؤوليات والسلطات للعاملين في المنظمة أصبح لابد من الاعتراف بوجود علاقات غير رسمية نتيجة قيام العاملين بالأعمال معا مما يساعد على نمو العلاقات و ذلك لتحقيق الهدف المشترك الذي يهدفون إلى تحقيقه وإنجازه من خلال التنظيم.

1-التنظيم الرسمي: يعرف التنظيم الرسمي على أنه " التنظيم المعلن والقانوني للمنظمة والذي له صفة الإستمرار والاستقرار إلا إذا ظهر ما يوجب إدخال تعديلات عليه، وهو الذي قام بناء على أهداف حددت و خطط وضعت و سياسات رسمت، تم إقامته على ضوء مبادئ وقواعد، فهو الذي يحدد الإطار للأنشطة التي تمارس و الإدارات والأقسام والمراكز التي يتم التعامل معها، والسلطات والمسؤوليات للعاملين لتمكينهم من الإطلاع بالمهام الموكلة إليهم و الاهتمام بإنجاز ما هو مطلوب منهم"¹

2-التنظيم غير الرسمي: يعرف هذا الأخير على أنه " شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتستمر بين الأفراد نتيجة وجودهم في مكان واحد، وهو مكان العمل، وينشأ بطريقة عفوية ويقول برنارد (Barnard) أن التنظيم غير الرسمي يقوم بوظائف هامة داخل التنظيم الرسمي وهي:²

- * يعمل على تنمية وتدعيم العلاقات بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- * يعمل على تنمية وتحقيق الترابط والتماسك بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- * يحقق التوازن والتكامل الشخصي، واحترام الذات وحرية الاختيار لأعضاء التنظيم.

¹ - عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة(الحديثة) للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة 1، 2003 ، ص 87 .

² - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2003 ، ص101 .

* يعمل على تحقيق الرقابة الاجتماعية.

غير أنه وفي حالة عدم احتواء التنظيم غير الرسمي أو محاربه أو مقاومته يمكن أن يؤدي إلى مشاكل عديدة، يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- إعاقة عملية اتخاذ القرارات ومن ثم مقاومة السلطة الرسمية.
- تعطيل العمل والجنوح إلى إضراب، والعنف للتعبير عن السخط.
- تعزيز اتجاهات التمرد و الصراع بين العاملين والإدارة.
- مقاومة التغيير والتطوير أو أي تعديل في التنظيم الرسمي وإجراءات العمل.
- نشر الشائعات التي تضر بالعمل أو تؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا الوظيفي.
- الإساءة إلى الصورة العامة للمنظمة في البيئة والمجتمع.

و يمكن تلخيص أهم مزايا و عيوب هذا الشكل من التنظيم في الجدول التالي:²

جدول رقم : 01 مزايا و عيوب التنظيم غير الرسمي

مزايا التنظيم الغير الرسمي	عيوب التنظيم غير الرسمي
وجود فرق و جماعات في شكل لقاءات غير رسمية، مما ينتج عنه إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين في المنظمات.	اتخاذ القرارات وإصدارها في التنظيم غير الرسمي، يؤدي إلى زيادة الوقت المخصص لإنهاء العمل.
إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات مما يساعد على إنجاز الأعمال.	- بروز بعض السلبيات (إدارة غير رسمية) في التنظيم من الذين يعملون على تعويض الآخرين بالإضراب عن العمل و التخريب و بث السلبية في نفوس العاملين و قد يكون ذلك في غير صالح التنظيم و ضد الهدف الحقيقي للتنظيم الرسمي.
- دعم وسائل الاتصال و تقويته بحيث تكون أكثر سرعة في الاتصال بمستويات التنظيم الرسمي	

المصدر: علي محمد منصور مبادئ الإدارة :أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ،

الطبعة 1، سنة 1999، ص 159.

¹ - صلاح الشنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال:مدخل المسؤولية الاجتماعية، الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ، 1999 ، ص 549.

² - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال،(نظريات و نماذج و تطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص390.

كما يمكن إبراز أهم الاختلافات بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم : 02 الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينشأ بطريقة مقصودة ومحددة.	- ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة.
- تتحدد العلاقات عن طريق اللوائح المكتوبة.	- العلاقات الشخصية هي الأساس.
- العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل.	- العلاقات الشخصية لها قوة تأثير على العاملين

المصدر :عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة (الحديثة) للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2003 ، ص78 .

ثانيا : نماذج التنظيم

يمكن تقسيم التنظيم إلى نموذجين أساسيين وهما النموذج الآلي والنموذج العضوي.

1- النموذج الآلي :يطلق عليه عدة تسميات أخرى كالنموذج البيروقراطي أو النموذج الهرمي.

أ - ملامح النموذج الآلي :من أهم ملامح هذا النموذج ما يلي¹ :

- التركيز العمودي للسلطة يساعد على إجراء تغييرات من خلال المديرين.
- التعامل مع المواقف من خلال الإجراءات.
- يتم إنجاز العمل وفقا للأنظمة والقواعد المجردة لضمان التوحد.
- يتعامل كل فرد في المنظمة بشكل رسمي وغير شخصي، حيث لا مكان للاعتبارات، الشخصية.
- تتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم.
- يعتمد التوظيف على المكافأة، والترقية على أساس الأقدمية والجدارة.
- السلطة مرتبة بشكل هرمي.
- تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح و محدد.
- نطاق الإشراف ضيق والمستويات التنظيمية كبيرة.
- حقوق الأفراد وواجباتهم محددة بشكل واضح بأنظمة و قوانين.

¹ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 65 - 69.

ب- مزايا و عيوب النموذج الآلي: يهدف التنظيم الآلي (النموذج الآلي) إلى تحقيق أكبر كفاية إنتاجية ودرجة عالية من الرشد، وذلك من خلال السيطرة و الرقابة على مجريات الأمور، والعمل في المنظمة، ويمكن

حصر أهم مزايا هذا النموذج في النقاط التالية:

- لا يساعد على تطوير الفرد.
 - يترتب عليه الخضوع والطاعة.
 - لا يعطي أي اعتبار للتنظيم غير الرسمي.
 - أنظمة الرقابة التي يعتمد عليها متينة و لا تتماشى مع ما هو جديد.
 - لا يشمل على الوسائل المناسبة لحل النزاعات والخلافات بين الأفراد و الجماعات.
 - لا يستطيع استيعاب البعد التكنولوجي.
 - التمسك الشديد بالأنظمة والقوانين.
 - تركيز السلطة في جهات محددة.
 - شعور الفرد بالملل و العزلة والإحباط.
 - الاتصالات مقيدة ومشوهة نتيجة وجود مستويات إدارية عديدة.
- غير أن هذا النموذج كان محل انتقاد العديد من الكتاب و الباحثين ومن أهم هذه الانتقادات¹:
- تطبيق القواعد والأنظمة دون تمييز.
 - نظام واضح للسلطات.
 - إجراءات محددة لإنجاز العمل.
 - تقييم العمل مبني على التخصص الوظيفي.

ج- أسباب اختيار النموذج الآلي: ولكن برغم من الانتقادات والسلبيات التي وجهت للتنظيم (النموذج) الآلي إلا أنه ما يزال موجودا وأنه هو السائد في المنظمات الكبيرة، ومن بين الأسباب التي تشجع وتساعد على تطبيق هذا النموذج ما يلي:

- إنه نموذج عملي، وهو فعال في العديد من الأنشطة المختلفة.
- الحجم الكبير من المنظمات هو السائد.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

- القيم الاجتماعية لم تتغير كثيرا.
 - الاضطراب البيئي مبالغ فيه.
 - ظهور الآلية المهنية.
 - النموذج الآلي يضمن الرقابة والسيطرة .
- و لكن يبقى هذا النموذج ليس النموذج المثالي لكل المنظمات، وإنما هناك نموذج آخر ألا وهو النموذج العضوي.

2- النموذج العضوي: وهو نموذج معاصر، بحيث يعتبر التنظيم ككل متماسك و متكامل، كما يركز على عدة معايير لقياس فعالية التنظيم منها القدرة على التكيف، و الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة، كما يركز على لا مركزية القرار.

أ - **خصائص النموذج العضوي:** ويمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها غاية، وأن الأهداف الوظيفية هي وسائل لتحقيقها.
- الأعمال معرفة بصورة عريضة، فأحيانا الفرد يكلف بمهام متضاربة.
- التوجيه بمثابة نصح ومشورة وليس امتثالا وولاء من قبل الجماعة للرئيس.
- تشارك مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المنظمة.
- هيكل السلطة غامض.
- الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل إلى الإدارة العليا دون تقييد بالتسلسل الرئاسي.
- درجة المرونة كبيرة.

ب - مجالات استخدام النموذج العضوي: يستخدم هذا النموذج من التنظيم في الصناعات الفضائية وكذلك صناعة المعدات الحربية، وكذلك في المشروعات المعقدة ذات بيئة مضطربة 23 ، ويفضل استخدام هذا النموذج في ظل الظروف التالية:²

¹ - عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق، ص77.

² - حسين حريم السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال ، مرجع سابق، ص142-320.

- عندما تكون البيئة مضطربة و معقدة معا، إذ أن مثل هذه البيئة تحتاج إلى درجة عالية من التمايز الأفقي واللامركزية في اتخاذ القرار.
 - استراتيجيات التنويع أو التغيير أو المخاطرة العالية، فهذه الإستراتيجية تتطلب المرونة التي يتميز بها النموذج العضوي.
 - عندما تكون التقنية غير روتينية ومعقدة.
 - يفضل التنظيم العضوي في السنين الأولى من عمر المنظمة، حيث تحتاج المنظمة إلى درجة عالية من المرونة في محاولتها تحديد أسواقها وتوجهاتها.
- ج-مزايا وعيوب النموذج العضوي: من أهم إيجابيات هذا النموذج من التنظيم أنه يوفر المرونة والقدرة على التكيف ويشجع الإبداع، في حين تتمثل أهم سلبيات في النقاط التالية:
- الاحتكاك والتزاع أمر طبيعي في التنظيم العضوي.
 - العلاقات بين الرئيس والمرؤوس غير محددة.
 - السلطات والمسؤوليات غامضة و ليست واضحة.
 - يسبب ضغطا اجتماعيا و ضغوطا نفسية على الأفراد، إذ ليس من السهل إنشاء علاقات عمل بصورة مستمرة، فبعض الموظفين يجدون صعوبة في التكيف مع التغيير السريع والغموض ومشاركة المسؤولية مع أعضاء آخرين.

ويمكن المقارنة بين خصائص كل من النموذج الآلي والنموذج العضوي من خلال الجدول التالي¹:

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 219، 220.

جدول رقم : 03 مقارنة بين خصائص النموذج الآلي و خصائص النموذج العضوي

خصائص النموذج الآلي	خصائص النموذج العضوي
الأعمال متخصصة جدا وضيقة المدى وغالبا ليس واضحا للأفراد كيف ترتبط أعمالهم من قبل الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة.	الأعمال واضحة و مترابطة وهناك تركيز على ربط أداء الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة.
تبقى الأعمال جامدة ما لم يتم تعديلها من قبل الإدارة العليا.	يتم تعديل الأعمال باستمرار بواسطة التكيف المتبادل بين الأفراد.
يتطلب من كل فرد دور محدد	يتطلب من كل فرد دور محدد أدوار الأفراد عامة
علاقات السلطة والرقابة مرتبة في تسلسل هرمي رأسي.	علاقات السلطة والرقابة في شبكة من الارتباطات الرأسية والأفقية.
الاتصالات رأسية من الرئيس إلى المرؤوسين.	الاتصالات رأسية و أفقية تبعا للحاجة للمعلومات.
الاتصالات تكون بشكل توجيهات وقرارات صادرة من الرؤساء.	الاتصالات تأخذ شكل المعلومات والمشورة والنصح.
هناك تأكيد على الامتثال والولاء للرؤساء.	اهتمام بالالتزام بأهداف المنظمة أكثر من الامتثال والطاعة.

المصدر : حسين حريم، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص

ص219،220.

و تجدر الإشارة أن التنظيم ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة و التنظيم كعملية ينتهي ببناء هيكل تنظيمي الذي يعتبر فيما بعد الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها التنظيم، فنجاح التنظيم يعتمد على كفاءة الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى كفاءة الأفراد ونظرا لأهمية الهيكل التنظيمي في التنظيم سوف نتطرق في المبحث الموالي إلى ماهية الهيكل التنظيمي.

المبحث الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسيم المهام وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، ويحظى هذا الموضوع باهتمام كبير من كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات، فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم لأعمال وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والإدارات وحتى يكون هذا الأخير فعالا لا بد أن يتصف بمجموعة من الخصائص كما يعرف بمجموعة من الأبعاد، والهيكل التنظيمي يحد ذاته يختلف من منظمة إلى أخرى، حيث لا يوجد هيكل مثالي واحد فقط بل هناك عدة أنواع من الهياكل يختلف تصنيفها.

المطلب الأول: مفهوم ومكونات الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك البنيان الذي يحدد فيه الإدارات والأقسام الداخلية للمنظمة، بحيث ومن خلاله تحدد خطوط السلطة وتوزيعها بين الوظائف، وهذا البنيان يتكون من مجموعة من الأجزاء أو المكونات المترابطة فيما بينها وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، ولذلك سوف نتناول في هذا المطلب مفهوم ومكونات الهيكل التنظيمي.

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي.

تناول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، حيث عرف Max Weber بأنه " مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة"¹

في حين يرى لورنس Lawrence أن " هيكل التنظيم هو جسده، حيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية لل أفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والإدارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل تجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام"

وقد عرفه Henry Mintzberg على أنه " مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"

¹ - محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999 ، ص 293 :

أما فيما يخص روييتز Robbins فقد عرفه بأنه " إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده أو مركزيته"¹

ولدى Weis فلهيكل التنظيمي هو " نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات"²

غير أن بعض علماء الإدارة فقد أجمعوا على تعريفه بأنه "الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من، ومن في التنظيم مسؤول أمام من، فهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات المحددة مع إيضاح خطوط الاتصال، واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز"³

وبناء على كل ما سبق يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام والوظائف، بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة والاتصال داخل المنظمة .والهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من المستويات أو الأجزاء والتي سوف نتناولها في العنصر الموالم.

ثانيا :مكونات الهيكل التنظيمي

لقد قام هنري منتزبارغ Henry Mintzberg بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة (5) أجزاء والتي تتمثل في:

1-الإدارة التشغيلية :تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات⁴ .

2-القمة الإستراتيجية :وهناك من يسميها الإدارة العليا ،وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، كما أنها الموقع الذي يمكن رؤية المنظمة ككل، ويأتي في قمة هذه الإدارة والمنظمة ككل رئيس

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثانية، 2004 ، ص205 :

² - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية :دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004 . ص43 :

³ - صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، القاهرة، مكتبة عين الشمس و المكتبات الأخرى ، 2003 ، ص267 .

⁴ - حسين حريم، إدارة المنظمات،منظور كلي،مرجع سابق ، ص129 :

المنظمة، فهو الذي يمثل القائد الأعلى و المسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف يتمتع الرئيس عادة بصلاحيات واسعة تسمح له بجرية الحركة والتصرف في شتى شؤون العمل.

ويختص الرئيس في المنظمة بواجبات هامة تشمل على وجه الخصوص:

- تحديد الأهداف العامة للمنظمة.

- توفير التوجيهات العامة لرسم سياسات واستراتيجيات المنظمة.

- توفير الظروف المناسبة لكي تعمل المنظمة بأعلى كفاية ممكنة.

- تحقيق الاتصال الفعال والمستمر بين المنظمة وباقي المنظمات الأخرى التي تتعامل معها.

- القيادة والرقابة العامة على كافة أجزاء المنظمة من حين لآخر.

وإلى جانب رئيس المنظمة تضم هذه الإدارة كذلك المساعدين المباشرين كنائب رئيس الإدارة أو نائب وزير أو نائب رئيس الجامعة، ويختلف عدد هؤلاء باختلاف حجم المنظمة ومدى تعقد عملياتها، وتنوع نشاطاتها، وتتمارس هذه الإدارة كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف . وتحديد الاستراتيجيات والسياسات، وذلك للحفاظ على المنظمة، وضمان بقائها ونموها.¹

3- الإدارة الوسطى التنفيذية: وتمثل حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية و الإدارة التشغيلية، يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون، يختص هذا الجزء بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الإنتاج والتسويق وما إليها، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية، ويرفعون كل تقاريرهم إليها، كما يتمتع أعضاؤها بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الإستراتيجية.²

4- الجانب التقني المهني: يشمل هيكل السلطة كل الإدارات السابقة (القمة الإستراتيجية، الإدارة التنفيذية و الإدارة التشغيلية)، أما بالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل، يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير، أو الأسس لتنسيق أعمال المنظمة مثل أخصائي التخطيط الإستراتيجي، المحاسبة، المراقبة والمعلومات.³

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 42 :

² - صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص ص 194، 193:

³ - Henry Mintzberg, Op.cit, p: 47

5- الجانب المساند أو الداعم: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، الخدمات القانونية، وخدمات المطاعم، ومثال على ذلك نجد في الجامعة خدمات الإيواء، خدمات بريدية، المكتبة، المطاعم والمطابع... إلخ

ويمثل Henry Mintzberg الهيكل التنظيمي في الشكل التالي :

الشكل رقم (06) مكونات الهيكل التنظيمي



Source: Henry Mintzberg, Op.cit, p:37

يوضح هذا الشكل أن الأجزاء الثلاثة والتي تضم القمة الإستراتيجية والإدارة الوسطى التنفيذية والإدارة التشغيلية تمثل كيان واحد في شكل سلسلة من السلطات الرسمية، أما الوحدات المهنية التقنية والوحدات المساندة فتقفان إلى جانبي هذا الكيان وخارجه، وبالتالي تؤثران على عمليات المنظمة بشكل غير مباشر¹ كما يمكن التمييز من خلال هذا الشكل مجموعتين من الوظائف التي يحتويها الهيكل التنظيمي وهما الوظائف الإدارية والوظائف الاستشارية، فال تنفيذيون هم الأفراد والمجموعات والأقسام التي تقوم بإنتاج وبيع مخرجات المنظمة سواء كانت سلع أو خدمات، أما الإدارة الاستشارية فهي تشمل الأفراد أو

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص130.

المجموعات أو الأقسام التي توفر للمنظمة الخدمات التي تحتاجها لممارسة عملياتها الأساسية، ومن أمثلة الوحدات الاستشارية إدارة العلاقات العامة، إدارة الشؤون القانونية¹

ولكن السؤال الذي يمكن طرحه : كيف تستطيع هذه الأجزاء أن ترتبط فيما بينها؟

إن الوسيلة التي تضمن ربط أجزاء الهيكل، كما تعتبر الوجه الثاني للتنظيم هي التنسيق حيث تعرف على أنها " مجموعة من الآليات التي تستخدمها المنظمة للربط بين مختلف النشاطات والوحدات² والغرض منها منع تضارب جهود العاملين أو تكرارها أو تعارضها وإزالة التناقضات بين وحدات العمل المختلفة بهدف رفع كفاءتها وتحقيق الأهداف.

وحسب Mintzberg يوجد ثلاث (3) طرق يمكن من خلالها تحقيق التنسيق والتي تتمثل في:

1-التكيف المتبادل :يحقق التكيف المتبادل تنسيق العمل بواسطة الاتصال غير الرسمي، ووفقا لهذه الآلية يتم السيطرة على العمل من خلال الأفراد الذين ينفذونه، تتميز هذه الآلية بالبساطة، حيث يمكن استخدامها في أبسط المنظمات وأعقدتها.³

2-الإشراف المباشر :وهي الطريقة التقليدية للتنسيق، تستعمل هذه الآلية عندما يزداد عدد العاملين عن خمسة (5) أو ستة (6) أشخاص، ويحقق الإشراف المباشر التنسيق عن طريق جعل أحد الأفراد مسؤولا عن أعمال أفراد آخرين، بحيث يصدر لهم التعليمات، ويراقب أنشطتهم، ومثال على ذلك فريق كرة القدم، فهناك تقسيم دقيق للعمل، ولكن لا بد من وجود قائد للفريق الذي يوجه حملات الفريق الهجومية.

3-التنميط :يمكن تحقيق التنسيق دون اللجوء إلى التكيف المتبادل أو الإشراف المباشر، وذلك عن طريق تنميط العمل، أي بوضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد في إنجاز نشاط معين أو وظيفة محددة، ويمكن تحقيق التنميط على ثلاث مستويات وهي⁴ :

أ -تنميط عمليات العمل :يتم تنميط عمليات العمل بعد تحديد وبرمجة محتويات هذا العمل، بحيث توضع إجراءات توضح تتابع الأنشطة وتصدر التعليمات تحدد كيفية تنفيذ هذه الأنشطة وذلك من أجل تحقيق

¹ - علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص38.

² -John R. Schermerhorn, James G Hunt, Richard N Osbarn, Comportement humain et organisation, Paris, Village Mondiale, 2002, p:285

³ - Henry Mintzberg, Op.cit, p:19.

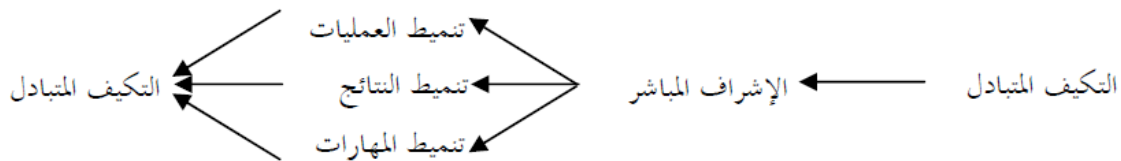
⁴ - سعيد مؤيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة نشر، ص144.

أفضل أداء للسلعة أو الخدمة النهائية، ويمكن ملاحظة هذا النوع في المنظمات المنتجة للعب الأطفال، حيث تزود المنظمة المنتجة لهذه اللعب معلومات إرشادية من شأنها تنميط العملية لمن يريد تشغيل هذه اللعب.

ب - تنميط النتائج: ويتم فيه التنسيق من خلال وضع شكل محدد ومواصفات معينة لنواتج العمل في الوحدات التنظيمية المختلفة، وغالبا ما يتم تحديد هذه المواصفات في إحدى الوحدات الاستشارية المسؤولة عن عمليات التخطيط والرقابة عن العمليات، إذ أن المهم في هذا النوع من التنسيق هو الحصول على النتيجة النهائية التي قد سطر لها.

ج - تنميط المهارات: تظهر هذه الآلية من التنسيق في حالة تباعد المسافات بين مركز المنظمة وفروعها الأخرى الموجودة في مناطق أخرى والتي تؤدي إلى صعوبة في الاتصالات، ولذلك يكون الحل في هذه الحالة استخدام آلية تنميط المهارات، ويمكن تنميط المهارات عندما يكون التدريب الذي يحتاجه الفرد لاجاز عمله محدد بشكل دقيق، حيث يساعد على ضبط وتنسيق العمل رغم بعد المسافات فمثلا أن يلتقي الطبيب القائم بالتخدير مع طبيب جراح فإنهما لا يحتاجان لأن يتصل أحدهما بالآخر، وذلك بفضل ما اكتسباه من تدريب، حيث يعرف كل واحد ماذا يتوقع الآخر منه. ومن خلال دراسة آليات التنسيق نجدها تحدث وفق نظام متسلسل، فعندما يزداد العمل التنظيمي تعقيدا تتغير وسائل التنسيق من التكيف المتبادل إلى الإشراف المباشر إلى التنميط لتعود مرة أخرى إلى التكيف المتبادل. وهي تظهر وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (07) تسلسل آليات التنسيق في ظل تزايد التعقيد التنظيمي



Source: Henry Mintzberg, Op.cit, p:23.

غير أنه يمكن القول أن الفرد الذي يعمل بمفرده لا يحتاج إلى أي نوع من التنسيق، لأن التنسيق يحدث في حدود عقله.

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي

لكي يؤدي الهيكل التنظيمي المهام التي وجد من أجلها، لا بد أن تتواجد فيه صفات وخصائص معينة كما توجد أبعاد مختلفة تحده، ولذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى خصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي.

أولاً: خصائص الهيكل التنظيمي

بما أن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة، ولذلك كان لا بد أن تتوفر في الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت مجموعة من المواصفات تمكننا من القول أنه هيكل جيد ومن بين هذه المواصفات ما يلي:¹

1- الاستفادة من التخصص: يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة وأن يتم إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لكل عمل وأن يكون بإمكان تشغيل هذا الفرد أو الوحدة في كل وقت وعمل، وهذا المبدأ يحقق زيادة في المهارة، والسرعة في الأداء، وخفض التكلفة، وبالتالي زيادة إنتاجية العمل. إلا أنه تجدر الإشارة إلى عدم مغالاة في التخصص لكي لا يشعر الفرد بالملل والسأم نتيجة قيامه بعمل بسيط ومتكرر طوال الوقت.

2- التنسيق بين أعمال المنظمة: إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر فعالية ممكنة في وقت واحد وبشكل مستمر وذلك نتيجة ترابط الأجزاء فيما بينها، إذ أن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر أو يعتمد عليه، ومثال على ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج حيث لا يمكن لقسم المبيعات أن يقدم طلبات المستهلكين إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

3- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة: تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك نشاطات رئيسية ونشاطات ثانوية، والهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي اهتماما خاصا للنشاطات الرئيسية، من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.

4- تحقيق الرقابة التلقائية: يعني مبدأ التلقائية بأن لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداهما مراقبة الأخرى وبرئاسة شخص واحد، ومثال على ذلك لأن لا يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه من يتسلم

¹ - بيتر دروكر، الإدارة: مهام مسؤوليات وتطبيقات، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر، القاهرة، الطبعة 1، 1996، ص216.

البضاعة حين وصولها، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة، أو يسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.

5- **عدم الإشراف** : إن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، والهيكل التنظيمي يعتبر جيدا إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية، ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

6- **مراعاة الظروف البيئية (المرونة)**: حيث نعيش في عالم سمته الأساسية التغيير، فالبيئة التي نعمل فيها متغيرة باستمرار أيضا، ولذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا قابل للتغيير، لأن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف الحالية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ عليها، كما يجب أن يتكيف ويتلاءم معهما كذلك.

7- **الوضوح** : يجب أن يعرف كل جزء أو فرد في الهيكل التنظيمي وخاصة المديرين انتماءه، أين يقف إلى أين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان ذلك معلومات أو قرارات.

8- **اتجاه الرؤية** : يجب أن يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه رؤية الأفراد والوحدات الإدارية إلى الأداء بدلا من توجيهها نحو الجهود، كما يجب توجيه الرؤية نحو النتائج، أي نحو أداء المنظمة بكاملها، وأن لا يحرف الرؤية إلى الأداء الخاطئ.

9- **التعاون بين العاملين** : حيث يوفر المناخ الملائم الذي يشجع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة .
ولذلك يجب التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي¹.

10- **الدوام والتجديد الذاتي** : معناه أن الهيكل التنظيمي يجب أن يساعد كل فرد أن يتعلم ويتطور في كل عمل يتولاه ويجب أن يكون مصمما على التعلم المستمر حتى يضمن بقاء ودوام المنظمة، كما يسمح بتطبيق الأفكار الجديدة ويحفز الإبداع.

إذن هذه معظم خصائص الهيكل التنظيمي الجيد والذي يبنى على مجموعة من الأبعاد التي سوف تكون محل دراستنا في العنصر الموالي.

¹ - بيتر دروكر، الإدارة: مهام مسؤوليات وتطبيقات، مرجع سابق، ص 220.

ثانيا :أبعاد الهيكل التنظيمي

على الرغم من عدم وجود اتفاق نهائي بين الباحثين بشأن دراسة وتحديد أبعاد الهيكل التنظيمي، إلا أنه يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأبحاث التي قدمت إسهاما جيدا في هذا المجال ومن أهم هذه الدراسات¹:

1 -دراسة شامبيون **champion**: قام هذا الأخير بإجراء مسح شامل للدراسات والأبحاث التي تعرضت للهيكل التنظيمي، وقدم مجموعة من الأبعاد مرتبة وفقا لدرجة استخدامها في الدوريات والكتب المختلفة وتتضمن هذه المجموعة:

- حجم المنظمة.
- التمايز.
- الرسمية.
- البيروقراطية.
- المركزية.
- مستويات السلطة.
- المكون الإداري.
- الرقابة.

2- دراسة جماعة أستون (**Aston Group**): تعتبر الأبعاد الهيكلية التي قدمها باحثوا جامعة أستون هي التي لقيت قبول عام بين الباحثين في هذا المجال، حيث قامت بدراسة 16 منظمة مختلفة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على مقابلة أعضاء الإدارة العليا والعديد من مديري الإدارات، والاطلاع على المستندات كلما أمكن ذلك، وتوصلت الدراسة إلى وجود (6) ستة أبعاد أساسية للهيكل وهي:

- التخصص.
- المعيارية.
- الرسمية.

¹ - محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق، ص297 .

- الشكل.

- التقاليد.

- المركزية.

غير أنه فيما بعد تبين لهذه الجماعة أن الأبعاد السابقة تبدو كأنها متداخلة فيما بينها، ولذلك استخدمت جماعة أستون أسلوب التحليل العملي لاكتشاف الأبعاد المرتبطة والأبعاد المستقلة وكانت النتيجة النهائية لهذه الأبحاث عبارة عن أربعة (4) أبعاد جوهرية للهيكل التنظيمي وهي:

- البناء الهيكلي للأنشطة.

- سيطرة التنفيذيين على تدفق العمل.

- تركيز السلطة.

- المكون المساعد.

وتعتبر أبحاث ودراسات جماعة أستون في غاية الأهمية، حيث قدمت أبعاد للهيكل محددة على أساس من الواقع التجريبي.

3- دراسة تشايلد Child: قام تشايلد بإعادة دراسة نتائج مجموعة أستون باستخدام نفس المقاييس والإجراءات التي استخدموها، وقد استخدم تشايلد عينة مكونة من 22 منظمة، وقد توصل إلى نتائج لا تختلف بالكثير عن النتائج التي توصلت إليها جماعة أستون، ولكنه اعتبر المركزية عنصر مستقل وغير مرتبط، وبالتالي أصبح بعدا من الأبعاد الهيكلية.

4-دراسة ريمان Reiman: قام هذا الأخير بدراسة واستكشاف الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي وقد قام بدراسة 19 منظمة صناعية، وتوصل في النهاية إلى وجود ثلاث أبعاد هيكلية وهي:

- اللامركزية.

- التخصص.

- الرسمية.

أما حاليا فيقترح بعض الباحثين ثلاثة أبعاد وهي:

- التعقيد.

- الرسمية.

- المركزية.

أ- **التعقيد**: يشير مصطلح التعقيد إلى درجة الاختلاف أو التنوع الموجود داخل الهيكل حيث ينقسم هذا الاختلاف إلى ثلاثة أنواع وهي¹ :

أ- **1- الاختلاف الأفقي**: ويعني درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية الواقعة أفقياً على نفس المستوى وتتحدد درجة الاختلاف الأفقي بناء على العناصر التالية:

- طبيعة العاملين.

- المهام المحددة في التنظيم.

- مستوى التدريب والتعليم.

أ- **2- الاختلاف العمودي**: ويقصد به درجة عمق الهيكل، أي أنه كلما زاد الاختلاف العمودي زادت عدد المستويات التنظيمية، فكلما اتسعت المسافة بين قاعدة الهرم وقمته كلما زادت احتمالات التعقيد والتشويه في اتصالات وكذلك صعوبة في التنسيق.

أ- **3- الاختلاف المكاني**: ويعني اختلاف مواقع ممارسة النشاط التنظيمي من الناحية الجغرافية، حيث تزداد درجة التعقيد كلما اتسع التوزيع الجغرافي للأعمال والأفراد في التنظيم، ويتحدد الاختلاف المكاني بناء على متغيرات أهمها أهداف المنظمة ونشاطاتها وعملياتها والإمكانات المتاحة وغيرها من العوامل المؤثرة في هذا المجال.

ب - **ال رسمية**: تعتبر الرسمية من الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي، حيث تمثل درجة الرسمية مفتاح الهيكل التنظيمي بالنسبة للأفراد، وذلك لأن أسلوب هؤلاء يتأثر بدرجة الرسمية، وقد عرفتها جماعة "أستون بأنها الدرجة التي تكون عندها القواعد والإجراءات والتوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة² فالرسمية تحدد من ومتى وكيف تتم مختلف النشاطات والأعمال بشكل محدد.

أما الصفة الكتابية الرسمية، فهي موضع نقاش، حيث يرى البعض ضرورة كتابة القواعد والإجراءات، والبعض الآخر يرى أن هذه الصدفية تأتي مجرد استقرار الأعراف والتقاليد المتعلقة بالعمل

¹ - نائل عبد الحافظ العوامل، الهياكل والأساليب، مرجع سابق، ص 101 .

² - محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 305 .

والجدير بالذكر أن درجة الرسمية تختلف من منظمة إلى أخرى فمثلا الرسمية قابلة للتطبيق بشكل كبير في الأعمال الروتينية أو في مستويات الإدارة الدنيا، بينما تقل كلما ارتفعت مهارة الأعمال، ومستواها التنظيمي ، أما فيما يخص مبررات الرسمية فيمكن حصرها في النقاط التالية¹:

- تقليل الاختلاف وتعزيز الانسجام والوحدة في الأعمال؛ تعزيز التنسيق في التنظيم.
- تقليل التكاليف وتعزيز الفعالية التنظيمية.

ج- المركزية : يشير **Hage** إلى أن المركزية تعبر عن مستوى ونوع المشاركة في اتخاذ القرارات إلى أن المركزية تعبر عن كيفية توزيع السلطة الإستراتيجية من قبل أفراد المنظمة ، بينما يشير **Hall** داخل المنظمة، وهناك من يعرفها على أنها "تمركز سلطة اتخاذ القرارات في يد واحدة دون تفويض جزء منها للآخرين في المستويات الأقل في الهيكل التنظيمي"².

ودرجة المركزية تختلف من منظمة لأخرى، غير أنه لا يمكن القول أن هناك هيكل مركزي تماما أو هيكل لا مركزي تماما.

ومن خلال دراستنا لهذه الأبعاد الثلاثة نجد أنها تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك دلالة على عدم وجود هيكل واحد تعتمد عليه جميع المنظمات بل هناك أنواع من الهياكل التنظيمية والتي سوف نتناول أهمها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: تصنيفات الهياكل التنظيمية:

لا يوجد نوع نمطي واحد من الهياكل التنظيمية، والذي يصلح أن يكون نموذجا يطبق في جميع المنظمات، وذلك لأن كل منظمة ولها أهدافها وظروفها، فكل منظمة تقوم ببناء هيكلها بناء على ما يناسبها ويناسب أهدافها، ويحقق التنسيق الأمثل بين الأفراد والأنشطة داخل المنظمة، ويمكن التطرق إلى تصنيف الهياكل التنظيمية من خلال الجوانب التالية:

¹ - نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب ، مرجع سابق، ص105 .

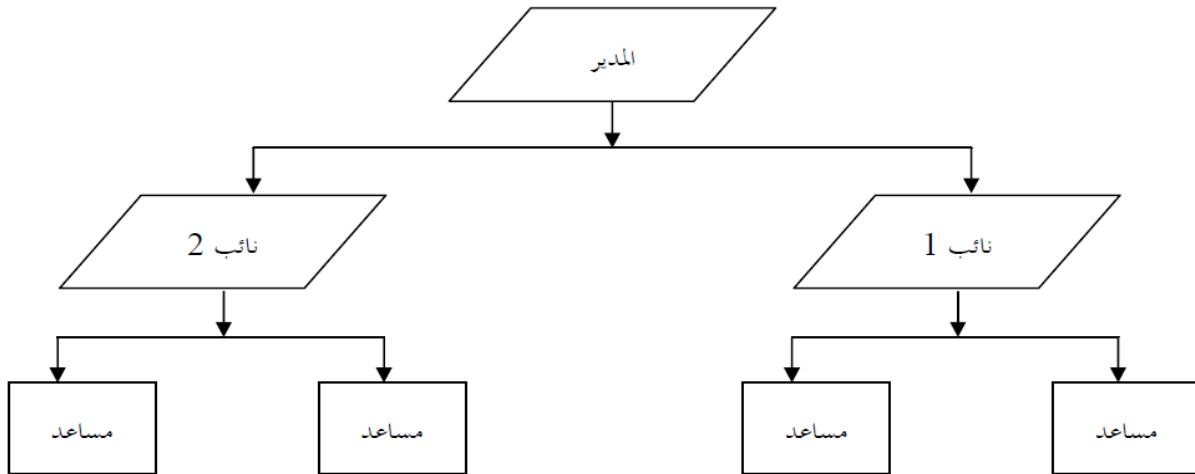
² - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال،(نظريات و نماذج و تطبيقات)، مرجع سابق، ص342 .

أولاً: أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة

من خلال أنواع السلطة يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية إلى:

1- الهيكل التنفيذي: ويسمى كذلك بالهيكل الرأسي أو العسكري أو السلطوي وهو من أقدم الهياكل التنظيمية مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين، ثم تدرج السلطة بطريقة منظمة من مسؤول لآخر¹. ومن خلال الشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل:

الشكل رقم (08) الهيكل التنظيمي التنفيذي



المصدر: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،

2002ص34 :

¹ - عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص75

ويمكن تلخيص أهم مزايا و عيوب هذا النوع من الهياكل من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 4: مزايا و عيوب الهيكل التنفيذي

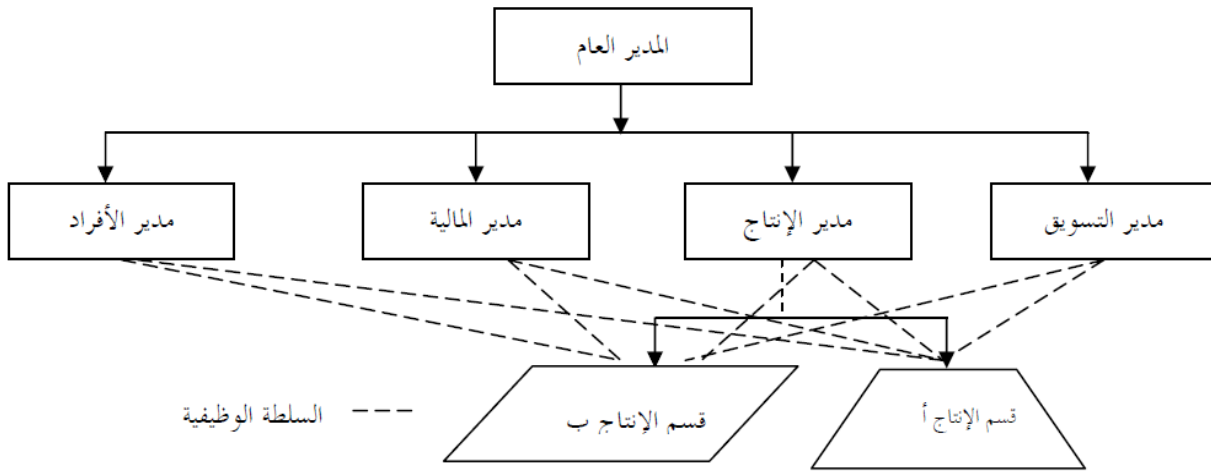
مزايا الهيكل التنفيذي	عيوب الهيكل التنفيذي
<ul style="list-style-type: none"> - الوضوح والبساطة. - تسيير السلطة من الأعلى إلى الأسفل. - المسؤولية محددة. - الاعتماد على النظام وطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين 	<ul style="list-style-type: none"> - إهمال مبدأ التخصص. - المبالغة في أهمية الرؤساء الإداريين. منحهم السلطة الكاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم. - يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

المصدر: محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثانية، عمان ، 2004 ، ص 212 .

2- الهيكل الوظيفي: يقوم هذا النوع من الهياكل على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه وتخصصه¹ ومن خلال الشكل التالي نوضح هذا النوع من الهياكل:

¹ - صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 291 .

الشكل رقم (09) الهيكل الوظيفي



المصدر: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى

2002، ص 35 :

ومن خلال الجدول التالي نلخص أهم مزايا وعيوب هذا النوع من الهياكل.

- المدير العام

- مدير التسويق مدير الإنتاج مدير المالية مدير الأفراد

- قسم الإنتاج أ قسم الإنتاج ب السلطة الوظيفية

جدول رقم 5: مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي

عيوب الهيكل الوظيفي	مزايا الهيكل الوظيفي
-عدم وضوح السلطة والمسؤولية مما يؤدي إلى التهرب من المسؤولية.	-الاستفادة من مبدأ التخصص من خلال استخدام الخبراء والمختصين.
-صعوبة فرض النظام في المستويات الإدارية الدنيا مما يؤدي إلى فوضى إدارية.	-إمكانية إيجاد طبقة من العمال مدربين على تأدية المهام والأعمال.
	-تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على المعلومات من مصادرها المختصة.
	-سهولة التنسيق والإشراف على الأعمال.

المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة

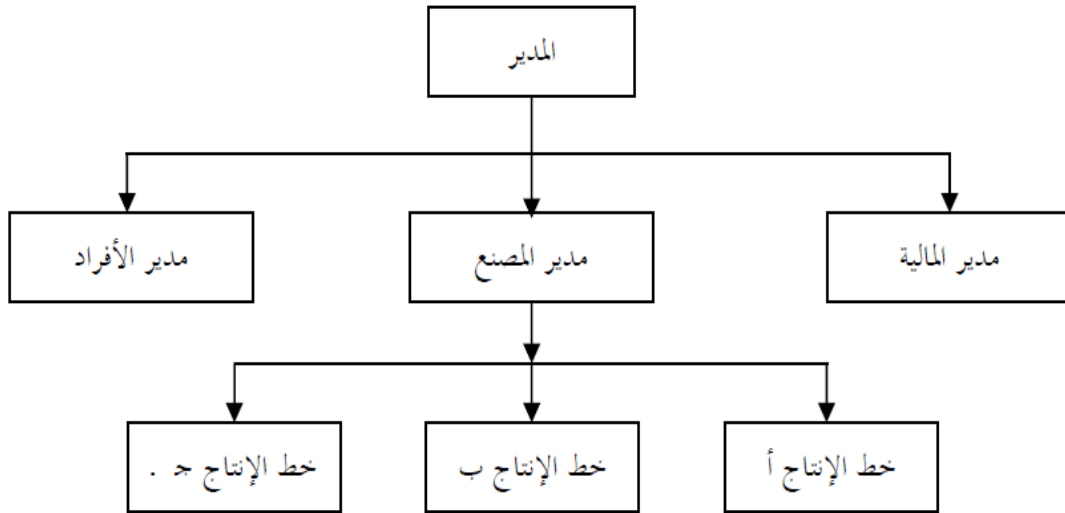
الثانية، عمان، 2004، ص 213.

3-الهيكل التنفيذي الاستشاري: يعتمد هذا النوع من الهياكل على قيام الهيكل التنفيذي بالاستعانة

بالمستشارين كالمستشار القانوني والفني والمالي، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، والهدف

منها تقديم النصح والمشورة مما يساعد على أداء أحسن، ويعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً في المنظمات 52 ، و من خلال الشكل التالي نوضح الهيكل التنفيذي الاستشاري:

الشكل رقم (10) الهيكل التنفيذي الاستشاري



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2000 ، ص169.

أما مزايا وعيوب هذا النوع من الهياكل يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم 6: مزايا وعيوب الهيكل التنفيذي الاستشاري

مزايا الهيكل التنفيذي الاستشاري	عيوب الهيكل التنفيذي الاستشاري
<ul style="list-style-type: none"> - السلطة محددة. - الاستفادة من مبدأ التخصص. - تقوية مركز الرؤساء بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة. - توفير معلومات لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات فعالة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التناقض بين التنفيذيين والاستشاريين مما ينعكس سلباً على كفاءة الهيكل التنظيمي. - ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى تدخل السلطة. - صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الاستشاريين من قبل التنفيذيين.

المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثانية، عمان ، 2004 ، ص215.

ثانيا :أنواع الهياكل التنفيذية حسب نطاق الإشراف:

هناك نوعين أساسيين من الهياكل التنظيمية بحسب نطاق الإشراف، ألا وهما الهيكل الطويل والهيكل

المسطح، والجدول التالي يوضح أهم مزايا وعيوب هذين الهيكلين:

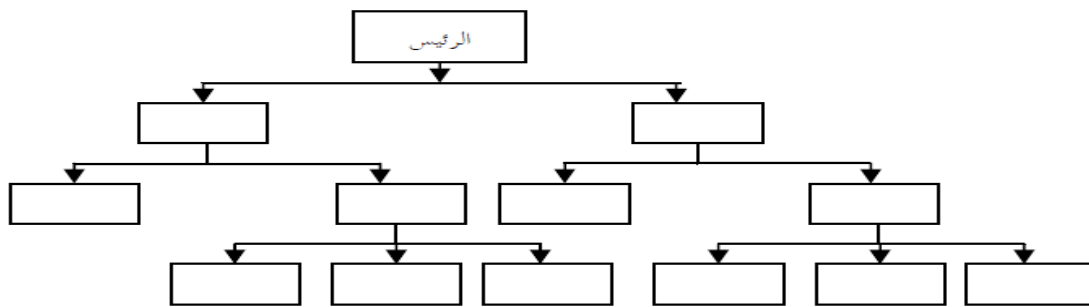
جدول رقم 7: مزايا وعيوب الهيكل الطويل والهيكل المسطح

نوع الهيكل	مزايا الهيكل	عيوب الهيكل
الهيكل الطويل	-تمكين الرئيس من تخصيص وقت أطول لكل مرؤوس. -سهولة وسرعة الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم المباشر.	-قد يقع الرئيس في خطأ التدخل في أعمال مرؤوسيه، مما يضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل، ويعرقل تطورهم الوظيفي. -زيادة عدد المستويات قد يضعف وينقص من فعالية الاتصال.
الهيكل المسطح	-العمل على وضع سياسات واضحة عند تعيين المرؤوسين، بحيث يتم اختيار النوعية القادرة على اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرؤساء. -خفض التكاليف.	-الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين قد يمثل عبئا على الرئيس مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير إنجاز العمل. -ارتفاع تكاليف تدريب الأفراد

المصدر :ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال،(نظريات و نماذج و تطبيقات)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005 ،ص219.

ونوضح كل من هذين الهيكلين من خلال الشكلين التاليين:

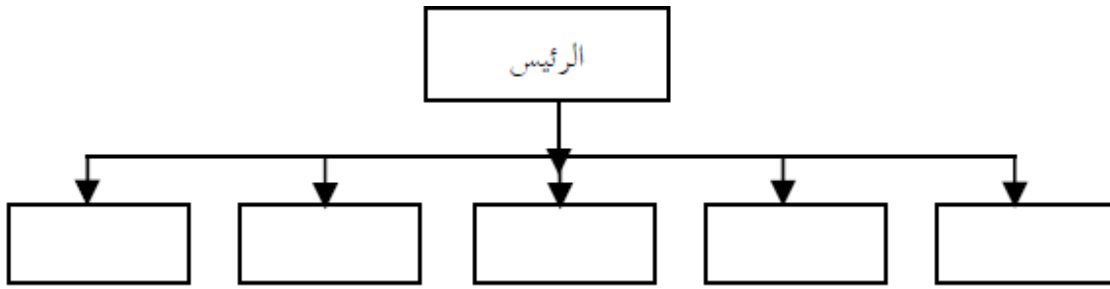
الشكل رقم (11)الهيكل الطويل



المصدر :جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال : مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإدارة والمديرين،

وظائف الإدارة، المهارات الإدارية ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، 2003 ، ص164.

الشكل رقم (12) يمثل الهيكل المسطح



المصدر : جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال : مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإدارة والمديرين

وظائف الإدارة، المهارات الإدارية ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، 2003 ، ص 164.

ثالثا: أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة تختلف الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع

الأنشطة، فالهيكل التنظيمي حسب هذه الأسس يأخذ إحدى الأنواع التالية:

- الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة.

- الهيكل التنظيمي على أساس الزمن.

- الهيكل التنظيمي على أساس العمليات.

- الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية.

- الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن.

- الهيكل التنظيمي على أساس المنتج.

- الهيكل المختلط.

ومن خلال الجدول التالي نوضح أهم مزايا وعيوب هذه الأنواع من الهياكل:

جدول رقم 8: مزايا وعيوب أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة

عيوب الهيكل	مزايا الهيكل	نوع الهيكل
صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتوجات أو المناطق الجغرافية	- الاستفادة من التخصص في العمل - تحقيق التنسيق في أداء الأنشطة	الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة
-صعوبة التنسيق بين عمل الفترات المتتابعة.	- القدرة على التكيف ومواجهة التغيير في الطلب على السلع	الهيكل التنظيمي على أساس الزمن

<p>-ارتفاع التكاليف نتيجة التغيير في الآلات وتجهيز الطلبات المختلفة.</p>	<p>والخدمات، وقياس نتائج كل فترة ومراقبتها. -انجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد.</p>	
<p>-زيادة مشاكل التنسيق بين العمليات المختلفة. -نقل الأفراد بين الأقسام يعتبر أمر صعب. -ظهور الحاجة إلى تطوير المديرين، حيث تحتاج المنظمة إلى المزيد من الموهبة الإدارية لكل قسم</p>	<p>-يكون لكل قسم مسؤول عن عملية وعن آلاته المتخصصة. -التركيز والاهتمام بالعمليات الداخلية في المنظمة. -زيادة الكفاءة في الأداء نتيجة التخصص وتقسيم العمل. -تنمية الخبرات والكفاءات.</p>	<p>الهيكل التنظيمي على أساس العمليات</p>
<p>-صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق. -صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية، وبين المركز الرئيسي من ناحية أخرى. -صعوبة رقابة الإدارة العليا</p>	<p>-سرعة اتخاذ القرارات نظرا لعدم المركزية. -إلمام المديرين بخصائص ومتطلبات كل منطقة. -توفير خدمات سريعة وبأقل تكلفة لسكان المنطقة.</p>	<p>الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية</p>
<p>-لا يتيح الاستفادة من وفرات الإنتاج كبير الحجم. -صعوبة التنسيق بين الأقسام الأمر الذي يؤدي إلى وجود ازدواج في ممارسة بعض الأنشطة الوظيفية. -الحاجة إلى نوعيات متميزة من العاملين، وارتفاع تكاليف استقطاب هؤلاء.</p>	<p>-يتيح للعاملين القدرة على إشباع رغبات وحاجات الزبائن. -اكتساب خبرات متنوعة وتمييز في التعامل مع كل نوع من الزبائن. -القدرة العالية في التكيف مع التغيرات البيئية. -يتميز بدرجة عالية من اللامركزية.</p>	<p>الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن</p>
<p>-ازدواج أداء الوظائف من منتج لآخر. -صعوبة التنسيق بين العمليات المتشابهة كالشراء والتسويق.</p>	<p>-المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل كل منتج. -سرعة القرارات لدى مسؤول</p>	<p>الهيكل التنظيمي على أساس المنتج المنتج يكون سلعة أو خدمة</p>

<p>-الصراع بين مديري المنتجات على الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة.</p>	<p>كل منتج. -سهولة المتابعة والرقابة على كل منتج. -التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدى.</p>	
	<p>هيكل يحتوي على أكثر من طريقة في تقسيم وتجميع الأنشطة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.</p>	<p>الهيكل المركب المختلط</p>

المصدر : جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال : مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة، المهارات الإدارية ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، 2003 ، ص ص 186-189.

رابعا :أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم

بما أنه يوجد نموذجان أساسيان من التنظيم، فإنه يوجد نوعان من الهياكل والتي تتمثل في الهياكل الآلية(ميكانيكي) وهياكل عضوية.

1-الهيكل الآلي :يمتاز الهيكل الميكانيكي بالتعقيد والرسمية والمركزية الكبيرة، واعتماد الرقابة في أداء الأعمال، وكذلك السلوك المبرمج، وقلة الاستفادة للتغيرات أو الأحداث الفجائية¹.

2-الهيكل العضوي :يتميز هذا الأخير بالمرونة وقابلية التكيف مع الظروف المختلفة، يتميز بالبساطة النسبية، وكذلك رسمية منخفضة ولا مركزية في اتخاذ القرارات، ويعتبر الهيكل المعاصر.

ويمكن المقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي من خلال عدة جوانب والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

¹ - سعيد مؤيد السالم، نظرية المنظمة :الهيكل والتصميم ، مرجع سابق، ص 113 .

جدول رقم 9: مقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي

الهيكل العضوي	الهيكل الآلي	
تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور ويشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يرحضون على الحصول على أفكار المرؤوسين وآرائهم.	لا تتضمن إدراكا للثقة، لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وآرائهم.	القيادة
توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة، تسود العاملين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.	توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمانية من خلال استخدام الخوف والعقوبات، تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	التحفيز
تتسبب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.	تتسبب المعلومات من الأعلى إلى الأسفل وتميل نحو التشويه وعدم الدقة.	الاتصال
مفتوح ومكثف، فالرؤساء والمرؤوسين بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها.	مغلق ومحدود، للمرؤوسين تأثير محدود على أهداف دوائهم وأساليبها وأنشطتها.	التفاعل
نسبيا لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.	نسبيا مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.	اتخاذ القرارات
يشجع مشاركة الجماعة في أهداف عالية وواقعية.	مركزة في قمة المنظمة ولا تشجع مشاركة الجماعات.	وضع الأهداف
موزعة في الهيكل: تتركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات.	مركزية، تتركز على وضع اللوم والنقد بسبب الأخطاء.	الرقابة
عالية ويسعى المديرون لتحقيقها بجد وثبات، ويقررون بالحاجة للإلتزام الكامل بتطوير وتدريب المواد البشرية في المنظمة	متدنية، ويسعى المديرون إليها بسلبية ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة.	أهداف الأداء

المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص ص 140، 139.

المبحث الثالث: تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي

بناءً على دراسة المحددات الرئيسية لاختيار الهياكل التنظيمية تقوم المنظمة بتصميم هيكلها التنظيمي، وتعتبر عملية التصميم عملية إلزامية ومستمرة لكل المنظمات وذلك نظراً للتطورات الداخلية والخارجية في المنظمة، ولقد كان موضوع تصميم الهيكل التنظيمي وتطويره في مقدمة اهتمام الكتاب والباحثين، وذلك لأن فعالية المنظمة متوقفة على فعالية الهيكل التنظيمي، وكلاهما متوقف على فعالية عملية التصميم.

المطلب الأول: مداخل تصميم الهيكل التنظيمي

هناك مدخلان أساسيان في تصميم الهيكل التنظيمي و اللذان يتمثلان في المدخل الفوقي والمدخل التحتي.

أولاً: المدخل الفوقي

من خلال هذا المدخل يتبنى القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي وجهة نظر الإدارة العليا وذلك لأنها أدري بمصلحة المنظمة، وهي أيضاً مصدر كل السلطات، كما أنها أقرب طرق في التعامل مع البيئة الخارجية، وهي التي تضع رسالة ورؤية وأهداف المنظمة، وهي التي تدري أين تسير المنظمة، وعليه فهي أدري بما يجب أن يكون عليه الهيكل التنظيمي، ويسمى كذلك بالمدخل الاستراتيجي ويمر هذا المدخل بالخطوات التالية:¹

1-تحديد إستراتيجية المنظمة :حيث تقوم المنظمة بما يلي:

أ -تحليل البيئة الخارجية : بحيث يتم التعرض للظروف المنافسة والمنافسين والموردين والأسواق والمستهلكين والعلاقات مع الدولة، والأمور السياسية والأوضاع الاقتصادية وغيرها من العناصر، وفي ضوء ذلك تحدد الفرص التي تشير إلى الظروف الملائمة في البيئة الخارجية والتي يمكن اقتناصها واستثمارها لتحقيق ميزات إضافية، كما تحدد التهديدات التي تشير إلى الظروف غير الملائمة في البيئة الخارجية، والتي يجب تجنبها والتعامل معها بشكل تخفيض مشاكلها أو تحويلها بشكل أفضل لصالح المنظمة.

ب -تحليل البيئة الداخلية: وهنا يتم التعرض للبيئة الداخلية للمنظمة كأصولها وموجوداتها وأنظمتها الوظيفية كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية والقواعد والمديرين والعاملين بالمنظمة والثقافة

¹ أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص174.

التنظيمية لها، وفي ضوء ذلك تحدد نقاط القوة(والتي تعطي قوة وانطلاقة للمنظمة، وعلى المنظمة أن تعتمد عليها في مستقبلها، كما تحدد كذلك نقاط الضعف(والتي تشير إلى عناصر سلبية في المنظمة).

ج -تحديد رؤية المنظمة: وهي " أحلام المنظمة وطموحاتها التي يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية . وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل"

د -تحديد رسالة المنظمة: وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً، فرسالة المنظمة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، التي تعمل في نفس الميدان أو المجال"

هـ -تحديد الأهداف العامة: والتي تمثل النتائج النهائية للمنظمة بشكل أرقام الأرباح، مبيعات...إلخ.

و -تحديد التحركات الإستراتيجية: والتي تمثل التحركات المستقبلية الرئيسية للمنظمة في طريقة استخدامها لمواردها المالية والبشرية وأنظمتها اتجاه الأسواق، العملاء، والمنافسين، وكذلك الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية لتحقيق كل الأهداف العامة ورؤية المنظمة ورسالتها¹.

2-تحديد إدارات المنظمة: بما أن الإستراتيجية تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي، فإنها تؤثر بذلك على شكل إدارات المنظمة، حيث أن الأعمال والأنشطة التي تحقق إستراتيجية يجب اعطاؤها وزناً كبيراً في هيكل المنظمة، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحدد الإستراتيجية.
- رفع هذه الوحدات ذات العلاقة بتحديد الإستراتيجية إلى الأعلى.
- إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرية أعلى في التصرف واتخاذ القرار.
- تعيين مديرين لهذه الوحدات ذوي كفاءة وتعليم ومهارة وتدريب.
- تعيين عاملين ذوي كفاءة وتعليم وتدريب أعلى في هذه الوحدات.
- إلحاق وحدات مساعدة وإدارية بتلك الوحدات التي تحقق إستراتيجية المنظمة.
- منح اعتمادات أكبر لهذه الوحدات.

¹ - أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 175.

- منح هذه الوحدات مزيداً من أساليب التكامل والتنسيق مع باقي وحدات المنظمة على أن تسيطر هذه الوحدات على الأساليب.

وبعد تحديد الإدارات التي تحقق الإستراتيجية، يتم تحديد الأقسام التابعة لكل إدارة بشكل يضمن سهولة تنفيذ الإستراتيجية وسرعة الحركة والرقابة على الأداء والتنفيذ.

- 3-تحديد الوظائف:** بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الإدارات والأقسام ويتحدد الأمر بالصورة التالية:
- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.
 - وصف كل وظيفة.

- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة، أو ما يطلق عليه بالمقرر الوظيفي.

4-تحديد سلطات الإدارات والوظائف: ويعني ذلك تحديد كل من:

أ -**الصلاحية التنظيمية:** وهو ما يطلق عليه كذلك جدول الصلاحية التنظيمية، وهو جدول يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية، ويبي ذلك تحديد سلطات الوظائف، ووضعها في وصف الوظائف وحين يتم التعرض لوصف سلطات المستويات التنظيمية، فإنه يتم شرح السلطات التالية:

- السلطة المالية.
- سلطة التحفيز وسلطة العقاب.
- السلطة الإشرافية.
- سلطة تقييم الأداء.
- سلطة تحديد العمل وتوزيعه.
- سلطة اتخاذ القرار والتصرف.
- سلطة التخطيط وتنظيم العمل والرقابة عليه.

- ب -**حدود تفويض الصلاحيات والسلطات:** ويعني تحديد ما يمكن تفويضه، وما لا يمكن تفويضه وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها(مثل غياب الرئيس أو الإجازات)، وتحديد إلى من يمكن التفويض إليه.
- ج -**تحديد الاختصاصات والمهام:** وتعني المهام والاختصاصات التي تقوم بها كل وحدة تنظيمية.

د -تحديد العلاقات التنظيمية: سواءا كانت داخلية بين الوحدات بعضها ببعض، أو بين كل وحدة تنظيمية والمنظمات الأخرى.

5-التنسيق: وبعد التوصل إلى الخطوات الأربع السابقة، يبقى التركيز على علاقات التكامل والتعاون بين الوحدات وأيضا بين بعض الوظائف ويتم تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

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

ثانيا :المدخل التحتي

في اتجاه مغاير للاتجاه السابق يمكن أن يتبنى المديرون والمسؤولون عن تصميم الهيكل التنظيمي أسلوب عمل يبدأ من قاعدة المنظمة، أي من العمليات التشغيلية والمهام التنفيذية في أدنى مستوى، ويمر المدخل التحتي بعدة خطوات وهي كما يلي:¹

1-تحليل الأنشطة ومهام العمل: وهي الخطوة الأولى في عملية التصميم، و تشمل على:

الحصول على معلومات مبدئية عن المنظمة، منتجاتها، خدماتها ومشكلاتها؛ جمع بيانات عن الوظائف محل التحليل وذلك إما بالملاحظة أو المقابلات، أو بقوائم الأسئلة، ويتم جمع المعلومات عن الأنشطة ومدى تكرارها، مدتها، متابعتها وتكاملها، والأدوات المستخدمة في الأداء، وظروف العمل، ومخرجات الوظيفة، طبيعة المعلومات الداخلة والخارجة من الوظيفة، العلاقات الرئاسية بين الوظيفة والمستويات الأعلى والعلاقة بين الوظيفة والوظائف الأخرى، حجم العمل في الوظيفة، مواصفات شاغل الوظيفة؛ تحليل العمل ويتم ذلك من خلال فحص ما تم جمعه من بيانات، وذلك للتعرف على أدق التفاصيل، فتحليل العمل يهتم بالدرجة الأولى بالتعرف على المكونات الدقيقة لكل مهمة من مهام الوظيفة والتي تستند إلى شاغل

¹ - أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، مرجع سابق، ص178 .

الوظيفة، وحين يتم التعرف على الأنشطة المكونة للوظيفة، ويتم جمع هذه الأنشطة على أساس تشابهاً أو تكاملها أو تتابعها في مهمة واحدة، ثم يتم تجميع المهام التي تكونت على أساس التشابه أو التكامل والتتابع في وظيفة (نشاط ← مهام ← وظيفة).

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

3-تصميم الوظائف وتوصيفها: ويعني ذلك تجميع الأنشطة في مهام واضحة ومحددة الملامح، ثم تجميع هذه المهام في وظيفة كاملة، ويتم التجميع وكما ذكرنا سابقاً وفقاً لأسس معينة كالتشابه أو التكامل أو التوالي، ولكن الأهم أن يتم التجميع بشرط أن تتوافر في الوظيفة خمسة شروط وهي كالآتي:

- لا بد أن يتضمن تصميم الوظيفة تنوع في المهارات اللازمة للأداء.
- لا بد أن يتضمن تصميم الوظيفة أداء عمل مهم وذو تأثير على المنظمة.
- لا بد أن يتضمن تصميم الوظيفة عمل متكامل من بدايته حتى نهايته.
- لا بد أن يتضمن تصميم الوظيفة درجة من الاستقلال والحرية.
- لا بد أن يتضمن تصميم الوظيفة حصول شاغليها على معلومات من الوظيفة ذاتها عن مدى تقدمهم في العمل.

وكلما توافرت هذه الشروط الخمسة أدى ذلك إلى شعور شاغلي الوظيفة بأهم يؤدون عملاً ذو قيمة ومسؤولية وأهم على علم بمجريات العمل، ويؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي.

وبعد تصميم الوظيفة يتم وضعه في شكل مكتوب، يطلق عليه (توصيف أو وصف الوظيفة) والذي يشمل على أقسام مختلفة، فالقسم الأول به بيانات تعريفية عن الوظيفة، ثم تتوالى الأقسام لكي تصف الهدف من الوظيفة ثم المهام والواجبات الخاصة بالوظيفة والاتصالات الداخلة والخارجة للوظيفة، ظروف العمل ومعايير الأداء فيها، وأخيراً مواصفات شاغل الوظيفة.

4-تجميع الوظائف في أقسام وفي إدارات: بعد تحديد الوظائف وتصميمها، تأتي الخطوة التالية وهي تجميع هذه الوظائف في وحدات تنظيمية مثل الأقسام، والتي يتم تجميعها بالتبعية في وحدات إدارية أكبر مثل الإدارات ومن أهم العناصر الحاكمة في ذلك ما يلي¹:

* التناغم بين الوظائف، بحيث الوظائف التي تتشابه مع بعضها البعض أو تتكامل مع بعضها البعض أو تتوالى مع بعضها البعض يمكن دمجها في قسم واحد، وكذلك الأقسام.

* قدرة الوظائف على تحقيق الأهداف عند وضعها في قسم واحد، أو عند وضع الأقسام في إدارة واحدة.

* قدرة الوظائف على تحقيق الانضباط الداخلي عند وضعها في قسم واحد أو عند وضع الأقسام في إدارة واحدة.

* قدرة الوظائف على تحقيق السهولة والبساطة في الأداء عند وضعها في قسم واحد أو عند وضع الأقسام في إدارة واحدة.

5-التنسيق: بعد تصميم الوظائف وتجميعها، يبقى تفعيل الهيكل بمجموعة من الأنشطة والممارسات

التنظيمية، ومن أهمها والتي تحقق التنسيق في المنظمة ما يلي:

- تحديد سلطة كل وظيفة أو مستوى تنظيمية.
- استخدام أساليب الاتصال المختلفة مثل الاجتماعات واللجان وكتابة التقارير المشتركة.
- تحديد العلاقات الرأسية والأفقية بين الوظائف المختلفة والوحدات التنظيمية.
- وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الفوقي هو الأكثر شيوعاً في تصميم الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: مخرجات تصميم الهيكل التنظيمي

تتمثل أهم مخرجات تصميم الهيكل التنظيمي في كل من الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

أولاً: الخريطة التنظيمية

تعتبر الخريطة التنظيمية من أهم أدوات المساعدة في فهم الهيكل التنظيمي.

1-تعريف الخريطة التنظيمية: يمكن تعريف الخريطة التنظيمية على أنها" شكل بياني للهيكل التنظيمي

للمنظمة، حيث يوضح مكان كل وظيفة وعلاقات العمل الموجودة بين مختلف الوظائف في المنظمة.

¹ - أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، مرجع سابق، ص181 .

2- خصائص الخريطة التنظيمية: تتميز الخريطة التنظيمية بالخصائص التالية:¹

- تقسيم العمل، بحيث توضح المربعات الموجودة في الخريطة التنظيمية تقسيمات العمل في المنظمة، سواء ما يتعلق بالتقسيمات الأساسية أو الفرعية.
- توضح الخريطة العلاقات بين المستويات الرأسية، كما تظهر الخطوط بين المربعات العلاقة التفرعية (أي إلى من يرفع التقرير)، وهذا أمر هام لمواجهة الصراعات لاتخاذ القرارات.
- توضح نوع الأعمال التي يقوم بها العاملون في المنظمة ومواقع القيام بذلك، حيث توضح الخريطة مساحة المسؤولية والوظيفة التي يقوم بها كل فرد، وبذلك عند إضافة أي عمل جديد في المنظمة، فإن الخريطة تساعد في إسناد هذا العمل إلى الشخص المناسب.
- توضح عدد المستويات الإدارية التي تعلق العمالة الأساسية، ويقوم كل مستوى برفع تقاريره للمستوى الأعلى.

3- أغراض الخريطة التنظيمية: تخدم الخريطة التنظيمية الأغراض الرئيسية التالية:²

- إعطاء فكرة رئيسية عن حجم المنظمة والوحدات التي تتألف منها وطبيعة العلاقات والوظائف الموجودة فيها.
- بيان خطوط السلطة والاتصال بين كافة أجزاء الهيكل التنظيمي بما في ذلك الوحدات الاستشارية والتنفيذية؛
- توثيق العلاقات التنظيمية، أي وضعها في وثيقة رسمية، قد تلزم لتحديد المسؤوليات، وبيان العلاقات وإجراء الاتصالات وغيرها.

4- أنواع الخرائط التنظيمية: هناك نوعين من الخرائط التنظيمية وهما:³

- أ - الخريطة الرئيسية: وهي التي تظهر فيها جميع الوحدات الإدارية بمختلف مستوياتها العليا، الوسطى والدنيا، كما يظهر فيها جميع الإدارات من الإدارة العامة (الإدارة العليا)، إلى الموظفين والعمال التنفيذيين.

¹ - سعيد مؤيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، مرجع سابق، ص147.

² نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب، مرجع سابق، ص94.

³ عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص94.

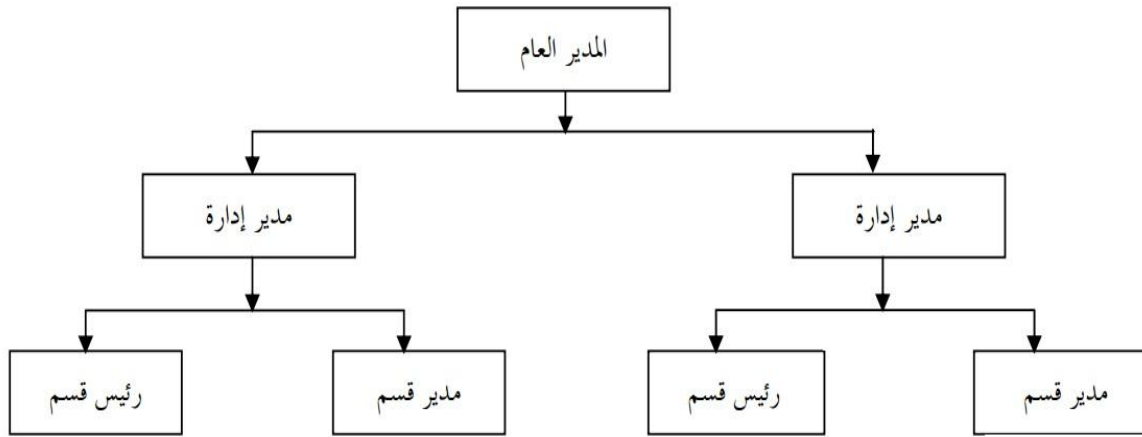
ب -الخريطة التكميلية: وتسمى الخريطة المساعدة، أو الجزئية وهي التي تظهر في وحدة إدارية واحدة مثل خريطة مديرية الموارد البشرية.

5- أشكال الخرائط التنظيمية: الخريطة التنظيمية بنوعها يمكن أن تأخذ إحدى الأشكال التالية¹:

أ -الخريطة الرأسية أو التقليدية: وهي الشكل التقليدي والأكثر شيوعا للخرائط التنظيمية، حيث تمثل أبسط الطرق للإشارة إلى المستويات الإدارية وتحديد العلاقات الرئاسية بين العاملين:

ويمكن توضيح الخريطة الرأسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (13) الخريطة التقليدية

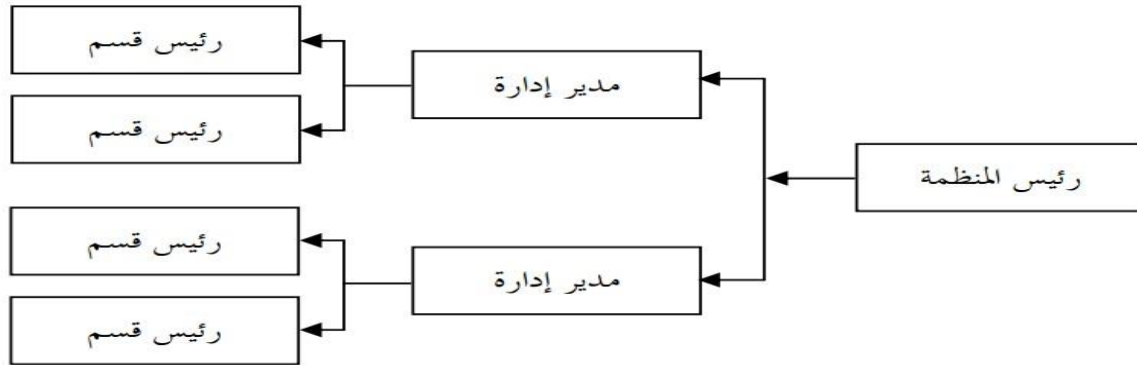


المصدر: ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2004، ص143.

ب-الخريطة الأفقية: يلزم التوسع في حجم المنظمة إبداع طريقة يمكن من خلالها توضيح كافة المستويات الإدارية -والعلاقات فيما بينها ، وهنا تكون الخريطة الأفقية مناسبة بحيث تكون المستويات العليا الموجودة في أقصى اليمين ،وتندرج هذه المستويات في سلطاتها ومسئولياتها تنازليا من اليمين إلى اليسار ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات والوظائف)، مرجع سابق، ص268.

الشكل رقم (14) : الخريطة الأفقية

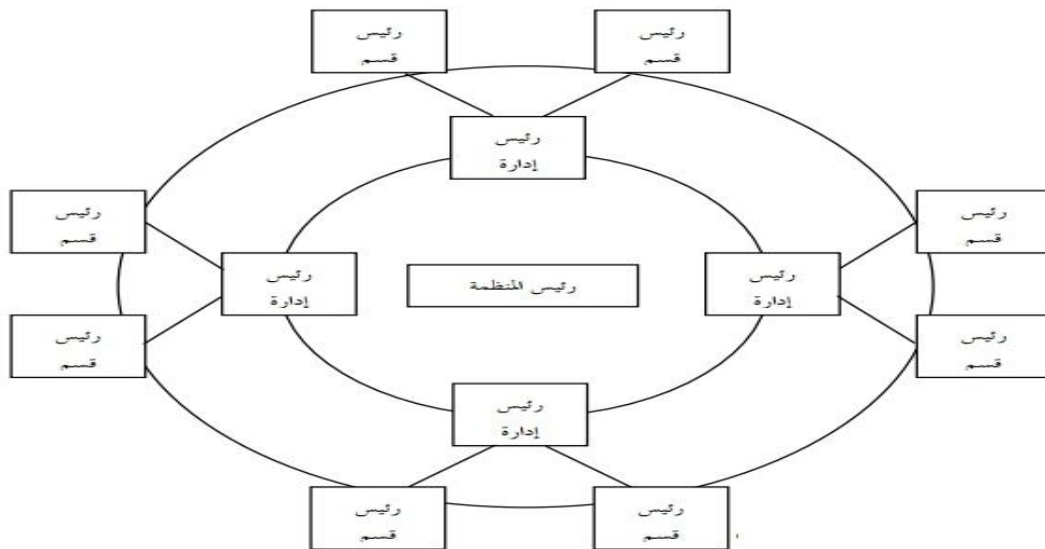


المصدر: علي محمد منصور مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، الطبعة الأولى، 1999، ص152.

ج-الخريطة الدائرية: حيث تكون السلطة في المركز (مركز الدائرة) وتكون الوحدات والأقسام موزعة بين مركز الدائرة ومحيطها.¹

ويمكن توضيح الخريطة الدائرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (15) :الخريطة الدائرية



المصدر : محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف) ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004 ، ص271.

¹ - عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق، ص95.

5- الشروط الواجب مراعاتها عند رسم (وضع) الخريطة التنظيمية: عند رسم الخريطة التنظيمية يجب

مراعاة الشروط والقواعد التالية¹:

- يجب أن ترسم مستطيلات ودوائر وأشكال متماثلة لتعبر عن الوحدات المتماثلة من حيث المستوى التنظيمي، بينما يمكن أن تكون الأشكال و القياسات مختلفة في المستويات المتفاوتة.
- لا يمكن رسم الأمانة تحت الرئيس مباشرة، بل على جهته اليمنى وتحت خط السلطة الممثل للرئيس وتعامل اللجان بنفس الطريقة.
- خطوط السلطة التنفيذية تكون متصلة، بينما خطوط السلطة الاستشارية تكون متقطعة.
- الوضوح والبساطة في شكل الخريطة وخطوطها وكلماتها.
- أن يوضح عنوان الخريطة اسم المنظمة والجهة التي أعدت فيها الخريطة وتاريخها.
- ضرورة إعادة تشكيل الخريطة كلما تغير الهيكل التنظيمي.

6- مزايا وعيوب الخريطة التنظيمية: للخريطة التنظيمية مزايا وعيوب، حيث يمكن حصر أهم مزاياها في

النقاط التالية²

- أنها تعتبر مرشداً لأفراد المنظمة، فتساعدهم على فهم واجباتهم ومسؤولياتهم، فتعطي للتنظيم قوة دافعة لأن الفرد إذا فهم حقيقة عمله ومركزه، فإنه يحاول الإبداع في ذلك العمل لينال التقدير والترقية عن طريق إثبات جدارته وكفاءته.
 - أنها تعطي المعلومات اللازمة عن المنظمة لغير الأفراد العاملين بها، كما أنها تعكس عمل المنظمة وصورتها التنظيمية للجهات التي تتعامل معها سواء كانت هذه الجهات عملاء أو موردين أو السلطات الحكومية أو غيرها.
 - أنها تعطي صورة سريعة عن طبيعة عمل المنظمة بطريقة أكثر سهولة مما لو كانت المعلومات المقصود إظهارها موصوفة عن طريق الكتابة بشكل تفصيلي.
- في حين تتمثل أهم عيوب الخريطة التنظيمية في:

¹ - نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب، مرجع سابق، ص 96.

² - صلاح الشنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال:مدخل المسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص 571.

- لا توضح الخريطة التنظيمية مقدار السلطة المحددة لكل مركز أو مقدار المسؤولية المثبتة عليه، وليس هناك علاقة بين كبر حجم المستطيلات أو الدوائر المخصصة للمراكز المختلفة وبين السلطات الخاصة بهذه المراكز؛

- تعطي الخريطة التنظيمية صورة عن الروابط الرسمية في المنظمة ولكنها لا تظهر الروابط غير الرسمية التي تلعب دورا هاما في كل تنظيم.

ثانيا: الدليل التنظيمي¹

بعد قيام المنظمة بتصميم هيكلها التنظيمي لا بد من وضع ذلك في وصف متكامل يتناول كل الجوانب البناء التنظيمي، ويتم وضع ذلك فيما يطلق عليه دليل التنظيم، والذي يعتبر بمثابة مرجع للمديرين والذي يمكن الاسترشاد به للتعرف على السلطات والمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات والتبعيات التنظيمية، ويبدأ الدليل التنظيمي بعرض الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل، ثم يعرض الهياكل التنظيمية لكل وحدة تنظيمية على حدى، حيث بنظرة مدققة يمكن معرفة عدة حقائق منها: طريقة تقسيم الإدارات (وظيفي، جغرافي)، وأسلوب تقسيم العمل والتخصص (كما تظهر في تسمية الإدارات والأقسام والوحدات) وكذلك من خلال دليل التنظيم يمكن معالجة القصور الموجود في الخريطة والهيكل التنظيمي والتي لا يمكن أن يوضحها لا الهيكل ولا الخريطة كالتنظيم غير الرسمي، العلاقات الكائنة بين الوحدات شكل تدفق المعلومات في أرجاء الهيكل. أما فيما يخص مكونات الدليل التنظيمي فيمكن حصرها في الأجزاء التالية:

- الهيكل التنظيمي.

- وصف التسلسل الرئاسي والتبعية التنظيمية للوحدات التنظيمية .

- وصف الأهداف العامة للمنظمة.

- وصف تفصيلي لكل إدارة رئيسية بالمنظمة، يشمل أهدافها، الأقسام التابعة لها، مع وصف اختصاصات ومجالات عمل كل إدارة.

¹ - أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، مرجع سابق، ص 261.

- وصف لأهم العلاقات التنظيمية بين كل إدارة والجهات الخارجية للمنظمة، وذلك مدا وطلبا بالمعلومات التي تمم الطرفين.

- وصف لطبيعة البيانات والمستندات الداخلة والخارجة من الوحدة التنظيمية، ووصف لجهات توريد وتصدير هذه البيانات مع شرح لطبيعة البيانات والمستندات وعلاقتها بأداء الإدارات المعنية.

- شرح لمؤشرات الأداء (معايير الانجاز)، حيث تمثل هذه المؤشرات النتائج التي تقوم الإدارة العليا بمتابعة تنفيذها، والتحقق من الوصول إليها.

المطلب الثالث: تغيير وتطوير الهيكل التنظيمي

تقوم المنظمة بتغيير وتطوير هيكلها وذلك من أجل التعايش مع الظروف والتحديات التي تفرضها البيئة.

أولا: تغيير الهيكل التنظيمي: يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه " نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها"¹

وتعتبر الهياكل التنظيمية أكثر المجالات تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات في هيكلها التنظيمي، وتمثل أهم العوامل التي تدفع المنظمة للتغيير في هيكلها التنظيمي في:²

- الابتكار.
- ظهور المشاكل الهيكلية.
- متابعة النمو.
- استخدام تقنيات المعلومات والحاسوب.
- التغيير في التعليم والتدريب .
- انتشار شركات متعددة الجنسيات.
- التغيير في أنماط التجارة الدولية.

¹ - محفوظ أحمد حودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 37.

² - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص 34.

ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي ب:¹

- إلغاء وحدات تنظيمية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة.
 - تجزئة وحدات تنظيمية إلى وحدات مستقلة.
 - تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة.
 - تغيير في المستوى الإداري للوحدات التنظيمية.
 - التغيير في التسميات،
 - توسيع اختصاصات في بعض النشاطات للوحدات الإدارية أو تضييقها.
- ومن أهم التحولات التي فرضتها البيئة على الهياكل التنظيمية ما يلي² :
- التحول من عدد كبير للمستويات الإدارية إلى عدد قليل.
 - التحول من نطاق الإشراف الضيق إلى نطاق الإشراف الواسع.
 - التحول من خطوط الاتصالات الرأسية إلى خطوط الاتصالات الأفقية.
 - التحول من الإدارة الرسمية للإجراءات إلى الإدارة القيادية الذاتية الموقفية.
- ولقد أدت هذه التحولات إلى:

- سرعة الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- تيسير الاتصالات الإدارية وجعلها أكثر فعالية.
- تقليل تكلفة الأعمال الإدارية بين المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية.
- سرعة اتخاذ القرارات وفق متطلبات حاجة العمل في المستويات الدنيا.

ثانيا :تطوير الهيكل التنظيمي

يمكن تعريف التطوير التنظيمي على أنه " إستراتيجية...، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"³.

¹ - أحمد ماهر، تطوير المنظمات: مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004 ،ص37 .

² - مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية (2003/2002)، ص217.

³ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة للطباعة و التوزيع، الجزائر ، 2003 ، ص55.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنظمة تقوم بتطوير هيكلها التنظيمي كوسيلة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة، ولذلك اتجهت المنظمات المعاصرة إلى تطوير هيكلها التنظيمية باستعمال أساليب عديدة نذكر منها:

1- فرق العمل: يعتبر أسلوب بناء فرق العمل من أكثر الأساليب قبولا لدى خبراء التنظيم والإدارة حيث

يمكن تعريف فريق العمل على أنه "مجموعة رسمية لها قائد وهدف وثقافة متميزة، يعمل من خلال الأفراد المكونين له بتعاون وتنسيق تام لتحقيق الهدف، كما يلاحظ غياب أثر الفروق الفردية"¹

ولنجاح فريق العمل بشكل فعال لابد من توافر الشروط الآتية:²

- أن يمتلك أفراد الفريق الخبرة الكافية ذات العلاقة بالعمل الذي يؤديه.
- أن يكون عدد أفراد الفريق كافيا لإنجاز العمل.
- أن يمتلك أفراد الفريق مهارات التعامل والتفاعل مثل المهارات الفنية ومهارات المشاكل.

كما هناك عدة أشكال لفرق العمل نذكر منها:³

أ - فرق عمل حل المشاكل: يضم مجموعة صغيرة من الأفراد يقومون بأعمال متشابهة ويجمعون مرة في

الأسبوع لمناقشة العمل وتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة وهي ما تسمى بحلقات الجودة.

ب - فرق العمل المشكلة من مختلف الدوائر: تشكل هذه الفرق من نفس المستويات الإدارية الواحدة

ولكن من دوائر وظيفية مختلفة لأداء مهام معينة.

ج - فرق العمل الوظيفية: تتكون هذه الفرق من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في

نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقا.

د - فرق المشروعات: وهي مجموعة من الأفراد يتم استدعاؤهم بواسطة المنظمة لإنجاز مشروع أو مهمة

محددة.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سابق، ص 47 .

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006 ، ص 159.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات، مرجع سابق، ص 140.

هـ - فرق الإدارة العليا: يتم تشكيل هذا النوع من الفرق من المديرين العاملين في المنظمة، ومن مختلف المستويات الإدارية.

وتسعى المنظمة من خلال بناءها لفرق العمل إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة .
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية .
- الالتزام بتحقيق الأهداف.
- التخطيط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.
- اعتماد نظم اتصالات جيدة.
- تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

2-الإثراء الوظيفي (Herzberg): يعود الفضل في ظهور هذا الأسلوب إلى المفكر هرزبرغ صاحب

نظرية العاملين في التحفيز، فهو يعتبر كأسلوب للقضاء على التخصص في العمل، والإثراء الوظيفي يتم من خلال زيادة محتوى العمل من خلال تنوع الواجبات والمهام، إعطاء فرص أكبر للمشاركة، إعطاء الحرية في العمل والتصرف، أو من خلال منح مسؤوليات أكبر².

ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب توافر الخصائص التالية³:

أ -تنوع المهارات :وتشير إلى ما يتطلبه العمل من مهارات وقدرات للقيام بالواجبات التي تتطلبها الوظيفة.

ب -أهمية الواجب :وتعني مدى تأثير العامل على الأعمال الأخرى.

ج -الاستقلالية :وتعني مدى ما يوفره العمل للعامل من حرية التصرف في جدولة العمل، وتحديد الإجراءات وغيرها.

د -التغذية العكسية (معرفة النتائج): وتعني مدى قدرة الفرد على تقييم أداءه لعمله.

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل ، مرجع سابق، ص 132 .

² - أحمد ماهر، تطوير المنظمات: مفاهيم وتطبيقات ، مرجع سابق، ص87.

³ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص158.

خلاصة:

ناقشنا في هذا الفصل مفهوم التنظيم كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فهو عبارة عن تقسيم الأعمال والتنسيق فيما بينها من أجل الوصول إلى أهداف معينة، وهو يعتمد على مجموعة من المبادئ أهمها مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية وكذلك مبدأ المرونة وهو مبدأ حديث من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، والتي تعتبر كذلك من خصائص التنظيم الفعال، والتنظيم في أي منظمة له شكلين أساسيين وهما يتمثلان في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، كما يمكن تقسيم التنظيم إلى نموذجين، نموذج آلي والذي يتناسب مع البيئة المستقرة، في حين النموذج العضوي يتناسب مع البيئة المتغيرة. ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأدوات التنظيمية، فهو يمثل الإطار الذي يحدد فيه تقسيم وتوزيع المهام بين الأفراد، ويمثل كياناً متكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة فيما بينها.

أما محددات تصميم الهيكل التنظيمي والتي كانت تتمثل في حجم المنظمة، حيث أنه كلما كبر حجم المنظمة اتجهت إلى استعمال هياكل ميكانيكية، أما فيما يخص عمر المنظمة فإنه لكل مرحلة من مراحل حياة المنظمة هيكل معين يتماشى وظروف المرحلة، أما بالنسبة للبيئة، فكلما كانت مستقرة كان الهيكل الميكانيكي هو الأفضل والعكس صحيح، كما يتلاءم هذا النوع من الهياكل في ظل إستراتيجية البقاء والاستقرار، في حين يتلاءم الهيكل العضوي عند تطبيق إستراتيجية النمو والتوسع، وبدراسة هذه المحددات يصمم الهيكل التنظيمي وفقاً للمدخل الفوقي الذي يبدأ بتحديد الإستراتيجية مروراً بتحديد الإدارات والوظائف والسلطات إلى غاية الوصول إلى التنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية أما وفقاً للمدخل التحتي والذي يبدأ بتحليل العمل ومن ثم تحديد معدلات الأداء ثم تصميم الوظائف ثم تجميعها في أقسام وإدارات وأخيراً التنسيق فيما بينها.

ولتدعيم الهيكل الجديد ترسم الخريطة التنظيمية ويعد الدليل التنظيمي وهما وسيلتان تساعد على فهم الهيكل الجديد. وتعمل المنظمات على تغيير وتطوير هياكلها من أجل مواكبة التحديات والظروف البيئية وهذا ما أدى إلى ظهور أشكال جديدة من الهياكل التنظيمية كالهياكل المصفوفية.

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة العمومية

الاستشفائية بتيسمسيلت

تمهيد:

بعدما تناولنا الجانبين النظريين من البحث موضوع الدراسة، كان لزاماً علينا أن نجسّد ذلك في الواقع إذ أنّه لا يكفي أن نتكلم على معرفة تأثير بيئة المنظمة على تصميم هيكلها التنظيمي دون أن نستفيد من ذلك على الواقع. كما أنّ طرح التساؤلات ووضع الفرضيات يجب أيضاً أن تختبر وتحلل عملياً، لذلك ارتأينا أن نثري دراستنا هذه بجانب تطبيقي.

وعلى هذا الأساس قسم الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمستشفى.
- المبحث الثاني: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيلت
- المبحث الثالث: عوامل تطور الهيكل التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمستشفى

تعتبر الأنظمة الصحية الكفؤة مطلباً أساسياً لتقديم خدمات طبية متميزة تستجيب للمعايير والمتطلبات العالمية وتحظى بقبول ورضا المستهدفين من تقديمها، وتمثل المستشفيات العمود الفقري لأي نظام صحي، وذلك لقدرتها على توفير كافة أنواع الرعاية الصحية التي تعجز عن تقديمها أي مؤسسة صحية أخرى، كالوحدات الصحية، الأقسام الاستعجالية وغيرها وذلك من خلال الوظائف التي تحظى بها، والخصائص التي تتمتع بها وكذلك احتوائها على سلطتين مختلفتين تديران القرارات فيها وهما السلطة الإدارية والسلطة الطبية ومن خلال هذا سنتطرق إلى مفهوم المستشفى ووظائفها، خصائصها، وأخيراً السلطة الإدارية والطبية في المستشفى.

المطلب الأول: مفهوم المستشفى ووظيفته

إن المستشفى هو المكان المفضل بالنسبة للمريض لتلقي العلاج، ومكان العمل المفضل للطبيب وباقي القوى العاملة الاستشفائية الأخرى، كما يعتبر الواجهة الحضارية التي تبرز تقدم البلد الصحي والعلمي والاجتماعي من خلال الوظائف التي تقوم بها.

أولاً: مفهوم المستشفى

قد قدمت عدة تعاريف عن المستشفى منها أن المستشفى هو عبارة عن :

" مجموعة من المتخصصين والمهن الطبية وغير الطبية، والمدخلات المادية والموارد، تنظم في نمط معين خدمة المرض الحاليين والمرقبين وإشباع حاجاتهم واستمرار المنظمة الصحية."¹

كما تعرف المستشفى بأنها تنظيم يقوم بتعبئة المهارات والجهود لعدد كبير من الجماعات المهنية المحترفة وعدد كبير من الجماعات المهنية المحترفة وشبه المهنية المحترفة، والجماعات غير المهنية المحترفة من الأفراد، من أجل الحصول على خدمات ذات كفاءة عالية إلى المرضى.

وقد عرفت الهيئة الأمريكية للمستشفيات « **American Hospital Association** »

المستشفى كما يلي: المستشفى مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على أسرة للمرضى الداخليين وخدمات طبية تشمل الأطباء والتمريض، وذلك من أجل إعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين.

¹ - صلاح محمد ذياب، ورقة بحثية بعنوان : درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في مستشفى البشير الحكومي، المؤتمر العربي الثاني في الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات 29/27 سبتمبر 2003، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص، 83.

كما عرفتها المنظمة العالمية للصحة «**World Health Organisation**» بأنها جزء أساسي من التنظيم الاجتماعي الطبي تتلخص وظيفته في تقديم الرعاية الصحية الكاملة للسكان، العلاجية أو الوقائية وتمتد عياداته الخارجية إلى البيوت، كما يعمل كمركز لتدريب القوى العاملة الصحية والقيام ببحوث اجتماعية حيوية.¹

وإن مجالات مستشفيات لم تبقى مقتصرة على الأنشطة التقليدية مثل الطب والعلاج، وإنما تعددت لتصبح مراكز لتعليم وتدريب كافة المهن الصحية الأخرى، بالإضافة إلى كونها أصبحت مراكز للأبحاث العلمية والطبية، ولهذا أصبحت المستشفيات في العصر الحديث مميزة من حيث التسيير والتنظيم والخدمات والأهداف. أما الدكتور محمد أمين فيرى أن المستشفى منظمة اجتماعية فنية معقدة (نظام رئيسي مركب)، تحتوي على أسرى للمرضى وتتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية أهمها: نشاط التشخيص، نشاط العلاج، نشاط التمريض، نشاط الخدمات الطبية المساعدة، نشاط الخدمات العامة، نشاط خدمات شؤون المرضى، نشاط الوحدات الاستشارية التي يؤثر بعضها على بعض ويتأثر بعضها البعض ويعمل بعضها مع البعض لتحقيق الأهداف وتقديم الرعاية الصحية.²

فالمستشفى هي نظام رئيسي مركب تتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة.³

ثانيا: وظائف المستشفى

تختلف وظائف المستشفيات بعضها عن بعض وذلك بسبب اختلاف أهدافها من وراء إنشائها، إلى أن هناك وظائف أساسية تشترك فيها معظم المستشفيات الحديثة وهي:⁴

- __ تحقيق مستوى عالي من جودة الرعاية الطبية.
- __ تعليم وتدريب العاملين في المجالات الطبية والتمريضية.
- __ تعزيز البحوث في مجالات العلوم الطبية والعلوم الأخرى ذات العلاقة بالصحة.
- __ توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية اللازمة للنهوض بالصحة المجتمع

¹ غازي فرحان ، خدمات الإيواء في المستشفيات، دار الزهران، عمان، 1999، ص 06.

² محمد أمين، المتطلبات الخدمية لرفع كفاءة الإنتاجية للمستشفيات في الأردن، سلطنة عمان، مجلة الإداري، العدد 77، جوان 1999، ص 45.

³ حسان محمد نذير حرساني، إدارة المستشفيات، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1990، ص 37.

⁴ Shooll.m. s et. health care management : atext in organisation : theory and bechairor , second edition, New York , john wiley sons, 1988, pp 13-14.

المطلب الثاني: خصائص المستشفى

- إن المستشفى هي ظاهرة معقدة في الحقيقة، فهي مؤسسة اقتصادية، اجتماعية، بيولوجيا، طبية... تسبح فيها الكثير من المعلومات، وتتعدد بها الهياكل والمسؤوليات موضوعا وهدفا، ولهذه الأسباب فإن للمستشفى مجموعة من الخصائص والتي تميزها عن غيرها من المنظمات ومن هذه الخصائص مايلي :
- يعتبر المستشفى تنظيما معقدا: يوصف المستشفى بالتعقيد، كونه يقوم على ترتيبات تنظيمية معقدة لاختلاف أهدافها ومسؤوليات الجماعات المهنية العاملة فيها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة في التنسيق بين تلك الجماعات المتفاوتة على المستويين الثقافي والوظيفي، وللحساسية الناجمة عن طبيعة العمل الذي يمس حياة الإنسان، وما يتبع ذلك من توتر نفسي وجسدي طوال فترة العمل، مما يزيد من تعقيد نظام المستشفى، باعتبار أن هذه الأمور لا تدخل ضمن إطار الترتيبات التنظيمية التي يقوم عليها.
 - المستشفى نظام إنساني من الدرجة الأولى لأنها تعمل من أجل الإنسان المريض أو المستفيد من خدماتها فالمستشفى يتميز بنظام خدمة مستمرة على مدار الساعة.
 - تتسم المستشفى بأنها نظام يتألف من عناصر إنسانية لديها القدرة على التفاعل والتعاطف والاتصال الجيد إلى جانب القدرة على التشخيص وحل المشكلات المعني بها.
 - المستشفى نظام متعدد الأهداف.
 - تتميز المستشفى بصعوبة قياس وتحديد مخرجاتها.
 - يحتاج العمل في المستشفى إلى درجة عالية من التخصص.
 - تتميز المستشفى بازدواجية السلطة : سلطة الجهاز الإداري وسلطة الجهاز الطبي.
 - المستشفى نظام مفتوح : المستشفى نظام مفتوح يحتوي أنظمة جزئية كبيرة تتفاعل مع بعضها البعض.
 - من خصائص العمل في المستشفى نقص أو انعدام حراك الوظيفي، بحيث يبقى العامل في نفس حقل الذي يلتحق به، فالمرضة مثلا تبقى في حقل التمريض مادامت تحمل مؤهل لذلك، وهذا ما يسبب تدرجا طبقيًا يثير الصراع بين الصفوة الفنية والإدارية، وبين العاملين في المستشفى.¹

¹ أروي مصطفى أحمد سيف، منطق السلطة ودورها في العلاقات التنظيمية في المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 1996، ص، ص، 14: 15.

المطلب الثالث: السلطة الإدارية والطبية في المستشفى

إن ظاهرة السلطة في المستشفيات تتميز بخاصية ينذر وجودها في أغلب المنظمات الإدارية، ألا وهي وجود نوعين من السلطة فيها وهي السلطة الإدارية التي يملكها أصحاب الإدارة العليا في المستشفى، المستمدة من الهيكل الهرمي للتنظيم، والسلطة الطبية التي يملكها القائمون على إدارة العمل الفني في المستشفى، وهم الأطباء. بمختلف اختصاصاتهم.

أولاً: السلطة الإدارية في المستشفى

تعتبر السلطة الإدارية في أي منظمة أو مؤسسة مفتاح العمل الإداري، والسلطة العليا هي الوحيدة التي تتمتع بحق اتخاذ القرارات وترتكز في يد الرئيس، وهو حق يخول له القانون طبقاً لوظيفة التوجيه والقيادة والتسيير، والتي يشغلها عن طريق إصدار قرارات. والسلطة الإدارية هي السلطة التي تقود وتسير المؤسسة حيث تقوم بتحديد أهدافها، واختيار السياسة والوسائل والبرامج، والإجراءات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.

كما تقوم بمراقبة العمل وفق الخطة الموضوعية، وتقوم بتقييم أداء أفرادها والحم عليهم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة واللازمة لمكافأهم أو عقابهم، حسب ما يقتضيه سلوكهم في العمل، وإذا نظرنا إلى المستشفى نجد أنها تتضمن نمطين من الإدارة وهذا الذي يضيف عليها طابع الخصوصية وهما: الإدارة الإدارية والإدارة الطبية¹.

(1) الإدارة الإدارية: وهي التي تتولى أعمال الإدارة كالإهتمام بالعاملين في المستشفى، ومختلف شؤونهم والحسابات والصيانة وحفظ المباني وغيرها، وعادة ما يكون مدير المستشفى الإداري، رجل مختص في علم الإدارة يتم إعداده عن طريق عدد من دورات التربصية الطبية، ليتطلع على طبيعة المشاكل التي يمكن أن تنشأ في المستشفى، على اعتبار الحساسية والخصوصية التي يتميز بها هذا الأخير، إلى أنه وبعد الإصلاحات الهيكلية التي خضعت لها المؤسسات في الجزائر بنوعها الصناعية والخدمية، بناء على قانون إعادة الهيكلة والإستقلالية فقد أصبحت المؤسسة الاستشفائية تحت مجلس الإدارة، والذي يتكون من ممثلي جميع الفئات المهنية المتواجدة في المستشفى.

(2) الإدارة الطبية: وهي مسؤولة عن العلاج وتقديم الرعاية الصحية وضمان الخدمات الطبية، بالإضافة إلى لتوجيه ونشر الوعي الصحي لدى الأفراد المترددين على المستشفى، وتتكون الإدارة الطبية من رؤساء الأقسام

¹ هلين توماس ودافيد هنجير، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: عبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 1990، ص ص، 40-

الطبية المختلفة الموجودة في المستشفى، وهي مسؤولة عن تعيين الأطباء والجراحين، والغرض من وجود هذين النمطين من الإدارة داخل المستشفى، هو توفير أخصائيين لكل النواحي الخاصة بالمستشفى، سواء كانت هذه النواحي علاجية، خدماتية أو حسابية، لضمان السير الحسن للعمل بداخلها.¹

ثانيا: السلطة الطبية (الفنية) في المستشفى

تعرف السلطة الفنية على أنها: "جدارة أصحاب المهن الفنية العليا في الحكم على المسائل المتصلة بمهنتهم أو تحليلها"². وبصفة عامة يقصد بالسلطة الفنية: "تلك السلطة التي يستمدّها أصحابها أساسا من خبراتهم الفنية ومؤهلاتهم الخاصة المتعرف بها، وهي تتركز على عنصر أساسيين هما الكفاءة والمسؤولية، فبالنسبة للفئات المهنية، فإن الكفاءة لا تعني فقط امتلاك المعارف التقنية التي تسمح لهم بمعالجة المسائل التقنية كإصلاح الآلات وصيانتها، إذا تعلق الأمر بالمصانع طبعا وكذا التحكم في العملية الإنتاجية، إنما تعني قدرة هؤلاء على التنظيم والتسيير والتوجيه، وكذا على التنسيق والمراقبة لضمان تنفيذ الأوامر"³.

ويتميز أصحاب السلطة الطبية داخل المستشفى بمجموعة من الخصائص أهمها:⁴

- وجود الحافر على القيام بالعمل وتنظيمه لدى أصحاب الخبرة المهنية على وجه الخصوص باعتبارهم أهل ميدان.
- يرغب أصحاب الخبرة المهنية كأطباء مثلا: بالشعور بأهميتهم في المشاركة في أعمال المستشفى، حيث أن كثير من الأعمال تتوقف على تدخلاتهم المباشرة أو اقتراحاتهم.
- طرح المتخصص المهني يختلف كثيرا عن تفكير المدير الإداري، فهو إذا تدخل يتبع المبادئ والقيم التي تفرضها طبيعة عمله المتعلقة بالمهنة المسندة إليه.
- يتمتع المخصص المهني بالحرية، وذلك بإتباعه القواعد التي يخططها لنفسه في مجال عمله، فالأخصائي يريد أن يكون حرا، ويطلب أقرانه مثله بجرية أكثر ليسيروا عملهم وليستعملوا طرقهم الخاصة في حل مشاكلهم، وليعملوا لمشاريعهم حسب أساليبهم خطواتهم الخاصة، وهم بذلك يقاومون التوجيهات

¹ حسان محمد نذير حرساني، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص، 63.

² Bolman. L, "Repensez les Organisations", Ed Maxima, Paris, 1996, P 164.

³ -Debonafos.G, "Les Identités Sociales des Techniciens", Information et Emploi Revue Trimestrielle, N°56, Ed Centre de Recherche sur la Qualification, Paris, Octobre 1996, PP 55,56

⁴ أروي مصطفى أحمد سيف، مرجع سبق ذكره، ص ص ، 35 : 36.

المفصلة والكثيرة من قبل الإدارة لأنهم حساسون جدا، ولا يودون أن يشعروا أنهم مسيروون أو مقيدون في تنفيذ مهامهم.

— يهتم الأخصائيون والمختصون المهنيون بالقدرة الخلاقة والتجديدية، وليس بنمط الروتين الممل.

من خلال النقاط السابقة، يتبين لنا أهمية وجود الأخصائيين والتقنيين المهنيين في المؤسسة بصفة عامة والمستشفى على وجه الخصوص، باعتبار أن عملهم مرتبط بحياة الفرد اليومية، ومختلف مشاكله الصحية، التي تتطلب الرعاية الصحية والمتابعة المستمرة من دون أي ملل.

ثالثا: العلاقة بين السلطتين في القانون الجزائري

من أجل معرفة العلاقة بين السلطتين الإدارية والطلبية في القانون الجزائري، نقوم بعرض مهام كل من مديري الإدارة الصحية وكذا الممارسين الطبيين

1) مهام مديري الإدارة الصحية: حسب المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 91 _ 108، فإن مدير الإدارة

الصحية مسؤولون عن تسيير المؤسسات الاستشفائية المتخصصة والقطاعات والمراكز الاستشفائية الجامعية والهيئات الصحية الأخرى، وهم مكلفون بما يلي:¹

— ترجمة المبادئ الواردة في النصوص التشريعية والتنظيمية إلى تدابير تنفيذية، والسهر على احترام القواعد والإجراءات المعمولة بها.

— دراسة القضايا العامة المتعلقة بتطبيق القوانين والتنظيمات الخاصة بقطاع الصحة، وإعداد التعليمات لتنفيذ التنظيم والسهر على تطبيقها.

— تصور كل مشروع دراسة أو أداة أو إجراء يرتبط بمجال نشاطهم وإنجازه.

— القيام بمهام استشارية أو المساعدة لدى الإدارة الصحية.

— دراسة كل ما من شأنه تحسين إدارة مؤسسات الصحية واقتراحه.

— القيام بمهام الخبرة والتفتيش والمراقبة لدى الهيئات والمؤسسات التابعة للإدارة الصحية.

— وكذلك قد أضاف المرسوم التنفيذي رقم 97 _ 466، بعض المهام الأخرى الخاصة بمديري الإدارة الصحية

وهذه المهام تتمثل فيما يلي:²

¹ المرسوم التنفيذي رقم 91 _ 108، المؤرخ في 27 / 04 / 1991، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالممارسين الطبيين والمتخصصين في الصحة العمومية.

² المرسوم التنفيذي رقم 97 _ 466، المؤرخ في 02 / 12 / 1997، المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية، تنظيمها وتسييرها.

- أن المدير يمثل المؤسسة الصحية أمام العدالة في جميع أعمال الحياة المدنية.
 - المدير مكلف بتحضير الميزانية التقديرية وإعداد حسابات المؤسسة الصحية.
 - المدير هو الأمر بالصرف في ما يخص نفقات المؤسسة.
 - المدير مكلف بوضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة الصحية.
 - المدير مكلف بإبرام جميع العقود، الصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
 - يمكن للمدير تفويض إمضائه على مسؤوليته لصالح مساعديه.
- (2) مهام الممارسين الطبيين :** الممارسون الطبيون العامون أو المتخصصون في الصحة العمومية، يمارسون مهامهم طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 91 _ 106، وبتالي فهم ملزمون بما يلي :¹
- الاستعداد للعمل بصفة دائمة.
 - القيام وبشكل إجباري بالمدادومة الطبية الفعلية المبرجة داخل المصلحة أو المؤسسة الصحية.
 - تسيير كل مصلحة طبية يكون تحت المسؤولية الإدارية التقنية لممارس طبي عام أو مختص في الصحة العمومية بصفه رئيس المصلحة.
 - يخضع مستخدم كل مصلحة طبية لسلطة هذا الممارس الطبي العام أو المختص.
- إذن ومن خلال ما سبق فإننا نستنتج بأن السلطة الإدارية هي بيد مديري المستشفى، الذي يمكنه تفويضها إلى نوابه حسب نسق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية، ووفق خطوات التفويض الإداري للسلطة، أما السلطة الطبية فهي بيد الممارسون الطبيون العامون أو المتخصصون، والتي اكتسبها نتيجة مؤهلاتهم العلمية ودورهم الحيوي داخل المستشفى والذي لا يمكن الاستغناء عنه .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 91 _ 106 ، المؤرخ في 27 / 04 / 1991، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالممارسين الطبيين والمتخصصين في الصحة العمومية.

المبحث الثاني : تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيلات

تدخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيلات في إطار المنظومة الصحية، فهي توفر العلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي والتغطية الصحية الكاملة للمرض وكذا المعالجة والمراقبة التامة لحياة المرضى إذ سنتعرض في هذا المبحث الى تقديم المؤسسة بداية تاريخها ثم أهدافها ثم الهيكل التنظيمي لها مع دراسة وإبراز مختلف المديرات بالمؤسسة.

المطلب الاول : تطور المؤسسة الاستشفائية بتسمسيلات

المؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيلات ضمن القطاعات الصحية من الصنف (ب) أي الدرجة الثانية وتحتوي المؤسسة على مستشفى وثمان مصالح استشفائية ويجمع صحي وخمس مراكز صحية بما ثلاث عيادات توليد رفية واربعة وعشرون قاعة علاج منتشرة عبر 06 بلديات بثلاث دوائر.

أنشأ القطاع الصحي في شهر جانفي من سنة 1968 بتعداد عمالي قدره 128 عامل موزعين على ثلاث مصالح استشفائية وبموجب مرسوم تنفيذي الصادر في: 10 ديسمبر 1997 تحت رقم: 81/97، ثم تطور القطاع الصحي ليضم إليه أربع مصالح استشفائية حديثة بتعداد عمالي اضافي بقدرة 479 عامل. تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع اداري وتقني مكلفة بالصحة العمومية وتمتع بالشخصية المعنوية تحت ادارة 04 مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للمالية الوسائل.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية وتكون مسيرة من طرف المدير العام للمؤسسة والموضوعة تحت وصاية وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بتسمسيلات جنوب عاصمة الولاية بطريق بوقارة بجانب المركب الرياضي ومركز اعادة التربية وفوقه الدرك الوطني وتجمعات سكانية.

المطلب الثاني : أهداف المؤسسة ومهامها

إنّ الهدف الرئيسي الذي أنشأت من أجله المؤسسة هو التغطية الصحية الكاملة والسهر على صحة المرضى بالإضافة إلى أهداف أخرى نذكر منها:

- التكفل التام بعلاج المرضى ووقايتهم

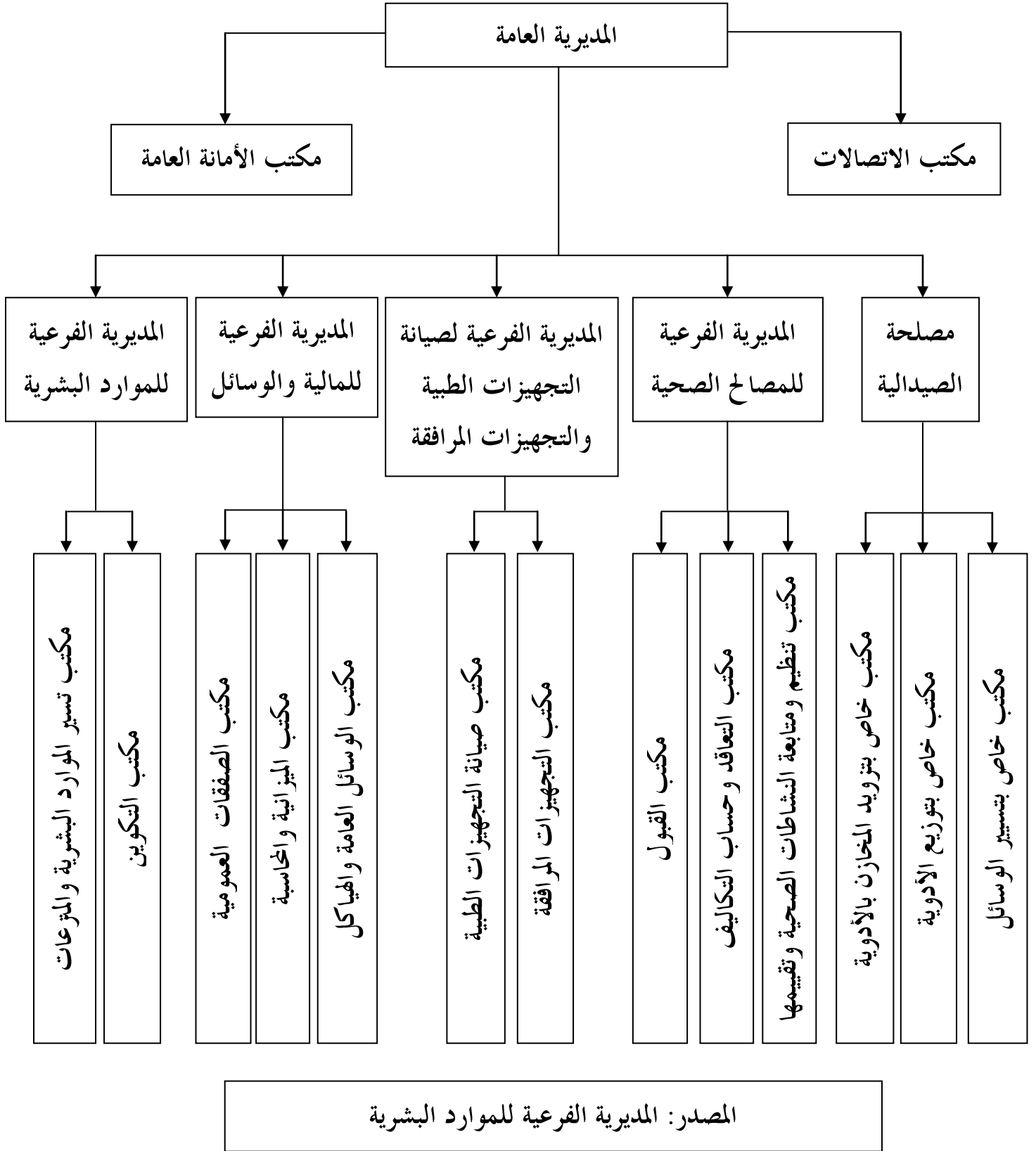
- يسهر على تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية الصحية
 - يخصص في احاطة المعلومات الشبه الطبية والاستشفائية
 - العمل على رفع مستوى المؤسسة الى الصنف (ا) وتنفيذ برامج اعادة تهيئة سير المؤسسة في اطار الانعاش الاقتصادي.
 - الاستعمال العقلاني للاطباء الاخصائيين وتوفير التجهيزات الصحية.
 - المعاينة الدائمة لصحة المرضى ونقل الحالات الطارئة في اقل وقت ممكن الى المستشفيات المتخصصة بوسائل المادية والبشرية
 - تنظيم الزيارات المرضية لتمكين اكبر قدر ممكن من الزوار لالاطلاع على مرضاهم ,وتقديم كل المعلومات الكفيلة لراحة المرضى من قبل مكتب خاص بالاستقبال والتوجيه
 - القيام بنداوت صحية بين الاطباء العاميين والمختصين والمرضى لتحسين ظروف المرضى
 - العمل على توفير الاخصائيين الجراحين في الاختصاصات الحديثة لبعض المصالح مثل امراض جراحة القلب جراحة الكلى جراحة العظام مع تقدير تقارير شهرية لوزارة الصحة.
 - العمل على تحسين الحياة المهنية للموظفين " الأسلاك المشتركة ؛ الشبه الطبيون؛ الأطباء الأخصائيون والعامون"
 - توفير كل الظروف المادية والبشرية الخاصة بالمناوبة الليلية في ما يخص استقبال المرضى ووضع جداول شهرية " الادارة ؛ الاطباء"
 - التنسيق بين كافة المصالح الموجودة لراحة المرضى من تاريخ الدخول الى وقت خروجه.
 - القيام بحملات تحسيسية ببعض الامراض المعدية داخل المؤسسة وجمع التبرعات الخاصة بالدم الاعضاء الخ.....
 - إجراء لقاءات اسبوعية مع الجمعية الولائية الخاصة بمرضى السكر وفقر الدم
 - إجراء دوارات حملة كتبرع بالدم من مختلف المؤسسات العمومية
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**
- يعرف الهيكل التنظيمي على أنه " إطار يبين المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال بينها"، ولذلك سنحاول من خلاله توضيح المصالح التي تتوفر عليها المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي هو أحسن وسيلة للاعلام فهو:

- يبنى ويحدد مصالح وهيئات المؤسسة.
- يكشف عن سلم المؤسسة في كل مصلحة حتى يصل الى قمة الهرم اين تصنع القرارات .
- يحدد العلاقات بين مختلف المصالح.
- يبنى المهام المطلوبة في كل مصلحة والاشخاص المكلفين بها وبلداتها.
- إنّ تداخل الوظائف واختلاطها ومن ثم تداخل المسؤوليات الذي ينجم عنه مشاكل تؤشر سلبياً على نشاط المصالح.
- يحدد مستوى المسؤوليات ويعكس لنا العلاقات الرسمية في المؤسسة.
- يساعد المسؤولين في تقييم أداء كل فرد وفعاليتها في اداء مهامه وتفانية في العمل المطلوب .
- إنّ المؤسسة مسؤولة على وضع نظام داخلي وهيكل تنظيمي خاص بها يلائم نوعية نشاطها واهدافها المسطرة.

الشكل رقم 16: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت



ثانيا: مهام وفروع مختلف المديريات

فيمايلي عرض موجز لمهام المصالح التي تضمها المؤسسة:

- (1) المديرية العامة:** تسير من طرف شخصية معنوية تسمى المدير وهو المسير الأول للموارد البشرية والمادية للمؤسسة مع مراعاة صلاحيات الهيئات الأخرى للمؤسسة وبهذه الصفة:
 - يمثل المؤسسة في جميع اعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على جميع موظفيها.
 - يقوم باخذ القرارات ونصائح المديرية ومختلف التنظيمات
 - يسير الامانة والقيادة العامة للمؤسسة.
 - يبرم صفقات والاتفاقيات والعقود في اطار التنظيم المعمول به.
 - يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهم في مجال الصحة العمومية.
 - يعد الامر للصراف الرئيسي لميزانية المؤسسة.
 - يقوم بتفويض الاعتمادات اللازمة لسير المصلحة ويفوض إمضائها لرؤسائها.
 - يعين مستخدمي المؤسسة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
 - يتخذ جميع التدابير الكفيلة بتحسين النشاطات الصحية والعلمية مع مراعاة الاختصاصات الموجودة في المؤسسة.
 - يسهر على احترام النظام العام للمؤسسة الذي يعد مشروعه ويقدمه لمجلس التوجيه ليصادق عليه.
 - يعد مسؤول للمحافظة النظام والانضباط داخل المؤسسة.
 - يقوم بتحضير جدول الموظفين.
 - يقوم بتحضير الحسابات الادارية.
 - تحضير برنامج النشاطات السنوية.
 - تحضير جدول التقييم للنشاطات السابقة.
 - تحضير مخطط تسير الموظفين.
- (2) مكتب الأمانة العامة:** ومهمتها ضمان أحسن سير للمؤسسة.
- (3) مكتب الاتصالات:** يضمن الدوران الحسن للمعلومات بين مختلف المديريات الفرعية للمؤسسة والمصالح الأخرى.

(4) المديرية الفرعية للموارد البشرية: المديرية الفرعية للموارد البشرية تسير من طرف رئيس الموظفين وتضم هذه المديرية مكتبان (02) وهم:

– مكتب تسير الموارد البشرية والمتراعات: هذا المكتب يتكفل بكل ما هو متعلق بالموارد البشرية فهو:

- يقوم بتنفيذ مخططات توظيف المستخدمين الإداريين والتقنيين والأطباء والشبه الطبيين والعمال المهنيين.

- يقوم بتسيير هولاء المستخدمين ومتابعتهم وتحسين مستواهم.

- إعلام المستخدمين بجميع الوسائل المتعلقة بحياتهم المهنية.

- تحضير مخطط تسيير المستخدمين والمناصب المالية وتقديم حصيلة الشغل السنوية.

- تسيير الملفات الإدارية العامة "المنازعات".

- متابعة ترقية العمال وتحسين مستواهم بتقدير احتياجات التكوين.

- القيام بعملية التقييم والتنقيط.

- تقسيم ميزانية التكوين.

- اعداد ملفات التربص والتكوين.

- استقبال الطلبة المتربصين القادمين من مختلف المراكز المتخصصة والمعاهد العليا

- القيام بعملية التوظيف.

– مكتب التكوين.

(5) المديرية الفرعية للمالية والوسائل: المديرية الفرعية للمالية والوسائل تسير من طرف رئيس الموظفين

وتضم هذه المديرية مكتب الميزانية والمحاسبة ويتكفل بتطبيق برنامج المحاسبة والمالية وتقوم بتحفيز ودارسة

المشاريع المتعلقة بمراجعة الميزانية، تحضير الرصيد الإداري، تحضير جداول مرتبات المستخدمين وأجوره

وتنقل القروض. كما يندرج ضمن هذه المديرية كل من: مكتب الصفقات العمومية ومكتب الوسائل

العامة والهياكل.

(6) المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تسير من طرف رئيس الموظفين وتظم

هذه المديرية مكتبين 02 وهم:

– مكتب صيانة التجهيزات الطبية: مهمتها القيام بتنظيم العمل وتركيب التجهيزات التقنية الجراحية

والأشعة والمحابر، صيانة الهياكل الصحية وإعادة ترميم واقتناء الاجهزة الصحية.

— مكتب التجهيزات المرافقة: هذا المكتب يقوم بتنظيم البرامج والمصالح، ويضمن السير الحسن لورشات المصالح العامة، بالإضافة إلى: تسير الحضيرة، التموين والتخزين، القيام بالنظافة داخل المؤسسة والقيام الجرد.

(7) المديرية الفرعية للمصالح الصحية: المديرية الفرعية للنشاطات الصحية تكون تحت مسؤولية المدير للمهام المتعلقة بالمهاكل الصحية ولهذا الغرض تضم 03 مكاتب:

- مكتب القبول: ويقوم بأخذ المعلومات وتسجيل كل الاشخاص الاستشفائيين ومواعيد الدخول والخروج ووضع الدفع، بالإضافة إلى التكفل بكل ماهو متعلق بالاعلام وتوجيه المرضى.
- مكتب التعاقد وحساب التكاليف: يقوم بالامتحانات البيولوجية والردولوجية ومراقبة النشاطات الصحية وتنظيمها وتقسيمها، ويقوم بالاحصائيات الصحية، كما يتكفل بإطعام المرضى والإيواء وبالجانب الاجتماعي والمساعدات الاجتماعية.
- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها: هذا المكتب يهتم بتنظيم كل المصالح الاستشفائية وتسوية المشاكل على مستوى الوحدات الصحي؛ التنسيق بين كافة المصالح الطبية بالمؤسسة؛ التكفل بنشاطات المجالس واللجان التالية: مجلس الادوية ومجلس الاستعجالات الطبية.

(8) مصلحة الصيدلانية: وتكون في شكل تقني وتسير من طرف رئيس المصلحة، من أهم أولوياتها تنظيم الصيدلية، تدوين الأدوية، توزيع الأدوية وإعداد الطلبات للمنتوجات. تقوم بها ثلاثة مكاتب:

- مكتب خاص بتزويد المخازن بالأدوية.
- مكتب خاص بتوزيع الأدوية.
- مكتب خاص بتسيير الوسائل.

وفي هذه المصلحة يوجد 05 مخازن للسلع وهي: مخزن خاص بالادوية، مخزن خاص بالمطهرات الطبية مخزن خاص بالعناد والتجهيزات الطبية، مخزن خاص بمواد الاستهلاك الطبية ومخزن خاص بالاحتياط.

(9) وضعية المستخدمين بالمؤسسة: مثل كل المؤسسات الصحية؛ فالمؤسسة العمومية الاستشفائية تحتوي على موارد في أنواع هم :

- موارد مستخدمين التاطير من الصنف 11 فما فوق.
- موارد مستخدمين التحكم من الصنف 09 الى الصنف 10.
- موارد مستخدمين التنفيذ من الصنف 01 الى الصنف 08.

المبحث الثالث: تأثير بيئة المنظمة على تصميم الهيكل التنظيمي

قد شهد الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدة تغيرات وتطورات ، وقد كانت هذه التغيرات الحاصلة في الهيكل من أجل مواكبة التغيرات والتطورات التي فرضتها البيئة .

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي

1- حجم المؤسسة:

إن من بين أكثر العوامل تحديدها الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو حجمها، فعندما يكون حجم المؤسسة صغيراً، من الصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها. كما أن القدرات الانسانية المطلوبة للتعامل مع المشاكل العملية تنوع، ويصعب اسناد المهام إلى شخص متخصص لأن التكلفة الاقتصادية تكون معتبرة (غير مبررة). أما في حالة كون المؤسسة كبيرة الحجم، فإن الأنشطة تكون أكثر تنوعاً واتساعاً في مجالاتها بحيث يصبح التخصص أمراً واقعياً ومبرراً، كما تزداد الحاجة إلى التنسيق والرقابة.

2- دورة حياة المؤسسة:

إن المؤسسة لها مدة حياة معينة كالكائن الحي، فهي تمر من مرحلة الإنشاء، مرحلة النمو، مرحلة النضج ثم مرحلة الشيخوخة والهرم، وهذه المرحلة تستدعي إعادة التنظيم وإلا فمصيرها الزوال. وعليه فإن عامل الزمن يلعب دوراً كبيراً في عملية التأثير على الهيكل التنظيمي وذلك من خلال:

- مدة صلاحية المؤسسة والذي يعتمد على هيكل بسيط، ويحتاج إلى خبراء خارجيين في تنظيم شؤونها.
- عمل المؤسسة لعدة ورديات، فكلما كانت هناك ورديات في العمل يؤدي إلى تعقد في الهيكل التنظيمي.
- حالة الطوارئ التي تستدعيها أنشطة المؤسسة، والذي يتم من خلاله تقليص الاتصالات التقليدية، كما هو الحال في مؤسسات الطيران أو المستشفيات.

3- مكان عمل المؤسسة

إن مكان تواجد المؤسسة يؤثر على نوعية الهيكل التنظيمي، فكلما كان مكان المؤسسة في مكان واحد أو متقارب فهذا بدون شك يتطلب هيكلًا تنظيميًا يختلف عن ذلك الذي يكون بالنسبة للمؤسسة التي تكون متواجدة بأكثر من مكان. وهنا من الممكن ظهور مشاكل الاشراف والتنسيق، وعليه يجب تفويض السلطات لتوفير الفعالية لأداء الوحدات.

4- التخصص

إن عملية التخصص هذه، تؤثر لا محالة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فكلما كانت درجة التخصص محدودة، كلما كان الهيكل المعتمد بسيطاً، والعكس صحيح أي بمعنى إذا كانت المؤسسة تقوم بإنتاج عدد من المنتجات المتشابهة يختلف الأمر عما إذا كانت المؤسسة تنتج عدد من المنتجات المتنوعة والمختلفة.

5- القدرات الانسانية

إن القدرات الانسانية ونوعيتها، تؤثر لا محالة على اختيار الهيكل التنظيمي الذي تحتاجه المؤسسة. فكلما كانت القدرات الانسانية عالية فهذا يؤدي إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي، في حين إذا كانت هذه الأخيرة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص فهذا يؤدي إلى استخدام هيكل تنظيمي بسيط.

6- التكنولوجيا

تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف. فكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة، كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

7- تأثير البيئة

إن هذه الأخيرة تؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذلك حسب استقرار البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، فكلما كانت هذه البيئة أكثر استقراراً وتجانساً، كلما قلّ تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح. وهذه البيئة عادة تكمن في عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية.

المطلب الثاني: تأثير بيئة الداخلية على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة:¹

1- المالكون : يشكل المالكون (الحكومة) تتدخل بعمليات وتفاصيل أداء المنظمة باعتبار أن جزءاً كبيراً من مصالحهم مرتبط بالمنظمة وبالتالي يقوم بتصميم الهيكل التنظيمي على حساب العمليات والمصالح داخل المؤسسة.

2- العاملون : يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة، وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزءاً من البيئة الداخلية للمنظمة، وبالتالي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل في المنظمة. حيث ترتبط

¹ - د. عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 146، 147.

هذه بعوامل أساسية مثل الرضا عن العمل، الانتماء، الاندفاع في الأداء، والإخلاص في العمل، وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي لتصميم الهيكل التنظيمي.

3- **نمط القيادة** : تمثل القيادة في المنظمة العناصر الإدارية القيادية العليا في المنظمة (مجلس الإدارة - الرئيس الأعلى للمنظمة) وأن هذه العناصر بصفتها القيادية ومسؤولياتها الإجمالية والشاملة في المنظمة تؤثر بشكل مباشر في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة كون هذا الأسلوب سيكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المنظمة.

4- **أخلاقيات المنظمة** : وهذه تعبر عن القيم والأفعال المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتمثل هذه القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة والمتفق عليها في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة .

المطلب الثالث : تأثير البيئة الخارجية على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

أولا : البيئة العامة

وهي البيئة المحتوية على العناصر والظروف العامة التي لها تأثير على الهيكل التنظيمي للمنظمة وفق المتغيرات التالية:

1- **المتغيرات الاقتصادية** : تؤثر المتغيرات الاقتصادية بشكل أساسي في أوجه نشاط المنظمة، فندرة أو وفرة المواد الأولية، وشدة درجة المنافسة السائدة، وطبيعة الأسواق، وحركة العرض والطلب والأسعار ومستوى النشاط الاقتصادي العام والقطاعي... الخ، كلها تؤثر في فاعلية تصميم الهيكل التنظيمي.

2 **المتغيرات الاجتماعية**: يؤثر البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء. كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموما بالمتغيرات والآثار الاجتماعية. فالمجتمعات النامية تتسم عموما بسيادة العلاقات الشخصية نظرا إلى أن الطابع المميز للعلاقات الاجتماعية القائمة يرتبط بالعائلة والعشيرة والقبيلة، وهذه المتغيرات من شأنها أن تحد من أثر الإجراءات الرسمية ومن موضوعيتها، فالتعيين والترقية إلى المواقع الإدارية العليا يتأثران بالمتغيرات الشخصية على حساب جانب معايير كفاءة الأداء . أما المجتمعات المتقدمة فهناك بعض النماذج من سيادة الأثري العائلي أو الأسري .

3- **المتغيرات السكانية** : وتمثل محتويات الطاقة البشرية في المجتمع والتي تعتبر عنصرا أساسيا من مدخلات

المنظمة ومكون أساسي الهيكل التنظيمي، وتؤثر العوامل الديموغرافية في مدى توفر القوى العاملة بالمواصفات المطلوبة لعمال، وتأثيرات هذه التوزيعات على نمط وأسلوب عملهما في إشباع الحاجات للفئات الاجتماعية المختلفة. ومن العناصر الديموغرافية المهمة ما يأتي : حجم السكان وتوزيعاتهم المختلفة ديموغرافيا وجغرافيا طبيعة القوى البشرية المتوفرة في المجتمع، معدلان النمو السكاني في المجتمع، اتجاهات وحجم الهجرة الداخلية والخارجية، وحجم القوى العاملة وتوزيعاتها المختلفة.

3 -

المتغيرات الثقافية : تلعب التغيرات الثقافية في المجتمع دورا مهما في التأثير في سلوك المنظمات، من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، والوسائل المختلفة للاتصالات، واتخاذ القرارات فيها. فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة للمجتمع. كما أن الأفراد العاملين فيها أنفسهم هم نتائج واقع التكوين الثقافي للمجتمع، وهذا ما يدعو العديد من المدراء في المنظمات إلى انتهاز سبل متباينة في معالجة المشكلة الواحدة فيقوم بتخصيص مصلحة التكوين والتي تدخل في تصميم الهيكل التنظيمي.

5- المتغيرات السياسية : تشكل سياسات الدولة وقراراتها وخططها مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في المنظمة، ويزداد ذلك وضوحا في ظل الفكر الاشتراكي حيث تتدخل الدولة بشكل مباشر وهادف في تنظيم حياة المجتمع والاقتصاد الوطني. وعليه فالممارسات السلوكية للمنظمات والأفراد العاملين فيها تتأثر بالنظام السياسي والفلسفة السياسية للدولة. ومنه يقوم مدير المؤسسة بإنشاء مصلحة الاستشارة والتي تدخل في تصميم الهيكل التنظيمي.

6- المتغيرات التشريعية والقانونية : وتمثل الإطار الرسمي والشرعي لعمل المنظمة وبالتالي تمثل الإطار القانوني لعمل المنظمة ضمن البيئة. والبيئة التشريعية لها تأثير مباشر على المنظمة من حيث أن مجمل القوانين والتشريعات تحمل إما تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على المنظمة، وفي كل الظروف فان على المنظمة هنا الالتزام الكامل بما تفرضه القوانين والتشريعات عليها، وبالتالي فان البيئة التشريعية تمثل عنصر ضغط مباشر على المنظمة. وتتمثل عناصر المتغيرات القانونية فيمل يلي : الاعتبارات الدستورية التي يفرضها دستور الدولة فيما يخص المنظمات المختلفة، القوانين والتشريعات السائدة وأحكامها، طبيعة النظام القضائي وإجراءاته، النظام التشريعي والقانوني.

7- المتغيرات التكنولوجية : تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها. كما أنها تعني التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي صل عليها

الفرد أو المنظمة. وتمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في إطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة. وقد أثبتت العديد من الدراسات و الأبحاث العلمية المعاصرة بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في هيكل المنظمة وسبل تحقيق أهدافها.

ثانيا: البيئة الخاصة

تؤثر القوى الموجودة في البيئة الخاصة سلبا وإيجابا على حصة المنظمة في السوق و على ربحيتها و نموها و مركزها التنافسي و قدرتها على جذب العملاء و قدرتها على المحافظة على العمالية الجيدة.

1. العملاء: ويمثل شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة الذين تأمل المنظمة في كسبهم للتعامل معهم و من أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد يقوم مدير المؤسسة بتخصيص مصلحة العملاء والتي هي جزء من الهيكل التنظيمي.

2.الموردين : و يمثلون مصادر توريد المواد الخام و المعدات و الآلات و الأدوات اللازمة لعمليات و أنشطة المنظمة، و يجب على المنظمة في هذا الإطار يقوم مدير المؤسسة بتخصيص مصلحة الموارد الأولية والتي هي جزء من الهيكل التنظيمي.

3.الوسطاء: يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة و عملائها، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم و خصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم و شروط التعامل معهم من حيث الأسعار و نوعية المنتجات و العلاقات التجارية و شروط التسليم.... وغيرها.

4.الممولين: و يمثلون بصفة رئيسية المساهمون (الحكومة) بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، و ذلك من خلال مصلحة التجارية في الهيكل التنظيمي.

5.مقدمو التسهيلات و التيسيرات و الخدمات المختلفة: و يمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها علاقات و معاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات الاستثمارية مثل وكالة الإعلان، أجهزة البحوث و الاستشارات، هيئات النقل و التخزين.... الخ

6.الحكومة: تمثل السلطة الرسمية للدولة بما تفرضه من قوانين و تشريعات خاصة بمجال عمل و نشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة و تحليل ما تفوضه من تشريعات خاصة بمحل المعاملات في المنتجات و نوعيتها و خصائصها والأسعار المفروضة، والضرائب و حقوق التأمين المتعلقة بنشاط المنظمة و قوانين تشغيل العمالة و تحديد الأجور، وفي هذا الصدد يقوم مدير المؤسسة بتخصيص مصلحة المستخدمين والتي تكون في الهيكل التنظيمي.

7. المنافسون: يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها، و لهذا يجب دراسة و تحليل موقفهم السوقي و قدراتهم و مراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم و الصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائهم، المميزات الخاصة بمنتجاته و طرق إنتاجه و طاقاته الإنتاجية الكامنة والمستغلة ومهارات العاملين ليه و رأس ماله، ومدى نيته و .. غيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس و ذلك بما يفيد المنظمة بتحدي موقفها من هؤلاء المنافسين

خلاصة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بتيسمسيلت كانت تعتمد على هيكل بيروقراطي يقوم على أساس التخصص وتقسيم العمل يتميز بدرجة عالية من الرسمية والمركزية، وقد بدأت هذه المؤسسة نشاطها لأول مرة بهيكل متكون من ثلاث مصالح استشفائية، غير أن هذا الهيكل لم يعد مناسباً

وخاصة بدخول المؤسسة إلى الاستقلالية، وهذا ما أدى إلى ضرورة إدخال تغييرات وتعديلات

وذلك

من أجل مواكبة التغييرات والتطورات البيئية السريعة والمستمرة، وكذا من أجل معايشة أهم تحدياتها وتمثل أهم هذه التغييرات في أربع مصالح استشفائية حديثة تحت إدارة 04 مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للمالية الوسائل.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية وتكون مسيرة من طرف المدير العام للمؤسسة والموضوعة تحت وصاية وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات.

كما أصبح هيكلنا مرناً لا مركزياً وذو درجة متوسطة من الرسمية. ويعود ذلك لإتباع المؤسسة أسلوب الإدارة بالمشاركة.

المخاتمة

الخاتمة العامة:

تلعب البيئة دوراً أساسياً في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار وعدمه على الهيكل التنظيمي إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيط وغير معقد، وفي الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً. هناك العديد من العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر في التصميم التنظيمي ولعل أهم الدراسات التي أوضحت العلاقة بين البيئة والتصميم التنظيمي هي تلك الدراسة التي قام بها كل من بيرنز وستوكر وقد كانت نقطة البداية لهذين الباحثين هو تقسيم البيئة إلى نوعين وهما البيئة المستقرة وهي التي تستمر مستقرة عبر الزمن، والبيئة غير المستقرة وهي البيئة موضع عدم التأكد وسريعة التغير ثم قام الباحثان بعد ذلك بدراسة التصميمات التنظيمية في ظل النوعية من البيئة، ولقد وجد الباحثان أن المنظمات التي تعمل في ظل البيئة المستقرة يكون لها تصميم تنظيمي مختلف عن تلك التي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة، وقد أطلق الباحثان على التصميم التنظيمي الذي يعمل في بيئة مستقرة اسم التنظيم الآلي، وعلى الـ ثاني الذي يعمل في بيئة غير مستقرة اسم التنظيم العضوي

ويتماثل التنظيم الآلي مع البيروقراطي فهو تنظيم خالي من درجة عدم التأكد وأن هذه المنظمات تعد هيكلها الخاص بأنشطتها بصورة متوقعة عن طريق استخدام القواعد والتخصص والوظيفي ومركزية السلطة وعلى الوجه الآخر فإن التنظيم العضوي والذي يوجد في البيئة غير المستقرة يتطلب قدراً كبيراً من المرونة في الهيكل التنظيمي.

والواقع أن فكرة وجود تأثير البيئة على التصميم التنظيمي قد وجدت صداها في الولايات المتحدة حيث تم التوسع فيها عن طريق تلك الدراسات التي قام بها كل من لورانس ولارش فهذان الباحثان يوافقان على أن للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة تأثيراً على تصميمها التنظيمي، ولكنهما في نفس الوقت يعتقدان أن مثل هذا التأثير يختلف بين الوحدات المختلفة داخل نفس المنظمة (بيئة الداخلية)، بل الأكثر من ذلك يرى الباحثان أن لكل وحدة تنظيمية بيئة مختلفة تؤثر فيها وأن هذه الوحدات تستجيب من خلال تنمية الملامح والخصائص الفريدة لها، ومن هذه الملامح والخصائص:

أ-خاصية التمايز: وتعكس لنا المدى الذي يتم فيه تقييم المنطقة الفرعية الكثيرة هي منظمات عالية التمايز، أما تلك التي تحتوي على عدد محدود من الوحدات التنظيمية الفرعية فهي تطبق درجة منخفضة من التمايز.

ب-خاصية التكامل : وهي تلك الدرجة التي يجب عندها أن تعمل الوحدات التنظيمية الفرعية كخاص ، وذلك بشكل متناسق ، فعلى سبيل المثال لو ان كل وحدة فعلية تتنافس في أسواق مختلفة وأن لكل منها تسهيلات الإنتاجية فإن قدرًا قليلاً من هذا التكامل بين هذه الوحدات يكون مطلوباً. ويرى الباحثان أن درجة كلاً من التمايز و التكامل تتوقف على درجة استقرار البيئة التي تعمل فيها الوحدات التنظيمية الفرعية للمنظمة.

النتائج

- لبيئة المنظمة تأثير كبير في اختيار و تصميم الهيكل ، حيث كلما زادت درجة عدم التأكد البيئي أدى ذلك إلى استخدام هياكل مرنة.
- في ظل بيئة معقدة و متغيرة باستمرار أصبحت عملية تغيير الهيكل التنظيمي عملية إلزامية لكل منظمة وعملية تغيير الهيكل التنظيمي لا تعني تغيير كل الهيكل بشكل جذري و إنما بإحداث تعديل فيه و يكون ذلك إما بحذف وحدة تنظيمية ما أو بإنشاء وحدة ما أو بدمج وحدتين أو تقسيم وحدة ما أو إعادة تسمية بعض الوحدات
- يلعب حجم المنظمة دوراً أساسياً في اختيار الهيكل المناسب ، إذ تحتاج المنظمات الكبيرة إلى هيكل ذو درجة كبيرة من الرسمية و ذلك من أجل السيطرة على سلوك الأفراد ، كما تعتمد على إجراءات و قواعد لاجاز الأعمال ، كما تتميز بدرجة تعقيد كبير، و العكس صحيح في حالة المنظمات الصغيرة.
- للثقافة التنظيمية تأثير كبير على اختيار و تصميم الهيكل و ذلك نظراً لتأثيرها على سلوك الأفراد في المنظمة، و كذا حتى لا يتعارض الهيكل مع قيم و معتقدات الأفراد العاملين بها.
- يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ فمنها ما هو ثابت لا يتغير مهما كانت الأسباب كمبدأ تحديد الهدف، مبدأ ضرورة التنظيم، و هناك مبادئ لا بد من التعارض معها في بعض الأحيان و خاصة في التنظيمات المعاصرة كمبدأ وحدة الأمر .
- تلجأ المنظمة في تطوير هيكلها التنظيمي إلى الاعتماد على أساليب حديثة من أشهرها فرق العمل إذ تحاول من خلال هذا الأسلوب تطوير مهارات و قدرات الأفراد ، و أن العمل يكون جماعياً ، بالإضافة إلى أسلوب الإثراء الوظيفي و ذلك بتنويع العمل للفرد و الخروج من دائرة التخصص.
- يمكن الحكم على فعالية التنظيم من خلال مجموعة من الخصائص و التي من أهمها المرونة و التي أصبحت شرطاً أساسياً في ظل التغيرات البيئية الكثيرة والسريعة.

• يمكن تقسيم التنظيم إلى نموذجين أساسيين، نموذج ألي يتميز بتعقيد كبير و درجة كبيرة من الرسمية و المركزية، و نموذج عضوي يتميز بدرجة قليلة من التعقيد و الرسمية و باللامركزية، و يندرج تحت كل نموذج أنواع من التنظيم.

• يعتبر الهيكل التنظيمي إحدى الوسائل التنظيمية الهامة ، فهو ذلك الإطار الذي يوضح تقسيم الوظائف والسلطات و كذا المسؤوليات في المنظمة ، وهو متكون من خمسة أجزاء، ثلاثة منها تمثل الوظائف التنفيذية و التي تتمثل في الجزء التشغيلي ، الجزء الأوسط التنفيذي ، القمة الإستراتيجية ، أما الجزءان الباقيان المتمثلان في الجزء المساعد و الجزء التقني فهما يمثلان الوظائف الاستشارية ، ترتبط هذه الأجزاء فيما بينها بإحدى آليات التنسيق و ذلك حسب الظروف، فإما عن طريق الإشراف المباشر أو التلميظ أو التكيف المتبادل.

• تعتبر عملية تصميم الهيكل التنظيمي عملية إلزامية ، و حتى تكون هذه العملية ذات فعالية لابد أولاً و قبل البدء بعملية التصميم من دراسة العوامل المؤثرة في اختيار و تصميم الهيكل المناسب.

• تمر المنظمة في حياتها عبر مراحل ، لكل مرحلة خصائص معينة بها ، و لذلك على المنظمة أن تراعي عند تصميمها للهيكل المرحلة التي هي بها.

• تمر عملية تصميم الهيكل بعدة مراحل، و تلي هذه العملية إعداد كل من الخريطة التنظيمية و الدليل التنظيمي و هما من أهم الوسائل المساعدة على فهم و شرح التنظيم.

التوصيات:

و على هذا الأساس فإنه على المؤسسات الجزائرية أن تقوم بتغيير و تطوير هياكلها باستمرار و ذلك من أجل مواكبة التطورات التي يشهدها العالم، و حتى تضمن البقاء و الاستمرار.

و ما يمكن قوله في الأخير أن دراسة هذا الموضوع متشعبة، حيث يمكن أن تكون فيه دراسات عديدة و ذلك بمعالجة إشكاليات أخرى مثل:

- أثر تغيير الهيكل التنظيمي على سلوك و أداء الأفراد في المنظمة.

- الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الوظيفة التنظيمية.

- دور الاتصال في تفعيل الهيكل التنظيمي.

- دور الهيكل التنظيمي في تطوير الفرد و تحفيز الإبداع.



المصادر و المراجع

المصادر و المراجع

*المصادر:

-القرآن الكريم.

1- الكتب باللغة العربية:

- أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004 .
- السيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، ، مكتبة عين شمس والمكتبات الأخرى، الطبعة 1، القاهرة، 1996 .
- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع القاهرة، 2001 .
- بيتر دروكر، الإدارة :مهام مسؤوليات وتطبيقات، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر القاهرة ، الطبعة 1، 1996.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال،(نظريات و نماذج و تطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة للطباعة و التوزيع، الجزائر 2003.
- حسان محمد نذير حرستاني، إدارة المستشفيات، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1990.
- حسان محمد نذير حرستاني، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
- حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003 .
- فتيحة محمد الحسن، مشكلات البيئة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 2006.
- د. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012.
- د. خليل محمد حسن الشماع، د.خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة 3، 2007.

- د. عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، العراق، 1994.
- د. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- د. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار المكتبة الوطنية، الكويت، الطبعة 2، 2006.
- راتب السعود، الإنسان والبيئة الطبيعية، دار الجامد للنشر والتوزيع، العراق، سنة 2007.
- رفعت رشوان، الإرهاب البيئي في قانون العقوبات، دار النهضة العربية 32 شارع الخالق ثروت القاهرة الطبعة الأولى، سنة 2006.
- سعيد مؤيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة نشر .
- صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، القاهرة، مكتبة عين الشمس و المكتبات الأخرى، 2003 .
- صلاح الشنواني، التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال:مدخل المسؤولية الاجتماعية، الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999.
- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001.
- علي محمد منصور مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
- عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة(الحديثة) للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة 1، 2003 .
- غازي فرحان ، خدمات الإيواء في المستشفيات، دار الزهران، عمان، 1999 .
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة 2، 2000 .
- كامل بربر، الإدارة: عملية ونظام، مؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1996 .
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2004.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، القاهر، سنة 2003.
- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر 1999.
- محمد الخميس الزوكة، البيئة ومحاور تدهورها على صحة الإنسان، دار المعرفة الجامعية، بيروت سنة 2007.

- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
- محمد أمين، المتطلبات الخدمية لرفع كفاءة الإنتاجية للمشفيات في الأردن، سلطنة عمان، مجلة الإداري العدد 77، جوان 1999.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثانية، 2004.
- مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية (2003/2002).
- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- مهدي صالح السامرائي، الحفاظ على البيئة في العصور العربية الإسلامية، دار جرير للنشر والتوزيع بيروت، سنة 2005.
- موسي اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- هلين توماس ودافيد هنجير، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: عبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 1990.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، ووظائف الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

2- الكتب باللغة الاجنبية:

- Henry Mintzberg, Op.cit.
- John R. Schermerhorn, James G Hunt, Richard N Osbarn, Comportement humain et organisation, Paris, Village Mondiale, 2002.
- Bolman. L, "**Repensez les Organisations**", Ed Maxima, Paris, 1996.
- Debonafos.G, "**Les Identités Sociales des Techniciens**", **Information et Emploi** Revue Trimestrielle, N°56, Ed Centre de Recherche sur la Qualification,

Shooll.m. s et. health care management : atext in organisation -
theory and bechairor , second edition, New York , john wiley sons,
1988

j.Redighoff200 -Paris, Octobre 1996 -

المذكرات:

- ابتسام سعيد الملكاوي، جريمة تلويث البيئة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2008.
أروي مصطفى أحمد سيف، منطق السلطة ودورها في العلاقات التنظيمية في المستشفيات، رسالة
ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 1996، ص، ص، 14 : 15.

- صلاح محمد ذياب، ورقة بحثية بعنوان : درجة الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين في مستشفى البشير
الحكومي، المؤتمر العربي الثاني في الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات 29/27 سبتمبر 2003، المنظمة
العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

مقالات:

- المادة الأولى من قانون حماية البيئة الجزائري رقم 83 / 03 المؤرخ في 05 فبراير 1983 المنشور في الجريدة
الرسمية العدد 06 سنة 1983.

- المرسوم التنفيذي رقم 91 _ 106 المؤرخ في 27 / 04 / 1991، المتضمن القانون الأساسي الخاص
بالممارسين الطبيين والمتخصصين في الصحة العمومية.

- المرسوم التنفيذي رقم 97 _ 466، المؤرخ في 02 / 12 / 1997، المحدد لقواعد إنشاء القطاعات
الصحية، تنظيمها وتسييرها.

- مدونة د.ابو مروان، تحليل البيئة الخارجية للمنظمة (الإدارة الإستراتيجية للعمل الدعوي)، تاريخ المقال :
2009/2/25، أطلع عليه يوم: 23/10/2009 :

- نموذج ميكل بورتر لتحليل الصناعة من كتابه : الاختيار الإستراتيجي و المنافسة 87 ورد في: précis de
gestion d'entreprise