

تمهيد:

في عالم المؤسسات، النجاح لا يتوقف فقط على امتلاك فكرة جيدة أو منتج قوي بل يقوم في جزء كبير منه على **كيفية تنظيم العمل داخلياً**، فكما يحتاج جسم الإنسان إلى جهاز عصبي ينسق بين الأعضاء تحتاج المؤسسة إلى **هيكل تنظيمي** ينسق بين الأفراد والمهام والموارد.

ومع التغيرات التكنولوجية والضغط التنافسية لم يعد **الهيكل التنظيمي** مجرد مخطط إداري، بل أصبح **أداة استراتيجية** تحكم كفاءة الأداء، ومرونة القرار، ورضا العاملين، وقدرة المؤسسة على النمو والتجديد.

أولاً: التنظيم

1. ماهية التنظيم في المؤسسة

التنظيم هو أحد الأعمدة الأساسية في بناء المؤسسة ويُقصد به عملية تنسيق الجهود والموارد البشرية والمادية بطريقة تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إنه أشبه بخارطة طريق توضّح من يقوم بماذا، وكيف، ولماذا، وتحت مسؤولية من.

يُعرّف "التنظيم" بأنه: "عملية تصميم هيكل رسمي يحدّد المهام، ويُنسّق العلاقات، ويُوجّه خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة" (Robbins & Coulter, 2018, p. 210).



ويشمل التنظيم أربعة عناصر رئيسية:

1. تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها.
2. تقسيم العمل وتوزيعه على الأفراد أو الأقسام.
3. تحديد العلاقات الرسمية بين الأفراد من حيث السلطة والتنسيق.
4. بناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس التخصص والتدرج الإداري والمسؤوليات.

مثال توضيحي:

تخيل مؤسسة ناشئة في مجال التكنولوجيا بدون تنظيم: الفريق التقني يتداخل مع الفريق التسويقي، لا أحد يعرف لمن يُبلّغ، والقرارات تُؤخذ بشكل عشوائي. في المقابل، مؤسسة أخرى تملك هيكلًا واضحًا: كل موظف يعرف دوره، وكل قسم يعمل ضمن رؤية منسقة — النتيجة؟ إنتاجية أفضل، ورضا وظيفي أعلى.

2. أنواع التنظيم :

يمكن تصنيف التنظيم في المؤسسات إلى نوعين رئيسيين، يكملان بعضهما البعض ويؤثران بشكل مباشر على الأداء والبيئة الداخلية للمؤسسة:

2.1 التنظيم الرسمي (Formal Organization)

هو النمط المخطط له مسبقاً والمُعتمد من قبل الإدارة العليا، ويظهر عادةً في:

- الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة.
- الوصف الوظيفي لكل منصب.
- القوانين والإجراءات المعتمدة.

♦ هدفه: تحقيق الانضباط وضمان توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح، وتحقيق الكفاءة.

♦ مثال تطبيقي:

في شركة إنتاج مواد غذائية يوجد مدير إنتاج، رئيس قسم الجودة، ومشرف خط التعبئة، ولكل منهم صلاحيات محددة بموجب التنظيم الرسمي.

"التنظيم الرسمي يعكس البنية الإدارية التي تخطط لها القيادة مسبقاً وتحدد فيها خطوط السلطة والعلاقات الوظيفية. (Mintzberg, 1983, p. 32) "

2.2 التنظيم غير الرسمي (Informal Organization)

هو الشبكة غير الرسمية من العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة والتي تنشأ تلقائياً خارج الحدود الرسمية.

♦ أمثلة:

- علاقات الصداقة بين الموظفين.
- تبادل المعلومات أو المساعدة دون أوامر رسمية.
- مجموعات واتساب غير رسمية بين أعضاء الفريق.

♦ أثره: قد يُعزز الانتماء والتحفيز، لكنه أحياناً يخلق شلل أو مقاومة للتغيير.

" رغم أن التنظيم غير الرسمي لا يظهر في الهيكل الرسمي إلا أنه يؤثر بقوة على الثقافة التنظيمية وسلوك الأفراد "

🎯 لماذا التفريق بينهما مهم؟

لأن نجاح الإدارة في أي مؤسسة يعتمد على فهم التوازن بين **الرسمي** و **غير الرسمي**. فالمؤسسة الناجحة لا تكتفي بالقوانين بل تعترف بأهمية الروابط الإنسانية في بيئة العمل.

3. مبادئ التنظيم

مبادئ التنظيم هي **الركائز الأساسية** التي يستند إليها تنظيم المؤسسة لضمان تحقيق الفعالية والكفاءة في توزيع المهام وتنسيق العلاقات بين الأفراد والوحدات، هذه المبادئ تمثل خلاصة تجارب إدارية علمية وعملية تم تطويرها عبر الزمن وتهدف إلى بناء تنظيم مرن ومنظم يدعم أهداف المؤسسة.

◆ مبدأ تحديد الأهداف (Principle of Objectives)

يجب أن يركز التنظيم على أهداف واضحة ومحددة. كل وحدة أو وظيفة يجب أن تساهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

■ مثال:

في مؤسسة تعمل في المجال الصحي يُنظم فريق التمريض واللوجستيك والطوارئ لخدمة الهدف الأكبر: رعاية المرضى.

"الهدف هو البوصلة التي تُوجّه كل قرارات التنظيم." (Koontz & Weihrich, 2010, p. 143)

◆ مبدأ تقسيم العمل (Division of Work)

يُعني بتوزيع المهام على أساس التخصص لتفادي التكرار وزيادة الكفاءة.

■ مثال:

في شركة تكنولوجيا يتم فصل مهام تطوير البرمجيات عن التسويق وخدمة العملاء، مما يسمح لكل فريق بالتركيز على تخصصه.

◆ مبدأ وحدة الأمر (Unity of Command)

يجب أن يتلقى كل موظف تعليماته من مدير واحد فقط، لتجنب التداخل والارتباك.

■ مثال:

إذا كان موظف في قسم المالية يتلقى تعليمات من مدير المالية فقط فإنه يتجنب التضارب مع أوامر من مدير الموارد البشرية.

◆ مبدأ التسلسل الهرمي (Scalar Chain)

يعني وجود سلسلة واضحة من السلطة من أعلى الإدارة إلى أدنى المستويات.

■ مثال:

في مصنع تتدرج السلطة من المدير العام إلى المدير التنفيذي ثم المشرف ثم العامل.

◆ مبدأ تفويض السلطة والمسؤولية (Authority and Responsibility)

السلطة يجب أن تُمنح بمستوى مسؤولية معادل لا يمكن إعطاء مسؤولية دون سلطة والعكس.

■ مثال:

إذا كلفت موظفًا بإدارة مشروع، يجب أن تمنحه الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار.

◆ مبدأ التنسيق (Coordination)

تنسيق الجهود بين الأقسام والوحدات المختلفة يضمن انسجام العمل وتقادي التعارض.

■ مثال:

في حملة تسويق لمنتج جديد، يجب أن يتعاون قسم التسويق مع الإنتاج والمبيعات والتوزيع.

◆ مبدأ المرونة (Flexibility)

التنظيم يجب أن يكون قابلاً للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

■ مثال:

خلال جائحة كوفيد-19 تحولت مؤسسات عديدة للعمل عن بعد كنوع من التكيف التنظيمي.

◆ مبدأ الاقتصاد في الجهد والتكاليف (Efficiency)

يهدف التنظيم إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة دون التأثير على الجودة.

4. أهمية التنظيم :

أهمية التنظيم في المؤسسة لا يمكن إغفالها، فهو يمثل العمود الفقري الذي ترتكز عليه العمليات الإدارية ويحول الموارد البشرية والمادية إلى طاقة منسقة ومنتجة وتتمثل أهمية التنظيم:

✓ تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد

التنظيم يوزع المهام والمسؤوليات بطريقة تقلل الهدر وتمنع التكرار، ما يسمح باستغلال الوقت، والجهد، والموارد المالية بأفضل صورة.

◆ مثال : عندما تُنظم فرق العمل بوضوح، لا يقوم شخصان بنفس المهمة ولا يُهمل عمل مهم.

✓ وضوح الأدوار والمسؤوليات

بفضل التنظيم، يعرف كل موظف ماذا يفعل، ولماذا، وللمن يرفع تقاريره. هذا يقلل التوترات ويزيد الالتزام والثقة داخل بيئة العمل.

◆ مثال : موظف الموارد البشرية لا يضطر للتدخل في قرارات الإنتاج لأنه يعرف مجاله.

✓ تسهيل التنسيق بين الوحدات

من خلال التنظيم، تُبنى خطوط تواصل فعالة بين الأقسام، مما يضمن الانسجام وتكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

♦ مثال : تنسيق قسم المبيعات مع الإنتاج لتلبية طلبات السوق بسرعة وبدقة.

✓ دعم النمو والتوسع

كلما توسعت المؤسسة يصبح التنظيم ضرورة ملحة وجود تنظيم جيد يجعل من السهل إضافة وحدات، فتح فروع، أو دمج أنشطة جديدة دون فوضى.

✓ تقليل الصراعات وحل المشكلات

بوجود تسلسل هرمي واضح وتوزيع دقيق للسلطات، يمكن حل المشكلات بسرعة، وتجنب الازدواجية أو التضارب في القرارات.

✓ تحسين اتخاذ القرار

التنظيم الجيد يتيح للإدارة الوصول إلى المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، مما يدعم اتخاذ قرارات مستنيرة.

✓ تعزيز العدالة وتحفيز العاملين

كل فرد في المنظمة يشعر بقيمته عندما يُحترم دوره، ويُنظر له كجزء من منظومة واضحة تسعى لتحقيق غاية جماعية، ما يعزز التحفيز والانتماء.

✓ تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية

بدون تنظيم تتحول المؤسسة إلى مجموعة من الأفراد يعملون بشكل عشوائي، أما مع التنظيم فتصبح المؤسسة نظامًا متماسكًا يسير نحو أهدافه بخطى مدروسة.

ثانيا: هياكل التنظيم

في عالم يتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد، لا يكفي أن تكون المؤسسة مزودة برؤية وأهداف طموحة، بل تحتاج إلى بنية داخلية واضحة تُسند فيها المهام، وتُحدد فيها المسؤوليات، وتتدفق فيها القرارات والمعلومات بكفاءة. هنا يظهر دور **الهيكل التنظيمي**

1. ماهية الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي هو بمثابة **الخريطة أو الإطار الهندسي** الذي ترتكز عليه المؤسسة، فهو يُظهر كيف يتم تقسيم العمل، ومن يتبع من، وكيف ترتبط مختلف الوحدات والإدارات ببعضها البعض، بمعنى آخر هو النظام الذي يوضح "من يعمل ماذا؟"، "لمن يُبلّغ؟"، و"كيف يتم التنسيق؟".

مثلا يحتاج الجسم البشري إلى هيكل عظمي يحمله ويوجهه، تحتاج المؤسسة إلى هيكل تنظيمي يضمن الانضباط، الاتساق، والفعالية. فكلما كان هذا الهيكل مناسباً لطبيعة النشاط وحجم المؤسسة واستراتيجيتها زادت فرص النجاح وتقليل الفوضى الإدارية.

إذاً يمكن القول إن **هيكل التنظيم هو اللغة التي تتحدث بها المؤسسة داخلياً**، وهو الإطار الذي تنمو فيه ثقافتها وأخلاقياتها، وتتجسد فيه علاقاتها المهنية.

يتألف الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة عناصر أساسية تشكّل البنية الداخلية لتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات، وهي:

وحدات العمل (التقسيمات أو الإدارات):

تمثل الكيانات التنظيمية التي تُنشأ بحسب الوظائف (كإدارة الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق) أو بحسب المنتجات أو المناطق الجغرافية. هذه الوحدات تُمكن من التخصص وتقسيم العمل بكفاءة.

الوظائف والمسؤوليات:

توضح المهام الموكلة إلى كل منصب تنظيمي، والمسؤوليات المرتبطة به. هذا يضمن وضوح الأدوار وتفاذي التداخل أو الازدواجية في العمل.

سلسلة القيادة (التراتبية):

تشير إلى الخط العمودي للسلطة من القمة (الإدارة العليا) إلى القاعدة (العاملين)، وتحدد من يُشرف على من، وهو ما يُعرف بمبدأ "وحدة الأمر".

نطاق الإشراف: (Span of Control)

يُشير إلى عدد الموظفين الذين يخضعون مباشرة لإشراف مدير واحد. كلما اتسع هذا النطاق، زادت الحاجة إلى كفاءة في الإدارة والمتابعة.

نمط التنسيق والاتصال:

يحدد كيف يتم تبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات. يشمل التنسيق الرأسي (بين المستويات) والأفقي (بين الإدارات المتوازية).

مركزية أو لامركزية اتخاذ القرار:

يتعلق هذا العنصر بمكان اتخاذ القرارات: هل يتمركز في الإدارة العليا (مركزية) أم يتم توزيعه عبر المستويات المختلفة (لامركزية).

آليات الضبط والرقابة:

تشمل الإجراءات والأنظمة المستخدمة لمتابعة الأداء والتأكد من التزام الأفراد بالأهداف والسياسات، مثل التقارير الدورية وأنظمة التقييم.

مثال تطبيقي:

في مؤسسة صناعية قد يتكون الهيكل التنظيمي من إدارة للإنتاج، وإدارة للتمويل، وأخرى للموارد البشرية، بحيث يكون مدير كل إدارة مسؤولاً أمام المدير العام، الذي يتخذ القرارات الكبرى. يتم تبادل المعلومات عبر اجتماعات دورية وتقارير أسبوعية.

2. مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي :

تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة يمر بعدة مراحل متسلسلة، تهدف إلى بناء هيكل يعكس بدقة أهداف المؤسسة ويوجه أنشطتها بطريقة فعالة، فيما يلي مراحل تصميم الهيكل التنظيمي بشكل أكاديمي وعلمي:

✓ تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

قبل الشروع في التصميم يجب تحديد ما تسعى إليه المؤسسة على المدى القصير والطويل (نمو، جودة، توسع، رضا العملاء...).

🌟 **الهدف:** التأكد من أن الهيكل يدعم تحقيق الرؤية والرسالة المؤسسية.

✓ تحليل الأنشطة والوظائف الرئيسية:

يتم تحديد كافة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة وتصنيفها إلى وظائف رئيسية (إنتاج، تسويق، مالية...) ووظائف مساعدة (تخطيط، صيانة...).

🔴 **الهدف:** فهم طبيعة العمل وتقسيمه إلى مهام واضحة.

✓ تجميع الأنشطة المتشابهة:

يتم تجميع المهام والوظائف المتشابهة أو المترابطة في وحدات تنظيمية أو أقسام.

🌿 **مثال:** تجميع كل ما يتعلق بإدارة الأفراد في قسم "الموارد البشرية".

✓ تحديد العلاقات التنظيمية وسلسلة القيادة:

يرسم المخطط التنظيمي علاقات السلطة والمسؤولية، من المدير العام حتى المستويات التنفيذية.
الهدف: تحديد من يُشرف على من، ووضوح التسلسل الإداري.

✓ تحديد درجة المركزية أو اللامركزية:

هل تُتخذ القرارات في قمة الهرم الإداري فقط (مركزية) أم تُوزع عبر المستويات المختلفة (لامركزية)؟
⚖️ **القرار يعتمد على حجم المؤسسة، ثقافتها، ونوع النشاط.**

✓ تحديد نطاق الإشراف المناسب:

يتم تحديد عدد الأفراد الذين يمكن أن يشرف عليهم كل مدير أو مسؤول، لتحقيق التوازن بين الرقابة والفعالية.  **ملاحظة:** النطاق الواسع يُناسب الأعمال الروتينية، والضيق يُناسب الأعمال المعقدة.

✓ إعداد المخطط التنظيمي (Organigramme)

في هذه المرحلة يُصمَّم الشكل البياني النهائي الذي يعرض الوحدات التنظيمية، مستوياتها، والعلاقات بينها. **الهدف:** تمثيل الهيكل بصرياً ليسهل فهمه وتطبيقه.

✓ مراجعة وتقييم الهيكل:

قبل اعتماده يُراجَع الهيكل للتأكد من كفاءته، ملاءمته للواقع، وتناسقه مع التغيرات المحتملة.  تتم هذه الخطوة دورياً وفق تطورات السوق أو التحول المؤسسي.

🎓 مثال تطبيقي:

مؤسسة صغيرة ناشئة تبدأ بمخطط بسيط مركزي، ثم تتوسع فتنشئ أقساماً وظيفية، وبعد ذلك تعتمد اللامركزية بوجود فروع في مناطق مختلفة.

3. أنواع هياكل التنظيم

أنواع هياكل التنظيم في المؤسسات تمثل الطريقة التي تُوزَّع بها المهام، وتُنسَّق الأنشطة، وتُدار العلاقات بين الأفراد والوحدات المختلفة داخل المؤسسة. لكل نوع هيكل خصائصه ومزاياه وتحدياته، ويُختار وفقاً لطبيعة نشاط المؤسسة، وحجمها، وبيئتها.

عند تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات، يتم الاعتماد على مجموعة من الأسس العلمية والمنهجية التي تساعد في تجميع الأنشطة وتوزيع المسؤوليات بطريقة فعالة ومتناغمة مع أهداف المؤسسة. فيما يلي أهم الأسس المعتمدة في تقسيم الهياكل التنظيمية:

✓ الأساس الوظيفي (Functional Structure)

يعتمد على تقسيم المؤسسة إلى وحدات بناءً على الوظائف الرئيسية (إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية....).

- ✓ **المزايا**: وضوح التخصص، الكفاءة، والرقابة.
- ⚠ **العيوب**: ضعف التنسيق بين الأقسام.

مثال: شركة تصنيع تقسم إلى إدارة الإنتاج، إدارة المبيعات، إدارة الحسابات.

✓ الأساس الجغرافي (Geographical Structure)

- يُستخدم عندما تكون المؤسسة منتشرة على عدة مناطق أو دول.
- تقسم الوحدات حسب الموقع الجغرافي: شمال/جنوب، أو حسب الدول.
- ✓ **المزايا**: قرب الإدارة من السوق، سرعة الاستجابة.
- ⚠ **العيوب**: تكرار الوظائف، تكلفة إدارية عالية.

مثال: شركة اتصالات تعمل في ولايات متعددة.

✓ الأساس القائم على المنتج (Product-Based Structure)

- تُنظَّم المؤسسة حسب أنواع المنتجات أو خطوط الإنتاج المختلفة.
- ✓ **المزايا**: تركيز على جودة المنتج، استقلالية في اتخاذ القرار.
- ⚠ **العيوب**: ازدواجية في الأقسام، صعوبة التنسيق.

مثال: شركة إلكترونيات تُقسم إلى قسم الهواتف، قسم الحواسيب، قسم التلفزيونات.

✓ الأساس الزبائني أو السوقي (Customer/Market-Based Structure)

- التقسيم حسب أنواع العملاء أو شرائح السوق (أفراد، مؤسسات، حكومات....).
- ✓ **المزايا**: فهم أعمق لاحتياجات العملاء.
- ⚠ **العيوب**: تعقيد في الإدارة، تكرار بعض الوظائف.

مثال: بنك يقسم خدماته للأفراد، المؤسسات، الشركات الكبرى.

✓ الأساس الزمني (Time-Based Structure)

يُستخدم في المؤسسات التي تعتمد على جداول زمنية أو وريديات، مثل المستشفيات أو المصانع التي تعمل على مدار الساعة.

- **الميزة:** استمرارية العمل دون انقطاع.
- **العيب:** تحديات تنسيق بين الفرق والورديات.

✓ الأساس العملي أو العملياتي (Process-Based Structure)

يُستخدم في المؤسسات التي تنفذ سلسلة من العمليات المتكاملة مثل المصانع أو الخدمات اللوجستية.

- **المزايا:** تحسين الكفاءة والإنتاجية.
- **العيوب:** قد يُسبب صعوبة في التوسع.

✓ الأساس المختلط (Matrix Structure)

مزيج من أكثر من أساس (مثلاً: وظيفي + منتجي).

- **المزايا:** مرونة كبيرة وتنسيق بين المشاريع.
- **العيوب:** تضارب في السلطات، ازدواجية في التقارير.

ويمكن تلخيص ذلك في الجدول أدناه :

الأساس	المعيار المستخدم	مثال	ميزة رئيسية	تحدٍ محتمل
وظيفي	المهام والوظائف	إدارة التسويق	التخصص والكفاءة	التنسيق
جغرافي	الموقع	فرع الجزائر/عناية	قرب من الزبون	التكرار
منتجي	نوع المنتج	قسم السيارات	التركيز على المنتج	تكلفة
زبائني	نوع الزبون	خدمات أفراد	تلبية دقيقة للاحتياجات	تعقيد إداري
زمني	الوقت/الوردية	وردية صباحية	استمرارية العمل	تنسيق صعب
عملي	العمليات	مراحل الإنتاج	كفاءة التشغيل	محدودية التوسع
مختلط	دمج أكثر من معيار	مشروع × قسم	مرونة	ازدواجية

أما فيما يخص أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية فتوجد أربعة أنواع و هي الهيكل التنظيمي الكلاسيكي
الهيكل التنظيمي العضوي ، الهيكل التنظيمي الشبكي ، تنظيم الفريق

1. الهيكل الكلاسيكي:

مع تطور المؤسسات وزيادة تعقيد أنشطتها، أصبح من الضروري اعتماد أنماط تنظيمية واضحة تضمن
حسن توزيع المهام وسير العمل بكفاءة. ومن بين أقدم وأبسط هذه الأنماط نجد الهيكل التنظيمي الكلاسيكي،
الذي ظهر مع بدايات التفكير العلمي في الإدارة، خاصة على يد الرواد مثل هنري فايول وفريدريك تايلور.

هذا النموذج استلهم تنظيم الجيوش، ويقوم على مركزية السلطة ووحدة القيادة، ويُعد حجر الأساس لفهم
باقي الهياكل الحديثة، لما يتميز به من بساطة ووضوح في خطوط السلطة، ما يجعله مناسباً للمؤسسات
الصغيرة أو ذات البيئة المستقرة و ينقسم إلى ثلاث أنماط فرعية:

1.1 الهيكل الخطي (العسكري): جاء به هنري فايول وهو يُعرف أيضًا بـ الهيكل العسكري أو التنفيذي،
هو نظام تنظيمي هرمي يقوم على:

تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل، حيث يتلقى كل موظف الأوامر من رئيس واحد فقط، وتتدرج
الصلاحيات والقرارات بشكل واضح ومنظم، مما يجعل الهيكل بسيطاً وسهل الفهم والتطبيق.

مثال: في مصنع صغير



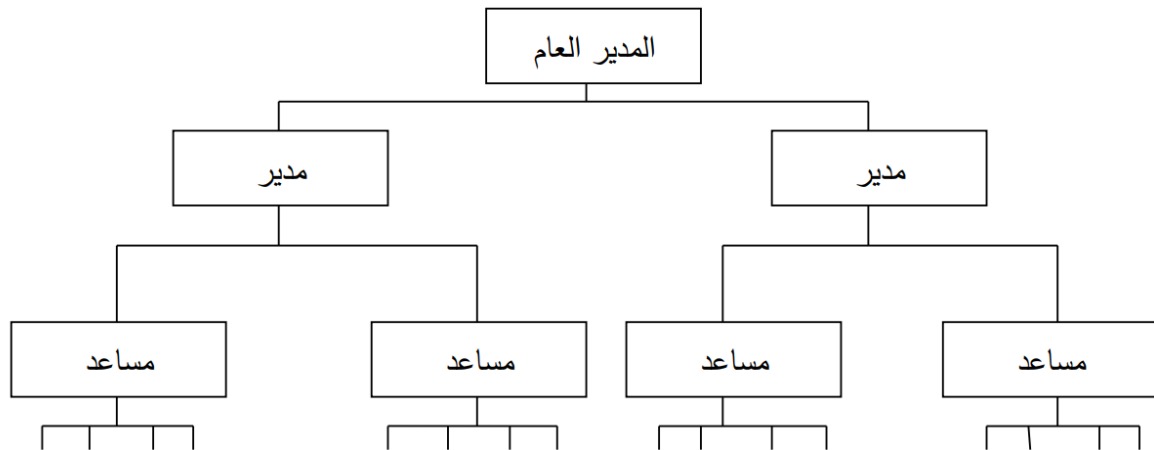
المدير العام
مدير الإنتاج
مشرف الورشة
العمال

خصائصه الأساسية:

- ✓ مركزية القرار: السلطة في قمة الهرم.
- ✓ وحدة القيادة: كل موظف يتبع رئيساً مباشراً واحداً.
- ✓ وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- ✓ انسيابية الاتصال من أعلى إلى أسفل.

الهيكل الخطي (العسكري)	
مزايا الهيكل الخطي (العسكري)	عيوب الهيكل الخطي (العسكري):
● بساطة وسهولة في التطبيق: الهيكل واضح ولا يتطلب تعقيداً في التنظيم أو التخطيط. ● وضوح خطوط السلطة والمسؤولية: كل موظف يعرف من هو رئيسه المباشر، مما يقلل التداخل والصراعات. ● سرعة في تنفيذ الأوامر: التسلسل الهرمي يسهل نقل القرارات بسرعة من الإدارة العليا إلى التنفيذ. ● سهولة الرقابة والإشراف: بما أن كل رئيس مسؤول عن مجموعة محددة، يسهل تتبع الأداء. ● انضباط إداري عالي: مناسب للبيئات التي تتطلب نظاماً صارماً، مثل المصانع أو المؤسسات العسكرية.	● مركزية مفرطة في اتخاذ القرار: القرار يكون محصوراً في القمة، مما يبطئ الاستجابة للظروف المتغيرة. ● غياب المرونة: صعوبة التكيف مع التغيرات التكنولوجية أو السوقية. ● ضعف الابتكار والمبادرة: الموظفون في المستويات الدنيا لا يُمنحون حرية اتخاذ القرار. ● إرهاق المديرين: المدير الأعلى يتحمل عبء كل القرارات والإشراف، خاصة في المؤسسات الكبيرة. ● صعوبة التنسيق بين الأقسام: نظراً لتسلسل الأوامر العمودي، قد تكون هناك فجوات في الاتصال الأفقي بين الإدارات.

الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي



1.2 الهيكل الوظيفي (تaylor) ظهر هذا النمط من التنظيم مع "فريدريك تايلور" مؤسس المدرسة العلمية في الإدارة، ويقوم على:

تقسيم المؤسسة إلى وحدات أو إدارات حسب التخصص، بحيث يتولى كل قسم وظيفة محددة (إنتاج، تسويق، مالية،...)، ويشرف على كل وظيفة خبير متخصص في ذلك المجال كما أن السلطة هنا تكون موزعة حسب التخصص وليس بالضرورة من رئيس واحد فقط.

مثال:

مدير عام
مدير الإنتاج

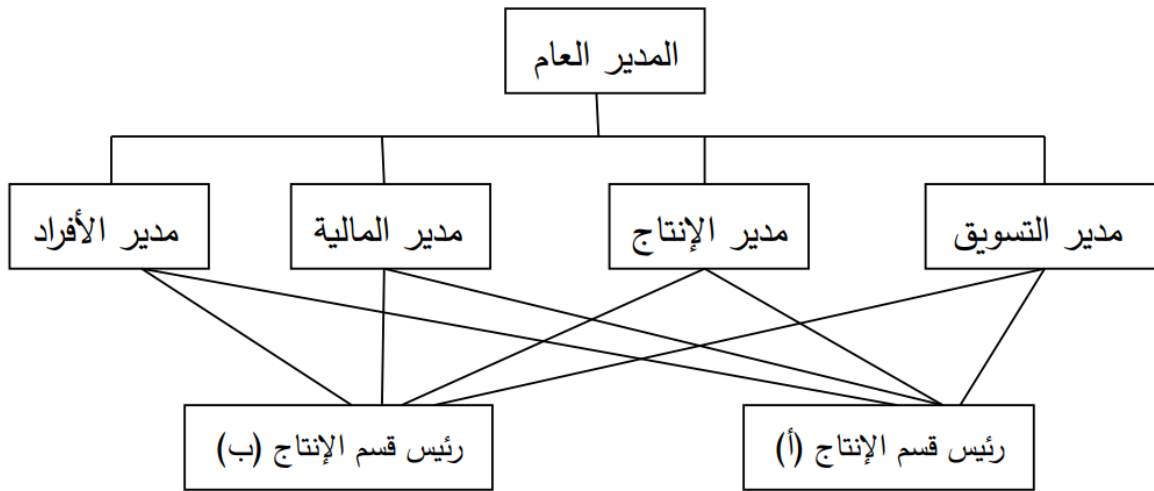
كل مدير يشرف على قسم متخصص، ويصدر التعليمات ضمن حدود وظيفته.

خصائص الهيكل الوظيفي:

1. التقسيم حسب الوظائف الأساسية للمؤسسة (إنتاج - مالية - تسويق - موارد بشرية...).
2. تخصص الإدارات في مجال معين من العمل.
3. إمكانية تلقي العامل لأوامر من أكثر من رئيس حسب التخصص.
4. فصل واضح بين مختلف المهام والوظائف.
5. كل مسؤول وظيفي خبير في مجاله ويتحكم في القرارات الفنية المرتبطة به.

الهيكل الوظيفي	
عيوب الهيكل الوظيفي	مزايا الهيكل الوظيفي
• تعدد الرؤساء والجهات الآمرة للعامل الواحد، مما قد يسبب تضارب الأوامر. • ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، لأن كل قسم يركّز على مهامه فقط. • بطء اتخاذ القرار العام بسبب الحاجة لتنسيق عدة وظائف. • صعوبة تحميل المسؤولية عند وجود نتائج سلبية. • قد يولد صراعات تنظيمية بسبب التداخل في الصلاحيات.	• تحقيق التخصص والكفاءة العالية داخل كل وظيفة. • تحسين الأداء وجودة القرارات بفضل وجود خبراء متخصصين. • سهولة التدريب والتوجيه داخل كل قسم. • التركيز على المهام الفنية وتطويرها باستمرار. • يساعد في النمو والتوسع الأفقي للمؤسسة.

الشكل رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي



1.3 الهيكل المشترك (الهيكل التنفيذي الاستشاري): الهيكل المشترك هو نمط تنظيمي يجمع بين الهيكل الخطي (العسكري) والهيكل الوظيفي (تايلور)، وظهر كحل لتجاوز سلبيات كل منهما.

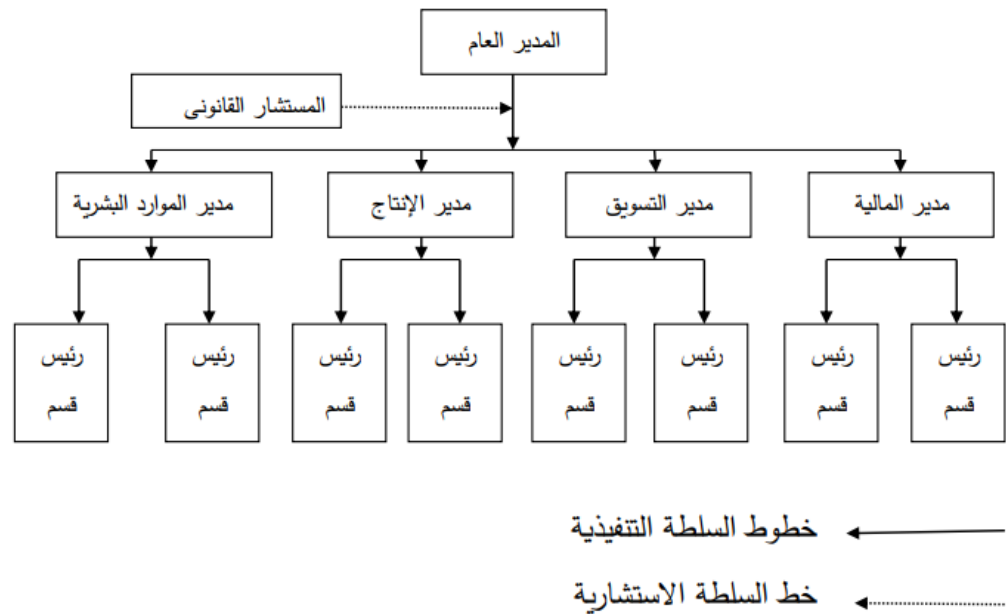
يعتمد على وحدة القيادة كما في الهيكل الخطي، مع الاستفادة من التخصص والاستشارة الفنية كما في الهيكل الوظيفي، وذلك عبر إشراك خبراء وفنيين يقدمون المشورة دون أن تكون لديهم سلطة مباشرة على العاملين.

خصائص الهيكل المشترك:

1. يجمع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية.
2. الرئيس الإداري يحتفظ بسلطته الكاملة في إصدار الأوامر.
3. الخبراء الفنيون يقدمون المشورة المتخصصة دون إصدار أوامر مباشرة.
4. يحافظ على وحدة الأوامر (رئيس واحد مسؤول إدارياً).
5. يدمج التخصص الفني والانضباط الإداري.

الهيكل المشترك (الهيكل التنفيذي الاستشاري)	
مزايا الهيكل المشترك (الهيكل التنفيذي الاستشاري)	عيوب الهيكل المشترك (الهيكل التنفيذي الاستشاري)
• الاستفادة من الخبرة الفنية للمتخصصين دون تعقيد التسلسل الهرمي. • الحفاظ على وحدة القيادة وتقادي تضارب الأوامر. • تحسين جودة القرار الإداري بفضل المشورة الفنية. • التقليل من عيوب كل من الهيكل الخطي والوظيفي. • مرونة نسبية تسمح بتكييف القرارات حسب طبيعة النشاط.	• احتمال وجود صراع بين الرؤساء الإداريين والخبراء الفنيين. • تشويش في فهم حدود المسؤولية بين من يُقرّر ومن يُقترح. • ارتفاع التكلفة الإدارية بسبب وجود طبقة استشارية. • قد يُضعف سلطة المدير الإداري إذا طغى الجانب الفني. • صعوبة تطبيقه في المؤسسات الصغيرة أو قليلة الموارد

الشكل رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري



في هذا المثال، كل مدير إداري يتلقى المشورة من خبير مختص، لكنه يظل الجهة الوحيدة التي تصدر الأوامر للعاملين.



2. الهيكل العضوي (المصفوفي): الهيكل التنظيمي العضوي هو نموذج إداري مرن وديناميكي، يناسب المؤسسات التي تعمل في بيئة متغيرة وسريعة التطور، خاصة في مجالات التكنولوجيا والابتكار، يقوم على فرق العمل، وتبادل الأدوار، والتنسيق الأفقي أكثر من الرأسى، مع توزيع مرن للسلطة والمسؤوليات دون التقيد الصارم بالتسلسل الهرمي، ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج المصفوفة التنظيمية وهو يستخدم:

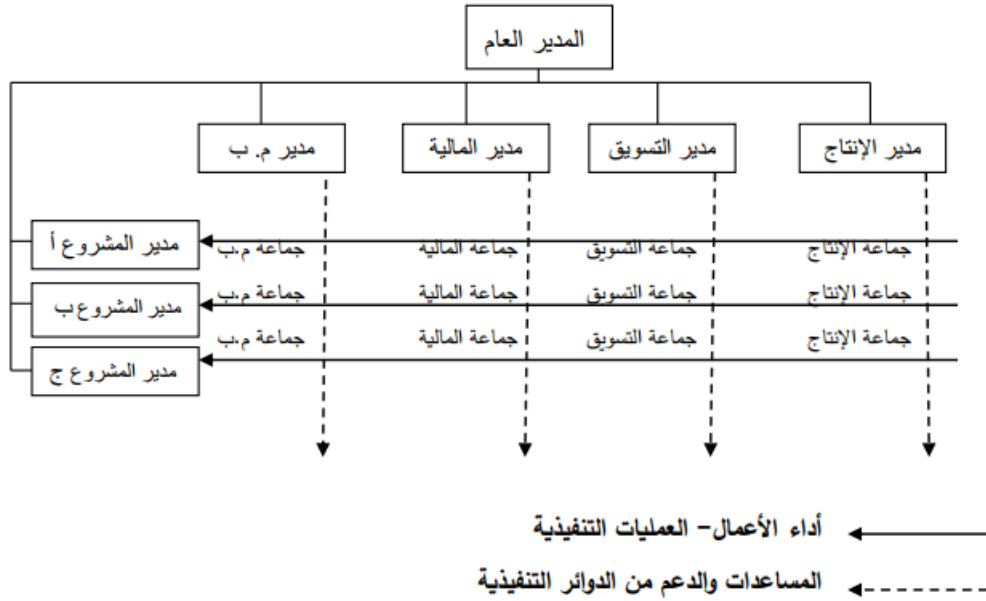
- ✓ في الشركات التكنولوجية والناشئة. (Startups)
- ✓ في مؤسسات تعتمد على إدارة المشاريع والابتكار.
- ✓ في البيئات التي تتطلب استجابة سريعة وتحولات متكررة.

خصائص الهيكل العضوي:

1. مرونة عالية في توزيع المهام والسلطات.
2. التعاون والتنسيق الأفقي بين الأقسام بدل التسلسل الهرمي الصارم.
3. اتخاذ القرار جماعي أو لامركزي.
4. تعدد الأدوار والمسؤوليات للفرد الواحد.
5. فرق عمل دائمة أو مؤقتة حسب المشروع.
6. انفتاح في التواصل وتبادل المعلومات بشكل أفقي وسريع.
7. التركيز على الكفاءة والابتكار أكثر من الرتبة الإدارية.

الهيكل الهيكلي العضوي	
مزايا الهيكل العضوي	عيوب الهيكل العضوي
• سرعة التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. • تشجيع الإبداع والمبادرة الفردية داخل فرق العمل. • تحفيز الموظفين من خلال المشاركة في اتخاذ القرار. • سهولة تنسيق الجهود في المشاريع المعقدة أو المتشابكة. • تقليل البيروقراطية والتسلسل الإداري الثقيل.	• عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات في بعض الحالات. • إمكانية حدوث تضارب أو تداخل في المهام. • صعوبة في الرقابة الرسمية نتيجة غياب الهيكل الهرمي الصلب. • يحتاج إلى كفاءات عالية وتأهيل مستمر للموظفين. • قد لا يناسب المؤسسات التقليدية أو ذات الأنشطة الروتينية.

الشكل رقم (04) يوضح المصفوفة التنظيمية



3. الهيكل الشبكي: هو شكل تنظيمي حديث تقوم فيه المؤسسة بالتركيز على الوظائف الأساسية فقط، بينما تُفوض أو تُتعاقد مع أطراف خارجية (شركاء، موردين، مزودي خدمات) لأداء الوظائف الأخرى.

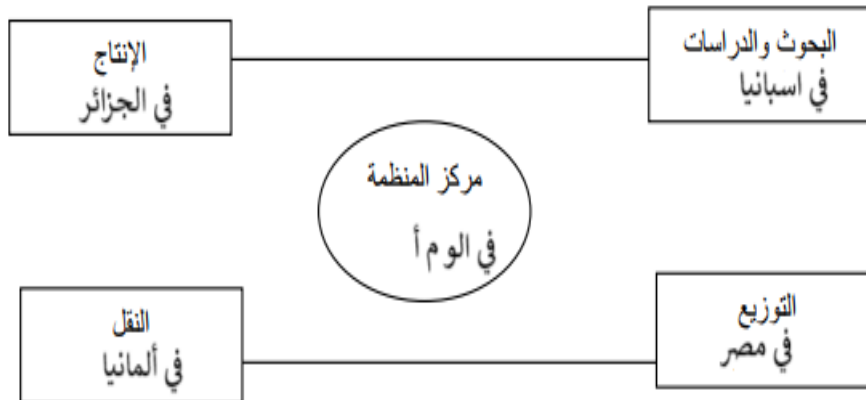
هو تنظيم مرن وغير مركزي، يعتمد على العلاقات التعاونية والتكنولوجية مع أطراف متعددة خارج حدود المؤسسة، ويشبهه "شبكة من العلاقات" أكثر من كونه هيكلًا داخليًا صلبًا.

خصائص الهيكل الشبكي:

1. التركيز على الأنشطة الأساسية فقط داخل المؤسسة.
2. تفويض أو تعهيد (Outsourcing) الأنشطة الثانوية لأطراف خارجية.
3. تنسيق مرن ومستمر بين الفروع والشركاء الخارجيين.
4. هيكل خفيف وغير معقد داخليًا.
5. الاعتماد الكبير على تقنيات الاتصال والمعلومات.
6. توزيع جغرافي واسع: النشاط قد يمتد دوليًا من خلال شبكة من الموردين.

الهيكل الشبكي	
مزايا الهيكل الشبكي	عيوب الهيكل الشبكي
• المرونة العالية والتكيف مع السوق. • تخفيض التكاليف عبر تعهيد الأنشطة غير الأساسية. • التركيز على الكفاءات المحورية للمؤسسة. • إمكانية التوسع السريع دون تعقيد تنظيمي داخلي. • الاستفادة من خبرات ومهارات الشركاء الخارجيين.	• الاعتماد الزائد على الأطراف الخارجية قد يؤدي إلى فقدان السيطرة. • صعوبات في التنسيق وضمان الجودة بين الأطراف المختلفة. • مخاطر أمنية ومعلوماتية عند مشاركة بيانات المؤسسة مع شركاء. • ضعف الانتماء التنظيمي لدى العاملين، نظرًا لتشتت الهيكل. • تعقيد في إدارة العلاقات التعاقدية واللوجستية.

الشكل رقم (05) يوضح الهيكل التنظيمي الشبكي



4. تنظيم الفريق (Team-Based Structure): هو نموذج تنظيمي يقوم على تشكيل فرق عمل ذاتية التنظيم تتكوّن من موظفين ذوي مهارات متعددة، يعملون معًا بشكل تعاوني لتحقيق أهداف محددة، غالبًا في شكل مشروعات أو مهام مؤقتة. التركيز هنا يكون على التعاون والنتائج، بدلًا من الالتزام بهرم تنظيمي جامد. يستخدم في :

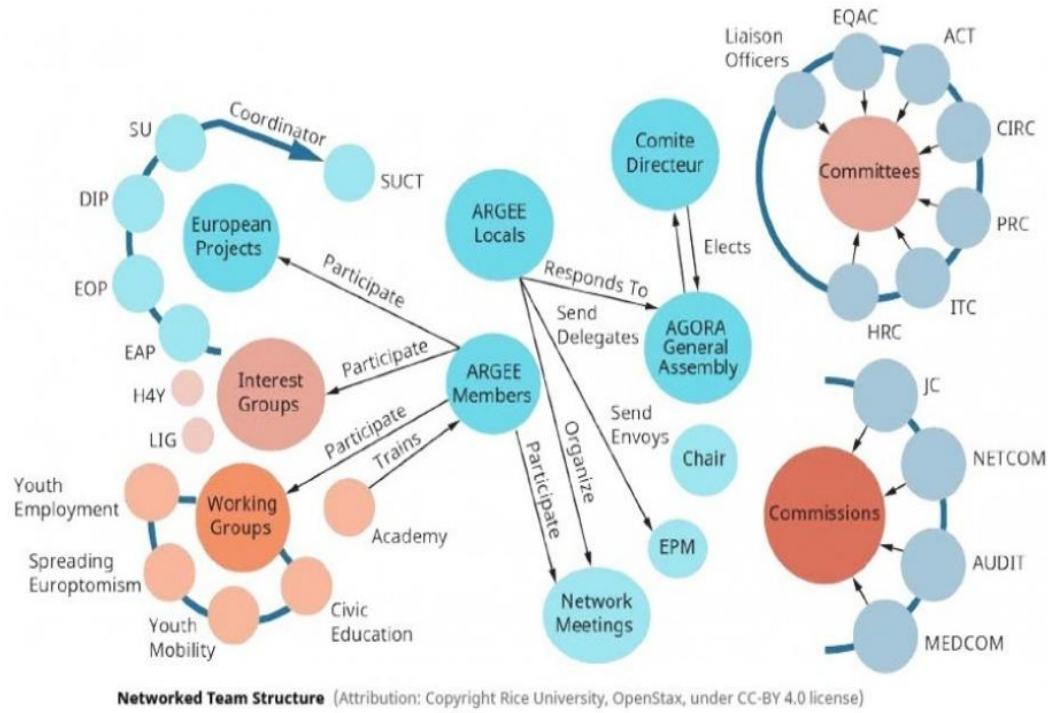
- ✓ في الشركات الإبداعية والرقمية.
- ✓ في مؤسسات تعتمد على إدارة المشاريع.
- ✓ في بيئات تتطلب حل مشكلات معقدة بجهود مشتركة.

خصائص تنظيم الفريق:

1. العمل الجماعي أساس التنظيم وليس الوظائف الفردية.
2. القرارات تتخذ داخل الفريق دون الرجوع دائمًا للإدارة العليا.
3. فرق متعددة التخصصات (مثال: فريق تسويق + إنتاج + تصميم)
4. مرونة في تشكيل الفرق حسب طبيعة المشروع.
5. التفاعل المباشر بين الأعضاء، وتقاسم المسؤوليات.

تنظيم الفريق	
مزايا تنظيم الفريق	عيوب تنظيم الفريق
• تشجيع التعاون والتواصل الفعال. • رفع الروح المعنوية والانتماء لدى الأعضاء. • الاستفادة من خبرات متنوعة داخل الفريق الواحد. • تعزيز الإبداع والابتكار من خلال العصف الذهني الجماعي. • الاستجابة السريعة للمشاكل والتغيرات في بيئة العمل.	• صعوبة التنسيق إذا لم يكن هناك قائد واضح للفريق. • إمكانية حدوث صراعات داخلية بين الأعضاء. • تداخل في المسؤوليات مما قد يسبب فوضى. • تفاوت مستوى الأداء بين أعضاء الفريق يؤثر على النتائج. • الاعتماد على مهارات التواصل والقيادة الذاتية لدى الأفراد.

الشكل رقم (06) : تنظيم الفريق (مثال)



شرح الشكل رقم (06)

أعضاء ARGE (ARGE Members) ← يشاركون في: الاجتماعات الشبكية (Network Meetings) مجموعات العمل مجموعات الاهتمام المشاريع الأوروبية ← يُدرَّبون عبر الأكاديمية. ← يُرسلون مندوبين إلى: الجمعية العامة لأغورا (AGORA General Assembly) ← يرسلون مبعوثين إلى: لجنة الإدارة (EPM) ← يشاركون في التنظيم.	مجموعات العمل (Working Groups) ← مواضيع: توظيف الشباب (Youth Employment) التنقل الشبابي (Youth Mobility) التعليم المدني (Civic Education) نشر الفكر الأوروبي (Spreading Europism) ← التدريب عبر : الأكاديمية (Academy) ← يُشارك فيها أعضاء ARGE أيضًا. الاجتماعات الشبكية (Network Meetings) ← منظمة من طرف أعضاء ARGE ← تهدف إلى التشبيك والتنسيق اللجان الفرعية / المفوضيات (Commissions): - JC - NETCOM - AUDIT - MEDCOM ← ترتبط مباشرة بالجمعية العامة أو اللجنة الإدارية.	مجموعات الاهتمام (Interest Groups) ← يشارك فيها : أعضاء ARGE المحليون (ARGE Locals) ← يُشاركون في المشاريع واللجان. ← يتفاعلون مع أعضاء ARGE. اللجان (Committees): - EQAC - ACT - CIRC - PRC - ITC - HRC ← بإشراف: ضباط الاتصال (Liaison Officers)	المشاريع الأوروبية (European Projects) - SU - DIP - EOP - EAP - H4Y - LIG ← يُنسّقها : المنسق (Coordinator) ← يشرف عليها : SUCT اللجنة الإدارية (Comite Directeur) ← تُنتخب من الجمعية العامة ← مسؤولة عن القيادة العليا
---	--	--	---