

## تقرير حول مقياس : تنظيم المؤسسات وعلاقات العمل

الأستاذة عباز زهية المحاضرات: 01 عدد الأفواج: 04

### محاور التقرير:

- ✓ الإطار العام لمضمون وأهداف المقياس.
- ✓ المحاور الرئيسية للمحاضرة.
- ✓ مواضيع الأعمال الموجهة.
- ✓ معايير تقييم الطالب.

### ✓ لإطار العام لمضمون وأهداف المقياس:

يهدف هذا المقياس في ظل المحاور الرئيسية للمحاضرة إلى تسليط الضوء على أهم المصطلحات الخاصة بنظرية التنظيم وأهمية هذا المفهوم بالمؤسسات، ودوره في تحديد علاقات العمل بالوحدات التنظيمية، إضافة إلى محاولة توضيح كيفية استخدام مبادئ ونظريات التنظيم في المؤسسات.

### المحاور الرئيسية للمحاضرة:

- المحاضرة الأولى: مفهوم التنظيم وأهميته في المؤسسة
- المحاضرة الثانية: نظريات التنظيم
- المحاضرة الثالثة: الهيكل التنظيمي
- المحاضرة الرابعة: مبادئ التنظيم
- المحاضرة الخامسة: الخريطة التنظيمية
- المحاضرة السادسة: الدليل التنظيمي ودوره في تصميم العلاقات
- المحاضرة السابعة: الاتصال التنظيمي
- المحاضرة الثامنة: علاقات العمل التنظيمية ( السلطة أو الصلاحية )
- المحاضرة التاسعة: العلاقات التنظيمية الداخلية
- المحاضرة العاشرة: الاستخدام الأمثل للسلطة في ظل علاقات العمل
- مواضيع الأعمال الموجهة:

- مفهوم التنظيم وأهميته في المؤسسة
- نظريات التنظيم
- الهيكل التنظيمي
- الخريطة التنظيمية
- التنظيم العلمي للعمل
- الدليل التنظيمي
- التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
- الفعالية التنظيمية
- الاتصال التنظيمي
- علاقات العمل التنظيمية: السلطة، المسؤولية، نطاق الإشراف، المركزية، اللامركزية
- الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية
- التطوير التنظيمي

نموذج التقييم للأعمال الموجهة

السنة الجامعية: 2014/2013

السداسي: الأول

قسم: علوم التسيير

التخصص: موارد بشرية

مقياس: تنظيم المؤسسات وعلاقات العمل

الفوج: 01

العلامة النهائية 20 نقطة	الحضور 3 نقاط	Intero 5 نقاط	المشاركة 3 نقاط	البحث 9 نقاط		الإسم واللقب (أعضاء المجموعة)	عنوان العرض	رقم العرض
				علمي 4	الإلقاء 5			
						-		01
						-		02
								03
						-		04
						-		05
						-		06
						-		07
						-		08
						-		09

ملاحظات مهمة: طريقة التقييم

- الجانب العلمي: جيد 4 متوسط 3 ضعيف 1.5
- الجانب المنهجي: جيد 4 حسن 3 متوسط 2 ضعيف 1.5
- الإلقاء والإجابة عن الأسئلة: جيد 2 حسن 1.5 متوسط 1 ضعيف 0.75
- الحضور: -0.5 - عن كل تغيب غير مبرر

# جامعة الحاج لخضر

## كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### الأستاذة: عابز زهية

## المحاضرة الأولى: مفهوم التنظيم وأهميته في المؤسسة

### مقدمة:

عرف ناصر دادى عدون المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و تبعاً لحجم و نوع نشاطه".<sup>1</sup>

المؤسسة حسب الفكر النظامي:

إن الجديد لدى الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، و بشكل أكثر عقلانية و تقنية، و أعطت لها تعريفات و أشكالاً أكثر مرونة و تكيفها مع الحالات المتنوعة و المختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج و استعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة.

و قد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة و التنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية و الكمية فنجد تايلور مثلاً يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت و لا يتغير و لا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية، فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعل بشكل متبادل و بحركة مستمرة و تغييرات متواصلة، و تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مساهمة هذه الحركة و التأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

اتجاه L. Von BERTALANFFY حسب فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعي واقعي و كمتعامل اقتصادي، و تتمتع بخصائص تنظيمية، و يمكن وضعها كنظام مفتوح و هذا معناه أن المؤسسة نظام:

- 1- لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- 2- لأنها تملك حدوداً تمكنها من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي.
- 3- و هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغييرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 47-48.

## تنظيم المؤسسات:

كثيرا ما نسمع عن الموارد الداخلية عند التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة أو المنظمة، ونناقش مواطن القوة والضعف للمؤسسة لتحليل الخصائص الملازمة لها ولكن ماذا نقصد بتنظيم المؤسسة؟  
التنظيم يخص الجزء الداخلي للمؤسسة وإذا أردنا أن نعرف ما معنى التنظيم يجب أن نفعل ذلك من خلال 4 أبعاد هي:

**الهيكل**

**الأفراد**

**النظم**

**الثقافة**

1- **الهيكل:** هو العمود الفقري للمؤسسة، التنظيم الرسمي: من يفعل ماذا؟ الذي يقرر ماذا؟ العلاقات الهرمية.

2- **الأفراد:** الأفراد اللذين تتكون منهم المؤسسة من حيث:

القدرات، الاختصاصات، الخصائص الاجتماعية والثقافية، أسلوب الإدارة

3- **النظم:** مصطلح يشمل عدة جوانب: القرار، الإشراف، الدوافع

4- **الثقافة:** وتعني المواقف والقيم والعادات والتقاليد وسلوك العاملين داخل المؤسسة

هذه الأبعاد تتفاعل بينها لتحديث ضرورة لتنظيم المؤسسة.

إن مسألة تنظيم المؤسسات تم طرحها في نهاية القرن 19 في ظروف اتسمت من جهة بالثورة في

مجال النقل والاتصالات ومن جهة أخرى ارتبطت بالتوزيع وإنتاج الوفرة. وكانت نهاية القرن 19 قد

تميزت بالتحول في بعد وطبيعة أنشطة المؤسسة فالسكة الحديدية والتلغراف أحدثا في عالم النقل

والاتصالات خدمة سريعة منتظمة وفعالة. هذا التطور كان ضروري ولا غنى عنه بالنسبة للإنتاج

والتوزيع الوفير الذي ميز المؤسسات الحديثة. فتحول المؤسسة ظهر أولا في مجال التوزيع بينما

التطور في مجال الإنتاج بدأ بطيئا مقارنة بالتوزيع نظرا للافتقار للتطور التقني والتجديد في مجال

التنظيم، فزيادة الإنتاجية تتطلب آلات جديدة وطرق جديدة في الإنتاج مما استدعى ضرورة التغلب على

العقبات التكنولوجية وتوظيف العديد من المدراء التنفيذيين وهذا كرس لمطلب وضع تنظيم للعمل داخل

المؤسسات.

و يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدماتية أو منظمات ربحية. فهو العمود الفقري للمنظمة و هو الذي يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها. وبالتالي فإن التنظيم له أهمية كبيرة في حياة المؤسسات واستمراريتها، إذ يعتبر الإطار الذي تتحدد بموجبه مختلف النشاطات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف.

### مفهوم التنظيم وأهميته:

يعد التنظيم عملية حيوية في المنظمات الإدارية إذ يسعى إلى تحقيق التنسيق والترتيب بين جميع العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري. فهو مفهوم يرتبط بالعمل الجماعي، إذ يشير مصطلح التنظيم إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية مثل المصنع، الجامعة، المستشفى، فعبارة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت ذات طابع صناعي، فلاحى، أو إداري بشرط أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة. فالمصانع والورش والمساجد والملاعب والمطاعم ومحلات التجارة منظمات يحتك بها الإنسان ولا يمكنه الاستغناء عنها، ولقد كانت هذه المنظمات في القديم صغيرة الحجم ولم تحظ دراستها بعلم مستقل، ومع زيادة حجمها وتعددتها وتخصصها في العصر الحديث ظهر علم التنظيم ليضع مبادئ وأسس مفسرة لظاهرة التنظيم وكيفية عمل هذه المنظمات.

فما هو التنظيم؟

ولماذا ندرس التنظيم؟

وما أهميته؟ ومن المسؤول عنه؟

**معنى التنظيم:**

للتنظيم معان كثيرة:

أ= التنظيم كمكان :

تتعدد الأماكن التي يطلق عليها تنظيم مثال: المصانع، الشركات، المحلات ، المدارس ... الخ وكلها بها أفراد يعملون ويؤدون وظائف محددة وفقا لأنظمة وقواعد لتحقيق أهداف محددة. فهناك مكان وأفراد ووظائف وأنظمة عمل وأهداف وكلها تحدد معنى التنظيم .

ب= التنظيم كهيكل:

لكل منظمة هيكل يماثل الهيكل العظمي للإنسان والذي يحدد الملامح العامة للمنظمة وبعض العلاقات الأساسية ويشرح التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية.

ج= التنظيم كعمليات:

التنظيم عملية وممارسة أي مجموعة من العمليات:

- تقسيم المنظمة إلى وحدات
- تحديد الوظائف ومقدار السلطة والمسؤولية
- تحديد أساليب الاتصال وطبيعة العلاقات... الخ.

د= التنظيم كوسيلة:

إن استخدام التنظيم ككيان وكهيكل وعمليات يساعد على فهم التنظيم كوسيلة لأصحاب المنظمات وللمديرين، في استخدام الموارد المتاحة ضمن توليفة مثالية لتحقيق الأهداف بطريقة مزج هذه الموارد والأطراف هي الوسيلة التنظيمية التي يطلق عليها تنظيم.

مما سبق يمكن تعريف التنظيم ( التنظيم هو مكان او كيان اجتماعي يعمل وفقا

لهيكل وانشطة وظيفية محددة وتميزة وذلك لتحقيق اهداف محددة)

## تعريف أخرى للتنظيم:

✓ التنظيم ترتيب وتنسيق وتوحيد للجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف.

✓ التنظيم يعني شيئين: وظيفة وشكل:

• **الوظيفة:** عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل بينهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المحددة.

• **الشكل:** هو هيكل التنظيم أي الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ليصلوا إلى هدف محدد.

✓ يرى ريتشارد هال بأن التنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبياً ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم، وعلى التنظيم نفسه، وعلى المجتمع.

✓ يعرف سبيغل- لونسبورغ التنظيم بأنه: العلاقة الإنسانية بين العوامل المختلفة في المؤسسة.

كما يعرفه ألان ثيترت على أنه : هو الذي يمكننا من تحديد المهام المراد القيام بها ، و تجميعها و إقامة علاقات السلطة و التعاون و الاتصال التي تمكن من توحيد الأفراد فيما بينهم و إقامة وحدات الإسناد التي تمكن المسؤولين من الحصول على الخبرات المكتملة.

وبالرغم من الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم التنظيم إلا أن هناك اتجاهها

علمياً يمكن الاستناد إليه في تفسير ظاهرة التنظيم: وهو ما يسمى بنظرية النظام

المفتوح Open System Theory وأول من نادى بها العالمان Katz and Kahn عام

1950 ووضعها قواعدها عام 1966 وتقوم فكرة النظام المفتوح على أساس تأكيد العلاقة بين أي هيكل أو تنظيم وبين البيئة المحيطة به، حيث أن عمل التنظيم وفعاليته يتوقفان على استمرار حصوله على الموارد أو المدخلات من البيئة المحيطة. أي أن النسق المفتوح ( ليكن مصنعا أو مستشفى أو جامعة) يعمل في بيئة محددة لها مواصفاتها وخصائصها يحصل منها على المدخلات التي يحولها إلى مخرجات يقدمها ثانية للبيئة أو المجتمع.

### مقوماته:

**1 التنظيم كيان اجتماعي :** مكان به أفراد يعملون في وظائف يتفاعلون مع بعضهم بشكل يخلق علاقات اجتماعية تحدد العلاقات الرئاسية أو علاقات العمل.

**2 التنظيم يعمل وفقا لهيكل محدد:** يحدد هذا الهيكل العلاقات الرئاسية ونطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية.

**3 التنظيم يعمل وفقا لأنشطة محددة:** أي طريقة تحديد وتكوين الوحدات التنظيمية ويضم الوظائف ومنح الصلاحيات والسلطات وعلاقات العمل وأساليب الاتصال واتخاذ القرار.

**4 التنظيم متميز عن غيره:** لكل تنظيم شخصية وكيان يختلف عن آخر في درجة التعليم والتدريب والعمر ونوعية العاملين وطريقة توزيع السلطة وطبيعة الاتصال.

**5 التنظيم أداة لتحقيق الأهداف المرجوة:** إن وجود أنظمة بالمؤسسات يسمح بالسيطرة على الموارد وتحقيق التناغم والتنسيق فيها لتحقيق الأهداف المرجوة.

### • أهميته:

تلقى دراسة التنظيم منذ أوائل هذا القرن اهتماما متزايدا من الدارسين و الممارسين في ميادين عملية متعددة . و ذلك لما للتنظيم من آثار اقتصادية و اجتماعية و حضارية تنعكس على مصادر و طرق خلق و إشباع الحاجات الإنسانية و أصبح التنظيم موضع اهتمام علماء الإدارة فقد وجدوا فيه الأداة التي

يستطيعون بها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال. ذلك التخصص الذي أصبح السمة المميزة للمنظمات المترابطة و الوسيلة التي يستطيعون بها تحقيق الاتصال بين الملاك و منظماتهم ، ذلك الاتصال ضروري للربط بين الملكية و الإدارة و العملية التي تتكامل بها الجهود الإنسانية المستخدمة تلك الجهود متفاوتة المستوى و المختلفة الدوافع و الإطار الذي يستخدمونه لتحقيق تفاعل العلاقات ، ذلك التفاعل ضروري لخلق و تنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة

و للتدليل على أهمية التنظيم يمكن ان نستعرض من بعض المقطعات التاريخية لعدد من الكتاب في هذا الميدان:

فيقول ديمر : من بين مصادر تحقيق للوفورات الاقتصادية لا يوجد مصدر الوفورات أعظم من استخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات الإنسانية .

أما فوليت فيقول : لا يمكننا أن نتنبأ الآن بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغير في التنظيم الداخلي على السياسات الإدارية للمنظمات.

و يقول بريسكو : ان أهم الدعائم التي تقوم عليها المنظمات الأعمال هي رأس المال و التنظيم و لكن التنظيم هو الدعامة الأعظم أهمية في كل الأحوال.

و أخيرا بيرز كارينجي أهمية التنظيم فيقول : خذ منا كل منشآتنا الصناعية و كل منشآتنا التجارية و كل طرق مواصلاتنا و كل أموالنا و اترك لنا التنظيم و خلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا.

وتتجلى أهمية التنظيم في كونه الخطوة التي يعتمدها المدراء في تفعيل الخطط. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- التنظيم يخلق ويدعم العلاقة بين مختلف موارد المنظمة من خلال تشخيص أي الموارد تستخدم؟ ولأي الأنشطة؟ ومتى تستخدم؟ وكيف تستخدم؟.
- عدم التداخل وإبعاد النزاعات حول الاختصاصات والصلاحيات.
- وضوح لأهداف وتحديدتها.
- يسعى إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية للوصول إلى الأهداف المرسومة.
- يساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية.
- تسهيل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية.
- توضيح عملية التقييم والمتابعة والمحاسبة.
- يعد خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية.

### ● أهداف التنظيم

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل و تعقدها و يكبر بحجم المؤسسة و ضخامة عدد العاملين و تنوع أنشطتها ، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف و الجهد و الوقت و بأقصى كفاية ممكنة و أهداف التنظيم لدينا هي:

1- تقسيم العمل : و ذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحرص و يركز اهتمامه في

أدائه دون غيره.

**2- التنسيق و التعاون :** من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق و تكامل الجهود الإنسانية كما انه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة و تقنياتها و المحافظة عليها

**3- التسيير التلقائي:** إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمسير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة و الفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.

**4- تنمية الفاعلية الفردية :** يقول كوك: أن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الأكبر هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع.

**5- سهولة القيادة :** إن من أهم أهداف التنظيم أيضا هو تكوين جماعات متناسقة كما يقول دينسون :جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة ،بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.

**6- البقاء:**إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد ،حيث يتم تجديد جهود الأفراد من اجل الظروف المناسبة لبقائها.

**7- تحقيق الاستقرار :** لابد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة فتخطيط الهياكل التنظيمية و تحديد العلاقات و كذلك وسائل اتخاذ القرارات لابد ان تعمل على تدنئة المخاطر،و رغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع و كذلك المخاطر المحسوبة.

**8- التفاعل أو المشاركة أو التعامل :** ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو

التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل و يتفاعل الأفراد فيما بينهم من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، و التنظيم الفعال لابد أن يوفر أيضا الصروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.

9- **التنظيم من أهم أساليب التدريب:** كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد و تنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.

يمكن كذلك إضافة الأهداف التالية:

- تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء وعلى المستويات.
- الاختيار الملائم للأفراد العاملين.
- العمل على توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على انجاز الأهداف.

### من المسؤول عن التنظيم؟

كل مدير يقوم بعمليات تنظيم لوحدته الإدارية التي يشرف عليها، فهو يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إذ يقسم العمل بين موظفيه ويمنحهم السلطة المناسبة وينسق جهودهم هذا في المنظمات الصغيرة، أما في المؤسسات الكبيرة فالعلاقات التنظيمية كثيرة ومتشابكة والمديرين عليهم عبء تنفيذي أكثر فيلجأون إلى شراء الخبرة المتخصصة من مستشارين ومكاتب استشارية في مجال التنظيم أو إنشاء وحدة تعنى بدراسة مشاكل التنظيم واقتراح الحلول فيسمى قسم التنظيم ودراسات العمل ولها سلطة استشارية يمكن أن تمتد إلى سلطة وظيفية لتنفيذ أعمال لجهة معينة: ومن الأحسن إن تلحق الوحدة التنظيمية بالإدارة العليا لتكون لها هبة وأهمية في تنفيذ توصياتها داخل المؤسسات.

# جامعة الحاج لخضر

## كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### الأستاذة: عابز هية

## المحاضرة الثانية: نظريات التنظيم

### مقدمة:

حاولت العديد من النظريات إعطاء تفسير لظاهرة التنظيم وتحديد العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي دون أن تكون هناك نظرية شاملة وعامة، ويوحى تعدد النظريات إلى الاختلاف والتعارض في الأفكار فكل نظرية تناولت التنظيم من جانب أو آخر ونحاول من خلال استعراض هذه النظريات إحداث نوع من التكامل والتنسيق بينها.

### نظريات التنظيم:

هناك نظريتان للتنظيم وهما النظرية التقليدية والنظرية الحديثة. والملاحظ أن النظرية التقليدية تفكر في المنظمة على أنها نظام مغلق في التفكير **Closed System Thinking** فطبقاً لهذه النظرية، فإن البيئة المحيطة بالمنظمة يمكن التنبؤ بها بسهولة ويمكن التقليل من عدم التأكد الموجود في البيئة من خلال التخطيط الجيد والرقابة الصارمة. ويمكن منع التغيرات التي تحدث في البيئة من أن تؤثر أو تغير المنظمة العامة وهدف المنظمة في هذه الحالة هو تحقيق الكفاءة الاقتصادية طبقاً لما تراه هي. وعلى العكس تماماً تنظر النظرية الحديثة للمنظمات على أنها نظام مفتوح يتعامل مع البيئة المحيطة ويتفاعل معها باستمرار، ولا يمكن منع ما يحدث في البيئة من أن يؤثر على المنظمة العامة وعلى هذا فإن هدف المنظمة هنا هو محاولة البقاء **Survival** في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

ويوضح الشكل التالي الفرق بين النظريتين.

أوجه المقارنة	النظرية التقليدية	النظرية الحديثة
الإطار العام	نظام تفكير مغلق.	نظام مفتوح.
الهدف الرئيسي للمنظمة	منع ما يحدث في البيئة من أن يؤثر في المنظمة.	التفاعل مع ما يحدث في البيئة لأنه سيؤثر على المنظمة.
النظر للبيئة المحيطة	الكفاءة الاقتصادية.	البقاء والقدرة على التعامل مع بيئة متغيرة باستمرار.
النظر للمنظمة	لا يمكن التنبؤ بها.	لا يمكن التنبؤ بها.
	يمكن التنبؤ بها والتعامل معها والسيطرة عليها.	العوامل المحيطة بالمنظمة لا يمكن التحكم فيها.
	العوامل التي تؤثر في الأهداف معروفة.	العوامل المحيطة بالمنظمة لا يمكن التحكم فيها.
	يمكن التقليل من آثار عدم التأكد من خلال التخطيط والرقابة المحكمة.	يصعب حصر هذه العوامل بسهولة.

هي أقدم النظريات تؤمن بوجود تفسير عقلاني ورشيد لظاهرة التنظيم وتضم 3 مدارس هي:

**أ- مدرسة الإدارة العلمية:**

تفترض هذه المدرسة أن العمال كسالى لا يحبون العمل، وعلى الإدارة أن تكون أكثر رشداً من خلال فرض تنظيم معين يلزمهم لتحقيق كفاءة وإنتاجية عالية. وقد ركزت على التخصص في العمل، الاهتمام بتصميم الوظائف، الاختيار والتدريب والحوافز المادية. من رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور وفرانك وليليان جيل برت، وقد تم وضع مجموعة من المبادئ تفسر وتتحكم في التنظيم هي:

- أساس التنظيم هي الوظائف التي يجب أن تدرس بشكل علمي لرفع الإنتاجية.  
- وظائف العمال هي التنفيذ الفعلي لأنشطة المنظمة بينما المديرين عليهم تصميم الوظائف ووضع الخطط وتعيين وتدريب العمال ودفع أجورهم.

- يختار العمال بحيث تتوافر فيهم صفات تتناسب الوظائف التي يقومون بها  
- على الإدارة أن تقدم الحوافز للعمال لرفع الإنتاجية.

**ب- مدرسة العملية الإدارية:**

قدم المهندس الفرنسي هنري فايول تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم من خلال 14 مبدأ يمكن المنظمة من إدارة عملياتها الإدارية والتنظيمية بكفاءة منها:

- تقسيم العمل والتخصص

- السلطة والمسؤولية

- الضبط والربط

- وحدة الأمر

- وحدة الهدف

- أولوية مصلحة المنظمة على مصلحة الأفراد

- عوائد العاملين

- المركزية والتسلسل الرئاسي

- استقرار العمالة تنمية الروح الجماعية

**ج- مدرسة البيروقراطية:**

النموذج البيروقراطي لماكس ويبر:

لقد وصف ماكس ويبر هذا النموذج بأنه النموذج الكفاء والرشيد. وهو يرى أن هذا النوع من التنظيمات كفاء لأنه يتمتع بالخصائص التالية:

1- تقسيم العمل وتحديد المهام بكل دقة ووضوح داخل المنظمة.

2- تدرج السلطة والتحديد الدقيق لسلطة الأوامر.

3- وجود إطار للإجراءات أي وجود قواعد وإجراءات لكل عمل أو وظيفة.

4- هو تنظيم غير شخصي لا يركز على من يتولى السلطة (بل يركز على الوظيفة بمعنى آخر يركز على ما يعرفه الأفراد What They Know وليس من هم هؤلاء الأفراد. كما يركز على معاملة كل الموظفين بعدالة.

5- التركيز على تدعيم الكفاءة التنظيمية.

ويجب أن يُلاحظ أن ويبر قد اقترح هذا الهيكل في ضوء الظروف السائدة في ذلك الوقت Prevailing Circumstances حيث كانت ألمانيا تحاول أن تتكيف مع الثورة الصناعية. ولقد تأثر ويبر بما كان يدور في المنظمات الحكومية العامة من ممارسات غير سليمة - الاعتماد على الحكم الشخصي، تحكيم العاطفة، تعيين الأقارب والمعارف في الوظائف الحكومية،... الخ - في تفضيله للنموذج البيروقراطي وحاول الحد من ذلك من خلال اقتراح هذا التنظيم. ولقد تأثر ويبر بالتنظيمات العسكرية السائدة آنذاك والتي كانت تحقق نجاحاً بالطبع.

ومن الناحية النظرية، فإن نموذج البيروقراطية هو مثالي من حيث الكفاءة. لكن من الناحية الفعلية، فإن هذا النوع من التنظيم لا يستجيب لحاجات ورغبات الموظفين، وغير كفاء، وبطئ في الاستجابة لما يدور حول المنظمة من تغيرات وعلى هذا فإن لفظ البيروقراطية أصبح لفظاً غير محبباً الآن. لكننا لا ننكر أن أي منظمة لا تخلو من البيروقراطية، لكنها درجات، المهم ألا تصبح البيروقراطية هدفاً في حد ذاتها، وألا تتعدى الحدود المسموح بها.

**عيوب النظام البيروقراطي:**

- تضخم الأعباء الروتينية وأوراق والأختام والتوقيعات

- اهتمام العاملين بالإجراءات وليس بالأهداف

- شعور العاملين بأنهم آلات

- تحجر السلوك بسبب الالتزام المشدد بالإجراءات

- القضاء على روح المبادرة والابتكار

## التحديات التي واجهت النظرية التقليدية:

نظراً لأن التوصيات الجامدة للنظرية التقليدية في التنظيم والإدارة لم تصلح لكل المواقف التي طبقت فيها، فإنها واجهت انتقادات. فالتنظيم الذي طبق بنجاح في الجيوش أو في المنظمات الصغيرة، لم ينجح في المنظمات الكبرى المعقدة. فمثلاً لم تحقق مبادئ فايول والوظائف العامة التي اقترحتها للإدارة النجاح المطلوب. كما أوضحت التجارب أن المنظمة ومشاكلها أكبر وأعد بكثير من مجرد إطاعة الأوامر التي ركز عليها تايلور. وبرغم تركيز ويبر على الكفاءة التنظيمية في نظامه البيروقراطي، إلا أن البيروقراطية أصبحت هي معيار عدم الكفاءة في الواقع العملي. وبالإضافة إلى ما سبق ظهرت انتقادات أخرى لهذا النوع من التنظيم وهي:

1. ركزت النظرية التقليدية على أن السلطة تكون من أعلى لأسفل. لكن شيستر برنارد نادى بنظرية هامة وهي نظرية قبول السلطة Acceptance Theory of Authority حيث أن قبول سلطة المدير مرهون بالقوة Power التي يمتلكها المدير وبرغبة مروسية في قبولها. ولقد قحت نظرية القبول لبرنارد المجال لظهور الكثير من الأفكار أهمها ظهور التنظيمات غير الرسمية والاتصالات من أسفل لأعلى والتي تعتمد على الصداقة والثقة أكثر من اعتمادها على القواعد والإجراءات.
2. برغم أن الهياكل التقليدية قد ركزت على الكفاءة والفاعلية، إلا أن التغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بالمنظمات قد منعت المنظمات من تحقيق ذلك. فمتطلبات العملاء المتزايدة والضغوط البيئية المحيطة أظهرت مدى الحاجة إلى منظمات أكثر قدرة على التكيف مع هذه المتطلبات More Adaptive Organizations وعلى هذا ظهر من التطبيق العملي أن الكثير من مبادئ النظرية التقليدية غير عملية.
3. إن الاعتماد على القواعد والإجراءات يحد من مرونة المنظمة واستجابتها لما يحدث من تغييرات في البيئة المحيطة -طموحات العملاء وتغيير حاجاتهم، تطور التكنولوجيا المتاحة،... الخ-.
4. إن التقيد الحرفي بسلسلة الأوامر يؤدي إلى بطء تدفق المعلومات، مما يؤدي بالطبع إلى بطء اتخاذ القرار، وهذا يعتبر تهديد خطير خاصة في عالم اليوم والذي يتسم بالتغيير السريع.
5. عدم تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية وقتل روح المبادرة والابتكار.
6. لم يأخذ هذا النوع من التنظيمات في الاعتبار التنظيم غير الرسمي والذي قد يكون أحياناً في صالح المنظمة.
7. يتجاهل هذا التنظيم حاجات ورغبات الأفراد، ورغبتهم في المشاركة واتخاذ القرارات.

والمهم أن هذه الانتقادات وغيرها قد أظهرت مدى الحاجة إلى النظر للمنظمات من منظور جديد? New Ways وهذا ما دفع لظهور النظرية الحديثة.

### 2- نظرية العلاقات الإنسانية:

بسبب الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي تفترض أن المنظمات كائن اجتماعي وان العاملين داخل المنظمة يسعون إلى التعاون والعيش في ظل علاقات ودية ومبادئها:

- المنظمات كائن اجتماعي
  - وجود علاقات ودية تؤدي إلى كفاءة عالية
  - التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى الملل
  - علاقات التعاون أهم من أنظمة الرقابة والحوافز
  - تصميم تنظيم اجتماعي منتج
  - غير أن هذه المدرسة لم تسلم من الانتقاد بسبب المغالاة في العلاقات الاجتماعية وتدليل العمال والذي أدى إلى إفسادهم وقد أدى ذلك إلى تطوير وإضافات من طرف عدد من الرواد مثل: كريس ارجي ريس ودوكلاس ماكجريجور ليكرت ومن أهم مساهماتهم:
  - إشباع حاجات العمال تزيد في الإنتاجية
  - الناس يسعون للنجاح
  - للإنسان شعور طبيعي بالانضباط في العمل
  - يسعى الفرد لتحقيق أهداف المنظمة أن هي حققت أهدافهم
  - هناك عوامل نفسية واجتماعية تؤثر في سلوك الناس
  - هناك طرق عديدة لا اتخاذ القرار
- وقد أدت هذه المساهمات إلى تبني ممارسات تنظيمية حديثة مثل التصميم المرن للوظائف وتفويض السلطة والاهتمام بالقيادة والاتصال وحل النزاعات

### 3- نظرية النظم والنظرية الموقفية :

**نظرية النظم:** قدم كاتز وكان تحليلاً يعتبر المنظمة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية تقوم على مكونات هي: المدخلات: رأس المال، المواد، الموارد البشرية، الأصول  
العمليات: أنشطة تمزج المدخلات في توليفة متميزة ( عمليات التصنيع، الشراء، المبيعات، أنشطة الإدارة)  
المخرجات: هي نواتج العمليات من سلع وخدمات  
البيئة: المستهلكون، الموردون، المنافسون، المساهمون، والحكومة للذين يدعمون المنظمة  
المعلومات المرتدة: معلومات تأتي من البيئة تشير إلى رفض وقبول مخرجات المنظمة  
إن أخذ هذه المكونات بعين الاعتبار يحقق للمنظمة النمو والتطور والاستمرار  
- النظرية الموقفية:

مبدأ هذه النظرية هو أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل وتحقيق أهداف التنظيم من روادها:

Thompson, woodward, lawrence, fiedler, house, vroom

وترى النظرية أنه باختلاف الظروف والموقف المؤثر على المنظمة فإنه من المتوقع أن يأخذ التنظيم تصميمًا مختلفًا يتناسب والظروف والموقف المحيط والقاعدة تقول:

لـ و ..... فـ إن.....

واهم العناصر الموقفية المؤثرة في التنظيم:

-البيئة

-التكنولوجيا

-الأفراد والجماعات

-القيادة

-طبيعة المنظمة وأنشطتها

-خصائص المنظمة من عمر وحجم

4- النظرية الحديثة للتنظيم:

في الربع الأخير من القرن 20 ظهرت نظريات تهتم بالعلاقة بين التنظيم والبيئة حيث:

- قدم وليام صون **نظرية تكاليف التبادل** التي تنص على أن المنظمة في تبادلها مع المجتمع (الشراء والبيع) تنشئ وحدات تنظيمية مثل أقسام الشراء والبيع لأن العائد من هذه الوحدات أكبر من تكلفتها، وإذا كانت هناك وحدات تكلفتها أكبر من عائدها فلا مكان لها في المنظمة.

- أما **النظرية المؤسسية** لكل من ماير وروان وديماجيو وبول فترى أن المنظمات التي تتعرض لنفس البيئة (قيم ، عادات، تقاليد، ضغوط) تميل إلى أن تأخذ شكل متقارب أو تقلد بعضها البعض في الشكل.

- أما **نظرية الاعتمادية على الموارد** المطورة من قبل فيفر وسلانسيك ترى أن المنظمات التي تعتمد كلياً على البيئة مثل الموردين في الحصول على مواردها تفقد حريتها وسيطرتها ولذلك تسعى المنظمات إلى السيطرة والتعاون مع المنظمات التي تقدم هذه الموارد.

- وبالنسبة **لنظرية تفاعل المنظمة مع البيئة** التي طورها فريمان فتتص على أن المنظمات تميل للبحث عن البيئة الملائمة لها لكي تنشأ وتنمو.

# جامعة الحاج لخضر

## كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### الأستاذة: عابز زهية

## المحاضرة الثالثة: الهيكل التنظيمي

## Organizational Structure

### مقدمة:

يعبر الهيكل التنظيمي على نموذج وشبكة علاقات العمل بين مختلف المستويات الإدارية ويؤدي دورا هاما في تنفيذ الإستراتيجيات مما يتطلب ضرورة تجاوبه مع بيئة العمل السريعة التغير، وحتى تتحقق أهداف المنظمة لابد من تصميم هيكل تنظيمي واضح ومحدد. ويرى باحثي نظرية المنظمة أنه لا يوجد هيكل تنظيمي صالح لكل الظروف والأحوال.

### 1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

- عرف علماء الإدارة الهيكل التنظيمي كما يلي:
- الهيكل التنظيمي هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (العميان، 2002)
- هو نظام للسلطة والمسئالة والعلاقات بينا لوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة (العميان، 2002).
- كما أن البعض سماه (البنيان التنظيمي) وعرفه كآلي :  
" إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الأعلى إلى الأدنى أو العكس ومن خلاله توضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية ( عقيلي ، 1996 )
- هو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسئولية كل تقسيم ، و يسمى الحلو الهيكل التنظيمي بالهرم الإداري ( الحلو ، 1985).

### 2- أهمية الهيكل التنظيمي وأهدافه:

- ترتيب العلاقات داخل المنظمة
- التنسيق بين الأفراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية
- وصف الوظائف وتحديد ها
- توضيح المستويات الإدارية واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى
- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل
- توضيح خطوط السلطة والاتصال والعلاقات الرسمية وكذا نطاق الإشراف

### 3- مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

- تمر عملية البناء بالمرحلات التالية:
- مرحلة تحديد الأهداف الكلية والفرعية
- مرحلة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية
- إعداد المواصفات الوظيفية واختصاصات الأقسام

- وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين الأقسام في كل مستوى
- تحديد الوظائف الإشرافية
- بدء إعداد الهيكل التنظيمي

#### 4- خصائص الهيكل التنظيمي:

- ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وتحديد مستوياتها في الهيكل
- ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل في الإدارات وتوزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية لزيادة الأداء والمهارات
- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة اتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم
- مراعاة نطاق الإشراف الملائم أي قدرات الرئيس والمرؤوس وطبيعة العمل للحفاظ على البناء التنظيمي
- تمتع الهيكل بدرجة من المرونة لمواكبة التغيرات والمستجدات البيئية المحيطة
- توافر مبدأ التفويض
- مراعاة التكلفة في حالة بناء هيكل تنظيم جديد

ويتكون الهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال من:

#### أ- الهيكل الرسمي Formal Structure:

وهو الهيكل المعتمد من قبل الإدارة يحوي في إطاره العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات، وعادة ما تصور الخارطة التنظيمية أبعاد وأجزاء الهيكل الرسمي.

#### مثال:

##### الرئيس

مدير التسويق	مدير الإنتاج	مدير الموارد البشرية	نائب مدير الشؤون المحاسبية
مسؤول مبيعات	مسؤول الصيانة	تدريب وتطوير	مركز المعلومات
منطقة الشمال	مدير الرقابة	مدير العلاقات	المحلل المالي
م. المبيعات	مدير الخط الإنتاجي	الصناعية	رئيس المحاسبين
منطقة الجنوب			الحسابات العامة
م. مبيعات			الرواتب
منطقة وسطى			

##### خارطة تنظيمية لإحدى الشركات

وتعكس الخارطة التنظيمية أساسيات التنظيم الرسمي والتمثلة في:

- تقسيم العمل Work Division: إن عنوان الوظيفة يمكن أن تظهر واضحة في المخطط البياني ونعرف من خلالها مسؤولية هذه الوظيفة.
- العلاقات الإشرافية Supervisory Relationship: تبين العلاقات بين المستويات والأقسام والوظائف من يرأس من؟ ولمن يقدم المرؤوسون تقاريرهم ومن يراقب أعمالهم؟
- قنوات الاتصال Communication Channels: تظهر العلاقات تدفق الإتصالات الرسمية في المنظمة.
- الوحدات الرئيسية Major Subunits: أي الوظائف الرئيسية وما يرتبط بها من وحدات فرعية.
- مستويات الإدارة Levels of Management: هي الطبقات الرأسية التي يظهرها الهيكل التنظيمي الرسمي.

#### ب- الهيكل غير الرسمي Informal Structure:

ويمثل مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، ولا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة، ويمكن ملاحظته من خلال اللقاءات غير الرسمية بين العاملين في أوقات الاستراحة وعلاقات العمل الجماعي. وللتنظيم غير الرسمي أهمية في إنجاز الأعمال ونجاح المنظمة في الأوقات الحرجة والتغيير السريع لما له من دعم للتنظيم لمواكبة الواقع الجديد، ويمكن أن يكون معرقلا وغير مساهم في الإنجاز. وفي الحالات التي يعطي فيها ميزات للمنظمة يساهم في تبادل

الخبرات والتفاعل الإيجابي بين العاملين في مكان العمل، كما يمثل بالنسبة للعاملين مجالاً لإشباع حاجات اجتماعية والإحساس بالرضا وفي بعض الأحيان تكون له سلبيات منها الشائعات وتناقل أخبار غير صحيحة تشكل عقبة في طريق التغيير.

## 5- أنواع الهياكل التنظيمية:

### أ - الهياكل التقليدية:

هي هياكل عرفت منذ زمن بعيد ومستخدمة حتى الوقت الحاضر مع أن المحتوى الحقيقي وأبعاد الهيكل من مركزية ورسمية وتعقيد ونطاق اشراف قد تغير رغم بقاء نفس المسمى وأهم هذه الأنواع:

#### • الهيكل الوظيفي:

بمجرد أن توسعت المنظمات وازداد حجمها ظهر مثل هذا النوع من الهياكل لمواجهة متطلبات نمو محدود في العمل، وهو مفيد للمنظمات الصغيرة والمتوسطة ويقوم على أساس تجميع الوظائف والمجموعات والأفراد في ضوء تشابه خبراتهم وطبيعة المهام التي يؤدونها ويصلح لجميع أنواع المنظمات الخدمية والمالية والصناعية.

#### أمثلة:

##### مدير عام

نائب المدير للإنتاج   نائب المدير للتسويق   نائب المدير للشؤون المالية   نائب المدير لشؤون الأفراد

##### منظمة صناعية

##### مدير المصرف

مدير العمليات   مدير الاستثمارات   مدير القروض   مدير الخزنة

يمتاز هذا النمط بـ:

- الاستفادة من اقتصاديات الحجم وكفاءة استخدام الموارد
  - تخصيص المهام يتطابق مع الخبرات والتدريب
  - جودة عالية في تقديم الحلول للمشاكل الفنية
  - تدريب معمق وتطوير مستمر للمهارات من خلال الوظائف والأنشطة
  - وضوح في المسار الوظيفي للعاملين
- ومن مشاكله صعوبة إسناد بعض المهام والمسؤوليات إلى إدارة تخصصية معينة وبذلك تفقد جوانب مهمة من العمل مثل الإبداع والمعرفة والجودة، ونقص التنسيق وتشويش الاتصالات

#### • الهيكل على أساس الأقسام:

هذا النوع من الهياكل تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم منظمة الأعمال وتجميع الوظائف والأفراد والمهام يكون على أساس طبيعة مخرجات القسم الكبير المعني. وهذا النوع يمكن أن يكون قائماً على أساس جغرافي أو على أساس منتجات أو على أساس الزبائن.

الرئيس

القسم الثالث  
الإنتاج المالية التسويق

القسم الثاني  
الإنتاج المالية التسويق

القسم الأول  
الإنتاج المالية التسويق

ومن مزاياه :

- سرعة استجابة ومرونة في البيئة المضطربة
- اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن
- تنسيق عالي بين الأقسام
- سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات التي قد تحصل في الإنتاج
- تطوير المهارات الإدارية للمدراء

ومن عيوبه:

- مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام المختلفة
- تخصص فني أقل في الأقسام
- تنسيق غير واضح بين الأقسام
- سيطرة ورقابية إدارية قليلة من قبل الإدارة العليا
- مناقسة من أجل الموارد

#### • الهيكل المصفوفي:

يجمع هذا النمط بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام للاستفادة من مزايا الاثنين ذلك من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم منتجات معينة أو برامج.

الرئيس			
نائب الرئيس	نائب الرئيس	نائب الرئيس	نائب الرئيس
لشؤون التسويق	لشؤون الإنتاج	الموارد البشرية	لشؤون المالية

مدير المنتج A

مدير المنتج B

مدير المنتج c

إن العاملين في الهيكل المصفوفي يتعرضون لسلطتين سلطة رأسية وظيفية وسلطة أفقية من الأقسام ونجاح هذا النوع يتوقف على قدرة مدير المنظمة على مراقبة والتعامل مع الجميع سواء كانوا في الوظائف الرئيسية أو الأقسام. وهنا تبرز مشكلة الرئيس المزدوج للعاملين.

ومن مزاياه:

- كفاءة أكبر باستخدام الموارد
- مرونة وتكيف للبيئة المتغيرة
- تطوير المهارات الإدارية
- تعاون بين فرق العمل والخبراء
- توسيع الوظائف للعاملين وخدمة أفضل للزبائن

ومن عيوبه:

- إحباط وغموض نتيجة السلطة المزدوجة
- صراعات بين طرفي الهيكل
- الحاجة إلى تدريب في مجال العلاقات الإنسانية

#### ب-الهيكل الحديثة:

مع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة واشتداد المنافسة طورت المنظمات من هياكلها التنظيمية للاستجابة لمتطلبات السوق واستخدام التكنولوجيا. ونجد أهم هذه الهياكل:

### • هيكل الفريق:

وهو الذي يستخدم فرق عمل دائمة أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية من مزاياه:

- تقليل الحواجز بين الأقسام ويزيد من الالتزام وتكريس الجهود للأداء
- سرعة في الاستجابة واتخاذ القرارات
- إزالة عوائق الاتصالات والتنسيق
- زيادة العلاقات الجانبية
- تقليل التكاليف الإدارية
- لمشاركة في المعلومات والخبرة

ومن عيوبه:

- تعقد إجراءات فرق العمل
- كثرة الاجتماعات التي تتسبب في ضياع الوقت
- الحاجة للموارد الكثيرة

المدير  
مدير المبيعات      مدير الموارد البشرية      مدير الإنتاج

فريق تقييم تنوع قوة العمل      واجبات الفريق      فريق تقييم تطوير منتج جديد

هيكل الفريق

### • الهيكل الشبكي:

هو الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف خارجية مثل متعهدي الخدمات مثل:

الحسابات ومتابعتها أمريكا      شركة تصميم كندا  
مركز قيادة الشركة      شركة نقل كوريا  
شركة توزيع أوروبا      شركة التصنيع والإنتاج آسيا

فالمنظمة هي محور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين الخارجيين ترتبط اليكترونيا بالمركز الرئيسي. ومن مزاياه:

- سيطرة أكثر على التكاليف
- الاستفادة من الخبرات الأجنبية
- القدرة على المنافسة ومرونة العمل

ومن عيوبه:

- صعوبة الرقابة والسيطرة على الشبكة الكبيرة
- فشل جزء من الشبكة يؤدي إلى فشل كامل
- يمكن فقدان المهام الرئيسية
- خطر إسناد بعض الأمور الهامة لجهات أجنبية

• الهيكل اللامحدود أو الافتراضي:

نسمع اليوم عن منظمات افتراضية بلا حدود والتي أزيلت فيها الحواجز بين أنظمتها الفرعية الداخلية وكذلك مع بيئتها الخارجية، وتستخدم بكثافة تكنولوجيا المعلومات والإنترنت لإزالة الحواجز بينها وبين الزبائن والمنافسين.

البحث والتطوير  
المبيعات  
التوزيع  
الإنتاج  
الشراء

ومن مزاياه :

- الاستفادة من الخبراء في كل مكان
- مرونة عالية وتقليل للتكاليف
- اكتساب خبرات تكنولوجية
- لا واجبات رسمية محددة ولا روتين
- تقاسم المعرفة والخبرة

ومن عيوبه:

- صعوبة السيطرة
- تحتاج مدراء ذوي مهارات عالية
- تتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متقدمة

ولقد توصلا (Burns & Stalker) إلى أن هناك نوعين من الهياكل التنظيمية يمكن للمنظمة الاختيار من بينهما يوضحهما الشكل التالي:

والهيكل العضوي المرن  
StructureOrganic

الهيكل الميكانيكي الجامد  
Mechanistic Structure

- |  |   |
|--|---|
| - العمل المطلوب مُعرف من خلال  | - العمل مُقسم إلى مهام متخصصة   |
| - مجموعة مهام مطلوبة لتحقيق الأهداف، ويتم تعديلها باستمرار لإدارة التداخل بينها. | - لا تتغير إلا إذا قامت الإدارة بتغيير ذلك رسمياً.                          |
| - عمل كل عضو محدد بطريقة عامة في ضوء مسؤوليته عن إنجاز المهام.                   | - عمل كل عضو محدد بدقة في شكل حقوق، واجبات، طرق عمل.                        |
| - تحدد السلطة، الرقابة، الاتصالات على أساس مصلحة عملاء المنظمة.                  | - على أساس المستويات الإدارية.  |
| - تتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً.  | - تتدفق المعلومات رأسياً.   |
| - السلطة موزعة على الجميع  | - السلطة مركزة في أيدي الإدارة العليا.                                      |
| - يعمل المدير على أنه استشاري، ويقدم المعلومات والنصائح للموظفين.                | - والاعتماد على القوة   |
| - التركيز على أهداف المنظمة بالدرجة الأولى - إشباع حاجة عملائها.                 | - المديرين يوجهون الأنشطة ويتخذون القرارات والموظفين يقومون بتنفيذ الأوامر. |
|  | - التركيز على الولاء للمنظمة، وعلى طاعة المديرين .                          |

## الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي

### 6-العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات العامة:

يرى علماء النظرية الواقعية أن المنظمة تستطيع اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها لتحقيق أهدافها . لكن يتوقف الهيكل المناسب على خمسة عوامل رئيسية وهي:

#### -البيئة Environment

وتشير إلى مدى التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة العامة ومدى تعقد هذه البيئة وانعكاسها على المنظمة العامة، وبالتالي اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. فإذا كانت البيئة تتغير بشدة حول المنظمة العامة وهو الحادث الآن، كالعولمة وثورة الاتصالات فإن الهيكل المناسب هو الهيكل العضوي أو النمط رقم (4) لليكرت، أما إذا كانت المتغيرات ببيئة التغيير في المناخ الخارجي المحيط بالمنظمة العامة، فإن الهيكل المناسب هو الهيكل الميكانيكي أو النمط رقم (1) لليكرت وهو النمط الذي يعتمد على السلطة الرسمية بشكل أساسي وعلى تتابع سلسلة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية.

#### -الإستراتيجية Strategy

وتعكس الإستراتيجية أي تغييرات تحدث في المنظمة من حيث أهدافها أو منتجاتها أو خدماتها، توسيع أو تضيق مجال عملها أو رسالتها . أو وجود منظمات منافسة تعمل في نفس مجالها . ولقد تعرضت المنظمات العامة لتغيرات كثيرة خلال العشرين سنة الماضية من القرن العشرين أدت إلى حدوث تغييرات كثيرة في أهدافها وخدماتها ورسالتها والمناخ التنافسي الذي تعمل فيه . وعلى هذا أصبحت الإستراتيجية من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الهيكل التنظيمي في هذه المنظمات حيث أن أي تغيير في الإستراتيجية يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل حيث أن الهيكل عادة ما يتبع الإستراتيجية Structure follows strategy.

#### -التكنولوجيا Technology

إن العامل الثالث الذي يؤثر على الهيكل هو التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة. والتكنولوجيا عبارة عن الخبرة، المعدات، الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى منتجات ومخرجات . وتغطي التكنولوجيا العناصر الملموسة - مثل المعدات والأدوات - والعناصر غير الملموسة - مثل تدفق الأنشطة ومهارات العاملين - ولقد انتشرت التكنولوجيا في الكثير من المنظمات الحكومية في العالم المتقدم . وبدأنا نسمع عن الحكومات الإلكترونية التي تستخدم التكنولوجيا في عملياتها وخدماتها . ولاشك أن هذا يؤثر كثيراً على الهيكل التنظيمي ودرجة المرونة المطلوبة وعلى أجزاء ومكونات الهيكل ذاته.

#### - الحجم Size

حيث يختلف بالطبع الهيكل التنظيمي للمنظمات الكبرى عن المنظمات الصغرى فالمنظمات الصغيرة / الإدارات الصغيرة قد تعهد للموظف القيام بأكثر من وظيفة، ويختلف الوضع في المنظمات الكبيرة التي تحتاج لتنسيق أكثر، واستخدام للاستشاريين أكثر لكنها لا بد أن تعتمد على اللامركزية .

#### -دورة حياة المنظمة Organization life Cycle

تمر المنظمة العامة في مراحل تطورها بعدة مراحل . فقد تبدأ المنظمة صغيرة ثم تنضج، تكبر بعد ذلك وتتغير طبقاً لدرجة النمو الحضاري للدولة ويؤثر هذا على مكونات الهيكل التنظيمي.

### 7-أبعاد الهيكل التنظيمي في المنظمات العامة:

يؤدي الهيكل التنظيمي في المنظمات دوراً رئيسياً لأنه يؤثر في القوة التي يمارسها وسلطاته كيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، إستراتيجية المنظمة، نمط القيادة، التحفيز، الفاعلية والكفاءة. ولقد حاول الكثير من كتاب الإدارة قياس الهيكل التنظيمي داخل المنظمة وتوصلوا لمجموعة من الأبعاد وهي:

#### - درجة المركزية Centralization

وهي عبارة عن قياس أين تتركز السلطة والقوة داخل المنظمة؟ أو بمعنى آخر هل هناك لا مركزية في المنظمة أم لا؟ . فإذا كانت أغلب السلطة والقوة تتركز في يد الإدارة العليا، فإن درجة المركزية تكون عالية . وهناك بعض الباحثين الذين قاسوا هذا البعد من خلال موقع سلطة اتخاذ القرارات، بمعنى هل كل القرارات لا بد أن توافق عليها الإدارة العليا، أو تأخذ موافقة الإدارة العليا أم لا؟ .

#### - درجة الرسمية Formalization

وهي عبارة عن مدى وجود قواعد محددة ومكتوبة للنتائج المطلوبة ولوسائل تحقيقها أو هي عبارة عن قياس درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي والإجراءات المستخدمة . وما إذا كان الهيكل والإجراءات تم

إقرارهما من خلال قواعد وتعليمات رسمية أم لا؟ . وهناك بعض الباحثين الذين قاسوا هذا البعد من خلال سؤال العاملين عن عدد القواعد التي يتبعونها في عملهم، وهل التصرف يجب أن يكون من خلال القنوات الرسمية أم لا؟، هل توجد خريطة تنظيمية للمنظمة، دليل إجراءات، تعليمات رسمية؟... الخ.

- درجة التعقد Complexity

والتي تقاس من خلال عدد الوظائف داخل الهيكل، عددا لوحدات التنظيمية في الهيكل - الإدارات والأقسام - عدد المستويات الإدارية.

### 8- خصائص الهيكل التنظيمي الناجح

هناك خمس خصائص للهيكل التنظيمية الناجحة التي تستطيع التكيف مع المتغيرات العالمية الحالية وهي:

#### - اللامركزية Decentralization

يرى الكثير من الممارسين أن الهياكل المركزية لا تستطيع أن تفي بمتطلبات المنظمة في هذا العالم المتغير الذي نعيشها لأن. ويجب أن يكون لدينا الشجاعة أي نفوض السلطة ونجعلها لا مركزية فالأفراد المبتكرين يريدون حرية.

#### - التمكين

ويقصد به تمكين كل موظف من اتخاذ القرار المناسب حيث لا بد أن يتيح الهيكل للموظف أن يتمكن من أداء وظيفته والقيام بمسئوليته كاملة فيجب أن يُمكن الهيكل الأفراد الذين يتعاملون مع الجمهور مباشرة من اتخاذ القرارات المناسبة وبدون الرجوع لرؤسائهم.

#### - التكيف

ويقصد به سرعة التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة فإذا حدث تغير في رغبات وحاجات العميل المواطن، فلا بد أن يُمكن الهيكل الموظف من معرفة نوع هذه التغيرات، ويجب أن يكون أي تغيير في الهيكل طبقاً للتغير في رغبات وحاجات العملاء.

#### - زيادة نطاق الإشراف Increase the span of control

وذلك حتى نمنع الإشراف المباشر، وبحيث نتيح حرية أكبر للموظفين.

#### - استخدام الهياكل الحديثة

فالهياكل الحديثة أكثر مرونة وتتيح للمنظمة سرعة التفاعل مع ما يحدث في البيئة.

## 9-علاقة مبادئ التنظيم بالهيكل

الدرجة	الدرجة	مبادئ التنظيم
منخفض	عال	التمايز التنظيمي
منخفضة	عالية	المركزية
منخفضة	عالية	الرسمية والنمطية
هيكل حيوي	هيكل ميكانيكي	

- إذا تميزت المنظمة بدرجة عالية في كل مبادئ التنظيم فإنها تتبع الهيكل الميكانيكي الذي يشير إلى:
- الروتينية واستخدام أساليب نمطية متكررة
  - توفير نظم عمل واضحة ومنمطة
  - ترشد العاملين إلى أنماط السلوك الواجب اتخاذها
  - تؤدي إلى برمجة القرارات المتكررة
  - يوفر أنظمة متكاملة في التخطيط والتنظيم والرقابة وكذا في العمليات بما يضمن الوضوح وعدم الارتجال
  - تحقيق تخصيص وتقسيم العمل الدقيق
  - يقلل من حرية تصرف العاملين ويعطي فرصة اعلي للمركزية
- في المقابل فإن إتباع الهيكل الحيوي (العضوي) يعني:
- تميز المنظمة بدرجة اعلي من المرونة والتوافق مع الظروف المحيطة
  - تقليل التمايز التنظيمي (التخصص وتقسيم العمل) أي قيام الأفراد بعدد كبير من المهام
  - تقليل درجة المركزية أي الميل اللامركزية
  - عدم تقييد العاملين بأى أنظمة رسمية

### 10-المعايير التي تساعد في الحكم على نجاح تصميم الهيكل التنظيمي:

- قدرة الهيكل على تحقيق أهداف المنظمة:
- لأي منظمة أهداف نهائية تتمثل في الربح أو البقاء والتي يصعب ترجمتها في هيكل التنظيم، لكن هناك أهداف عملية تحدد الأعمال الرئيسية الهامة في المنظمة.

مثال:

منظمة تبيع الملابس

أنشطتها: المشتريات، المخازن، التسويق

تظهر هذه الأنشطة في شكل أقسام رئيسية في هيكل التنظيم

- التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم:

أي وجود منطقتين لتجميع الوحدات الصغيرة مع بعضها لتكون وحدة اكبر

فروع صغيرة-----أقسام-----إدارات-----قطاعات

مثال:

حسابات العملاء      حسابات المخازن      حسابات الأجور

تشكل إدارة الحسابات

تتناغم هذه الإدارة مع إدارة التكاليف والتحليل المالي في قطاع هو: الشؤون المالية

- سهولة العمل:

جعل العمل أكثر سلاسة ويسر

مثال:

إدارة المخازن

قسم المواد الأولية      قسم قطع الغيار      قسم البضاعة الجاهزة للبيع

يمكن تفكيك هذه الإدارة بحيث:

\*يتبع قسم المواد الأولية إدارة الإنتاج  
\*يتبع قسم قطع الغيار إدارة الصيانة  
\*يتبع قسم البضاعة الجاهزة للبيع إدارة التسويق  
مما يؤدي إلى اختصار الحركة ، المشاكل السرعة، رضا العاملين والعملاء.  
- الرقابة والانضباط:

أي وجود انضباط داخلي بين الوحدات وعدم قيام الوحدة التنظيمية بعدد كبير من الأنشطة التنفيذية والرقابة  
معاً، فمن قواعد التنظيم الفصل بين التنفيذ والرقابة.  
مثال: إدارة الإنتاج لا يعقل ان تحتوي على قسم الرقابة على الجودة والا تسترت إدارة الإنتاج على عيوبها.

ان نجاح الهيكل التنظيمي يعتمد على قدرة المنظمة في خلق بيئة عمل مناسبة والموائمة بين هيكلها التنظيمي  
وأهدافها وكفاءة العنصر البشري ومواردها المادية، إذ يترتب على الهيكل التنظيمي غير الملائم آثار سلبية:

- تدني معنويات وحافزيه العاملين
- اتخاذ القرارات غير السليمة
- تزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية
- قتل الإبداع والطموح
- تزايد النفقات

# جامعة الحاج لخضر

## كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### الأستاذة: عابز زهية

## المحاضرة الرابعة: مبادئ التنظيم

#### تمهيد:

إن نمو المنظمة واتساع حجمها يتطلب بناء هيكل تنظيمي وأنشطة تنظيمية تتناسب والحجم والظروف الجديدة بالاعتماد على المبادئ التالية:

#### 1. التمايز التنظيمي:

##### 1.1 تعريفه:

لغويا: التباين والاختلاف والتفاضل والتباين.

**تنظيمياً:** إحداه فروق وتباين بين وحدات التنظيم بحيث يعكس الواقع العملي للأداء. فالتمايز التنظيمي هو القوة التي تميز أنشطة عن بعضها في وحدات تنظيمية مختلفة ومتميزة حيث كلما زاد التعقيد في المنظمة من حيث الحجم والأنشطة زادت الضرورة للتمايز التنظيمي.

##### 2.1 أنواعه:

###### أ- التمايز الأفقي:

يشير إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة عن بعضها أفقياً على نفس المستوى التنظيمي ومن شروطه:

- ظهور حاجة لمجال جديد يعبر عن نشاط مستقل
- وجود عبء كبير يبرر وجود وحدات مستقلة
- العاملون في هذا المجال ذوي خبرة
- يمكن أن تمنح لهذه الوحدة صلاحيات وسلطات مستقلة
- يمنح للوحدة اسم تنظيم

ويعتبر تقسيم العمل والتخصص السبب الرئيسي وراء التمايز الأفقي حيث يمكن تقسيم المنظمة إلى إدارات أو تقسيم وظيفي أو جغرافي أو سلعي أو حسب العملاء مثل:

المدير	المدير
فرع المنطقة أ فرع المنطقة ب فرع المنطقة ج تقسيم جغرافي	إنتاج تسويق تمويل م بشرية تقسيم وظيفي
أقسام المتجر	الرئيس
قسم الرجال قسم السيدات قسم الأطفال تقسيم حسب العملاء	سلعة أ سلعة ب سلعة ج تقسيم سلعي

### ب- التمايز الرأسي:

يشير إلى مدى العمق الرأسي في الهيكل التنظيمي ويعتبر نطاق الإشراف هو السبب في ظهور التمايز الرأسي حيث يعبر نطاق الإشراف عن عدد العاملين اللذين يشرف عليهم مدير واحد ويؤدي إلى هرمية التنظيم وهناك عوامل موقفية محددة لنطاق الإشراف هي:

- تعقد العمل ( كلما تعقد العمل ضاق نطاق الإشراف )
- درجة التشابه في العمل ( كلما زاد التشابه توسع نطاق الإشراف )
- كفاءة المدير والمرؤوسين
- درجة الروتين
- نوع العمل ( استشاري -----نطاق إشراف أضيق )
- تنفيذي----- نطاق إشراف أوسع )

- التعليم (عالي نطاق إشراف أضيق)
- المستوى التنظيمي (كلما ارتفعنا ضاق نطاق الإشراف)

### ج- التمايز الجغرافي:

يشير إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة عن بعضها جغرافيا

**3.1- قياس التمايز التنظيمي:** يتم الحكم على درجة التمايز التنظيمي من خلال مؤشرات هي:

- يقاس التمايز الأفقي بعدد الوحدات التنظيمية الموجودة في كل مستوى على حدى ودرجة الاستقلالية والحرية المعطاة لها.

- يقاس التمايز الرأسي من خلال عدد المستويات التنظيمية داخل إدارة أو قسم معين.
- يقاس التمايز الجغرافي بوجود عدد من الوحدات الجغرافية

### 2. المركزية:

**1.2- تعريفها:** هي تجميع السلطات وحقوق اتخاذ القرار في مركز قيادي أعلى.

### 2.2- مزاياها:

- \* التنسيق بين الوحدات والاتصال بينها وتحقيق أهداف المنظمة بسرعة
- \* حل المشاكل بدقة وبسرعة

- \* تحقيق الرقابة على المستويات الأدنى
- \* ضمان أخطاء أقل ومخاطر أدنى
- \* الالتزام باللوائح والأنظمة وسياسات المنظمة

### 3.2- عيوبها:

- \* الاهتمام بصغائر الأمور تلهي عن القرارات الهامة والإستراتيجية
  - \* عدم الاهتمام بالفرص والمخاطر التي يمكن تجنبها
- بينما اللامركزية تشير إلى منح سلطات وحق اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى تنظيماً ومن مزاياها:

- سرعة التصرف واتخاذ القرار
- اهتمام أكبر وحماس من الإدارة الأدنى
- الوقت الكافي للإدارة العليا للاهتمام بأمور التخطيط الإستراتيجي
- الشعور بالديمقراطية والرضا الوظيفي

وتتحقق اللامركزية من خلال :

- إعادة توزيع السلطات والصلاحيات
- التفويض
- استخدام اللجان وفرق العمل
- الاجتماعات وتمكين العاملين

### 4.2- قياس المركزية واللامركزية: من أهم المؤشرات المعتمدة في ذلك:

- \* درجة المساهمة في القرارات
  - \* درجة تفويض السلطة
  - \* درجة صنع القرار بمشاركة المرؤوسين
  - \* درجة استخدام اللجان والاجتماعات
- ( كلما انخفضت المؤشرات دلت على درجة عالية من المركزية)

## 3. الرسمية والنمطية: Formalization, standardization

### 1.3- تعريفها:

وضع الأعمال في شكل محدد وواجب الالتزام به عند تأديته في كل مرة يسمى **التنميط** وإعداد ذلك في شكل مكتوب ومعتمد من طرف الوحدات الإدارية يسمى **الرسمية** . أي وضع الأعمال في شكل سياسات وقواعد وإجراءات .

### 2.3- أشكالها:

#### أ- السياسات **policies**

- هي معايير وأطر تحدد طريقة تصرف العاملين في أعمالهم و في كيفية اتخاذهم للقرارات مثل:
- نحن نبيع بسعر محدد لكل العملاء
  - لا تزيد نسبة الخصم عن السعر عن 15%
  - تعتمد الأجور في منظماتنا على تقسيم الوظائف

#### ب- القواعد **Rules**

- تحدد ما هو مسموح به من سلوك وما هو ممنوع داخل العمل مثل:
- ممنوع ارتداء سروال الجينز في العمل

- ممنوع التدخين أثناء العمل
- مسموح استخدام الانترنت لغير أغراض العمل

### ج- الإجراءات procedures

- تشير إلى خطوات لتنفيذ الأعمال خطوة بخطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة وتوقعات وأختام ( لوائح وأنظمة عمل) مثل
  - إجراءات الحصول على تصريح عمل
  - إجراءات صرف مواد من المخازن
- 3.3- مزايا وعيوب النمطية والرسمية:**

#### ا- المزايا:

- التقليل من حيرة المديرين عند مواجهة مواقف معينة وتجعلهم أكثر ثقة
- توحيد سلوك العاملين بالفهم أو التصرف ( العدالة)
- ترجمة أهداف المنظمة
- سهولة وسرعة وقلة تكلفة اتخاذ القرارات
- تقييم أداء العاملين بمدى التزامهم بهذه المعايير
- وجود أنظمة رسمية تعطي الأداء شكل نظامي

#### ب- العيوب:

- الإلتزام الزائد يؤدي إلى التركيز الوسائل وليس الأهداف
- لا تواكب القواعد الظروف الجديدة
- روتينية العمل والملل نتيجة تكرار الأعمال
- سلبية العاملين في التعامل مع العملاء

### 4. مبدأ تعدد السلطات:

1.4- تعريف: تعني السلطة الحق في التصرف واتخاذ القرار

#### 2.4- أنواعها:

- ا- السلطة التنفيذية: السلطة الممنوحة لمدير ما على مرؤوسين في التصرف واتخاذ القرار
- ب - السلطة الاستشارية: الحق في تقديم العون والخدمة للوحدات التنفيذية
- ج - السلطة الوظيفية: سلطة تتأرجح بين التنفيذية والاستشارية وتظهر في حالة ممارسة أحد المديرين لسلطاته على جهة لا تتبعه تنظيمياً وحالة ممارسة أحد المديرين الاستشاريين سلطة تنفيذية مثل:

مدير التسويق يصدر تعليمات لمدير إنتاج بتحديد حجم الطلبية ومواصفاتها

5. مبدأ وحدة الأمر: يعني إن الفرد يتلقى أوامره من فرد واحد فقط. وفي الواقع العملي يعد من

المبادئ الإدارية الأكثر خرقاً وهو وضع غير سليم ومن أهم صورته:  
عندما يقوم المدير بتخطي رئيس القسم الذي يتبعه ويطلب من المرؤوس الذي يتبع رئيس القسم بتنفيذ أمر ما.

• ظروف تتطلب خرق مبدأ وحدة الأمر:

- دواعي السرعة
- دواعي طارئة وخطيرة
- دواعي استخدام السلطة الوظيفية

• نصائح لمواجهة الأمر:

- خرق المبدأ في أضيق الحدود
- الاستئذان عند الخرق

6. مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية:

1.6- تعريف: أي من تعطى له السلطة في أداء عمل لابد أن يساءل عليها، فإذا كانت السلطة هي الحق في التصرف واتخاذ القرارات فإن المسؤولية هي المحاسبة والمساءلة عن استخدام الحقوق والصلاحيات في تنفيذ العمل. ويمكن مخالفة هذا المبدأ مثل:

في حالة غياب أحد العاملين نتيجة مرض ما قد يضطر رئيس الفرد لإسناد أعباء الوظيفة إلى زميله حتى لا يتعطل العمل، قد يبدع هذا الفرد في أداء العمل ، وعندما يعود الفرد الغائب يقنعه الرئيس بذلك وعندما يقع الزميل في خطأ فادح يساءل صاحب الوظيفة الأصلي.

2.6- ملاحظة:

- يجب ان يكون هناك تعادل بين السلطة والمسؤولية ويحافظ عليها من خلال:
- التأكد من أن الأعباء والمهام الوظيفية قد تم تعزيزها بسلطات وصلاحيات كافية
- عدم السطو على صلاحيات الوظائف.

7. مبدأ التسلسل الرئاسي:

أي أن السلطة والمسؤولية تناسب من أعلى لأسفل ويعني مبدأ التسلسل الرئاسي أن لكل فرد رئيساً واحداً فقط ترفع له التقارير ونتائج الأعمال.

مثل:

المدير العام

مدير المالية

مدير الإنتاج

مدير التسويق

مدير الصيانة

مدير مصنع

مدير هندسي

مشرف خط

مشرف خط

مشرف خط

الإنتاج 3

الإنتاج 2

الإنتاج 1

# جامعة الحاج لخضر

## كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### الأستاذة: عابز زهية

## المحاضرة الخامسة: الخريطة التنظيمية

#### مفهومها:

هي تصميم للهيكل التنظيمي في شكل بياني (مربعات أو مستطيلات) تبين الوحدات التنظيمية في المؤسسة (الأقسام والإدارات) ، إضافة إلى المستوى التنظيمي و العلاقات التنظيمية.

#### أهميتها:

1- للإدارة العليا: بما أن الهيكل التنظيمي هو أحد الأنظمة الداعمة للإدارة العليا لأنه يعبر عن

استراتيجيات وأهداف المنظمة، فإن الإدارة العليا تستخدم الخريطة للتعرف على:

• الوحدات التنظيمية

• نطاق الإشراف

• عدد المستويات التنظيمية

وتساعد الخريطة المديرين في:

• إمكانية نقل وتدوير بعض المرؤوسين على عدة وحدات

• إمكانية استحداث وحدات جديدة أو ضم وحدات لبعضها البعض أو إلغاء وحدات

2- للإدارة الدنيا:

• إجراء بعض التنقلات بين العاملين من مصلحة أخرى

• مقارنة نطاق الإشراف

• دراسة مدى التكرار في الوحدات التنظيمية

3- لإدارة الموارد البشرية:

• رسم المسارات الوظيفية للعاملين من تعيين وترقية....

• تخطيط عمليات النقل والترقية

• الربط بين الوظائف والأفراد

4- قسم التنظيم:

• تستخدم الخريطة لتصميم الدليل التنظيمي الذي يعتبر وثيقة رسمية في المنظمة

5- العاملون:

تمكن العامل من التعرف على موقعه في المنظمة ومعرفة المستويات من أعلى وأسفل إضافة إلى المسار الوظيفي الذي يمر به.

6- إدارة العلاقات العامة وخدمة الجمهور:

تساهم الخريطة في تعريف الجمهور بالوحدات التنظيمية والجهة التي يرغب التعامل معها وكذلك

معرفة طبيعة عمل المنظمة أما العلاقات العامة تساهم في تحسين صورة المنظمة وإقامة علاقات

طيبة مع جميع الأفراد

مكونات رسم الخريطة التنظيمية:

1- تحديد المجال الوظيفي للوحدة: يتحدد المجال بناء على مبادئ التنظيم ( التمايز، تقسيم العمل والتخصص ، نطاق الإشراف، المركزية، وعوامل أخرى كحجم المنظمة والمنافسة و الموارد المالية وتوافر مديرين ذوي مهارات).

## 2- تحديد المستوى التنظيمي:

لابد للمنظمة أن تتوصل إلى قائمة معتمدة للمستويات التنظيمية تستخدم في رسم الخريطة ويوجد لدى المنظمة أسماء لشاغلي المستويات مثل:

المستوى التنظيمي	اللقب الوظيفي
الرئاسة	الرئيس التنفيذي
الإدارة العليا	مدير عام
إدارة	مدير
مراقبة	مراقب
قسم	رئيس قسم
وحدة	ملاحظ

## 3- تحديد خطوط السلطة:

نوع السلطة	شكلها في الرسم	المعنى
السلطة التنفيذية	خط	سلطة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس (هو يقرر وهم ينفذون) تعبر عن علاقات رأسية
السلطة الاستشارية	خط منقط	تقديم الرأي والمشورة ( يقبل أو يرفض)
السلطة الوظيفية	خط متقطع	تقديم خدمات وظيفية من جهة لأخرى

ملاحظة: تظهر الخرائط عادة السلطة التنفيذية فقط.

## 4- أرقام الوحدات وأسماء المسؤولين:

مثال:

100 المدير العام	200 إدارة التسويق
110 مستشار المدير العام	210 قسم المبيعات
120 المدقق الإداري	211 وحدة المبيعات المحلية
	212 وحدة المبيعات الخارجية
	220 قسم التوزيع
	221 وحدة التوزيع بالجملة
	222 وحدة التوزيع بالتجزئة

300 الإدارة المالية  
310 قسم الحسابات  
311 وحدة محاسبة العملاء  
312 وحدة محاسبة الموردين  
313 وحدة الحسابات العامة  
320 قسم التكاليف  
330 قسم الخزينة

#### طرق رسم الخريطة التنظيمية:

- 1- الطريقة الهرمية: كلما صعدنا إلى أعلى قل عدد الوحدات التنظيمية والعكس صحيح
- 2- الطريقة الفرنسية: تعتمد التدرج من أعلى إلى أسفل ومن اليمين إلى اليسار
- 3- الطريقة الدائرية: يوجد المدير العام أو رئيس المنظمة في مركز الدائرة ثم من المركز إلى المحيط تبدأ الإدارات في الظهور تليها الأقسام ثم الوحدات.
- 4- الطريقة العمودية
- 5- طريقة الشجرة

# جامعة الحاج لخضر

## كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### الأستاذة: عبا زهية

## المحاضرة السادسة: الدليل التنظيمي ودوره في تصميم العلاقات

تمهيد:

إن إعداد الدليل التنظيمي يعد الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي ، حيث أن الخريطة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المنظمة وأنشطتها وفلسفتها، وعليه يقوم الدليل التنظيمي بتفصيل هذه التفاصيل ، فالدليل التنظيمي هو مكمل للخريطة التنظيمية .

### 1- تعريفه:

الدليل التنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن اسم المنظمة والعنوان وأهدافها ، يعرض موجز السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة ويشمل الدليل أيضا الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية وشرح لمهام الإدارات والمسؤوليات والسلطات ، وكذلك أسماء الرؤساء والمدراء ، وعادة ما يشرح الدليل بإيجاز النشاط العام للمنظمة وخدماتها وحجم القوى العاملة فيها وأيضا وصف للوظائف المختلفة ، ويمكن أن نجمل الدليل التنظيمي ونعرفه بأنه البطاقة الشخصية للمنظمة.

### 2- عدم الاهتمام بدليل التنظيم:

- عدم رغبة بعض المديرين
- عدم معرفة المديرين والمنظمة بدليل التنظيم وأهميته
- عدم توفر الخبرة في إعداد دليل التنظيم
- صعوبة كتابة دليل التنظيم
- الوقت والتكلفة
- اعتبار الدليل نشاط هامشي
- ضرورة تغيير الدليل من حين لآخر

### 3- أهمية الدليل التنظيمي واستخداماته:

- الدليل كمصدر للمعلومات:
- الدليل كأداة لتصميم العلاقات:
- الدليل كأداة للرقابة على الأداء:
- الدليل كأداة للتنسيق:
- الدليل كأداة للاتصال:
- الدليل أداة لفك التشابك:
- الدليل أداة للثقافة التنظيمية:

### 4- مكونات الدليل التنظيمي:

- مقدمة عن المنظمة:

- هدف المنظمة:
- حجم المنظمة:
- الشكل القانوني:
- مجلس الإدارة:
- سياسات وأنظمة العمل:
- دور المنظمة في المجتمع:
- السوق أو المجتمع الذي تتعامل فيه المنظمة:
- التكنولوجيا والأصول:

#### 5-قواعد استخدام دليل التنظيم:

- من يستخدم الدليل؟: تستخدم الإدارة العليا الدليل بهدف أخذ صورة كاملة عما يحدث في المنظمة. بينما رؤساء الأقسام و الإدارة الدنيا لا بهمها إلا الجزء الخاص بهيكل التنظيم والاختصاصات التنظيمية الخاصة بهم وجدول صلاحياتهم وسلطاتهم ووصف وظائفهم.
- استخدام رسوم الهيكل التنظيمي: يوضع الرسم في المدخل الرئيسي للشركة، وفي مدخل كل قطاع ولا يجب الإعلان عن تفصيلاته لجهات خارجية.
- صلاحيات تعديل دليل التنظيم: يتولاها مجلس الإدارة إذا كانت تغيرات تمس الأقسام والإدارات، أما ما يخص التعديلات المحدودة التي تمس المقرر الوظيفي أو مهام وواجبات وظيفة ما يمكن أن تتم بواسطة رؤساء الأقسام بموافقة مديري الإدارات و اتفاقا مع قسم التنظيم.
- إجراءات تعديل الدليل:

- تشخيص الوضع الراهن .
- إجراء دراسة عن المقترح بالتعديلات المطلوبة.
- مراجعة الدراسة بواسطة الإدارة العليا و الموافقة عليها، ثم اعتمادها، و توقيعها.
- سحب رسومات الخرائط (أو الأجزاء) القديمة الواجب تغييرها من الدليل الحالي، وإضافة الصفحات الجديدة.

#### 6- مقومات دليل التنظيم:

- يجب إعداد الدليل بواسطة خبراء متخصصين في التنظيم.
- يجب أن يطور دليل التنظيم ويتم تحديثه بشكل مستمر.
- يجب أن يكون الدليل شاملا لكافة الأبعاد التنظيمية.
- يجب أن تكون لغة الدليل سهلة و بسيطة.
- يجب أن يكون إخراج الدليل جيدا.

# جامعة الحاج لخضر

## كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### الأستاذة: عابز زهية

## المحاضرة السابعة: الاتصال التنظيمي

#### تمهيد:

الاتصال هو العملية الأولى في أي تغيير أو تطوير تنظيمي. فالتنظيم هو في الأساس يتكون من مجموعة التفاعلات و العلاقات بين أعضائه؛ لذا يمكن تتبع مسارات الاهتمام بدراسة الاتصال داخل التنظيم، أو الاتصال الخارجي بين التنظيم و بيئته الخارجية.

#### 1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

لقد تعددت محاولات تعريف الاتصال التنظيمي ، و اختلفت باختلاف المداخل النظرية و التخصصات العلمية ، إلا أنها تذهب في أغلبها إلى أن الاتصال التنظيمي هو ذلك النوع من الاتصال المرتبط بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم أو المؤسسة.

#### • تعريف " ريدينغ " Redding و سانبورن ( 1964 ) Sanborn

«يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل و استقبال المعلومات ضمن تنظيم معين .»

#### • تعريف " تاير ( 1968 ) Theyer

«الاتصال التنظيمي هو تدفق للبيانات المساندة لاتصالات التنظيم و العمليات الاتصالية البينية .

«

• و يذهب « ( Ceusa .Maria ) إلى أن الاتصالات التنظيمية تشمل كل أشكال الاتصال المستعملة من طرف التنظيم ، لكي يتفاعل و يتصل مع الجمهور . « . و إن أول شكل من أشكال الاتصال داخل المؤسسة هو كأي مكان آخر ، « "يتكون من مجموع التصرفات داخل تفاعل كل الفاعلين في التنظيم «

• أو هي العملية التنظيمية التي « تنظم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة. «  
« • و هو الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر ؛ و ذلك لتبادل المعلومات و الآراء ، و للتأثير في المواقف ، و الاتجاهات . « .

فمن خلال هذه التعريفات ، نستطيع أن نستخلص أن هذا الاتصال له أهدافه ، و وظائفه الخاصة ، التي تشكل عمليات التفاعل بين الأفراد المشاركين في هذا التنظيم . و نتيجة للتفاعل الحادث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي - الذي يقتضي تبليغ المعلومات؛ و الأوامر؛ و التعليمات؛ و المطالب ، إلى مختلف الجهات المعنية؛ فإن وجود هيكل للاتصال يصبح أمراً ضرورياً لتحقيق الأهداف المرجوة . و يرتبط الاتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنماطاً أو أشكالاً رسمية ، بالهيكل التنظيمي الرسمي " . . .

#### 2- مداخل دراسة الاتصال التنظيمي:

##### أ- النظرية الكلاسيكية و الإدارة العلمية :

«تنتقل هذه النظرية من أن الإنسان مخلوق عقلائي اقتصادي، يمكن تحفيزه في نطاق العمل من خلال أنظمة تقسيم العمل و الحوافز، و دراسة الوقت و الحركة «

و هذه النظرية لم تتحدث عن الاتصالات بشكل مستقل . إلا كونها أسلوب اتصالات من أعلى إلى الأسفل. و بعرض توجيه المرؤوسين، و لتحديد طريقة الأداء. و تعد أطروحات **فردريك تايلور (1919) Taylor** ذات أثر كبير في صياغة توجيهات حركة الإدارة العلمية. فالتنظيم يتألف من هرمية رسمية تعتمد على الوظيفة و المكانة و السلطة و الأقسام و التخصصات، إضافة إلى إنجازات الأفراد بما تقدمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم ككل.

أما **فايول ( Fayol )** فإنه يرى أن " أسس الإدارة تتضمن : ( تقسيم العمل \_ السلطة \_ والمسؤولية \_ الطاعة \_ أحادية التوجيه \_ أحادية القيادة \_ أسبقية مصالح التنظيم على الأفراد .... ". وهو أول من جاء بمصطلح (الجسر أو المعبر) (لعوائق الاتصال بين الأطراف داخل التنظيم.) و ذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم ؛ إذا أن الاتصال يأخذ بإجراءات مستنديه أو مكتبية طويلة و معقدة، وهو ما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال. و عليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو بالمعبر (....) وهو يقترح نظام الاتصالات الجانبية، بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت .

و من خلال مساهمة هذه المدرسة في الفكر التنظيمي، يمكن أن نلاحظ أنها اعتمدت على الاتصال الرسمي فقط ، دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال، و هذا التجاهل للتركيبية غير الرسمية للتنظيم، و العلاقات الاجتماعية؛ و النفسية، ذات الارتباط بحياة أفراد التنظيم، أدت إلى إحداث ضرر واضح على الأقل من الناحية الاتصالية .

#### ب - مدرسة العلاقات الإنسانية :

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كاتجاه تصحي لمسار الإدارة العلمية، بعدما ظهر أن هناك حاجة لمعالجة مشاكل العمل . فبالرغم من وجود التحفيزات المالية التي كانت تعتمد عليها التنظيمات كقابل للجهد المبذول، فإنه قد لوحظ أن هناك اتجاه من طرف العمال إلى التغيب عن العمل ، و عدم الاهتمام بالإنتاج، و التراخي، و الملل، إلى غير ذلك من مظاهر السيكولوجية للعمال. هذا الأمر «أدى إلى ظهور توجهات نظرية تعتمد في دراستها للتنظيم، على متغيرات نفسية، كمحددات رئيسة و مؤثرة في نجاح التنظيم و تحقيق أهدافه» «و قد استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، و التفاعلات، و رضا و دافعية الأفراد في عملهم».

حيث أن هذا الاهتمام بالعمال عبر الاتصالات الشخصية المتبادلة « يمنحهم الفرصة للمشاركة في صناعة القرار، و مما يعزز معنوياتهم و تعاونهم مع الإدارة العليا بشكل يسهل أداء العمل داخل التنظيم » .

و بالتالي فإننا نلاحظ أن هناك تغييراً في النظر إلى موضوع الاتصالات من حيث اتجاهاتها، و مستوياتها، فبعد ما كانت مدرسة الإدارة العلمية ترى أن الاتصال التنظيمي ماهو إلى تدفق للمعلومات غير قنوات رسمية ذات اتجاه واحد، وهو الاتجاه النازل . أي من القمة إلى القاعدة . و أن نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية قد ركزت على الاتصال التفاعلي الذي يمكن أن يكون متعدد الاتجاهات . و دخل بالتالي مصطلح الاتصال غير الرسمي ، كامتداد لمفهوم جماعات العمل و ما يرتبط بها، من محددات سلوكية ينتهجها أفراد هذه الجماعات تؤثر على التنظيم في حدة ذاته .

و اعتبرت هذه المدرسة أن العلاقات الشخصية، و الاتصالات الاجتماعية بين أفراد تكسب العمل روحا تضامنية ، و تزيد فرص الاندماج في أهداف التنظيم . «فالاتصال هو وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل و للأفراد ، و كوسيلة لإقناعهم بآدميتهم ، و كوسيلة لرفع كفاءة العمل و الرضا عنه» .

و هذا ما أكدته " **ماري باركر فوليت ( MARY PARKER FOLLED )** : على ضرورة وجود التنسيق في التنظيم . و قد نصت فوليت إلى أربعة جوانب مهمة في مجال التنسيق هي :

- إن أفضل تنسيق يتم عن طريق الاتصال المباشر بين الأفراد .

- لا بد أن تكون عملية التنسيق عملية مستمرة .

-التنسيق مهم في المراحل الأولى للمجهود البشري .

- لا بد أن يغطي التنسيق جميع العلاقات المتبادلة، و لكل جوانب الموقف .  
كما أدت تجارب التون مايو (Alton mayo)، في مصانع هوثورن الأمريكية إلى عدة نتائج نذكر منها :

- تؤدي عملية المشاركة في اتخاذ القرارات دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات و تعديل عاداتها و تقاليدھا .

- تساعد هذه العملية في تحقيق درجة أكبر من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي، و جماعات العمل و التنظيمات غير الرسمية، و ربما تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك الأفراد و أدائهم.

### ج - نظرية النظم :

مع النمو الهائل في الصناعة و التكنولوجيا؛ و انعكاسه على الأنساق الاجتماعية، و الاقتصادية، و السياسية ؛ ظهرت في أواخر الستينات موجه من الحركات الطلابية كرد فعل اتجاه النظام الرأسمالي .  
«فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق،

و بموجبها يحدث تطوير المنظمة و هندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية .  
و لكن بعد هذا التاريخ تغيرت هذه الفلسفة إلى فلسفة النظام المفتوح ، و أصبحت هي السائدة في رسم الملامح الأساسية ، و تحديد المتغيرات البنائية، و السلوكية، في نظرية المنظمة.

و التوجه النظري لهذه المدرسة « ينظر للتنظيم باعتبار علاقاته البيئية و المتداخلة التي تحكم أجزاءه المختلفة في كل المستويات »، أي أن التنظيم هو نظام موجه نحو تحقيق أهداف مشتركة معينة، و من ثم يجب أن تتفاعل أجزاءه بطريقة تحقق هذه الأهداف، بدلاً من التعامل مع المشكلات المختلفة كأجزاء منفصلة .

و من أهم المداخل في هذا الاتجاه ؛ نجد المدخل الظرفي، الذي يفترض عدم وجود قانون ثابت يحكم كل المنظمات «فلا توجد طريقة واحدة في التنظيم المنظمة أو في إدارتها. «حيث أن الفرصة الأساسية لهذا المدخل» هي وجوب وجود حالة الإنسجام (congruence) بين المنظمة و بيئتها، من أجل تحقيق النجاح الجيد للمنظمة. «و هي بذلك تؤكد « أهمية اختلاف الظروف و البيئة المحيطة على عملية الإتصال » . إذا العامل الأساسي لإنجاح أي منظمة هو مدى استطاعة المنظمة على التكيف مع بيئتها، و مدى مرونة التصميم الداخلي، و المستوى الهيكلي لها. و إزاء ذلك « لا بد لإدارة المنظمة من أن تفكر بمدى إمكانية تطوير أساليبها الرقابية و الإشرافية و التغذية العكسية، لتحديد متطلبات البيئة و الإحساس بتغيراتها من أجل التكيف معها عند الضرورة . «  
فقد لوحظ أن للبيئة الخارجية تأثيراً على تغيير النمط الهيكلي للمنظمة، حيث وجدت " برتر و ستولكر " أن هناك نمطين من الهياكل التنظيمية هما:

الهيكل الميكانيكي ، أو الآلي؛ و الهيكل العضوي.  
فحسب نوع البيئة يكون إختيار الهيكل التنظيمي، و التنظيم الآلي للمنظمة يكون في البيئة المستقرة، و التنظيم العضوي يكون في البيئة الدينامية.

### 3- أنماط الاتصال التنظيمي:

#### 1.3- أنماط الاتصال التنظيمي من حيث المستوى:

##### أ- الاتصال الشخصي :

هو «عملية جدّ معقدة تجمع خلالها فردين على الأقل، و في أثنائها يدعى الأول غالباً بالمرسل و هو الذي يبعث برسالة إلى الثاني الذي يدعى بالمستقبل؛ فالإتصال هو - قبل كل شيء - تبادل المعلومات... «و حينما نتكلم عن الإتصال الشخصي فإننا نعني بذلك أن هناك شخصان متواجدان في حالة اتصال، و بدون وجود شخص ثاني لا يوجد اتصال، أما إذا وجد أكثر من شخصين فهنا نحن نتكلم عن اتصال ندعوه بالاتصال الجمعي .

و الاتصال الشخصي يتميز بكل مقومات الاتصال الإنساني، إن لم نقل أنه هو جوهر الاتصال الاجتماعي فيه «يكون هناك تبادلاً و تناظراً بين المرسل و بين المستقبل، و اللذان يتبادلان الأدوار فيما بينهما. و في الغالب تكون وسيلة الاتصال إما لفظية، أو مرئية، أو تكون مرئية و لفظية في آن واحد".

##### ب - الاتصال الجمعي:

الاتصال الجمعي كما سبق ذكره هو ما زاد فيه عدد أطراف الاتصال عن اثنين. فهو اتصال ما بين شخص - أو شخصين - و بين عدد من الأشخاص، يتواجدون في مكان واحد .

### 2.3- أنماط الاتصال التنظيمي من حيث الرسمية:

يمكن رصد نوعين من الاتصالات داخل أي تنظيم ، إذ يكفي أن نذكر بأن الاتصال قد يكون رسمياً ، أو غير رسمي.

#### أ- الاتصال الرسمي :

الاتصال الرسمي " هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة و المستقبل لها ".  
و يعبر هذا النوع من الاتصال بالإجمال على كل تلك الشبكات الاتصالية الرسمية للمؤسسة أو التنظيم . حيث تقوم هذه الشبكات بتحقيق مركزية المعلومات ، و تنقسم تلك الشبكات إلى :

#### • شبكات داخلية : كالاتتماعات و المؤتمرات و اللقاءات ....

و هي خاصة بالاتصال الداخلي الذي هو " جملة الإجراءات المتخذة ، بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل ".

• شبكات خارجية: و التي تعبر عن كل ما هو خارج إطار المؤسسة و تتضمن كل أنواع الاتصال الأخرى، و " هو الذي يربط المؤسسة بمحيطها و زبائنها، و يعمل على إيجاد إجابات سريعة و فعالة لتساؤلات الجمهور".

فهو الاتصال الذي يربط البناء التنظيمي الرسمي للمنظمات، و يتضمن تنقل كل أنواع المعلومات الرسمية ، منها:

- البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجاري و المشكلات و الأهداف؛

- الآراء و المقترحات و الخبرات؛

- المعلومات الخاصة بالأهداف و السياسات و الأحداث.

#### ب - الاتصال غير الرسمي :

من الملاحظ أن تدفق المعلومات في نظام الاتصال الرسمي عبر التسلسل الهرمي في التنظيم تشكل عائقاً أمام الفعالية التنظيمية. لهذا يؤكد الخبراء ضرورة اتساع رقعة الاتصال لتستوعب نظاماً آخر يساند و يدعم الاتصال الرسمي، و هو الاتصال غير الرسمي . و تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية هي الرائدة في هذا المجال؛ إذ دلت التجارب العلمية و البحوث التي أجرتها هذه المدرسة إلى وجود اتصال موازٍ لا يقل أهمية عن الاتصال الرسمي من حيث التأثير، و سرعة انتقال المعلومة .

«فالاتصال اللارسمي تعبير تلقائي و عفوي، عن عدة مشاكل و قضايا. و هذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي ، أحسن من الاتصال الرسمي.

و يلاحظ وجود العديد من المزايا الايجابية لهذا الانتقال ، فهو من ناحية يحقق السرعة في تبادل المعلومات ، و أيضاً يمر عبر المستويات التنظيمية ، و يتصف بالفاعلية (...). أما الجوانب السلبية لهذا الشكل ، فقد يسبب إحداث شقاق و خلاف ، و سوء فهم الرسالة ، خاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معقدة ليست من مصدر رسمي، و يكفي أن تحتوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها "

### 3.3- أنماط الاتصال التنظيمي حسب التسلسل الهرمي:

الاتصال التنظيمي يمكنه أن يتدفق أفقياً أو رأسياً؛ و الاتصال الأفقي يعد ضرورياً في الكثير من المنظمات . و وفقاً لاتجاه تدفق المعلومات تصنف اتجاهات الاتصال الرسمي إلى

## أ - الاتصال الهابط ( من أعلى إلى أسفل):

وهذا الاتصال هو أساس كل تنظيم رسمي، إذ نجده في التنظيمات التي تتميز بالنماذج الميكانيكية كالدواوين الحكومية؛ و السياسية؛ و العسكرية. و في هذا الاتصال تتدفق المعلومات من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية و من خصائصه أنه :

- يركز على المعلومة المتعلقة بالمهام ( الأوامر).
  - يسمح بالتنسيق بين مختلف الأنشطة و المستويات .
  - هو النموذج المستعمل على نطاق واسع في مختلف التنظيمات.
- و يلخص كل من (كاتز و خان ) أنواع هذا الاتصال كما يلي.
1. الأوامر و التعليمات الخاصة بالعمل.
  2. المعلومات المتعلقة بفهم و ارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة.
  3. المعلومات المرتبطة بالإجراءات و التطبيقات التنظيمية، المرتبطة بالجزاء و العقاب مثلاً
  4. التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.
  5. المعلومات ذات الطابع العقائدي و التي تهدف أساساً إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته المنظمة.

و يذهب ( قولد هابر Cokid .HABER ) إلى أن هناك عدة أسباب لفشل كفاءة هذا الاتصال . فالعديد من التنظيمات غالباً ما تعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية و كتابية. و تتحاشى الرسائل الشفهية و المواجهة .

## ب- الاتصال الصاعد ( من أسفل إلى أعلى):

«و هو الاتصال الذي يتمثل في الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم (...). و يفيد هذا الاتصال الإدارة في التحقق مما إذا كانت المعلومات التي أرسلتها تم استقبالها و استيعابها » . و إذا كان الاتصال من أعلى إلى أسفل يقتصر في أغلب المؤسسات الاقتصادية، و غيرها، على إعطاء الأوامر و التعليمات؛ فإن الاتصال من أسفل إلى أعلى يكاد يقتصر في هذه المؤسسات على تقديم الشكاوى، و التقارير العامة، أو الطلبات " . و هو بذلك يعتبر مقياساً لرد فعل المستويات الدنيا في الاتصال، اتجاه رسائل المستويات العليا، و ذلك عبر توفير فرصة للعاملين الشعور بقيمتهم الذاتية؛ و فرصة للتخلص من الضغوط؛ و الأزمات النفسية (...). و هو يوفر للإدارة العليا إمكانية الحصول على تغذية راجعة، اتجاه نفسيات العاملين، و ردود فعلهم حول القرارات، و السياسات التنفيذية للتنظيم .

## ج - الاتصال الأفقي (أو المتوازي):

و هو نوع الاتصال الذي يتم بين الزملاء في نفس المركز، أو المستوى الوظيفي. و يستهدف هذا النوع توفير و تبادل المعلومات الخاصة بمتطلبات التنسيق؛ تحسين التعاون؛ و التكامل بين الأنشطة. و إلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل، فإن زملاء العمل يلجئون إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي، و خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات . باعتبار هذه الأخيرة مصدراً من مصادر القوة و السلطة.

و قد« أثبتت الدراسات أن تدفق المعلومات يزداد، وأن إمكانية التنسيق تحسن في الاتصال الأفقي أكثر منه في الاتصال الرأسي (...). و مما لا شك فيه أن التعامل على نفس المستوى يتيح فرصة التفاعل و التكامل الجماعي، مع التحرر من بعض القيود التي ترتبط بالاتصال

الرأسي .

### 4.3- أنماط الاتصال التنظيمي من حيث الاتجاه:

#### أ – الاتصال في اتجاه واحد :

و مضمون هذا النوع أن المعلومات أو الأفكار، تنتقل من مركز إرسال إلى مركز استقبال ، و غالباً ما يطلق هذا النوع من الاتصال ، بالاتصال الناقص؛ لأنه يسير في اتجاه واحد من مرسل إلى مستقبل ، دون أن يصاحبه ردود فعل من المستقبل ، أو تغذية راجعة ، توضح مدى وضوح الرسالة ، و مدى استيعاب المستقبل لمحتواها .

#### ب- الاتصال في اتجاهين:

وهو الاتصال الكامل ، أو الاتصال التفاعلي، و الذي يتيح الفرصة للمستقبل الرد على المرسل، و به يتعرف المرسل على مدى استجابة المستقبل لرسالته .

وهو «أسلوب الاتصال الذي تناسب بموجبه المعلومات، أو البيانات، من المستويات الإدارية العليا - إلى المستويات الدنيا ، عبر أقدية التنظيم الإداري المعمول به. مع إعطاء العاملين فرصة لمناقشة رؤسائهم، و الاستفسار منهم، عما يريدونه إزاء هذا النوع من الاتصال ."

### 4- اللغة و شبكات الاتصال التنظيمي.:

#### 1.4- اللغة:

اللغة هي أوضح أنماط السلوك الاتصالي و هي تتكون في كل الحالات المعروفة لنا من أداة كاملة للتعبير بالرموز الصوتية التي تتميز بالقدرة على تحديد كل المضامين الاجتماعية المعروفة .

و عليه فإن اللغة وسيلة اتصال يتم بها نقل الفكرة أو المعلومة ، إما شفاهة ، و إما كتابة. و قد تتحول اللغة إلى عقبة أمام الاتصال ، في حالة اختلاف مستوى التعليم و الثقافة .و هذا يؤدي إلى عدم فهم الكلمات ، و الألفاظ المتبادلة بين الطرفين، بحيث يفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص (...). لذلك فإن مشكلة اللغة تظهر في الاتصالات المكتوبة؛ أما في الاتصالات الشفوية فإن الفرصة تبقى متاحة لتوضيح المعاني، و الاستفسار عن مدلول الألفاظ و الكلمات .و تنقسم اللغة إلى قسمين.:

أ- اللغة غير اللفظية: و هي تلك اللغة الطبيعية التي لازمت الإنسان في مختلف تطوراته الاجتماعية، و الحضارية. إذ استعمل الإنسان لغة الجسد، و لغة الأشياء، و لغة الصمت، و لغة الحركة أو الأفعال؛ كتعبير لما يشعر به، و استعمل لغة الأشياء ( كالضوء؛ و الدخان؛ أو النار)؛ و غيرها من الأشياء الطبيعية، و قد استعمل الألوان كلغة لها مدلولاتها التي تتعارف عليها الجماعة الاجتماعية. و بالرغم من ظهور اللغة الملفوظة ثم المكتوبة ، فإن هذا النوع لم ينتهي استعماله. و هذا النوع من الاتصالات يأخذ مركز الوسط بين الاتصال الكتابي و الشفوي (...)، فالسكوت و الإنصات و الحركات، والإيماءات، و سائل فعالة و مباشرة للاتصال.

ب- اللغة اللفظية: و هي اللغة التي نستطيع أن نلفظها، و نفهم معناها، من خلال مدلولاتها اللفظية. « و اللفظ في الأصل هو النطق ، أو إخراج الكلام ليديره المستقبل بحاسة السمع . و هي تنقسم إلى نوعين :

اللغة الشفهية: و التي تستعمل اللفظ الصوتي، و مخارج واضحة للحروف، مثل الفم باستعمال الشفتين؛ الحنجرة؛ اللسان....

اللغة المكتوبة: هي التي تتم عبر الاتصال الكتابي، حيث أن الاتصال التنظيمي في أغلب حالاته

الرسمية، يعتمد على أسلوب الاتصال اللفظي المكتوب. و عليه يمكن التعريف بالاتصال الكتابي فيما يلي:

#### - الاتصال الكتابي:

هو نوع من الاتصال «يغلب عليه الطابع الرسمي، ويهدف إلى توصيل المعلومات والبيانات والطلبات والأوامر مكتوبة إلى من يهتمهم الأمر، وقد يكون هذا النوع من الاتصال في شكل رسالة أو مذكرة أو تعليمات أو منشورات . تتمثل وسائل الاتصال الكتابي » .  
و تتحدد علاقات الأشخاص الذين يريدون التحدث مباشرة عن طريق الكتابة، عبر عدة معايير منها :

-هدف الاتصال .

- ثقافة الأشخاص .

-أهمية الرسالة، لأن الرسالة المكتوبة تمتاز بالدوام و الاستمرارية، و المصادقية.

و الاتصالات المكتوبة تأخذ عدة أشكال منها:

-القرارات: التي عادة ما تكون من أعلى إلى أسفل.

-الرسائل : و التي عادة ما يكون امتدادها أفقياً ، أو من أعلى إلى أسفل ( كالخطابات الإدارية؛

و الالتماس؛ و رسائل الإبلاغ؛ و التحويلات؛ والأوامر ....

-التقارير : و عادة ما تكون من أسفل إلى أعلى . و هي إما أن تكون شكاوى؛ التماس؛ تقرير

لوصف حالة؛....

و قي الأخير فإن هذه الوسائل، و هذه الأنماط الاتصالية، لا يمكنها التحرك أو التنقل إلا عبر

شبكات علائقية تختلف في أحجامها، و أشكالها حسب نمط الاتصال، و عدد المشاركين في

العملية الاتصالية؛ مما يتطلب منا التطرق إلى توصيف هذه الشبكات.

#### 2.4- شبكات الاتصال التنظيمي:

تتعدد شبكات الاتصال التنظيمي حسب طبيعة التنظيم ، و حسب أهدافه و مهامه .فهذه الشبكات

تُحدّد " حق الكلام Le Droit De Parole ؛ أي من يمكنه أن يتكلم عن ما في المنظمة ؛ و هي

تمثل بنية الداخل، أين تنتقل المعلومة من فرد إلى آخر.

#### أ- أشكال شبكات الاتصال التنظيمي:

يعرف روجير **Rogers** شبكات الاتصال بأنها" تمثل عدد من الأفراد المترابطين ، و الذين

يتوحدون عن طريق اتصال منظم "

وهناك ثلاث شبكات هامة في الاتصال التنظيمي:

- شبكات الروابط ( Les Réseaux De Liens ) ؛

- شبكات الرقابة أو الضبط ( Les Réseaux De Contrôles ) ؛

- شبكات المعاملات. ( Les Réseaux De Transactions )

#### \* شبكات الروابط :

شبكات طبيعية أو شبكات أولية ، و هي تتميز بروابط أكثر أو أقل كثافة ، و تبادلات اجتماعية

خاصة و وسائل اتصال غير رسمية.

#### \* شبكات الرقابة أو شبكات وظيفية:

فهي ذات طبيعة منظمة جيداً و أساسية و رسمية . و هي تتميز بتبادل ذو طبيعة اقتصادية (...)

يمكن أن ندعوها شبكات تسيير المنظمات .

## \* شبكات المعاملات أو شبكات العوائد:

فهي كعدد من السبل العلائقية المفضلة و التي تتشكل على أساس تحركات خاصة، و أهداف ضمنية . و هي تتميز بالتبادلات الاجتماعية و الممارسات المتبادلة، و من الاتصالات الشخصية و غير الرسمية. و هناك عدة أشكال للاتصال التنظيمي تحدد حسب عدد المشاركين في العملية الاتصالية ، و حسب المستوى الهرمي ، و حسب مهمة الاتصال في حد ذاته . و من أهم الأشكال المهمة نذكر منها:

### ب- أنماط شبكات الاتصال التنظيمي:

#### - شكل السلسلة : ( la Chaîne )

"و هي شبكة اتصال مقسمة جيداً ، و التي تتضمن وجود مخاطر ضياع أو تشويه المعلومة " حيث تكون " سيرورة المعلومة عبر شكل متسلسل يسمح للشخص المتواجد في السلسلة أن يتصل بمن يجاوره على المستوى الأعلى ، أو الأسفل و لكنه لا يستطيع أن يتصل بالأفراد على جانبه". مثال ذلك تسلسل الأوامر عبر الهيكل التنظيمي، من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، عبر الشكاوى و التقارير؛ حيث تأخذ المعلومة اتجاه سير منقطع، أي من مستوى إلى آخر حتى تصل إلى الغاية .

#### - شكل النجمة : ( L'étoile )

و تتميز هذه الشبكة بخاصية إضافية على شبكة الدائرة، و هي خاصية " إمكانية اختيار الأفراد للاتصال بأي شخص موجود في الشبكة ، بدون تحديد . فهناك فرصة اتصالية لجميع الأفراد فيما بينهم ."

#### - شكل الدائرة : ( La cercle )

يتميز هذا النوع من الشبكات ، بوجود تبادلات مترابطة بين مجموع أفراد الجماعة، مما يحسن من تماسكها. و توجد بالتالي في الجماعة الأكثر فعالية و الأكثر كفاءة. من أمثلة ذلك الاجتماعات ، و جلسات المناقشة، و تبادل الأفكار

#### - شكل العجلة ( Le Roue )

"إن بنية هذه الشبكة توحى بالمركزية في اتصالها، و هذا يعني ضرورة وجود شخص في الوسط يتحكم في إرسال؛ و استقبال؛ و توجيه؛ الرسائل الاتصالية لبقية الأعضاء في الشبكة " و في هذا النوع من الشبكات نلاحظ أن تدفق المعلومة يكون متمركزاً حول شخص (قائد) ، و ليس حول أفراد الجماعة ".  
فالأفراد في نهاية الأمر ، لا يتصلون ببعض البعض اتصالاً مباشراً، و لكن اتصاليهم فقط يكون من خلال الفرد الموجود في المنتصف .

و بالتالي و بعد التعرف على أشكال شبكات الاتصال؛ نقول أنه و من خلال عدد من التجارب، لوحظ أن الشكل الأكثر فاعلية، و أكثر ديناميكية من أشكال الاتصال التنظيمي ، هو الشكل الدائري؛ و الشكل النجمي .

"فالشكل المركزي لشبكات الاتصال هي الأفضل في حالة اتخاذ القرارات الحاسمة و السريعة؛ أما الأشكال اللامركزية فإنها تُفضّل في حالات رضا العمال و حل المشاكل المعقدة".

# جامعة الحاج لخضر

## كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### الأستاذة: عبا زهية

## المحاضرة الثامنة: العلاقات التنظيمية الرأسية (الصلاحية: السلطة)

#### تمهيد:

تنساب السلطة في المنظمة من خلال ما يعرف بـ "سلسلة الأمرة" Chain of command حيث من خلال إصدار الأوامر يستطيع المدراء توجيه وتنسيق الجهود كما أن منظومة إصدار الأوامر ترتبط بشكل وثيق بمجريات العمل اليومي في المنظمة.

**1- طبيعة الصلاحية:**

#### أ- تعريفها:

هي حق المدير أو قدرته المستمدة من منصبه الرسمي على اتخاذ القرارات المؤثرة في مرؤوسيه، ولكي تؤدي الصلاحية دورها لا بد لها من وسائل تنفيذ وبدون ذلك تصبح بدون معنى. وتختلف القوة عن الصلاحية إذ أن الأولى لا تحتاج إلى منصب رسمي للممارسة وتشير إلى القدرة على تحقيق الأفعال والوصول إلى النتائج.

ملاحظة: تسمى الصلاحية أيضا القوة المؤسسية، لا يخضع لعامل المؤسسية إلا جزء من القوة.

#### ب- محددات قبول الصلاحية:

- هناك أسباب عديدة لاذعان المرؤوس لصلاحيات الرئيس من أهمها:
- 1- القوى المجتمعية المتمثلة بثقافة المجتمع فإطاعة أوامر الرئيس ظاهرة اجتماعية طبيعية بل ان هناك من ينظر بشكل غير ايجابي لمن يحاول عصيان أوامر رئيسه (الاعتیاد على هذا النمط من العلاقات).
  - 2- تشجع منظومة المكافآت و العقوبات أفراد المنظمة إلى تقبل الصلاحيات.
  - 3- الولاء المنظمي و الإيمان برسالة المنظمة.
  - 4- تبرز أهمية تمتع المدير بالخبرات و المهارات في قبول صلاحيته.
  - 5- المدراء اللذين يتمتعون بصفات القيادة المؤثرة في الأفراد يتحصلون على إعجابهم وتقبل صلاحيتهم.
  - 6- الرغبة في تفادي بعض المسؤوليات يجعل تقبل الصلاحيات هروب من النتائج.

#### ج- القيود على ممارسة الصلاحية الرسمية:

هناك مجالات كثيرة يرفض فيها المرؤوس صلاحية الرئيس على الرغم من أن قبول الصلاحية هو ركن أساسي في جعل الصلاحية فاعلة.

- تحليل برنارد (ch.barnard):

- 1- هناك صلاحيات التي تحتمل أنها لا تقبل من قبل المرؤوس.
- 2- توجد مجموعة أخرى من الصلاحيات التي قد تقبل أو ترفض من قبل المرؤوس فهي على حدود منطقة القبول .
- 3- هناك مجموعة ثالثة من الصلاحيات تقع في منطقة السواء zone of indifference فالمرؤوس يقبل الصلاحية ويطيع الأوامر مهما كانت .  
فالمرؤوس حسب برنارد لا يقبل كل الصلاحيات بعكس ما ذهبت إليه المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) .  
من توافر القبول الدائم للصلاحية إذن:  
-الصلاحية ليست مطلقة في المنظمة .  
-المدرء يتمتعون بالصلاحية و يمارسونها لصالح المنظمة .  
-لا يعني وجود قوة لدى المرؤوس لرفض الصلاحية وان المدير بدون قوة .  
-ممارسة المدير للصلاحية يجب أن تكون ضمن القرارات السلمية وتقادي الأوامر الصعبة حسب المثل : "إذا أردت أن تطاع فأمر بما يستطاع"  
د- أشكال مقاومة الصلاحية:  
• الأشكال العننية :

- 1-العصيان:في حالات نادرة تشهد المنظمة عصيان المرؤوسين للأوامر الرسمية .
- 2-التظلم:قد تقوم النقابة تمثيل الأفراد و بلورة رفض الأوامر و صياغتها في شكل تظلم.

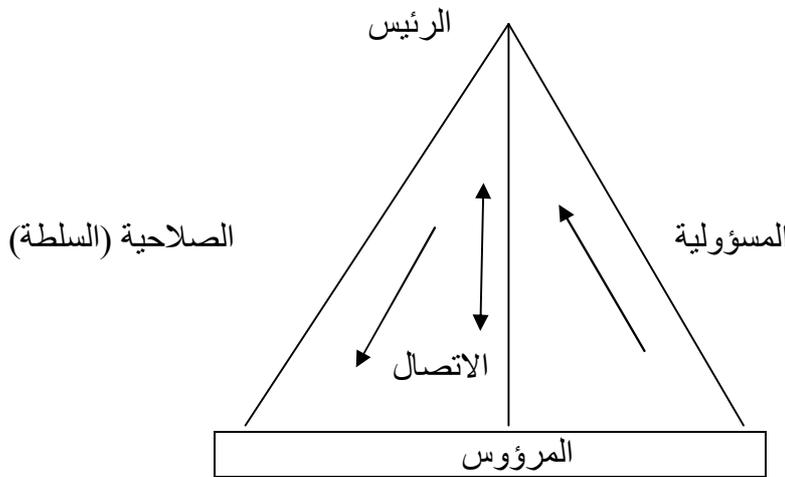
#### • الأشكال الخفية:

- إظهار الإذعان وإبطان الرفض :وهذا عن طريق عدم الإتيان بالسلوك المرغوب الذي يتطلب الأوامر الصادرة .وهو التحدي للصلاحية الأكثر أهمية لإدارة المنظم.
- إطاعة كاملة للأوامر:أي الالتزام الأعمى مما تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة.

#### 2- سلسلة الامرة chain of command:

أ- تعريفها:

هي علاقة بين الرئيس و المرؤوس من قمة المنظمة مع وجود سلسلة من الخطوط التي ترتبط ببقية مستويات الإدارة.حيث تناسب الخطوط باتجاه المرؤوسين و يزداد عددها كلما كان المستوى أدنى وتتسم سلسلة الأمرة ب3خصائص:الصلاحية،المسؤولية و الاتصال حيث يبرز دور المدير كمصدر للأوامر فهي إذن سلسلة رسمية واتصال الرئيس بالمرؤوسين لممارسة الصلاحية أو السلطة:



خصائص سلسلة الأمرة

- سلسلة الأمانة هي خط للمسؤولية التي تفرض على المرؤوسين المساءلة تجاه الرئيس.
- إذا كان الأداء مرضيا تختفي المساءلة أو تكون محددة.

### المسؤولية تكافئ الصلاحية:

لابد أن تتعادل السلطة مع المسؤولية فلا إنصاف في جعل المرؤوس مسؤولا عن أفعال لا تمتلك الصلاحية لانجازها وفي الواقع العملي قد لا تتحقق هذه المعادلة.  
مثال: غياب احد العاملين فيضطر الرئيس لإسناد العبء لشخص ينوب عنه وفي حالة الخطأ يحاسب صاحب الوظيفة الأصلي.

### ب- صعوبات الالتزام بسلسلة الأمانة :

نادرا ما يتم الالتزام بسلسلة الأمانة كاملا إذ أن هناك أسباب عديدة تؤدي إلى مرونة السلسلة مثل: -متطلبات السرعة في إجراء الاتصالات .

-الالتزام الصارم يعيق تفهم الرئيس للمرؤوسين في المستويات الدنيا.

-معالجة اللانصاف في الإشراف(المدير غير عاجل تظلم ← تخفي الرئيس المباشر).

### ج-مخاطر تجاوز سلسلة الأمانة:

- أضعاف موقف المدير و تؤثر فاعلية قيادته سلبيا.

- نشوء خطين من الإشراف على المرؤوس الواحد.

- وتعتمد النظرة إلى التجاوز على مجموعة من العوامل هي:

- أهمية الموضوع المبحوث.

- طبقة الاتصال(مناقشة أم اتخاذ قرار).

- درجة إحاطة المستوى الإداري الوسيط بالمعلومات عن مبررات التجاوز.

### د-وحدة الأمر:

اعتريفها: أي انه لا يمكن لفرد واحد في المنظمة أن يكون خاضعا للإشراف المباشر لأكثر من رئيس

واحد في الواقع العملي هناك ابتعاد عن هذا التطبيق مما يؤدي إلى:

-الازدواج في الإشراف ← ارتباكات كثيرة في عمل المرؤوس.

-التعرض لنتائج الصراع التنظيمي .

-إضعاف مستوى الرضا في العمل.

-إثارة المشكلات بين المشرفين.

### 3-نطاق الرقابة و الإشراف:

1- تعريفها: يقصد به عدد المرؤوسين المباشرين اللذين يتولى مسؤولياتهم مدير واحد و كلما اتسع

نطاق الإشراف كان الهيكل التنظيمي مفلطحاً أي قلت عدد مستوياته و العكس صحيح.

### 2- المتغيرات المؤثرة في الحجم الأمثل للنطاق:

أ- طبيعة العمل: كلما كان العمل سهلاً متشابهاً روتينياً اتسع نطاق الإشراف و العكس صحيح.

ب- إذا تركز المرؤوسون في مكان واحد كان النطاق واسعاً عكس تركزهم في أماكن متعددة .

ج- إذا كان المرؤوسون مدربون جيداً (لا يحتاجون لتوجيهات كثيرة) كان نطاق الإشراف واسعاً و العكس صحيح.

د- إذا كانت إجراءات و قواعد العمل واضحة كان نطاق الإشراف واسعاً و العكس صحيح.

هـ- شخصية المدير: إذا كان المدير يتمتع بقابليات فكرية و إحاطة ذكية و سرعة في التوصل إلى قرارات كان نطاق الإشراف واسعاً و العكس صحيح.

ي- الأساليب الإدارية: ومن بينها تفويض الصلاحيات الذي يساعد المدير على إدارة عدد أكبر من المرؤوسين.

### 3- التفويض (التحويل):

1- طبيعة التحويل: يحصل التحويل عندما تحول عملية اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوسين.

المعوقات التحويل :

أ-المعوقات المنظمة:بعض المنظمات تنهج الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرار و تتوسع في تحويل الصلاحيات باتجاه المستويات الدنيا وفي أخرى تبرز النزعة المركزية فتحصر معظم الصلاحيات في المستويات الأعلى. ودرجة التفويض تعتمد على شخصية المدير وطبيعة العمل. فإذا ما وجد المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بشكل متفاوت جدا فقد يضطر إلى التدخل في شؤونهم كما يتحدد المدير في مجال التفويض بتدريب مرؤوسيه فإذا كانت أخطائهم كثيرة يضطر إلى تضيق التفويض و العكس صحيح.

ب-المعوقات النفسية:

يصعب على بعض المدراء تفويض صلاحيتهم نظرا لرغبتهم في ممارسة الرقابة الدقيقة على أعمال مرؤوسيهم و رغبتهم في ممارسة القوة و عدم شعورهم بالاطمئنان إذا ما تنازلوا عن جزء من صلاحيتهم لخوفهم من عدم أداء المهام بالشكل المطلوب.

ج-معوقات المفوض:قد يفتقر بعض المرؤوسين إلى الطموح و الدافعية و يصبح غير مكترث بممارسة الصلاحيات مما قد يخشى بعضهم تحمل مسؤولياتهم أثناء التفويض فيدفعون بالقرارات إلى الأعلى و يشجعون المدير على عدم التوسع في التحويل.

**إيجابيات التفويض:**

- تخليص المدير من مهمات تستغرق وقت أطول .
  - ربط اتخاذ القرار بالموقع الذي ينفذ به العمل ذي العلاقة المباشرة بالقرار مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية .
  - الإسهام في تنمية قابليات المرؤوسين للإدارة.
  - التعبير عن الذات و القدرات إذ يرحب المرؤوسين بالتحويل.
- 5-المركزية واللامركزية.

# جامعة الحاج لخضر

## كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

### الأستاذة: عابز زهية

## المحاضرة التاسعة: العلاقات التنظيمية الداخلية

**تمهيد:** إن التقسيمات لا تتعامل مع بعضها رأسياً فقط، وإنما أفقياً أي هناك علاقات أفقية.

### 1- الحاجة للعلاقات الأفقية:

إذا أرادت المنظمات النجاح في أعمالها فلا بد لها من استعمال الأشكال المختلفة من العلاقات و الاتصالات الأفقية وما يتبعها من اتخاذ للقرارات. حيث يمكن تخفيف العبء الملقى إلى السلسلة الأمامية من خلال العمل المباشر مع التقسيمات الأخرى بنفس المستوى الإداري.

### 2- أشكال اتخاذ القرار الأفقي:

أ- الاتصال المباشر: كاجتماع المدراء من قسم الإنتاج وآخر من قسم شراء المواد الأولية للاتفاق على نوع المواد اللازمة.

ب- دور حلقة الوصل الخاصة: لخلق التنسيق المطلوب بين التقسيمات المعنية مثل خلق الصلة بين الجماعة المسؤولة عن تصميم المنتج و الجماعة المسؤولة عن تصميم مراحل الإنتاج .

ج - قوة المهمة أو الفريق: من خلال إنشاء فريق يضم أفراد يجمعهم نفس الغرض.

د- الدور التكاملي: من خلال تعيين مدير متخصص للتنسيق مسؤول عن تحقيق التكامل في الفعاليات المتداخلة بين التقسيمات المتعددة. ويكون له موقع في الهيكل التنظيمي مثل: مدير المنتج، مدير البرنامج .. مدير المشروع... الخ.

### 3- العلاقات الرأسيّة و الاستشارية:

#### 1- طبيعة وظائف المدراء الرأسيين و الاستشاريين:

المدراء الرأسيين يقومون بفعاليات تؤدي إلى تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة في حين الوظائف الاستشارية هي وظائف إسناد يسهل تحقيق الأهداف الأساسية. إذ تقدم النصيحة و الإشارة للتقسيمات الرأسيّة.

وهناك من يبوب التقسيمات الاستشارية في مجموعتين هي:

أ- مستشارون شخصيون: تمثل في فرد يقدم خدماته لرئيس معين مثل: مساعد المدير العام.

ب- المستشارون المتخصصون: أن يتخصص الفرد في نشاط أو أكثر يقدمون خدماتهم للمنظمة ككل. فلهم اختصاصات و مهارات محددة مثل مدير الموارد البشرية، و العلاقات العامة... الخ.

#### 2- النظرة التقليدية للصلاحيّة الرأسيّة:

بموجب النظرة التقليدية فإن المدراء الرأسيين هم الذين يتخذون القرارات و لا بد من حرمان المدراء الاستشاريين من الصلاحيات تجاه التقسيمات الأخرى. و بالإمكان تحديد مسؤوليات المدراء الرأسيين عن نتائج أعمالهم. والمدراء الاستشاريين يمكن تنفيذ استشارة هؤلاء من خلال اتصالهم و إقناعهم المدراء الرأسيين ومن بين الأسباب وراء المدراء الاستشاريين في المنظمة هي:

- نظراً لكونهم خبراء في اختصاصاتهم بإمكانهم حجب النصائح القيمة أو التباطؤ في تقديمها للضغط على المدراء الرأسيين.

- قد يقدم الاستشاريون النصح المهمة للرأسيين غير أنهم قد يستعملون خبراتهم في التغلب على الرأسيين في مواقف عديدة .
- يستطيع الاستشاريون الوصول بسهولة إلى قمة المنظمة بسبب الأفكار التي يقدمونها خاصة إذا كانت الإدارة العليا تعتمد عليهم كمصادر للمعلومات.
- غالباً ما يدعي الاستشاريون أن نجاح الرأسيين يعود إلى حين نصيحتهم فيما يرى الرأسيون أن ذلك يعود إلى قدراتهم وأن أي فشل يعود لقلّة خبرة الاستشاريين.

### 3-زيادة صلاحيات الاستشاريين:

- هناك أنماط متعددة لزيادة صلاحيات الاستشاريين أهمها:
- أ- الاستشارة الالتزامية: قيام الرأسيين بأخذ رأي الاستشاريين قبل الإقدام على تنفيذ عمل معين. فهم غير ملزمين بقبول الاستشارة ولكن عليهم الإصغاء لها قبل التنفيذ.
  - ب- الصلاحية المترامنة: أي الرأسيين لا يستطيعون اتخاذ القرار في مجال معين قبل الحصول على موافقة الاستشاريين .
  - ت- الصلاحية النشاطية : يخول هذا النمط للاستشاريين صلاحيات محددة في بعض الفعاليات التي يقوم بها الرأسيون .

### 4-اللجان و المجالس:

- إن اهم جماعة رسمية في المنظمة هي اللجنة.
- أ- تعريفها: هي اجتماع لاثنتين أو أكثر من الأفراد الذين ينسبون إليها رسمياً للنظر في بعض القضايا المتعلقة بالمنظمة أو لأداء بعض المهمات، ويعتبر مجلس الإدارة لجنة دائمة.

### ب- طبيعة اللجان و المجالس:

- تتزايد عدد اللجان تزايد التعقيد التنظيمي فأضحت جزء من الهيكل التنظيمي ولا تنحصر بالمستويات الإدارية الأعلى بل تتحلل كل مستويات الهيكل التنظيمي .و تتنوع إلى:

- لجان دائمة و أخرى مؤقتة .
- لجان عليا و أخرى دنيا.

### 3- مبررات استعمال اللجان و المجالس:

- تحسين القرارات بسبب العمل الجماعي .
- تنسيق العمل.
- تأمين التعاون في التنفيذ.
- تدريب المشاركين.

### 4- سلبيات اللجان و المجالس :

- إهدار الوقت و التكلفة.
- خطر الحل الوسيط.
- صعوبة تحديد المسؤولية.
- التأخير و عدم القرار.
- هيمنة عضو على اللجنة.

# جامعة الحاج لخضر

## كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

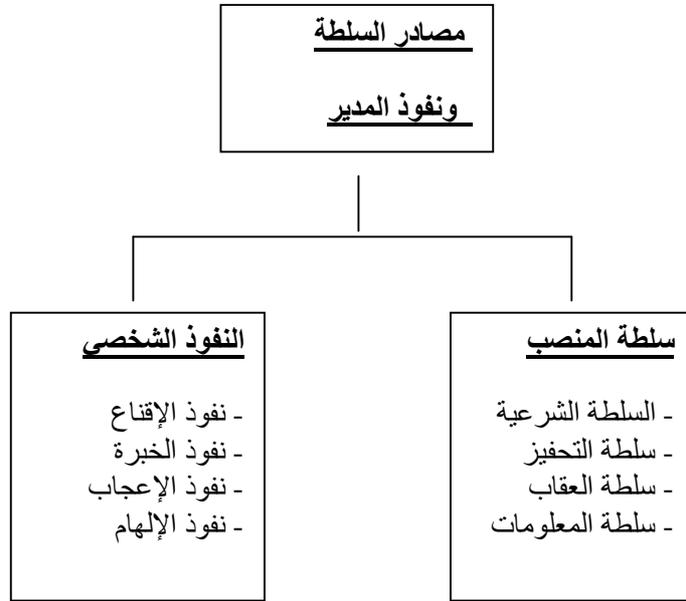
### الأستاذة: عبا زهية

## المحاضرة العاشرة: الاستخدام الأمثل للسلطة في ظل علاقات العمل

### تمهيد:

إذا كانت السلطة هي الحق القانوني في التصرف و اتخاذ القرارات فان النفوذ هو القدرة الشخصية للمدير أو صاحب السلطة في التأثير على المرؤوسين فهناك من لديه السلطة ولكنه عديم التأثير بالمنظمة و المنصب يعطيان السلطة للمدير بينما شخصيته تعطيه النفوذ.

### 1-مصادر السلطة و النفوذ:



### أ- أنواع سلطة المنصب:

- 1- **السلطة الشرعية:** يعطي المنصب الإداري سلطات قانونية يتعرف عليها و يتقبلها كل من المدير و مرؤوسيه فالموقف الرئاسي للمدير يعطي الحق له لكي يطلب و يأمر مرؤوسيه و يتخذ القرارات المناسبة.
- 2- **سلطة التحفيز :** يمكن للمدير أن يستخدم صلاحياته في منح مرؤوسيه المتميزين زيادة في الراتب أو علاوة أو مكافأة أو حتى حوافز معنوية.
- 3- **سلطة العقاب:** عند ارتكاب المرؤوسين لأخطاء و مخالفات فالمدير يحق له العقاب مثل: عدم التقدير، المعاملة السيئة، حجب المعلومات، التنزيل الوظيفي، الخصم من الراتب.
- 4- **سلطة المعلومات:** يعد المدير مصدر للمعلومات التي تعد مصدر للسلطة.

### ب-أنواع النفوذ الشخصي:

- 1- **نفوذ الإقناع** : أي قدرة المدير على أن يجمع و يقدم حقائق دامغة و أدلة و إثبات واضحة يقنع بها مرؤوسيه .
- 2- **نفوذ الخبرة** : تأتي الخبرة من العلم و الممارسة و المهارة في مجال معين و عندما يتمتع المدير بكل هذا يصبح ذا نفوذ.
- 3- **نفوذ الإعجاب** : عندما يعجب المرؤوسين بأحد الرؤساء فإنهم يقتنعون به و مشدودين إليه
- 4- وهذا ما يتمتع به سلطة الإعجاب : الشكل ،المرح،الكرم،الثقافة.
- 5- **نفوذ الإلهام** : القادة الملهمون لهم رؤية مستقبلية واضحة و حماس زائد و طموح كبير و ثقة عالية تنعكس ايجابيا على المرؤوسين.
- 2- **حسن استخدام وسوء استخدام السلطة** :
- 1.2- **حسن استخدام السلطة** :

يمكن المدير أن يرفع من قدراته على استخدام السلطة من خلال التعرف على حدود سلطاته و اختصاصاته و الاستبداد بالسلطة أمر سيئ و السياسة الأفضل أن يثق المدير في مرؤوسيه و من الممارسات الحسنة في استخدام السلطة:

- أ- **تمكين العاملين و المشاركة من خلال** :
- تفويض السلطة إلى المرؤوسين.
- اللجان .
- الاجتماعات.
- تزويد العاملين بالمعلومات و إعادة تصميم الوظائف.

#### ب- مهارات إصدار الأوامر :

طريقة إصدار الأوامر تحدد بشكل كبير مدى حسن أو سوء استخدام السلطة فيمكن أن يتحول الأمر إلى توجيهات أو طلبات اقل حدة فنبرة الصوت لها تأثير على قبول الأمر من المرؤوس فالأوامر يجب أن تكون مناسبة مفهومة و واضحة و محددة يمكن تنفيذها.

#### ج - مهارات التفاوض و الإقناع :

التفاوض من خلال استراتيجيات .و استخدام أساليب الإقناع و الحيل السياسية.

#### د- مهارات الاتصال :

التمتع بمهارات الإنصات ،العرض،التقديم الشفوي و مهارات كتابة التعليمات و الأوامر و الاجتماعات.

#### هـ - مهارات الحسم :

أي قدرة المدير على التعبير بوضوح و ثقة في قدراته.

#### 2.2- **سوء استخدام السلطة** :

فيما لا يدري المدير حدود سلطاته أو انه يديرها و يتسلط بها على الآخرين و من أشكالها:

#### أ- **حجم المعلومات أو السيطرة عليها** :

يحتاج المرؤوسون إلى المعلومات عن الأداء و الخطط لاتخاذ قراراتهم و غالبا ما تتوافر منه المعلومات لدى الرئيس الذي يسيء استخدام سلطاته لحجب المعلومات عنهم.

#### ب- **الكذب (لترك انطباع زائف)** :

يلجأ المدير إلى بعض الحيل لترك انطباع هام و لكنه زائف عن نفسه و هيبته ليوهم مرؤوسيه انه ذو سلطة و نفوذ كأن يربط نفسه بأشخاص مهمين أو عرض انجازاته و تضخيمها أو الاهتمام بالمظهر .

### ج - التحالف (اللوبي):

يلجأ المدير إلى إساءة استخدام سلطة من خلال جذب مؤيدين له بأسلوب غير أخلاقي كمجاملاتهم أو إجبارهم على تأييده.

### د - الهجوم على الآخرين:

من خلال إيجاد كبش فداء لفشل و أخطاء الرئيس .

### هـ - الألاعيب السياسية:

- يسيء المدير إلى السلطة من خلال قيامه ببعض الألاعيب السياسية من خلال :
- معارضة سلطة رؤسائه.
- بطشه بالمرؤوسين.
- تحالفه مع زملائه في نفس المستوى ضد الإدارة العليا.
- تحالفه مع مرؤوسيه للانفصال عن باقي الوحدات .
- إثارة الفتن و الإشاعات و المشاكل.