

## إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي

Redesigning The Organizational Structure as a Requirement for the  
Organizational Change.د/ بن عمر عواج<sup>1\*</sup>، ط.د/ دليلة بن أحمد 2<sup>1</sup> جامعة تلمسان (الجزائر)، benamar.aouedj@univ-tlemcen.dz<sup>2</sup> جامعة تلمسان (الجزائر)، benahmeddalila14@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/05/20 تاريخ القبول: 2021/05/30 تاريخ النشر: 2021/06/23

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الإجراءات والآليات المعتمدة لإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، والتي تقوم على أسس ومعايير علمية، وذلك كآلية فعالة تعتمد عليها المنظمة للتكيف مع المتغيرات البيئية، باعتبار أن منظمات اليوم تعيش في عالم متغير، يتميز بشدة المنافسة في تقديم الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية، مما فرض ضرورة توجيه الجهود نحو مواكبة هذه التطورات بالاعتماد على إحداث تغييرات مستمرة بدايةً بهيكلها التنظيمي، الذي تقوم عليه مختلف عملياتها ونشاطاتها حتى يتميز هذا الأخير بالمرونة التي تسمح بضمان الاستجابة لمختلف المواقف بالفعالية المطلوبة، وهو الهدف الأساسي لعملية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية.

كلمات مفتاحية: إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، التغيير التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، الموارد البشرية.

**Abstract:** This study aims to identify the most important measures adopted to redesign the organizational structure. These procedures are based upon scientific foundations and standards adopted by organizations as effective mechanisms so that to adapt to environmental change and development in economic, social and political fields, and to cope with the fierce rivalry in providing services and high-quality products. The new conditions urged the organizations to keep abreast of these developments by introducing necessary changes, departing from their organizational structure, which is the basis of its various operations and activities, so that it becomes more flexible to reach the objectives of the institution and adapts to all situations. This can only be achieved by redesigning the organizational structures of the organization.

**Keywords:** Redesigning The Organizational Structure; organizational change; Organizational culture; organizational effectiveness; human resources.

## 1. مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحت تأثير تحولات سريعة وعميقة الأثر تفرضها عولمة الأسواق والتغير التكنولوجي المستمر، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات، ما يفرض على المؤسسة خوض مواجهة حاسمة للبقاء والتطور. حيث أصبح استمرار المنظمة ونموها يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين، بهدف زيادة فعاليتها والاندماج في حركة الاقتصاد العالمي، أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في عصر التغيير، وأصبح التحدي أمامها هو كيفية إدارتها وتسييرها للتغيير وتبني أفضل الاستراتيجيات لإنجاح إدارة التغيير هذه، والتي تشمل جميع البنيات والهياكل المكونة للمنظمة والتي من بينها الهيكل التنظيمي الذي يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وغاية في حد ذاته، إذ يقوم بتحديد المراكز وتوزيع الأدوار والمهام بين الفاعلين داخل المنظمة وبالتالي فهو يعمل تحديد السلوكات وتوجيهها حسب ما تتطلبه الخطة العامة لتحقيق الأهداف الأساسية بالفعالية المطلوبة.

من خلال ما سبق سنحاول من خلال هذه الورقة التعرف على مدى مساهمة عملية تغيير الهيكل التنظيمي كآلية تسعى من خلالها المنظمات المعاصرة إلى مرافقة وضمان تحقيق الأهداف المتوخاة من التغيير التنظيمي؟

## 2. ماهية التغيير التنظيمي:

خلفت التغيرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين ضغوطا متزايدة على كل جوانب حياة المنظمة، بدءا من قيم الأفراد وصولا إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، أصبحت تهدد حالة الاستقرار مما انعكس على أسلوب الأفراد داخل المؤسسات وعلى سلوك القادة في إدارتها، كما أن التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، أدى إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات وإدارة التغيير بفاعلية للوصول إلى تحقيق الغايات وأهداف المنظمة. وعليه في هذا العنصر سنتناول: مفهوم التغيير

التنظيمي، أسباب أو محركات التوجه نحو التغيير، الهدف الذي تسعى المنظمة لبلوغه من وراء التغيير، المجالات التي يمسها التغيير داخل المنظمة.

## 1.2 التغيير التنظيمي مفهومه. أهدافه. أسبابه:

### 1.1.2 مفهوم التغيير التنظيمي:

- التغيير: هو سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. كذلك هو الحصول على شيء جديد مختلف عن الشيء المتوفر أو القديم (كوفجي، 2011، صفحة 81)، يمكن تعريف التغيير بأنه: عملية تعديل الحالة التنظيمية القائمة، كما يمكن أن يعرف بأنه العملية المنظمة في الانتقال من الحالة الراهنة أو القائمة إلى الحالة المرغوبة المستهدفة، حيث الحالة القائمة تعاني من اختلالات وظيفية أو تقادم تكنولوجي أو تدني في الكفاءة أو عدم ملائمة التوسعات، في حين تكون الحالة المستهدفة هي المعالجة الملائمة لهذه المظاهر أو الأغراض (نجم، 2019، صفحة 215).

- التغيير يعتبر ظاهرة طبيعية مستمرة في حياة المنظمات، تحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة وعملياتها ومخرجاتها (الشريف، 2013، صفحة 230).

- التغيير التنظيمي: يعد التغيير التنظيمي عملية مستمرة بالمنظمة الفعالة التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير بسلاسة لضمان نجاحه من خلال البدائل المتاحة المخططة، يمكن التطرق لأهم التعاريف التي تناولت التغيير التنظيمي في الآتي:

يعرف "بيكهارد" التغيير التنظيمي على أنه: "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تدخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية (الدليمي، 2016، صفحة 21). ويعرف "فرنش" التغيير التنظيمي بأنه: "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها، وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم،

تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل" (الطيبي، 2011، صفحة 31). نجد أن كل من "بيكهارد" و"فرنش" يتفقان على أن التغيير يكون عن طريق تخطيط مسبق وإتباع إستراتيجية لزيادة الفعالية والقدرة على حل المشاكل، بغية الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها دون إهمال جهود كل العاملين في المنظمة.

يعرفه "دالزيل وشون وفر": "بأنه تغيير مخطط أو غير مخطط يأتي استجابة من المنظمة للضغوط التي تمارس من مصادر متنوعة من داخل أو خارج المنظمة" (الدليبي، 2016، الصفحات 23-24).

ومنه فالتغيير التنظيمي: هو انتهاج أسلوب مختلف عن الماضي يكون إما تلقائي أو مخطط، هادف موجه عبر مراحل متسلسلة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي، نتيجة تغير في البيئة الداخلية والخارجية، أو لضغوط تفرض على المنظمة التكيف معها من أجل البقاء والاستمرار، ومن أجل حل المشاكل بطريق وأساليب إدارية حديثة.

### 2.1.2 أهداف التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير سمة دائمة في حياة المؤسسات وأصبح الاهتمام الحالي لمدرء العصر يرتكز بشكل كبير على النمو والتطوير والنتائج والأهداف المراد الوصول إليها بدل من العائد المادي ركزوا في أعمالهم على تبني مفهوم التغيير، لتحقيق هدف النمو وأهداف أخرى حيث تتمثل في:

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها الداخلي بمكوناته المختلفة، والخارجي وبتأثيراته المتنوعة من أجل البقاء والارتقاء والنمو، كذلك لتحقيق أهدافها للوصول بأعلى كفاءة وفعالية، وتحقيق معدل انتاج للأفراد والمنظمة، خلق ثقافة متوافقة مع التطوير المستمر والارتكاز على تأسيس قيم وأوضاع تنظيمية، وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها، من خلال تشجيع الابتكار والإبداع في العمل، البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة تحديد

مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث يكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات،  
زيادة درجة الانتماء للمنظمة ودرجة التعاون بين الجماعة.

### 3.1.2 محركات التوجه نحو التغيير التنظيمي:

باعتبار أنه لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ بل يكون نتيجة قوة أو  
سبب ما نشأ من داخل المنظمة أو من خارجها.

- القوى الداخلية: تتمثل في تغيير أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، إدخال  
أجهزة ومعدات جديدة، ندرة القوى العاملة، الدمج في منظمات أخرى، ارتفاع نسبة  
الدوران الوظيفي، تدني الأرباح وغيرها.

- القوى الخارجية: تتمثل في الآتي: التقدم العلمي والتقني وتسارع التغيير الكمي  
والنوعي في بيئة الأعمال، التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، حيث  
أصبحت المعرفة ميزة استراتيجية في أي مكان وأساس القدرة في الوصول إلى مستويات  
عالية من النوعية والابداع التقني، كونية الأعمال ومتطلبات التجارة الدولية. الانفتاح  
الاقتصادي العالمي وزيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، زيادة عدد المنظمات  
خاصة التي تعمل في نفس المجال يفرض على المنظمة ضرورة المحافظة على بقائها  
والبحت عن فرص للسبق ورصد مؤشرات التغيير وقبول المنافسة، مجارة التغييرات  
البيئية والتوافق معها حيث ينظر إلى أهمية التغيير على أنه يساعد على التوافق مع  
التقنيات الحديثة لنظم المعلومات وعملة الأعمال والتجارة (الشريف، 2013، الصفحات  
231-232).

### 2.2 أنواع التغيير التنظيمي:

إن التغيير داخل المؤسسة يمكن أن يأخذ عدة أشكال وهذا حسب اتساع مجال  
التغيير كما قد يكون التغيير مندرجا أو سريعا وقد يكون نتيجة.

## 1.2.2 حسب مدة إحداء التغيير:

- التغيير التدريجي: القائم على سلسلة من التغييرات البسيطة والجزئية، فهو تغيير تطويري يتميز بتحويلات مندرجة، وهو يمثل نمط تعلي واءكشافى عوضا عن خطة صريحة للتغيير، ويتعلق بالأخص بالمجال الانساني يكون للقائد دور رئيسى فى قيادة هذا النوع من التغيير.

- التغيير الجذري: التغييرات فى هذه الحالة تمس (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمى وثقافة المؤسسة)، فهو يقوم على إعادة النظر فى الإطار المرجعي للمؤسسة وهو ناجم عن عدم موائمة استراتيجية المؤسسة مع الظروف البيئية الخاصة بها (حياة، 2017، صفحة 58).

## 2.2.2 حسب شكل واتساع مجال التغيير:

- التغيير الجزئي: يمس جانب من جوانب المؤسسة فقد يتعلق الأمر ب عناصر الهيكل التنظيمى أو إحدى النشاطات أو الوظائف، أو إدخال نظام تسيرى جديد، تطوير منتج جديد توكيل بعض المهام الخاصة بالمؤسسة إلى إحدى المؤسسات والمكاتب الخارجية.

- التغيير الكلى: يمس التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وكذا رؤيتها المستقبلية، أسواقها، وضعيتها التنافسية، كما يمس الهيكل التنظيمى.

## 3.2.2 حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط:

- تغيير مخطط: بعد التنبؤ بتغيرات جديدة فى المحيط تؤثر فى نشاط المنظمة، تقوم بالتخطيط استعدادا لمواجهة التغييرات وفق اجراء إدارى هادف إلى إحداء تعديل، وفق خطة زمنية وتقدير للتكلفة والتغيير.

- تغيير دفاعى: وهذا من أجل التكيف مع المحيط وضمان الاستمرار كرد فعل المنظمة.

- تغيير هجومي: قصد التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير بفرض أوضاع وظروف جديدة (دودين، 2014، صفحة 31).

### 3.2. مجالات واستراتيجيات التغيير:

1.3.2 المحاور الرئيسية للتغيير: : يشير Pearson 2013 إلى أن التغيير عادة يتم في

ثلاث محاور رئيسية وهي: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد.

- التغيير في الهيكل التنظيمي: تتم من خلال توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف

وإعادة تصميم طرق الاتصال، وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى (الخفاجي، 2015، صفحة 31).

- التغيير في التكنولوجيا: يستهدف إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة

في المنظمة، وهذا يستوجب إدخال تكنولوجيا جديدة في عملية الانتاج أو تقديم الخدمات (الحريري، 2014، صفحة 163).

- التغيير في ثقافة المؤسسة: التي تشمل مجمل القيم والمعتقدات والعادات

وأساليب التفكير، التي تحاول المؤسسة من خلالها تطوير السلوكيات (حياة، 2017، صفحة 55).

- العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في أي منظمة، ويحدث

التغيير بأشكال عدة إما بزيادة العاملين أو الاستغناء عنهم، أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب والتربص وتنمية المواهب.

- السياسات والإجراءات: إما بإلغاء سياسات قائمة أو تعديل وادخال سياسات

جديدة بما يتوافق والاستراتيجيات المطبقة (الدليبي، 2016، صفحة 72).

### 2.3.2 استراتيجيات التغيير التنظيمي:

يمكن تحديد أهم استراتيجيات التغيير التنظيمي:

- استراتيجية العقلانية الميدانية: الثابت الأساسي الذي يتصدى للتغيير هو الجهل بمعرفة الشيء ذاته، وعدم الوعي به.
- استراتيجية التثقيف والنوعية الموجهة: التغلب على المقاومة والخوف عن طريق التوعية.
- استراتيجية القوة القسرية: استخدام العقوبات والجزاءات.
- استراتيجية التعليم والاتصال: تساعد على رؤية الحاجة للتغيير كمنافسة الفردية.
- استراتيجية المشاركة والاندماج: المشاركة في برامج التغيير.
- استراتيجية الدعم والتسهيل: نقوم بتدريب العاملين على مهارات جديدة.
- استراتيجية التفاوض والاتفاق: وهذا مع الجهة المتضررة من التغيير.
- استراتيجية السلطة: عن طريق القوانين واللوائح.

#### 4.2 نماذج إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي الإدارة المعنية في تحقيق الانتقال من الحالة القائمة إلى الحالة المستهدفة ليس فقط بصيغة معدة وجاهزة من أجل التغيير وإنما الأهم هو العملية الإدارية أي الأنشطة المتدفقة التي تأتي عند تنفيذها بالكثير من المشكلات والعقبات التي تمتع التغيير من الوصول إلى أهدافه الأساسية.

تناول الكثير من الكتاب والباحثين كيفية إحداث التغيير وسنكتفي بعرض نموذجي

"كورت ليون" و"نموذج كوتر".

#### 1.4.2 نموذج "كورت ليون":

من أبرز النماذج وأكثرها انتشارا ويطلق عليه بعملية التغيير ذات الثلاث خطوات.

- الإذابة: 'اسالة الجليد' تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات

والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة إلى الجديد (حريم

ح.، 2017، صفحة 280).



في هذه الخطوة تقوم الإدارة بتحليل أوضاع المؤسسة، بمعرفة المشاكل التي تحيط بها ثم نقوم بخلق الظروف التي تجعل العاملين أكثر اقتناعاً بضرورة القيام بالتغيير، وتهدف المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، والتأكد من عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل.

ويؤكد "شين" على أهمية دور الإدارة وضرورة السعي لتقليص معوقات التغيير.

- التغيير: يتم في هذه المرحلة يكون بتغيير أو تعديل في الواجبات أو المهام أو الأداء أو

التقنيات أو الهيكل التنظيمي حيث يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة.

- إعادة التجميد: تهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج

الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم وهذا

باستخدام التدريب وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير.

#### 2.4.2 نموذج "كوتر":

تتمثل خطواته كما يلي:

- إيجاد شعور بحاجة للتغيير وتتضمن رصد الفرص والأزمات المحتملة.

- إيجاد تحالف موجه للتغيير: وجود جماعة قوية توجه التغيير كفرق العمل.

- تطوير رؤية استراتيجية: لتوجيه التغيير.

- إيصال رؤية التغيير: إيجاد الوسيلة المناسبة لتوصيل الرؤية الجديدة.

- تمكين العمل ذي القاعدة العريضة بتغيير العمليات والهيكل التي تعيق التغيير.

- تحقيق مكاسب إنجاز على المدى القصير وهذا بالتخطيط ومكافأة المسهمين في

التغيير.

- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير.

### 3. ماهية الهيكل التنظيمي للمنظمة:

أدى النمو المضطرب في حجم المؤسسات وازدياد التخصص المهني للأفراد والوسائل، إلى زيادة تعقيد العمل وضرورة تنظيم هذه العلاقات على أسس علمية وعملية متطورة، ومن هنا فقد تزايدت أهمية الإدارة في العمل المؤسسي كوظيفة يشكل التنظيم الإداري أحد أهم أعمدها. ويترجم التنظيم الإداري عن طريق تشكيل الهيكل التنظيمي وما يتبعه من وصف وتقييم للوظائف والاحتياجات الوظيفية من موارد مالية وبشرية وتقنية. وعليه سنتناول في هذا المحور تعريف الهيكل التنظيمي، مكوناته، وخطوات تصميمه.

#### 1.3 ماهية الهيكل التنظيمي:

##### 1.1.3 تعريف الهيكل التنظيمي:

عرفه "وفر ماكس" بأنه: "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية تعطي لحق لمجموعة من الأفراد أن يصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة" (الدليبي، 2016، صفحة 192).

ويشير "ستونر فريمان" إلى أن الهيكل التنظيمي يعني "الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها". أما بلو فتعرف الهيكل التنظيمي بأنه "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد" (حريم ح.، 2017، صفحة 103)، كما يعرف على أنه: "كيان اجتماعي يضم المديرين والعاملين في هيكل من الأنظمة والأنشطة التي تسعى في تحقيق أهداف محددة من خلال التعامل مع الموارد البشرية والمالية والمادية لخدمة أهداف المنظمة" (ماهر، 2004، صفحة 242)؛ ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي من خلال الأبعاد التي يشير إليها، والذي قدمه "جون شيلد" منها: توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد وتحديد العلاقات بين الأشخاص وتحديد نطاق الإشراف، تجميع الأفراد في أقسام والأقسام وفي دوائر، والدوائر في وحدات أكبر، وهكذا تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة

التقيد بذلك، تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال، ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات.

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الهيكل التنظيمي هو بناء يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضع التقسيمات والتنظيمات والوحدات التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وكذا العلاقات بين الأقسام والصلاحيات والمسؤوليات، إضافة إلى تحديد شبكة الاتصالات وانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية.

### 2.1.3 وظائف الهيكل التنظيمي:

يرى "بتردفتر" أن: الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال المجالات الرئيسية الآتية: المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، تسهيل أدوار الأفراد من خلال ترتيب العلاقات، المساعدة في اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد، تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات تجنب الاختلافات في العمل، تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار بالاعتماد على نظام اتصالي كفاء، تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معها، تحديد ما هو مطلوب من الأفراد استناداً إلى قواعد واجراءات العمل ومعايير الأداء (حياة، 2017، صفحة 74).

### 3.1.3 مكونات الهيكل التنظيمي:

لقد قام "هنري منتزبرغ" بتقسيم هيكل المؤسسة إلى خمس أجزاء وتتمثل في:  
- القمة الاستراتيجية: وهناك من يسميها الإدارة العليا وهي التي تشغل أعلى جزء في الهيكل التنظيمي، وتمارس هذه الإدارة كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف.

- الإدارة الوسطى التنفيذية: تمثل حلقة الوصل بين القمة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية، يشغلها رؤساء الأقسام والمراقبون يعملون في ظل خطة القمة الاستراتيجية ويتم رفع تقاريرهم إليها (الدليهي، 2016، صفحة 193).
- الإدارة التشغيلية: تمثل قاعدة المؤسسة وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية لغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات.
- الجانب التقني المهني: فهو جانب يقع خارج الهيكل، فيضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير والأسس لتنسيق عمل المؤسسة مثل التدريب، المراقبة، دراسات العمل، المحاسبة.
- الجانب المساعد أو الداعم: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، الخدمات القانونية، خدمات المطاعم وكذلك البحوث والتطوير.

### 2.3 أبعاد الهيكل التنظيمي:

يرى كل من "جيسون" وزملاؤه أن تصميم الهيكل التنظيمي يتمثل في اتخاذ عدة قرارات بشأن جوانب وأبعاد الهيكل التنظيمي تتمثل في:

#### 1.2.3 تقسيم العمل والتخصص:

يعتبر من أهم جوانب تصميم الهيكل التنظيمي وأكثرها صعوبة وتعقيدا وتتضمن: محتوى العمل ويتضمن جانبين مدى نطاق العمل أي تنوع مهام وواجبات العمل؛ عمق العمل يشير إلى مدى الاستقلالية والحرية والاجتهاد من يقوم بالعمل؛ متطلبات العمل تتضمن التحصيل العلمي والخبرة وقدرات إنجاز العمل؛ ظروف العمل من مادية مثل الإنارة؛ التهوية وغير مادية مثل درجة المسؤولية والاشراف؛ وعلاقات العمل: تشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الافراد.

### 2.2.3 التصميم الآلي / العلمي:

يستند إلى الحركة العلمية في الإدارة حيث يتضمن الجوانب الفنية في العمل وتطبيق مبدأ التخصص الضيق جداً؛ أي أن العمل يتضمن مهام محددة جداً يتم إنجازها وفق إجراءات ومعايير محددة.

### 3.2.3 تدوير العمل:

أن تنقل العامل من عمل لآخر وذلك بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل والروتين وذلك من خلال زيادة التنوع في المهام.

### 4.2.3 توسيع وتكبير العمل:

من خلال إضافة واجب أو أكثر مما له علاقة بالعمل والهدف هو التغلب على مشاكل الارهاق (حريم ح.، 2017، الصفحات 110-111).

### 5.2.3 إثراء أو اغناء العمل:

يستند إلى المدخل التحفيزي في تصميم العمل، زيادة عمل العمل بمنح العامل مزيداً من حرية العمل والتصرف والاستقلالية وتفويض السلطة وإعطاء الفرد مسؤولية أكبر.

### 4. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي:

نتيجة للتغيرات البيئية التي تنشأ في بيئة الأعمال كانت الحاجة لضرورة الاستجابة لهذه المتغيرات عن طريق إعادة هيكلة المؤسسات تنظيمياً حتى يمكن التوافق مع هذه المتغيرات.

### 1.4 محددات ومداخل تصميم الهيكل التنظيمي:

تصميم الهيكل التنظيمي يشير هذا التعبير على ذلك الجهد المسبق الذي يقوم على عملية تصور لتقسيم العمل وتحديد من سيؤدي كل جزئية منه وكيف سيؤدي، فعملية التصميم تقوم على مجموعة من القرارات تتمثل في تصميم العمل، تجميع الوظائف،

تكوين الوحدات التنظيمية، تحديد نطاق الإشراف، السلطة المسؤولة وقنوات الاتصال لتحقيق أهداف المنظمة (حريم ح.، 2006، صفحة 45).

#### 1.1.4 محددات تصميم الهيكل التنظيمي:

من خلال دراسات قام بها كل من "بول لورنس" و"جاي لورش" توصلنا إلى وجود العلاقة الأساسية بين هذه المتغيرات وطبيعة الهياكل التنظيمية ومن بين هذه المحددات:

- المنظمة: هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة تأثير الحجم على هيكل المنظمة منها دراسة **balau et mayea** عام 1987 و **Badey** عام 1991، والتي أشارت معظمها إلى أن المنظمات الأكبر حجماً تميل إلى استخدام هيكل عضوي (مسلم ع.، 2002، صفحة 11). حيث كلما زاد الحجم يزيد التعقيد، تزيد الرسمية وتنخفض المركزية وبالتالي تزيد الحاجة إلى التنسيق أكثر وإلى الرقابة؛ والعكس صحيح.

- دورة حياة المنظمة: ويعني عمر المنظمة "عدد السنوات" التي مرت على المنظمة منذ إنشائها في ممارسة الأعمال حتى الآن (السالم، 2000، صفحة 93).

- الاستراتيجية: يعتبر "ألفرد شاندلر" **Alfred Chandler** أول من تكلم عن العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية عام 1960، حيث يعرف الاستراتيجية على أنها تقوم بتحديد الغايات والأهداف الطويلة الأجل للمنظمة واختيار الامكانيات والنشاطات وتخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المطلوبة (العميان، 2004، صفحة 179).

- التكنولوجيا: تعرف التكنولوجيا على أنها خليط من المعدات والوسائل والمعرفة وطرق العمل والتي تمكن المنظمة وتساعد على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات محددة (القاضي، 2015، صفحة 133).

- الثقافة التنظيمية: تعرف على أنها مجموعة من القيم المشتركة لدى الأفراد تحكم طريقة تفكيرهم، سلوكياتهم وكذا علاقاتهم وتفاعلاتهم فيما بينهم داخل

المؤسسة، وكذا في علاقاتها الخارجية وأجل تحقيق الفعالية التنظيمية فإن تصميم الهيكل التنظيمي يجب أن يكون في ضوء العنصر البشري من حيث حاجاته ورغباته وطموحاته وكذا قدراته ومهارته عند تصميم الوظائف وتحديد النشاطات والمهام والاعتماد على المبادئ التنظيمية الصحيحة (عصفور، 2005، صفحة 225).

- البيئية: المنظمة لا بد من أن تتفاعل من بيئتها وتتكيف معها ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة (القاضي، 2015، صفحة 156).

#### 2.1.4 مداخل تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن التمييز بين مدخلين في عملية تصميم الهيكل التنظيمي هما المدخل الفوقي والمدخل التحتي.

- المدخل الفوقي "المدخل الاستراتيجي": تغلب على هذا المدخل وجهة نظر الإدارة العليا بحيث يتبناها القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي، على إعتبار أنها وحسبهم على دراية أكثر بمصلحة المنظمة كما أنها مصدر لكل السلطات، وهي من تحدد رسالة ورؤية المنظمة وعليه هي أدري بما يجب أن يكون عليه الهيكل التنظيمي، ويسمى أيضا بالمدخل الاستراتيجي.

- المدخل التحتي: على عكس سابقتها فإن تصميم الهياكل التنظيمية هنا يعتمد أساسا على عمليتي تحليل العمل وتقييم الأداء و المرتبطة مباشرة بالبنية التحتية، حيث يبدأ القائمون على تصميم الهياكل التنظيمية من قاعدة المنظمة بدءا بتحليل الأنشطة ومهام العمل وتشمل على جمع البيانات عن الوظائف وتحليل العمل للتعرف على مكونات المهمة ثم التعرف على الأنشطة المكونة للوظيفة، ثم تحديد معدلات الأداء، وأخيرا التنسيق بينها تفعيل الهيكل التنظيمي.

## 2.4 عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

قد تلجأ المنظمات إلى أحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي ويطلق على هذه العملية اصلاح "إعادة التنظيم" أي إعادة كل مكونات التنظيم والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملائمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة.

### 1.2.4 تعريف إعادة التنظيم:

تعرف عملية بناء التنظيم بأنها إعادة رسم وتشكيل جوهري في الهيكل الإداري الداخلي للمنظمة والذي يكون مصاحباً مع تغيير إداري مقصود ومبرمج (الدليبي، 2016، صفحة 128). يقصد بالتغيير الهيكلي أنه مختلف العمليات التي تهدف إلى إحداث تغيير في البنية الأساسية أو في هياكل المؤسسة علماً أنه: "أي تغيير في الهيكل أو في البنية الأساسية للمنظمة سيمس بالضرورة علاقات السلطة والمسؤولية ويعيد ترتيب الصلاحيات وتوزيع المهام، وهذا التغيير الجديد في النظام العلاقات ونظام السلطة قد يثير مواقف معارضة ومقاومة له (مسلم م.، 2016، صفحة 10).

### 2.2.4 أسباب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

من بين الأسباب التي تفرض على المنظمة تغيير هيكلها هي: عندما يصبح التنظيم الأصلي غير ذي مفعول بخطأ في التصميم الهيكلي ذاته مثل زيادة نطاق الإشراف، احتكاك بين عدد من المناصب الإدارية، زيادة عدد المستويات الإدارية بدون مبرر (حياة، 2017، صفحة 112). أو عند حدوث تغييرات في العمل سواء من حيث الكمية إما بالزيادة أو بالنقصان أو في طريقة العمل كاستخدام الآلات أو تكنولوجيا جديدة، عند إصابة المؤسسة بالأمراض التنظيمية ومن ظواهرها ارتفاع دوران العمل، انخفاض الروح المعنوية، التأخر في العمل، كثرة الشكاوى من جانب العمال، التردد في اتخاذ القرارات، زيادة في حجم العمل المكتبي، انخفاض الانتاجية وعدم وجود وسائل فعالة للاتصال أو ضعف الرقابة والمركزية الشديدة في السياسات، حدوث تغيير في القيادة الادارية



للمؤسسة تختلف في فلسفتها وطموحها، فتعمل هذه القيادة على أحداث تغيرات لتواكب الطموح.

### 3.2.4 خطوات إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

تعكس خطوات دراسة وتصميم الهيكل التنظيمي الأسلوب المهني والعلمي لدراسة الهياكل بصفة عامة وتتمثل هذه الخطوات في التالي:

- التخطيط للدراسة: وهذا يكون بتحديد الهدف من وراء إعادة تصميم الهيكل التنظيمي من خلال تحديد المشاكل التنظيمية والذي يكون عن طريق التشخيص، تحديد الفريق يتكون من مستشارين خارجيين مع مجموعة من العاملين والمدبرين الداخليين أو قيادة فعالة للتغيير تتميز بصفات قادرة على إدارة التغيير واتجاهه.

- إجراء دراسة استطلاعية: دراسة وتحليل مبدئي لأعمال وأنشطة المؤسسة وانتشارها جغرافيا مع دراسة رسالة المؤسسة ورؤيتها، أهدافها إستراتيجيتها، الوظائف فيها.

- اعتماد برنامج الدراسة: إن جمع المعلومات يتم اعداد تقرير متكامل يتضمن برنامجا تفصيليا دراسة الهيكل التنظيمي، يتم رفعه للإدارة العليا والعمل على اقناعهم، وبعد الموافقة يتم اعتماده والإعلان عن الدراسة بشكل رسمي.

- جمع المعلومات: يتم تحديد نوع البيانات وكذا طريقة جمعها وتبويبها وجدولة هذه البيانات، ثم استخلاص نقاط القوة والضعف في الهيكل والممارسات التنظيمية، حيث يجب معرفة المرحلة العمرية التي تمر بها المنظمة، الأنظمة الادارية السياسات والقواعد والاجراءات، الشؤون الادارية، خصائص الموارد البشرية وهيكلهم العلمي، معرفة الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وبعدها يتم تحديد الاحتياجات، إما بدمج الوحدات أو بناء وحدات جديدة، تحديد العلاقات

والسلطات وكذلك الوظائف (حياة، 2017، صفحة 119)؛ لتأتي المرحلة الأخيرة متمثلة في تشخيص الوضع الراهن: وهو تقرير وصفي للحالة التي تمر بها المؤسسة من نقاط قوة وضعف ويتضمن هذا التقرير، المؤسسة، انشائها، تاريخها، حجمها، عملياتها، رؤيتها، استراتيجيتها، تطور نتائج أعمالها وعلاقة كل ذلك بالهيكل التنظيمي. وصف الوظائف ومسمياتها وعدد العاملين منها، عرض المشاكل التنظيمية، ووصف أسبابها.

- إعداد التوصيات: "التوصيات المبدئية": وضع حلول لمعالجة نقاط الضعف ويتم عرضها على الادارة لمناقشتها واختيار البديل الأنسب،

- إعداد الدليل التنظيمي؛ يمثل الدليل التنظيمي كتابا أو دليلا وسميا يعتبر المرشد لكافة الأطراف فهو ترجمة لإعادة تصميم الهيكل التنظيمي والاختصاصات التنظيمية والهيكل الوظيفي، ورسم خريطة الهيكل التنظيمي في شكل رسمي مكتوب، ويتحدد فيه حدود الصلاحيات والعلاقات التنظيمية في شكل رسمي مكتوب، المهام، الواجبات، طرق التنسيق وتبادل المعلومات، كما يمثل أداة للرقابة وأداة للاتصال (حياة، 2017، صفحة 122).

## 5. خاتمة:

إن ما يعرفه العالم من تحولات وتغيرات جوهرية في جميع المجالات هو ما دفع بالمنظمة إلى التفكير بجدية في عمليات التغيير ورسم سياسات واستراتيجيات تسمح بالتكيف مع هذه التغيرات ومواكبته، الامر الذي يتطلب كفاءات عالية تسهر على تصميم وتعديل استراتيجيات تتماشى وهذه التغيرات؛ ويعد تصميم الهياكل من القرارات الاستراتيجية ذات الأهمية البالغة التي لا بد من إعادة النظر فيها لأنها تمس جميع أوجه النشاط الخاص بالمؤسسة، حيث تتجدد من خلال هذه العملية الآلية التي على أساسها يتم إعادة ترتيب الموارد المادية والبشرية بإعادة النظر في الأدوار والمراكز بحيث تتلاءم والتوجهات العامة.

إنه ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الهياكل التنظيمية لا بد وأن تتمتع بالمرونة في تصميمها بما يخدم غايات المؤسسة، وحتى تكون قابلة للتعديل وإعادة التصميم بهدف التكيف مع المواقف والتغيرات كما سبقت الإشارة، وذلك من خلال إعادة النظر في توزيع السلطات والاختصاصات وإعادة تجميع الوظائف والوحدات التنظيمية، أو خلق وحدات جديدة مع إعادة النظر في محتوى المهام والنشاطات. لكن تبقى لعملية تصميم الهيكل التنظيمي انعكاسات على المؤسسة والعاملين حيث تتوقف نجاعتها على مدى فعالية البعد التسييري، الذي نعني به السيرورة المتبعة في التصميم إن كانت مبنية على أسس ومعايير علمية، وكذا التحديد المناسب لمجالات الخاصة بالهيكل التنظيمي التي يمكن أن يمسه التغيير، مع عدم إهمال الجانب الذاتي للعاملين والمرتبط بتقبلهم لهذا النوع من التغيير، والتخفيف من حدة المقاومة والتي تمثل محددات أساسية في نجاح عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

#### 5. قائمة المراجع:

- أحمد يوسف دودين. (2014). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. عمان: دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع.
- حسين حريم. (2017). *إدارة المنظمات منظور كلي*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين محمود حريم. (2006). *تصميم المنظمة، هيكل تنظيمي وإجراءات العمل*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- خضير مصباح الطيطي. (2011). *إدارة التغيير، التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- رافدة الحريري. (2014). *اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سعيد حليم الدليبي. (2016). *قيادة التغيير في المنظمات*. عمان: مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع.
- عدنان العتوم؛ قاسم كوفحي. (2011). *القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

- عز الدين علي سويسى- نعمة عباس الخفاجى. (2015). *الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمى*. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- علي عبد الهادى مسلم. (2002). *تحليل وتصميم المنظمات*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عمر أحمد أبو هاشم الشريف. (2013). *الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- غزال حياة. (2017). *إعادة تصميم الهيكل التنظيمى ومقاومته كتغيير تنظيمى*. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- ماهر أ. (2004). *إعادة هيكلة المنظمات*. بيروت: الدار الجامعية.
- محمد سلمان العميان. (2004). *السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال* (الإصدار 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد شاكراً عصفور. (2005). *أصول التنظيم والأساليب*. عمان: دار المسيرة.
- محمد مسلم. (2016). *تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات*. الجزائر: دار طليطة.
- محمد يوسف القاضى. (2015). *السلوك التنظيمى*. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- مؤيد سعيد السالم. (2000). *نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- نجم عبود نجم. (2019). *القيادة فى القرن الواحد والعشرين*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.