



التخطيط الاستراتيجي

جامعة بغداد  
كلية الادارة والاقتصاد  
ادارة الاعمال

## الهيكل التنظيمي

حلول اسئلة الفصل الحادي عشر ( اساسيات التنظيم )

من كتاب الإدارة والاعمال

للدكتور صالح مهدي العامري والدكتور طاهر محسن الغالبي

# س ١ / ما المقصود بالتنظيم ؟ وما معنى الخارطة التنظيمية ؟

## اولاً : التنظيم :-

هو مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق اهدافها عن طريق تجميع الافراد والانشطة في وحدات عمل محددة .

## ثانياً : الخارطة التنظيمية :-

هي المخطط البياني يوضح العلاقة الرسمية والترتيب الرسمي لوحدات العمل داخل المنظمة، وعادة ما تحوي الخارطة التنظيمية اسماء وعناوين الوظائف وكذلك خطوط السلطة والاتصالات بها، ونقصد هنا بكلمة الرسمية هي كون كل ما تحويه الخارطة موثوق ومكتوب ومحدد بتعليمات وضوابط وقواعد قانونية صادرة بقرارات رسمية من جهات تمتلك الصلاحيات اللازمة لذلك .

## س ٢ / ما الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ؟

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير رسمي
معتمد من قبل الادارة بقرارات رسمية ويحوي في اطاره العلاقات والمسميات الرسمية للوحدات التنظيمية .	مجموعة من العلاقات الغير رسمية بين اعضاء المنظمة .
له خارطة تنظيمية تحتوي على اسماء و عناوين الوظائف وخطوط السلطة والاتصالات بينها.	لا يمكن رسمه او ملاحظته بسهولة .
كل ما تحويه الخارطة موثق ومحدد بتعليمات وضوابط وقواعد قانونية صادرة بقرارات رسمية .	يحتاج الى تحليل وقراءة متأنية .
تتمثل اساسيات التنظيم الرسمي بـ: تقسيم العمل. العلاقات الإشرافية . قنوات الاتصال الرسمية. الوحدات الرئيسية . مستويات الادارة ( الطبقة الرأسية )	من خلال اللقاءات الغير رسمية بين العاملين .
	يساهم في التبادل الخبرات والتفاعل الايجابي بين العاملين في مكان العمل .
	يمثل مجالاً لإشباع حاجات اجتماعية ويخلق نوعاً من الرضا.
	من سلبياته الشائعات وتناقل الاخبار الغير صحيحة .

## س ٣ / ما هي فوائد ومحددات التخصص الوظيفي ؟

- أولاً : فوائد التخصص الوظيفي :
- يقوم العامل او الموظف بإنجاز مهمة صغيرة معروفة والحدود وبهذا سيكون محترفاً في اداء هذه المهمة.
- إن أداء نوع واحد من المهمات يقلل من ضياع الوقت الذي قد يحصل عندما يقوم العامل بمهام متعددة حيث يتطلب الامر بعضاً من الوقت للتحويل من مهمة الى اخرى .
- ان التحديد الدقيق للمهمة يساعد في تطوير معدات او تجهيزات متخصصة في اداء هذه الوظيفة .
- إمكانية تدريب عمال او موظفين بديلين وبتكاليف اقل وذلك لمحدودية ووضوح المسؤوليات في الوظيفة او المهمة .

## س ٣ / ما هي فوائد ومحددات التخصص الوظيفي ؟

- ثانياً :- محددات الوصف الوظيفي :
- قد تتحول الوظيفة المتخصصة جداً الى وظيفة روتينية مملة وتخلو من التحدي والابداع والتحفيز والتطوير .
- يمكن ان تكون جودة العمل المنجزة منخفضة بسبب ما ورد في الفقرة اعلاه حيث لا يعير العامل او الموظف اهتماماً للأداء بشكل جيد.

## س ٤ / استعرض بدائل التخصص الوظيفي واعط مثال لها ؟

### التدوير الوظيفي Job Rotation:

• وهو خيار يلجأ اليه المدير كبديل للتخصص الوظيفي ويشمل على تحريك العاملين من وظيفة الى اخرى بشكل منهجي ومنظم بحيث يمارس مهاماً مختلفة في إطار نفس التخصص ،ففي المخازن هناك مهام كثيرة موزعة على عدة وظائف ويمكن للمدير ان يحرك العاملين أثناء اسبوع العمل بين هذه الوظائف لإزالة الملل والروتين .

### توسيع الوظيفة Job Enlargement:-

• ان توسيع الوظيفة بزيادة عدد المسؤوليات والمهام التي تسند الى العامل او الموظف يمكن ان يساهم في زيادة رضا العاملين ويحفزهم لمزيد من الابداع . وتلجأ اغلب المنظمات الى هذا الاسلوب والذي يقود احياناً الى ميزة سلبية وهي تخفيض عدد العاملين حيث ستوزع مسؤوليات بعض الوظائف على غيرها وتختفي، وكذلك تزداد تكاليف العمل او التدريب من جهة ومن جهة اخرى سيعود الروتين والملل للعاملين بعد هذا التوسع .

# بدائل التخصص الوظيفي

## إغناء الوظيفة Job Enrichment:

يمثل في زيادة عدد من المهام والمؤليات التي يقوم بها العامل وكذلك مزيد من الرقابة والصلاحيات الممارسة من قبله في الوظيفة ، وهنا يتنازل المسؤول الاعلى عن بعض صلاحياته لإغناء وظيفة اخرى في مستوى ادنى ، ان المهما يجب ان تحوي نوعاً من التحدي والتجديد لكي تتاح فرصة اكبر لشاغل الوظيفة للنمو والتطور .

## فرق العمل Team works:

مدخل يعطي مسؤوليات كبيرة لفرق العمل لتصميم نظام العمل المعتمد في إنجاز سلسلة مترابطة من الوظائف، ان هذا الاسلوب وخصوصاً في الصناعة يساعد في تحفيز العاملين ويعطيهم استقلالية في جدولة العمل وتخصيص الموارد وكذلك الرقابة والسيطرة على عملهم .

# بدائل التخصص الوظيفي

• مدخل خصائص الوظيفة job Characteristic Approach :

- هو مدخل بديل عن التخصص الوظيفي يقترح فحص الوظائف في اطار خمسة ابعاد مهمة تأخذ بنظر الاعتبار نظام العمل ورغبات العاملين وهذه الابعاد هي :
- تنوع المهارة : ويقصد به عدد المهام التي يؤديها الفرد في إطار الوظيفة .
- هوية المهمة : المدى الذي يعمل فيه العامل لإنجاز جزء من الوظيفة او الوظيفة بأكملها .
- اهمية المهمة : إدراك اهمية المهمة .
- الاستقلالية : درجة الرقابة التي لدى العامل على كيفية الإنجاز والأداء في العمل .
- التغذية الراجعة : المدى الذي في إطاره يعرف العامل كيف تم الاداء ضمن الوظيفة .
- ان زيادة درجة حضور هذه الابعاد الخمسة ضمن وظيفة معينة يؤشر زيادة في الحالات السيكولوجية النفسية لدى العامل مثل زيادة رضاه عن العمل وزيادة تحفيزه وشعوره بأهمية وظيفته وتحسين جودة عمله وكذلك ينخفض معدل الغياب ودوران العمل، والعنصر الحاسم هو مدى قوة الحاجة لنمو العامل فالعامل الذي لديه قوة كبيرة باتجاه النمو والتطور والتعلم وزيادة القابلياته يستجيب اكثر لوجود او عدم وجود الخصائص الخمس المشار إليها في الوظيفة .

## س ٥ / حدد اهم اسس تجميع الانشطة والوظائف في وحدات تنظيمية

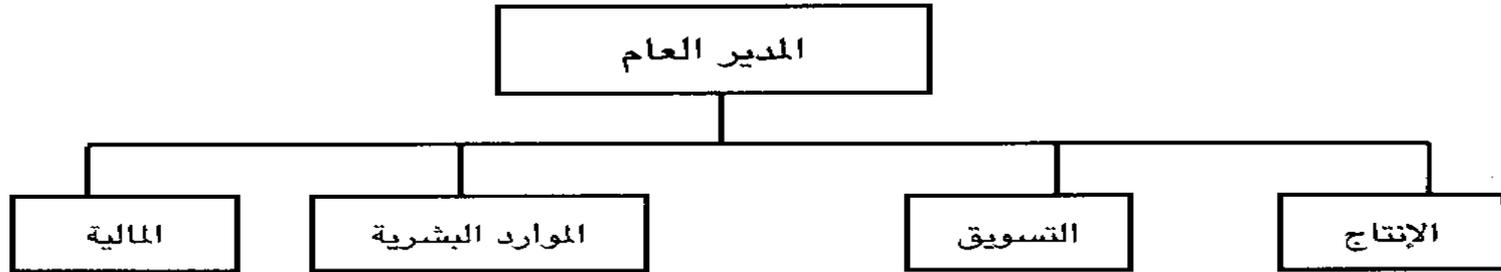
### مع رسم مبسط ومثال لكل منها؟

- ان تجميع الافراد والوظائف في وحدات تنظيمية او دوائر هو عملية يطلق عليها **Departmentalization** اي تقسيم او اقامة الدوائر والاقسام وتعتبر هذه العملية المفصل الثاني الرئيسي بعد التخصص الوظيفي لانها تمثل المنطق الذي تستند إليه عملية تشكيل الهيكل التنظيمي .

# اما اسس التقسيم او اقامة الدوائر المعتمدة فهي :

## • الاساس الوظيفي Functional :

- هو تجميع الافراد المتشابهين في مهاراتهم ووظائفهم في وحدات تنظيمية :  
مثل اقسام المحاسبة



# اما اسس التقسيم او اقامة الدوائر المعتمدة فهي :

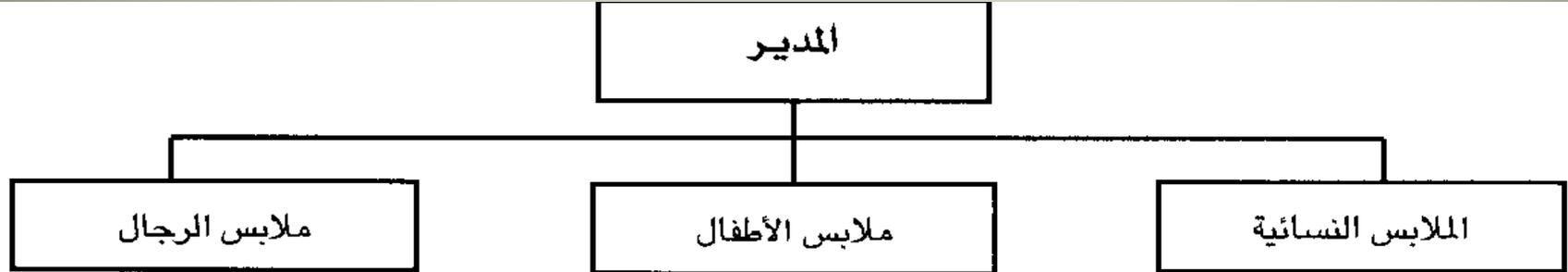
- على أساس المنتج product:
- تجمع الأنشطة والأفراد على أساس أنواع المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات



# اما اسس التقسيم او اقامة الدوائر المعتمدة فهي :

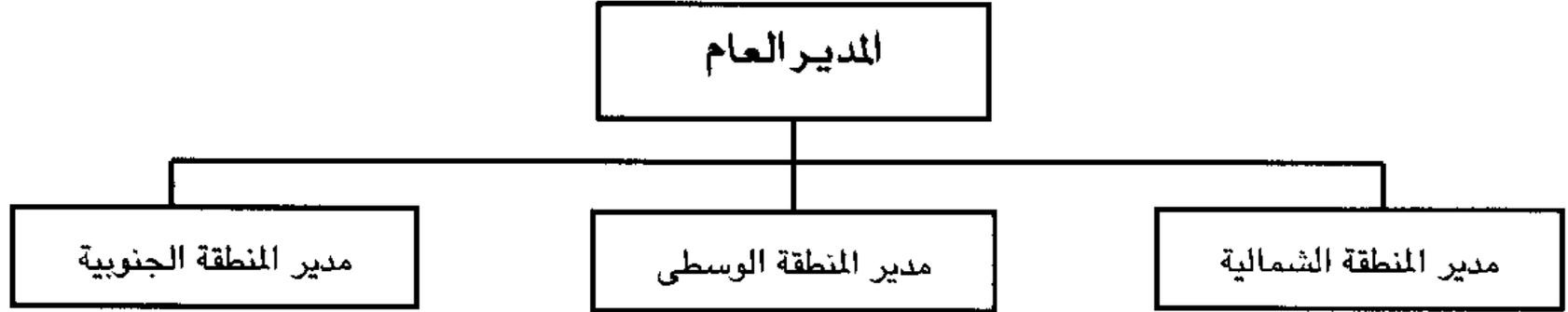
• على أساس الزبائن Customers:

- هنا يكون الزبائن هم العنصر المعتمد في تجمع الوظائف أو الأفراد في الأقسام أو الوحدات التنظيمية بهدف تلبية حاجات الزبائن بشكل افضل .



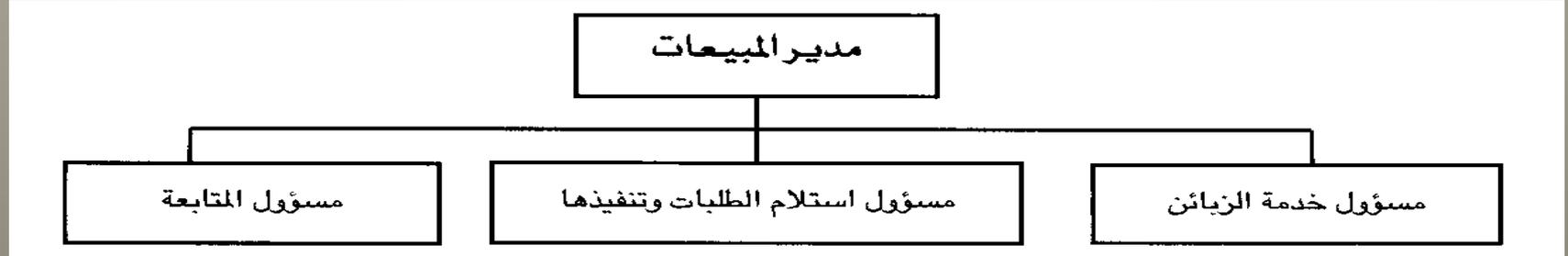
# اما اسس التقسيم او اقامة الدوائر المعتمدة فهي :

- لأساس الجغرافي Geographic:
- تجمع الأنشطة أو الأفراد أو المجاميع حسب المناطق الجغرافية أو الأماكن المختلفة.



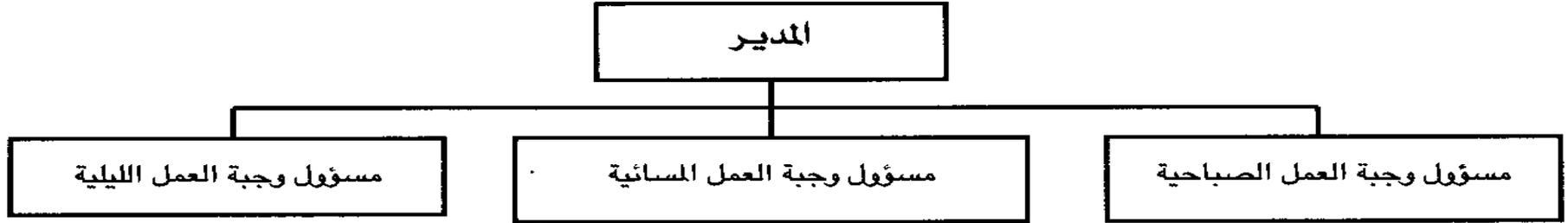
# اما اسس التقسيم او اقامة الدوائر المعتمدة فهي :

- أساس العلمية الانتاجية processes:
- التجمع للأنشطة والأفراد والوظائف التي تتبع لمرحلة انتاجية واحده مع بعضها.



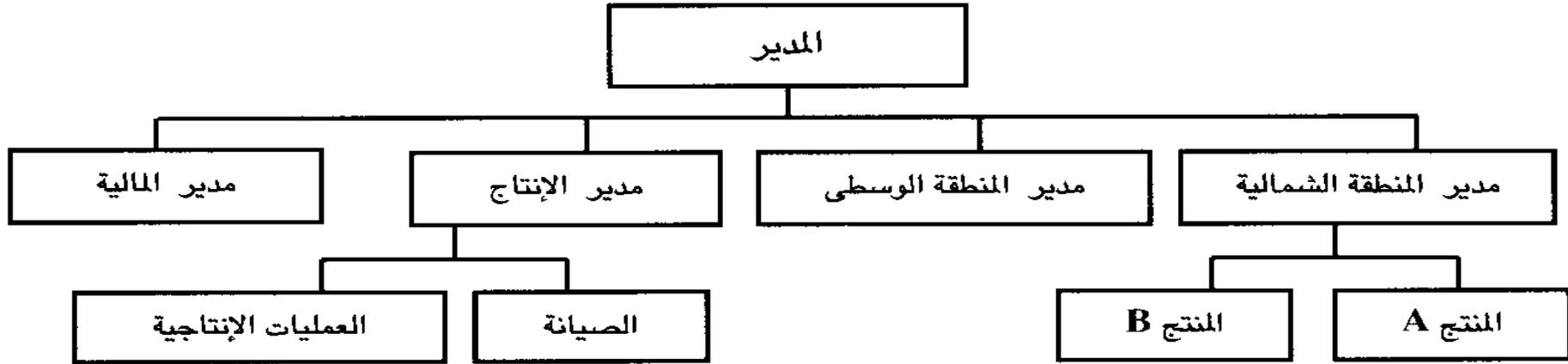
# اما اسس التقسيم او اقامة الدوائر المعتمدة فهي :

- أساس وجبة العمل Shift Time:
- هنا يعتمد أساس زمن أو وقت أداء المهام أو الوظائف هو الأساس في تجميعها ضمن وحدات تنظيمية



# اما اسس التقسيم او اقامة الدوائر المعتمدة فهي :

- المختلط Mixed: هنا يتم الجمع بين اثنين أو أكثر من أسس التجمع.



## س ٦/ ما هي انواع الهياكل التنظيمية؟ وما خصائصها؟

• انواع الهياكل التنظيمية : وتصنف الى مجموعتين :

• اولاً: الهياكل التقليدية Traditional Structures :

• هياكل معروفة منذ زمن بعيد ومستخدمة للوقت الحاضر مع ان المحتوى الحقيقي وأبعاد الهيكل من مركزية ورسمية وتعقيد ونطاق إشراف قد تغير رغم بقاء نفس المعنى . ومن خلال انواعه يمكن ايجاز خصائص وكما يلي :

١. قائم على اساس تجميع الافراد والوظائف بناءً على تشابه المهارات وإداء المهمات المتشابهة والموارد المستخدمة .
٢. يكون على اساس طبيعة مخرجات القسم الكبير المعني . ( قائم على اساس جغرافي ، اساس المنتجات ، اساس الزبائن ) وغيره .
٣. يستخدم في الماضي والحاضر .
٤. يكون فيه التنظيم رسمي .
٥. قليل المرونة مع المتغيرات .
٦. نطاق اشراف عالي .

# انواع الهياكل التنظيمية : وتصنف الى مجموعتين :

• ثانياً: الهياكل الحديثة Modern Structures :

• خصائصها :

١. التركيز على العمليات وليس الوظائف في المنظمة .
٢. وضع الافراد موضع المسؤولية لما يتعلق بالعمليات الاساسية .
٣. تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة في استخدام فرق العمل .
٤. تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير في الاداء .
٥. استخدام تكنولوجيا المعلومات .
٦. التركيز على المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة .
٧. تعليم وتدريب الافراد كيفية مشاركة العمل مع الآخرين .
٨. بناء ثقافة إنفتاح وتعاون والتزام بالادارة .

# س ٧ / ما المقصود بالهياكل الحديثة ؟ وما اهم انواعها ، وما

## ابرز خصائصها ؟

### الهياكل الحديثة Modern Structures :

• مع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة وتحول المنظمات الى انظمة مفتوحة اكثر مرونة لغرض الاستجابة لمتطلبات منافسة شاملة، فإن منظمات الاعمال قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق ووتوجهات المستهلكين واستخدام التكنولوجيا المتطورة إن مجمل هذه الجوانب تدرج ضمن طرق ابداعية ومتجددة لهيكله المنظمات بحثاً عن الانتاجية العلية وخلق ميزات تنافسية .

### انواعها :

• اولاً : هيكل الفريق Team Structures :

• ثانياً : الهيكل الشبكي Network Structures :

• ثالثاً : الهيكل اللامحدود ( الافتراضي ) Boundary Less(Virtual) Structures :

- خصائصها :
- التركيز على العمليات وليس الوظائف في المنظمة .
- وضع الافراد موضع المسؤولية لما يتعلق بالعمليات الاساسية .
- تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة في استخدام فرق العمل .
- تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير في الاداء .
- استخدام تكنولوجيا المعلومات .
- التركيز على المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة .
- تعليم وتدريب الافراد كيفية مشاركة العمل مع الآخرين .
- بناء ثقافة إنفتاح وتعاون والتزام بالاداء .

# س٨ / وضح مفهوم سلسلة الامرة ؟

## سلسلة الامرة Chain of Command

• ان سلسلة الامرة هي سلسلة المتصلة والتي تربط الأفراد في منظمة ايا كان موقعهم وتوضح من يرأس من وألى من يقدم تقارير الانجاز والأداء. وترتبط سلسلة الأمرة بمبدأين:

## وحدة الأمرة Unity of command:

• والتي تعني أن كل فرد عامل في منظمة يكون مسالاً من مشرف واحد فقط لتجنب ازدواج الأوامر في المنظمة لكن المنظمات الحديثة تجاوزت هذا المبدأ من خلال الهياكل التنظيمية المصفوفية والشبكية كما ذكرنا سابقاً .

## • مبدأ التدرج Scalar principle:

• ويعني هذا تعريف السلطة بشكل واضح لجميع العاملين في المنظمة وفق تدرجهم الرسمي الهرمي ان هذا المبدأ يساعد في تحديد السلطات (الصلاحيات) والمسؤوليات لمختلف المهام .

• عندما يزداد حجم المنظمة ويتضخم فانها تصبح بمستويات ادارية عديدة وطويلة بمعنى اضافة حلقات أخرى الى سلسلة الأمرة ولذلك تزداد التكاليف وتتعدد الاتصالات بين المستويات الدنيا وهذا الأمر يؤخر عملية صنع القرار ويمكن ان يؤدي الى فقدان الصلة الوثيقة مع الزبائن لهذه الأسباب فان المنظمة الطويلة Tall Organization والتي يوجد فيها مستويات ادارية عديدة تنتقد بسبب كونها غير كفوءة وقليلة الانتاجية . لذلك نرى الاتجاهات الحديثة تحاول ان تجعل سلسلة الامرة قصيرة . وهذا يعني ان المنظمات الحديثة تحاول ان تكون بسيطة في هيكلها واكثر انسيابية ورشيقة من خلال ازالة المستويات الادارية غير ضرورية وجعل الهيكل التنظيمي مفلطحاً Flat وافقياً Horizontal لكي يكون اكثر قدرة على ايجاد ميزات تنافسية .

# س ٩ / استعرض مفهوم فكرة تفويض الصلاحيات وخطواتها

## واهم العقبات التي تواجهها ؟

- التفويض :
- هو عملية ادارية يتم من خلالها نقل جزء من السلطة او الصلاحيات الى شخص في مستوى اداري ادنى، ولا يأخذ شكلاً واحداً في جميع الحالات بل ، ولا يأخذ شكلاً واحداً في جميع الحالات بل نه يمتد بين قطبين عالي وواطى تفصل بينهما نماذج مختلفة في درجات التفويض، فقد يفوض المدير سلطة محددة جداً لتنفيذ عمل يقع في إطار مسؤوليته لأحد العاملين معه ويقع هذا في رؤيته في العمل والاسلوب، ويصبه بموجبه الشخص الذي فوضت له هذه السلطات مُساءلاً امام من فوض له السلطة وهنا نتكلم عن ان المسؤولية تبقى محصورة لدى المدير الذي قام بعملية التفويض .وكذلك يمكن للمدير ان يفوض تفويضاً كاملاً لأحد مروضيه صلاحيات ترتبط بأداء مسؤوليات ومهام بدرجة كبيرة من الحرية والرؤية الخاصة لهذا المروض، وبالتالي يكون المسؤول ويتم مساءلته من قبل المدير الذي قام بتفويضه .كما توجد درجات مختلفة من التفويض .
- في الحقيقة فإن التفويض يأتي في جانب كبير منه لمعالجة الإختناقات والنواقص الواردة في النظام المركزي للإدارة .

## • خطوات التفويض :

١. تفويض مهمة كاملة لشخص واحد ولا ينصح بتقسيمها، لأن هذا يعطي للشخص المفوض له المسؤولية في انجازها ويتيح للمدير الذي قام بالتفويض عملية الرقابة الفعالة.
٢. اختيار الشخص المناسب، وموازنة المهمة مع قدرات الشخص ومهاراته، ولديه استعداد لتحمل مسؤولية ويستطيع اتخاذ قرارات مستقلة .
٣. التأكد من ان السلطة الممنوحة تكافئ المسؤولية .
٤. إعطاء تعليمات واضحة حول ماذا ومتى واين وكيف تؤدي المهمة .
٥. إدامة الحصول على التغذية العكسية،
٦. تقييم ومكافأة الاداء بمجرد اتمام المهمة بنجاح .

## • العقبات التي تواجه التفويض :

١. اعتقاد المدراء الدائمين بأنهم يمكن ان ينجزوا الاعمال بأنفسهم افضل مما لو تم تفويضها للآخرين .
٢. نقص الثقة بالآخرين .
٣. الإبهام في تحديد جيد وتعريف دقيق للوظيفة ومهامها .

# س ١٠ / ماذا يقصد بالمدى الإداري او نطاق الإشراف ؟ وما

## الفرق بين المركزية واللامركزية في التنظيم ؟

• نطاق الإشراف او المدى الإداري :

• هو عدد العاملين الذين يقدمون تقارير ادائهم وإنجازاتهم لمدير واحد او هم المرؤوسون الذين يشرف عليهم رئيس واحد، وهو يعطي خصائص مهمة للهيكل التنظيمي حيث التحديد الواضح لطبيعة الإشراف والرقابة في إطار هذا الهيكل، ولا بد من الإشارة الى العلاقة بين طبيعة الهيكل التنظيمي ونوع نطاق الإشراف المعتمد في المنظمة، فإذا اعتمدت المنظمة نطاق إشراف واسع تصبح سلسلة الأمانة قصيرة وعدد المستويات الإدارية قليلة ويكون الهيكل التنظيمي هيكلاً مفلطحاً أفقياً Flat Structure . اما اذا اعتمدت المنظمة نطاق إشراف ضيق فإن سلسلة الأمانة تصبح طويلة ويزداد عدد المستويات الإدارية ويصبح الشكل التنظيمي طويلاً Tall Structure وهنا فإن الهيكل يضم عدد اكبر من المدراء فهو اكثر كلفة واكل كفاءة واكل مرونة وتكون المنظمة اقل استجابة لردود فعل الزبائن .

# الفرق بين المركزية واللامركزية

تعني بتجميع وتركيز السلطات الخاصة باتخاذ القرار في المستوى الاعلى من الادارة .	تعني توزيع السلطات الخاصة باتخاذ القرار خلال كافة المستويات الإدارية.
ترتبط بالاشكال التقليدية من التنظيم الهرمي .	ترتبط بالهيكل التنظيمية الحديثة والاتجاهات الجديدة في العملية التنظيمية .
تكون في المنظمات الصغيرة العاملة .	تكون في المنظمات الضخمة .
بيئات مستقرة .	بيئة معقدة وسريعة التغييرها .
لا تشكل تهديداً كبيراً للمنظمة	تشكل تهديداً للمنظمة في حالة الازمات او مواجهة مخاطر عالية .
	استغلال التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

# اسئلة الخيارات المتعددة

١. D
٢. B
٣. C
٤. B
٥. B
٦. B
٧. B
٨. C
٩. D
١٠. C
١١. A
١٢. B
١٣. C
١٤. C
١٥. C