



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور التصميم التنظيمي في إنشاء المؤسسات الفاعلة دراسة حالة إنشاء  
مؤسسة تعهد حفلات

المشرف	إعداد الطلبة	
برني ميلود	العايب سوسن	1
	بلقط مريم	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	عبيدي سناء
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	برني ميلود
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بوهلالة سعاد

السنة الجامعية 2023/2022



## شكر وعرfan

لله الحمد والحمد ممن شكر      سقينا بوجه النبي المطر  
فمن يشكر الله يلقى المزيد      ومن يكفر بالله يلقى الغير.

يقول الله تعالى في قوله الكريم " لئن شكرتم لأزيدنكم " (سورة إبراهيم الآية 7)

وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " (رواه  
الترمذي)

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ **برني ميلود** لتكرمه بالإشراف على هذه المذكرة  
وتحملة عناء المتابعة المستمرة، فجزاك الله خيرا.

كما أتقدم بالشكر والعرfan والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة  
على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذا البحث وإثراءه، كما نتقدم

بأسمى عبارات الشكر إلى كل من ساهم

من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الأمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

من أحمل إسمه بكل إفتخار، إلى أعظم رجل في الكون أرجوا من الله أن يزيد في عمرك لتزى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار إلى والدي العزيز "عيسى"

إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي التي كانت دائما سنداً في حياتي وغمرتني بعطفها إلى أغلى الحبايب أمي "نعيمة"

إلى الوردة التي تزين حياتي وإلى مصدر سعادتي إلى من علمتني أن الحياة استمرارها أمل وجوهرها الطموح إلى أحب وأقرب الناس إلى قلبي أختي

"وسام"

إلى ذلك الجبل الذي أسند إليهم ظهري، إلى إختوتي وقرّة عيني "صالح، صابر، علي، زين"

"الدين"

إلى زوجات إختوتي "وحيدة، سارة"

إلى كتاكيت قلبي الذين تحلو الحياة بهم "رودينة، رونق، سيرين، كوثر"

إلى رفيقتي التي سارت معي في إنجاز هذا العمل "مريم"

إلى أجمل باقة في حقل الصداقة ورفيقات دربي "فوزية، ايمان، خديجة، منال، أسية، راضية"

إلى كل من علمني أن العلم فوق الجميع وأن التواضع لا يلبسه إلا الرفيع

سوسن

## إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل:

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل  
إسمه بكل إفتخار.. أرجوا من الله ان يحفظك بتمام الصحة والعافية.. وستبقى كلماتك  
نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والدي العزيز

"محمد".

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمة الحياة  
وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي.. إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة"

"ياسمينه".

إلى جدتي رحمها الله واسكنها فسيح جناته" مسعودة"

إلى الذين أتقاسم معهم نفس الأم والأب وإلى سندي في هذه الحياة إخوتي " عبد الرزاق"

رياض، الطيب، مهدي"

وأخواتي " نوال، سناء، إلهام"

إلى من ساندني وخطى معي خطواتي، ويسر لي الصعاب وقدم لي الكثير في صور من

صبر وأمل ومحبة.. لن اقول شكرا بل سأعيش الشكر معك دائما زوجي الغالي " عبد

المالك"

إلى رفيقة دربي وزميلتي في الدراسة" سوسن "

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع، سائلة الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا

بتوفيقه.

مريم

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التصميم التنظيمي في إنشاء مؤسسات فاعلة، وكذا معرفة مدى أهمية التصميم التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد كيفية استخدام التصميم التنظيمي لتحسين أداء المؤسسات و فهم كيفية تصميم هياكل تنظيمية تعزز التناغم والتعاون بين الأفراد والأقسام المختلفة في المؤسسة، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصفه وفهم ما هو التصميم التنظيمي ودوره في إنشاء مؤسسة تخفض من التكاليف مقارنة باللجوء إلى السوق.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يساعد التصميم تنظيمي في تحديد هيكل المؤسسة وتوجيه الأداء بشكل فعال.
  - تساهم تكاليف الصفقات في تقليل تكاليف العمل للمؤسسة.
  - يتم تنظيم المؤسسة لتعهد الحفلات على نوع الحفلات التي يتم تقديمها.
  - تساهم الخطوات المعتمدة في تصميم مؤسسة حفلات بإنشاء مؤسسات فاعلة.
- الكلمات المفتاحية:** التصميم تنظيمي، الهيكل التنظيمي، الفعالية التنظيمية، نظرية تكاليف الصفقات.

## **Summary:**

This study aimed to investigate the role of organizational design in creating effective institutions and to understand the importance of organizational design. Additionally, it aimed to uncover new scientific findings that serve scientific research. The study followed a descriptive analytical approach to describe and understand what organizational design is and its role in creating institutions that reduce costs compared to market reliance.

The study concluded with several key findings, including:

Organizational design helps in determining the structure of the institution and effectively guiding performance.

Transaction costs contribute to reducing operating costs for the institution.

The institution is organized to commit to specific types of events.

The adopted steps in designing an event institution contribute to creating effective institutions.

**Key words:** organizational design, organizational structure, organizational effectiveness, transaction cost theory.

# فهرس المحتويات



فهرس المحتويات:

VIII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال والصور
Erreur ! Signet non د- défini.	مقدمة:
48-6	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتصميم التنظيمي والفعالية التنظيمية ونظرية تكاليف الصفقات
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية التصميم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.
6	المطلب الأول: تعريف التصميم التنظيمي وأهميته.
8	المطلب الثاني: مبادئ التصميم التنظيمي.
8	المطلب الثالث: مكونات التصميم التنظيمي.
24	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي
28	المبحث الثاني: أساسيات الفعالية التنظيمية وأهم متطلبات زيادتها
28	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية و عناصرها
29	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الفعالية التنظيمية
31	المطلب الثالث: مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية
34	المطلب الرابع: أهم متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية والعوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية
36	المطلب الخامس: نماذج قياس الفعالية التنظيمية
40	المبحث الثالث: نظرية تكاليف الصفقات والعوامل المؤثرة فيها
40	المطلب الأول: مفهوم نظرية تكاليف الصفقات
41	المطلب الثاني: أنواع تكاليف الصفقات حسب "ويليام سون" و "رونالد كوز"
43	المطلب الثالث: فرضيات نظرية تكاليف الصفقات
44	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تكاليف الصفقات

47	خلاصة الفصل:
68-50	الفصل الثاني: خطوات انشاء مؤسسة تعهد حفلات
49	تمهيد:
50	المبحث الأول: ماهية مؤسسة تعهد حفلات
50	المطلب الأول: مفهوم مؤسسة تعهد حفلات
50	المطلب الثاني: الأسباب الأساسية لإنشاء مؤسسة لتعهد حفلات
51	المطلب الثالث: الأهداف الأساسية من إنشاء مؤسسة لتعهد حفلات
52	المبحث الثاني: أنواع الحفلات والتجهيزات الضرورية لمؤسسة تعهد حفلات
52	المطلب الأول: أنواع الحفلات التي تنظمها مؤسسة تعهد حفلات
54	المطلب الثاني: التجهيزات الضرورية لمؤسسة تعهد حفلات
56	المبحث الثالث: خطوات تصميم هيكل تنظيمي لمؤسسة تعهد حفلات
56	المطلب الأول: تحليل أهداف مؤسسة تعهد الحفلات وأنشطتها الرئيسية
59	المطلب الثاني: تحديد الأنشطة المساندة وتجميع الأنشطة المتشابهة وتكوين الوحدات الإدارية في مؤسسة تعهد الحفلات
62	المطلب الثالث: وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية وتحديد طبيعة عمل كل وحدة وارتباطاتها في مؤسسة تعهد الحفلات
64	المطلب الرابع: إعداد الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعهد حفلات
Erreur ! Signet non défini.	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
Erreur ! Signet non défini.	قائمة المراجع

# قائمة الجداول

قائمة الجداول:

32	جدول 1: مؤشرات الفعالية التنظيمية الداخلية والخارجية.
45	جدول 2: مثال عن العوامل المؤثرة في تكاليف الصفقات.

# قائمة الأشكال والصور

قائمة الأشكال:

15	الشكل 1: التنظيم العمودي
16	الشكل 2: التنظيم الوظيفي
18	الشكل 3: أنواع الهياكل التنظيمية
19	الشكل 4: الخريطة الرئيسية
20	الشكل 5: الخريطة التكميلية أو المساعدة
21	الشكل 6: الخريطة الرأسية
21	الشكل 7: الخريطة الأفقية.
22	الشكل 8: الخريطة الدائرية.
27	الشكل 9: العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي.
65	الشكل 10: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعهد حفلات

قائمة الصور:

52	صورة 1: حفلات زفاف
53	صورة 2: حفلات التخرج
53	صورة 3: حفلات عيد ميلاد
54	صورة 4: ديكور الحفلات
55	صورة 5: تجهيزات وأثاث الحفلة

# مقدمه

## مقدمة / إشكالية:

تعتبر المؤسسة كيان قانوني يتم إنشاؤه لتحقيق أهداف محددة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، حيث تختلف في أنواعها وأحجامها وأغراضها وقد تكون شركات تجارية، منظمات غير ربحية، مؤسسات حكومية، مؤسسات تعليمية وغيرها من المؤسسات الأخرى والتي تحاول البحث عن الفاعلية والنجاح، مستخدمة شتى الوسائل والسبل في تحقيق ذلك. حيث تعتبر المؤسسة هيكلًا تنظيميًا يجمع بين مجموعة من الأفراد والموارد والعمليات والأهداف لتحقيق نتائج محددة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مجموعة من الإدارات والأقسام والوحدات التي تتعاون وتتسق معًا لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن من بين ما تستخدمه إدارة المؤسسة للتكيف مع متغيرات البيئة هو التصميم التنظيمي وإعادة هذا التصميم باستمرار لغرض اختيار هيكل تنظيمي أكثر تكيفًا وانسجامًا مع واقع بيئة شديد المنافسة، حيث يكتسب أهميته من خلال تأثيره الفاعل في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة باعتبارها الوسيلة التي بواسطتها توزع المهام والمسؤوليات. ويتم تنظيم الأقسام المختلفة في المؤسسة ومساعدة العاملين تصور العمل سوية لإنجاز الأهداف، ولا يوجد أي جزء من المؤسسة قليل الأهمية أو عديم التأثير.

لكون التصميم التنظيمي ينص أساسًا على ترتيب أبعاد الهيكل التنظيمي فإنه حالة وعملية تتصف بالديناميكية والاستمرارية، حيث أن لتكاليف الصفقات دور كبير في المؤسسة لأنها تقوم بتحليل وتقييم التكاليف المرتبطة بإجراء الصفقات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتساعد في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم لكل مؤسسة. فالتصميم التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى تخفيض تكاليف الصفقات من خلال تبسيط العمليات وتوحيدها وتحديد المسؤوليات والسلطات بشكل واضح علاوة على ذلك يمكن أن يؤثر التصميم التنظيمي على تحديد نطاق الصفقات الداخلية والخارجية، حيث أن وجود تصميم تنظيمي فعال وملائم يمكن أن يقلل من تكاليف الصفقات ويعزز الكفاءة وتنظيم العمليات.

على ضوء ما سبق ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة السؤال الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي:

كيف يمكن أن يساهم التصميم التنظيمي في إنشاء مؤسسات تخفض التكاليف مقارنة باللجوء إلى

السوق؟

الأسئلة الفرعية:

لمعالجة إشكالية الدراسة والعمل على الإحاطة بالجوانب التي تشكل محاور الدراسة تم طرح الأسئلة

الفرعية التالية:

• ما المقصود بالتصميم التنظيمي؟ والهيكل التنظيمي؟ وما الفرق بينهما؟

• ماهي العلاقة بين التصميم التنظيمي وفعالية المؤسسة؟



• ما علاقة نظريات تكاليف الصفقات بإنشاء المؤسسة؟

### فرضيات الدراسة:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختيار مجموعة من الفرضيات تعتبر كإجابة مبدئية على التساؤلات المطروحة:

- يساهم التصميم التنظيمي في تحسين فعالية المؤسسة.
- يحقق التصميم التنظيمي المؤسسات المنشأة التكاليف مقارنة بالسوق.
- يساهم إنشاء مؤسسة تعهد حفلات في تخفيض تكاليف إجراء الحفلات.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف والتي يمكن تحديدها بما يلي:

- تهدف الدراسة إلى فهم مفهوم التصميم التنظيمي والمبادئ والمفاهيم التي تساهم في إنشاء بنية تنظيمية فاعلة.
  - تحديد كيفية استخدام التصميم التنظيمي لتحسين أداء المؤسسات.
  - فهم كيفية تصميم هياكل تنظيمية تعزز التناغم والتعاون بين الأفراد والأقسام المختلفة في المؤسسة.
  - معرفة الدور الذي تلعبه تكاليف الصفقات في إنشاء مؤسسات أكثر كفاءة وفعالية.
- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:
- إبراز ضرورة الاهتمام بالتصميم التنظيمي في تحقيق هيكل فاعلة المؤسسة.
  - إبراز أهمية الفعالية التنظيمية وأهم متطلبات زيادتها.
  - إبراز دور تكاليف الصفقات في إنشاء مؤسسات فاعلة مقارنة باللجوء إلى السوق.

### أسباب اختيار الموضوع:

- معرفة الدور الذي يلعبه التصميم التنظيمي في إنشاء مؤسسات فاعلة.
- فهم تأثير نظرية تكاليف الصفقات على تصميم هيكل المؤسسة وتنظيمها.
- معرفة كيفية تحقيق أفضل قيمة للمؤسسة عن طريق إدارة تكاليف الصفقات بشكل فعال.

### منهج الدراسة:

من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر والمتغيرات المؤثرة في مفردات البحث وتماشيا مع أهداف وأهمية وطبيعة الموضوع، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وفهم ما هو

التصميم التنظيمي ودوره في إنشاء مؤسسات تخفض التكاليف مقارنة باللجوء إلى السوق، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي.

### هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته تم تقسيمه إلى مقدمة، فصلين وخاتمة.

• حيث يتضمن الفصل الأول المعنون ب" الإطار المفاهيمي للتصميم التنظيمي والفعالية التنظيمية ونظرية تكاليف الصفقات" فيتضمن ثلاثة مباحث نتطرق على التوالي إلى:

- ماهية التصميم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، وتناولنا فيه مفهوم التصميم التنظيمي وأهميته، مبادئ التصميم التنظيمي، مكونات التصميم التنظيمي، كما تطرقنا أيضا إلى العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي.
- أساسيات الفعالية التنظيمية وأهم متطلبات زيادتها، من خلال التعرف على مفهوم الفعالية التنظيمية وعناصرها، خصائص وأهمية الفعالية التنظيمية، مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية، وأهم متطلبات زيادتها والعوامل المؤثرة فيها.
- نظرية تكاليف الصفقات والعوامل المؤثرة فيها، وتم فيه التطرق أيضا إلى مفهوم نظرية تكاليف الصفقات، وأنواع تكاليف الصفقات، فرضيات نظرية تكاليف الصفقات، كما تطرقنا أيضا إلى العوامل المؤثرة في تكاليف الصفقات.

• أما الفصل الثاني المعنون ب" خطوات إنشاء مؤسسة تعهد الحفلات" فيتضمن ثلاثة مباحث تتناول على التوالي:

- متعبدة مؤسسة تعهد الحفلات، حيث تم التعرف فيه على مفهوم مؤسسة تعهد الحفلات والأسباب الأساسية للإنشاء مؤسسة تعهد الحفلات، و الأهداف الأساسية من إنشاء مؤسسة تعهد الحفلات.
- أنواع الحفلات والتجهيزات الضرورية لمؤسسة تعهد الحفلات، حيث تم التعريف بأنواع الحفلات التي تقوم بها مؤسسة تعهد الحفلات، وأهم التجهيزات الضرورية للمؤسسة.
- خطوات تصميم هيكل تنظيمي لمؤسسة تعهد الحفلات، وتم التطرق فيه إلى تحليل أهداف مؤسسة تعهد الحفلات وأنشطتها الرئيسية، تحديد الأنشطة المساندة وتجميع الأنشطة المتشابهة وتكوين الوحدات الإدارية الرئيسية، وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية وتحديد طبيعة عمل كل وحدة إدارية وارتباطاتها، كما قمنا أيضا بإعداد الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعهد الحفلات.

أما الخاتمة فقد تضمنت إجابة مختصرة عن الإشكالية المطروحة والنتائج المتوصل إليها من خلال البحث إضافة إلى نتائج اختبار الفرضيات وآفاق الدراسة.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتصميم التنظيمي  
والفعالية التنظيمية ونظرية تكاليف  
الصفات

**تمهيد:**

يعد التصميم التنظيمي عملية منهجية تمكن المنظمة من وضع مبادئ وهياكل لدعم أهدافها. ويعد من ضمن أساسيات تقديم الميزة التنافسية لما له من أهمية، فعندما يتم تصميم منظمة بطريقة تناسب الغرض منها فإنها ستؤدي إلى الفعالية التنظيمية ، حيث تتضمن الحصول على الموارد التي تتنافس عليها الشركة (أي أن الشركة لها القدرة على المنافسة) والكفاءة والفعالية (أي تحقيق الهدف الاستراتيجي)، لذا فإن اختلاف طبيعة عمل المنظمات وحجمها والبيئات التي تعمل فيها، تجعل المنظمات تستخدم هياكل مختلفة، لتوفر الفاعلية في تنظيم سير الأعمال، وتحقيق أهدافها والتقليل من حجم الصفقات المطلوبة فعندما يتم إدارة وتحكم تكاليف الصفقات بشكل فعال يمكن تحقيق الفاعلية والحصول على قيمة مضافة للمنظمة.

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

**المبحث الأول:** ماهية التصميم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

**المبحث الثاني:** أساسيات الفعالية التنظيمية وأهم متطلبات زيادتها.

**المبحث الثالث:** نظرية تكاليف الصفقات والعوامل المؤثرة فيها.

## المبحث الأول: ماهية التصميم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر التصميم التنظيمي فن بقدر ما هو علم، إذ يعد السبب المباشر والرئيسي لنجاح المؤسسة وبناء هيكل مناسب لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وربط مكوناتها لمنحها الوضع الذي يؤهلها لبلوغ أهدافها بكفاءة. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التصميم التنظيمي ومبادئه ومكوناته، والعوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي.

### المطلب الأول: تعريف التصميم التنظيمي وأهميته

يعد التصميم التنظيمي أحد العناصر الأساسية في إدارة المؤسسات، حيث يهدف إلى تحقيق تنظيم فعال ومنظم للأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، للتصميم التنظيمي مجموعة من المفاهيم التي تدل على أهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسات.

#### أولاً: تعريف التصميم التنظيمي

هو الإطار العام الذي يحدد الأفراد العاملين بالتنظيم، وهو يتركب من مجموعة من المراكز، والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية المحدد مع إيضاح خطوط الاتصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز.<sup>1</sup>

إن التصميم التنظيمي هو العملية التي تتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة للمنظمة ككل وذلك كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات وخطط المنظمة والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

يعرف التصميم التنظيمي بأنه تكوين أو تغيير الهيكل التنظيمي، يعكس التصميم التنظيمي للمنظمة جهودها في الاستجابة للتغيير وتكامل العناصر الجديدة لضمان وتحقيق المرونة. بمعنى آخر طرح مخططات مختلفة للهيكل التنظيمي واختيار الأفضل من بينها، وعليه فإن التصميم التنظيمي يتطلب ابتداءً تشخيص وتحديد العوامل المؤثرة في هيكل تشغيل التنظيم الجديد.<sup>3</sup>

يدور التصميم التنظيمي الجيد حول الحصول على الأشخاص الصحيحة، ليفعلوا الأمور الصحيحة على النحو الصحيح.

<sup>1</sup> محمد عبد المنعم شعيب، إدارة الأعمال، جردار المنهل للنشر والتوزيع، جزء 1، عمان، الأردن، 2014، ص 53.

<sup>2</sup> محمود حسن الهوساوي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب و الوثائق، بغداد، العراق، 2014، ص 94.

<sup>3</sup> مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار المعالي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 102.

الأشخاص الصحيحة: أشخاص لديهم معرفة ومهارات وسلوكيات أنت بحاجة لكسبها.

القيام بالأمر الصحيحة: الانحياز والتركيز على الأنشطة والاستراتيجيات والمشروعات التي تضيف قيمة فحسب.

على النحو الصحيح: هو العمل على النحو الأكثر فعالية وكفاءة ممكنة.<sup>1</sup>

وفي الأخير نستنتج أن التصميم التنظيمي وسيلة يتم من خلالها تنظيم المنظمة وتنفيذ وإدارة خطتها الاستراتيجية للوصول إلى أهدافها. وذلك عن طريق تحديد و اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

### ثانياً: أهمية التصميم التنظيمي

إذا أردنا فهما لمقصود بالتصميم التنظيمي يوجب القيام بمقارنة بين مصطلح الهيكل التنظيمي والتصميم التنظيمي، فعندما نتحدث عن الهيكل التنظيمي فإننا نتحدث عن العناصر المشتركة التي تختص بها الهياكل التنظيمية، أما الحديث عن التصميم التنظيمي فهو الحديث عن العلاقات المتداخلة بين هذه العناصر التي تساعد المنظمة على وضع استراتيجيتها موضع التطبيق الفعلي وتحقيق اهداف. للتصميم التنظيمي أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ جعلت زيادة القدرة التنافسية العالمية، وزيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة التصميم التنظيمي أحد أهم أولويات الإدارة في بيئة الأعمال الحالية.
- ✓ للتصميم التنظيمي آثار رئيسية على قدرة المؤسسة في التعامل مع الحالات الطارئة، وتحقيق ميزة تنافسية وإدارة التنوع بشكل فعال وزيادة كفاءتها وقدرتها على ابتكار سلع وخدمات جديدة.
- ✓ يحدد تصميم المؤسسة مدى فعالية استجابة المؤسسة للعوامل المختلفة في بيئتها والحصول على الموارد النادرة المتوفرة لديها والاستفادة منها، يمكن للمؤسسة تصميم هيكلها بزيادة السيطرة على بيئتها.
- ✓ يتم تطوير أنواع أكثر فعالية من الهياكل للاستجابة للضغط المتزايد من المنافسة، والمستهلكين والحكومة مما يجعل البيئة أكثر تعقيداً وصعوبة بالاستجابة لها. يصبح التصميم التنظيمي أكثر أهمية في السياق العالمي، لأن الشركة تصبح منافساً عالمياً. وغالباً ما تحتاج إلى إنشاء بنية جديدة كما أن التغيير التكنولوجي يضغط على المنظمات للاستجابة.

<sup>1</sup> ميلفين جاي، اطلق العنان لإمكانيات منمتمك من التعقيد إلى البساطة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2016، ص123.

<sup>2</sup> أهداف وأهمية التصميم التنظيمي، <https://ar.traingleinnovationhub.com>، تاريخ الاطلاع: 2023/03/23، ساعة الاطلاع: 21:45.

**المطلب الثاني: مبادئ التصميم التنظيمي**

يتكون التصميم التنظيمي من عدة مبادئ يمكن ايجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **التخصص:** يجب أن توجد حدود لتعزيز تنمية المهارات المتخصصة يقلل التخصص المالي من أوجه القصور. ويجب حماية هذه المهارات المتخصصة بشكل كافي من ثقافة الشركة السائدة.
2. **التنسيق:** يجب تنفيذ المهام والأنشطة وتنسيقها داخل وحدة واحدة، يمكن أن تكون هذه وحدة أعمال، أو وظيفة عمل، أو وحدة خدمة مشتركة، أو وحدة مشروع من بين أمور أخرى.
3. **المعرفة و الكفاءة:** ينص المبدأ الثالث على أن مسؤولية المهام يجب أن يتم تسليمها إلى الفرد أو الفريق الأكثر تأهلا. على سبيل المثال يجب ألا يشارك المدير التنفيذي في المواقف التي يمتلك فيها خبراء الموضوع معرفة أكبر بكثير.
4. **السيطرة والالتزام:** حيث تكون الرقابة الإدارية متوازنة مع مشاركة الموظفين وتحفيزهم. في حين أن القول أسهل من الفعل، يجب أن تكون عمليات التحكم فعالة من حيث التكلفة وتعزز التزام الموظفين وتتوافق مع مسؤوليات الوحدة الخاصة.
5. **الابتكار والتكيف:** أخيرا يجب أن يكون التصميم التنظيمي منظما بشكل كافي لتمكين المنظمة من أن تكون مرنة وديناميكية. وسيكون هذا الهيكل مختلفا من منظمة أو صناعة إلى أخرى.

**المطلب الثالث: مكونات التصميم التنظيمي**

يتكون التصميم التنظيمي من ثلاثة عناصر: الهيكل التنظيمي، الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي ، وفيما يلي شرح بسيط لهذه العناصر:

**أولاً: الهيكل التنظيمي**

1. **تعريف الهيكل التنظيمي:** لم يتفق الكتاب والباحثون في الفقه التنظيمي على تعريف واحد جامع الهيكل التنظيمي، وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق ولكنهم جميعا يرون بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة وسنشير في ما يلي إلى بعض هذه الآراء:

يقول " روبرت أبلبي" بأن الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات. وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي. ويشير "ستونر" و" فريمون" إلى إن الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> جينارو كوفانو، التصميم التنظيمي باختصار ، [http:// fourweekmba.com](http://fourweekmba.com) تاريخ الاطلاع: 2023/03/25، ساعة الاطلاع: 21:29.

يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها. أما "بلاو" فيعرف الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد.<sup>1</sup> هو وسيلة المؤسسة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ويوفر للمؤسسة وسيلة التنسيق بين أعمالها من خلال الوسائل التي يتم من خلالها عملية تجزئة وتجميع تلك الأعمال.<sup>2</sup>

## 2. الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي كما يلي:<sup>3</sup>

**1-2 التعقيد:** يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساسا مهما في عملية التنظيم، ويتضمن تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع مما يضمن الاشتراك الدقيق والمساءلة والتعقيد التنظيمي محصلة اسباب كثيرة اهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقيا وعموديا وجغرافيا.

**2-2 الرسمية:** يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقسيم القواعد واجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط وكلما زاد التعقيد والرسمية كان مجال اجتهاد الموظفين قليلا، إن الخطوة الأولى في هذا المجال هي وصف الوظائف التي يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة في كل وظيفة والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها، ويؤدي الالتزام بهذه الأوصاف الوظيفية إلى الوصول إلى درجة كبيرة من القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين وإلى الثبات والنظام في العمل. إذ تعتبر درجة الالتزام بالوصف الوظيفي أحد عوامل تقييم الأداء.

**3-2 المركزية:** تتمثل السمة الأخيرة للهيكل التنظيمي في اتباع نمط مناسب من المركزية، التي تعني قصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة أو مستوى اداري واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي، والمركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع لأنها تعني أن لا يكون للعاملين الآخرين غير المدير التأثير في اتخاذ القرارات، وهو أمر صعب في عالم نعلم جميعا أن عملية اتخاذ القرارات فيه تمر بمراحل عديدة. يأتي دور قمة الهرم في آخر مرحلة فيها، ورغم ما قد يكون لبعض الأشخاص من سلطة غير رسمية للتأثير على اتخاذ القرارات إلا أن ذلك لا يغير من حقيقة نمط المركزية إذا كان حق اتخاذ القرارات وكما وصفنا أعلاه قاصرا على المديرين في قمة الهرم في التنظيم كما أن وجود بعض التفويض في السلطات لبعض الموظفين لا يغير كثيرا في كون السياسة المتبعة سياسة مركزية، إذا كانت الإدارة العليا صاحبة الحق في سحب أو

<sup>1</sup>حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 103.

<sup>2</sup> وشاش فؤاد، ساطوري الجودين عراك عبود، تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات، مجلة التنظيم والعمل، المجلد10، العدد01، 2021، ص55.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص143.



إلغاء هذه الصلاحيات ويعتمد الحكم على وجود المركزية أو اللامركزية على أسلوب اتخاذ القرارات فمن المعروف أن أحد معايير المركزية هو درجة التحكم في اتخاذ القرار.

### 3. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

إن عملية التصميم ينبغي أن تحدد الصلاحيات بين الأفراد لتجنب الازدواجية وتنظيم العلاقات في العمل وتسهيل قنوات الاتصال وتحديد المسؤوليات فهناك مبادئ يعد توفرها في الهيكل التنظيمي امرا ضروريا للتنظيم الإداري فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة الإدارية، والمبادئ والارشادات هي كالاتي:<sup>1</sup>

#### ✓ الخطوة الأولى: تحليل أهداف المنظمة

✓ لكل منظمة أهداف رئيسية وفرعية تقودها، فهدف وزارة معنية بالتعليم سيكون مختلفا عن هدف وزارة معنية بالمواصلات وشركة معنية بالمقاولات المعمارية سوف يكون مختلفا عن هدف شركة معنية بتجارة المواد الغذائية، إذا فإن التعرف على هدف أو أهداف المنظمة وتحليلها إلى أهداف فرعية بغرض تحديد الأنشطة الرئيسية أو الخطوة الأولى في تصميم الهيكل التنظيمي.

#### ✓ الخطوة الثانية: تحليل الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية

غالبا ما يكون النشاط الرئيسي مركب من عدة أنشطة، لذا فإننا نحتاج في أكثر الأحيان إلى تحليل هذا النشاط إلى أنشطته الفرعية يسهل علينا التعامل معها ويقصد بالنشاط الفرعي هنا المهام أو الأعمال التي يؤدي القيام بها إلى تنفيذ النشاط الرئيسي في المنظمة ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

#### ✓ الخطوة الثالثة: تحديد الأنشطة المساندة

إن تحقيق الأهداف الرئيسية لأي منظمة من خلال توزيعها إلى أنشطة رئيسية أو فرعية يحتاج إلى وجود نشاط مساند أو داعم لتنفيذ هذه الأنشطة. هذه الأنشطة المساندة ليست جزءا من أهداف المنظمة ولكنها تعد في واقع الأمر مهمة في أي عملية تنظيم أو تصميم هيكل تنظيمي، وذلك أنه بدون وجود هذه الأنشطة المساندة فإنه لن تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الرئيسية أو الفرعية. ولعل ابرز مثال على الأنشطة المساندة هو نشاط الشؤون الإدارية و المالية.

<sup>1</sup>خطوات تصميم الهيكل التنظيمي، sahl.io http:// تاريخ الاطلاع: 2023/05/12، ساعة الاطلاع: 09:13.

## ✓ الخطوة الرابعة: تجميع الأنشطة المتشابهة وتكوين الوحدات الإدارية

بناء على نتائج الخطوة السابقة سيتوفر لدينا عدد من الأنشطة الفرعية و المساندة بعض هذه الأنشطة يكون مستقلا بذاته في حين أن بعضها يكون مكررا أو متشابهة مع غيره، لذا فإنه في هذه الخطوة من تصميم الهيكل التنظيمي يتم تجميع الأنشطة المتشابهة ما أمكن كلا في مجموعة واحدة ليسهل علينا تكوين الوحدات الإدارية هناك عدة طرق يمكن اتباعها في عملية تجميع الأنشطة والتي يطلق عليها طرق التنظيم وهي على النحو التالي:

- **التنظيم على أساس الوظيفة:** حيث يتم تجميع الوظائف في مجموعات طبقا للغرض أو الخدمة التي تؤديها هذه المجموعات.
- فعلى مستوى الدولة تنظم الوزارات والجهاز الحكومية على أساس الغرض أو الخدمة التي تؤديها هذه المجموعات فعلى مستوى الدولة تنظم الوزارات والجهات الحكومية على أساس الغرض أو الخدمة التي يؤديها كل جهاز مثل التعليم والصحة والمواصلات، والدفاع، والأمن. وعلى مستوى الجهاز الواحد نجد أن هناك ادارات معنية بشؤون الموظفين وأخرى بالتطوير وأخرى بالبحوث والدراسات...إلخ.
- **التنظيم على أساس نوع المنتج:** ويتم على أساسها تجميع الوظائف في مجموعات طبقا للتشابه فيما بينها في نوع المنتج الذي تقدمه. فعلى سبيل المثال قد يعتمد أحد مصانع الألبان إلى تنظيم إدارته وفقا للمنتجات التي يقدمها فقد تكون لديه إدارة معنية بإنتاج الحليب وأخرى بالعصائر وثالثة بالأجبان.
- **التنظيم على أساس الموقع الجغرافي:** وهي الطريقة التي يتم على أساسها تجمع المنظمة التي تزاوّل في منطقة جغرافية معينة في إدارة واحدة تسند إلى شخص واحد يشرف عليها. هذا النوع من التنظيم عادة ما يستخدم عندما تكون المنظمة تزاوّل أنشطتها وتقدم خدماتها أو منتجاتها في مواقع جغرافية متباعدة.
- **التنظيم على أساس نوع المستفيد ( العملاء):** يتم هذا التنظيم على أساس الفئة أو المجموعة المستفيدة من الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المنظمة. على سبيل المثال تنظيم العمل في إدارة معينة لتخدم فئتي الرجال والنساء كل على حدة. أو أن تقوم شركة مقاولات بتقسيم عملائها إلى ثلاث فئات هي: مشاريع الأفراد، والمشاريع الحكومية، ومشاريع المؤسسات الخاصة.
- **التنظيم المختلط:** من النادر أن نجد تنظيما يقوم على أساس نوع من التنظيمات السابقة. إذا غالبا ما نجد الكثير من المنظمات تجمع بين أكثر من طريقة في التنظيم، وذلك اعتماداً على أهداف المنظمة واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية وحجمها ونوع الخدمات التي تقدمها والعملاء الذين تتعامل معهم.

## ✓ الخطوة الخامسة: وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية

بوصولنا إلى هذه الخطوة من خطوات تصميم الهيكل التنظيمي نكون قد حددنا مسميات الوحدات الإدارية بناء على الخطوة المتعلقة بتجميع الأنشطة وتكوين الوحدات الإدارية، وهنا يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي ووصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية لأن وصف هذه المهام سوف يساعدنا لاحقاً على تحديد طبيعة الوحدة الإدارية ومستواها وارتباطها التنظيمي.

ومما يجدر التنبيه إليه هنا أن هذه الخطوة تعد من بين أهم وأصعب خطوات تصميم الهيكل التنظيمي، ذلك أن كتابة المهام الأساسية لكل وحدة إدارية يتطلب ضرورة أن يعتمد الشخص القائم بهذه المهمة إلى جمع المعلومات التي تمكنه من كتابة هذه المهام بدقة. هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال استمارة لجمع المعلومات تعد لهذا الغرض، إضافة إلى المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية إلى جانب ذلك ينبغي أن يكون الشخص على اطلاع ودراية بمهام الوحدات الإدارية في المنظمات المتشابهة، لأن ذلك سوف يساعده على حسن الصياغة لهذه المهام شرط أن لا يلغي خصوصية المنظمة وذلك باكتفائه بمجرد النقل من هذه المهام دون تمحيصها وصياغتها بما يتناسب وأهداف المنظمة وطبيعتها. وبالطبع فإن وصف هذه المهام سوف يختلف من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة نشاط المنظمة وتاريخ نشأتها من كونها منظمة جديدة لم يسبق أن مارست نشاطها أو منظمة حديثة النشأة لم يمضي على وجودها سنوات أو منظمة قديمة النشأة.

## ✓ الخطوة السادسة: تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وارتباطاتها التنظيمية

يعد وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية تأتي الخطوة الآتية في إعداد الهيكل التنظيمي المتضمنة تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وذلك بحسب دورها في تحقيق أهداف المنظمة.

هذه الوحدات الإدارية في أي هيكل تنظيمي غالباً ما تقسم من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به والسلطات التي تنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسي هي:

– **الوحدات التنفيذية:** هي الوحدات التي تؤدي المهام الرئيسية التي أنشئت من أجلها المنظمة، هذه الوحدات غالباً ما تتمتع بحق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ أعمالها. كما أن علاقة الوحدات الإدارية الكبيرة منها غالباً ما تكون برئيس الجهاز، بينما ترتبط الإدارات أو الوحدات الأصغر منها بالتي تعلوها حتى نصل إلى أصغر وحدة تنفيذية.

– **الوحدات الاستشارية:** وتضم تلك الوحدات التي تقدم خدمات استشارية من شأنها مساعدة الوحدات التنفيذية في أداء أعمالها ومن أمثلة هذه الوحدات إدارة التخطيط والتطوير والدراسات والأبحاث. هذه الوحدات غالباً ما تكون مرتبطة برئيس الجهاز أو بعض نوابه، وهي لا تتمتع بصلاحيات اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر كما هو الشأن في الوحدات التنفيذية، حيث أنها غالباً ما تنفذ القرارات والتعليمات التي توجه إليها من الجهة التي تكون مرتبطة بها.

– **الوحدات المساندة:** وتضم هذه الوحدات التي تقدم خدمات استشارية من لأنها مساعدة الوحدات التنفيذية والاستشارية في تنفيذ مهامها الأساسية وتختلف الوحدات المساندة عن الوحدات التنفيذية في أنها لا تقدم خدماتها في الغالب إلى المستفيدين أو الجمهور مباشرة. وإنما تقدم خدماتها إلى الوحدات التنفيذية داخل المنظمة وإن كان ذلك لا يحول من قيامها في بعض الأحيان بتقديم خدماتها للجمهور الخارجي. ومن الأمثلة على الوحدات المساندة إدارة الشؤون الإدارية والمالية وما يتبعها من وحدات إدارية مثل شؤون الموظفين والمالية والمستودعات والمشتريات والصيانة.

ومما يجدر الإشارة إليه هنا أن تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية يختلف من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة وذلك فيما إذا كان قطاعا حكوميا أو خاصا. كما أن وجهة نظر القيادات الإدارية في كل منظمة تظل أيضا من العوامل الأساسية في تحديد طبيعة كل وحدة إدارية والسلطات التي تتمتع بها. فإدارة الأبحاث والتطوير قد تصنف في منظمة ما على اعتبار أنها من الوحدات الاستشارية، لكنها ربما تكون في منظمة أخرى من الوحدات التنفيذية كذلك الحال بالنسبة لوحدة الشؤون المالية التي قد تصنف في كثير من المنظمات الحكومية ضمن الوحدات المساندة بينما نجدها في منظمات الأعمال كالبنوك والشركات الاستثمارية تعد من الوحدات الإدارية التنفيذية.

#### ✓ الخطوة السابعة: إعداد الهيكل التنظيمي

بعد أن نكون قد انتهينا من تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وارتباطاتها التنظيمية نكون بذلك قد وصلنا إلى الخطوة التي يمكننا من خلالها تبين ملامح الهيكل التنظيمي للمؤسسة، عندئذ لابد من تدوين مسميات هذه الوحدات وارتباطها بشكل واضح يمكننا من الوقوف على الصورة الكلية للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### 4. أهمية الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ من خلال ابعاده المنتظمة والمتناسقة يتألف الهيكل التنظيمي من قواعد تبين كيفية انجاز كل المهام، إذا فهو يقدم مبادئ توجيهية، وفي الوقت نفسه نجد أن هذا الهيكل لا يعطي معلومات مباشرة ومحدودة حول تصرفات وسلوك اعضاء المنظمة، كما أنه يشير إلى توقعات أداء العاملين فيها؛

✓ بالإضافة إلى أن الهيكل بالنسبة إلى المنظمة تعتبر نقطة البدء في تحديد شكل المنظمة، هذا وتساعد في تحليل عملياتها وبالرغم من ذلك فالهيكل التنظيمي يؤدي دورا حيويا في ادراك المنظمة لرؤيتها الاستراتيجية وبلغ غايتها واهدافها بكفاءة وفعالية؛

<sup>1</sup> مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على معرفة التشاركية في المنظمات، أطروحة دكتوراه، كلية علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مقاولاتية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020/2019، ص13.

- ✓ بشكل عام يرمي إلى تقديم المخرجات وانجاز الأهداف التنظيمية وتسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة مع المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح؛
- ✓ الهياكل هي من الأجهزة التي تمارس المنظمة من خلالها السلطة كونها تقرر أيا من المراكز لديه السلطة في مقام الأول فهو ساحة للنشاطات التنظيمية مع المساعدة في اتخاذ القرارات؛
- ✓ وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي وظائف رئيسية في المنظمات فهو أداة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، كتنسيق العمل من خلال توزيع الموارد المختلفة ضمان الالتزام الكلي لكافة الأفراد وتقليل الاختلاف؛
- ✓ وعليه فإن غياب الهيكل التنظيمي الملائم يعني أن العملية التنظيمية ستقع في فوضى وينتج عن ذلك آثار سلبية على معنويات العاملين هذا فضلا عن زيادة النفقات والصراعات التنظيمية؛
- ✓ أن الهيكل التنظيمي يضمن للمنظمة الكفاءة والسير في قنوات الاتصال وتحقيق الفاعلية وتسهيل النشاطات وفقا للأهداف المرسومة؛
- ✓ يساعد في دقة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لدى الأفراد داخل المنظمة أو خارجها؛
- ✓ تبين وتوضح العلاقات مع تحديد الوسائل اللازمة للإشراف على العمل.

## 5. أنواع الهياكل التنظيمية:

في كثير من المنظمات يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:<sup>1</sup>

### 1-5 الهياكل التنظيمية الرسمية:

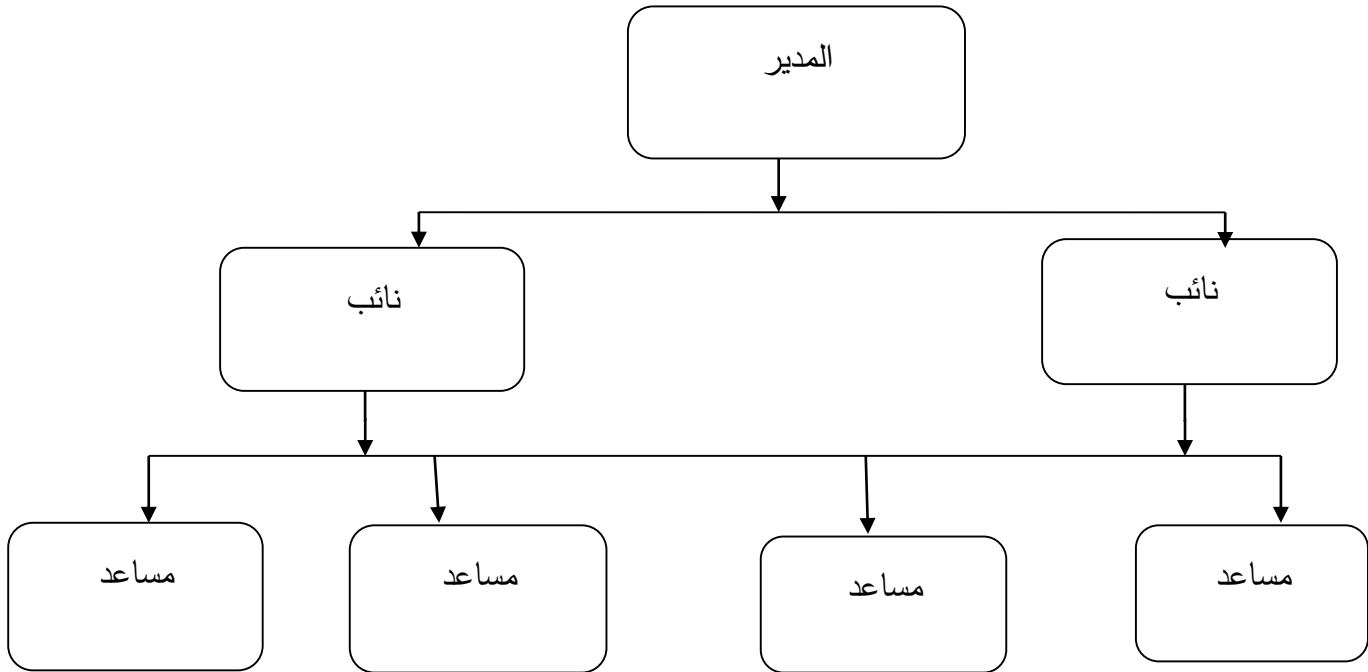
يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي:

**1-1-5 التنظيم الرأسي ( العمودي أو التنفيذي):** ويعد من أكثر أشكال التنظيم انتشارا أو شيوعا وقد استخدم في المنظمات العسكرية بوجه خاص، وكذلك في المنظمات ذات الأحجام الصغيرة، ويعد هذا التنظيم من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية حيث تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولا إلى المستويات الدنيا، ويمتلك المدير من خلاله سلطة الإشراف التام على أنشطة المرؤوسين، وهو لذلك ينبغي أن يتسم بدراية مع مجمل فعاليات النشاطات المتعلقة بالتقسيمات الإدارية التي يرأسها في المنظمة، ويسود هذا النمط التنظيمي في المنظمات الصغيرة حيث تكون الاستفادة محدودة من الاستشاريين والخبراء، ومن تقسيمات الاسناد، كما يتميز هذا النمط من التنظيم بالبساطة وسرعة تنفيذ الأوامر والتعليمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية. كما يتيح ممارسة الرقابة الدقيقة لتحقيق الأهداف، غير أنه على الرغم من المزايا التي يتمتع بها فإنه يتضمن مجموعة من المآخذ

<sup>1</sup> عبد الرزاق سلام الرحاحلة، نظرية المنظمة، ط1، مكتبة التوزيع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص58-63.

التي تجعل المنظمة وخاصة الكبيرة أو المعقدة غير قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. حيث أن المدراء غالبا ما تناط به مسؤوليات كبيرة بما يخرج عن مبدأ التخصص وتقسيم العمل، ثم إن سبل الاتصال في هذا النوع من التنظيم هي ذات مسلك واحد بين القمة والقاعدة وهذا ما يؤدي إلى العديد من المشكلات المتعلقة بإنجاز الأعمال.

الشكل 1: التنظيم العمودي

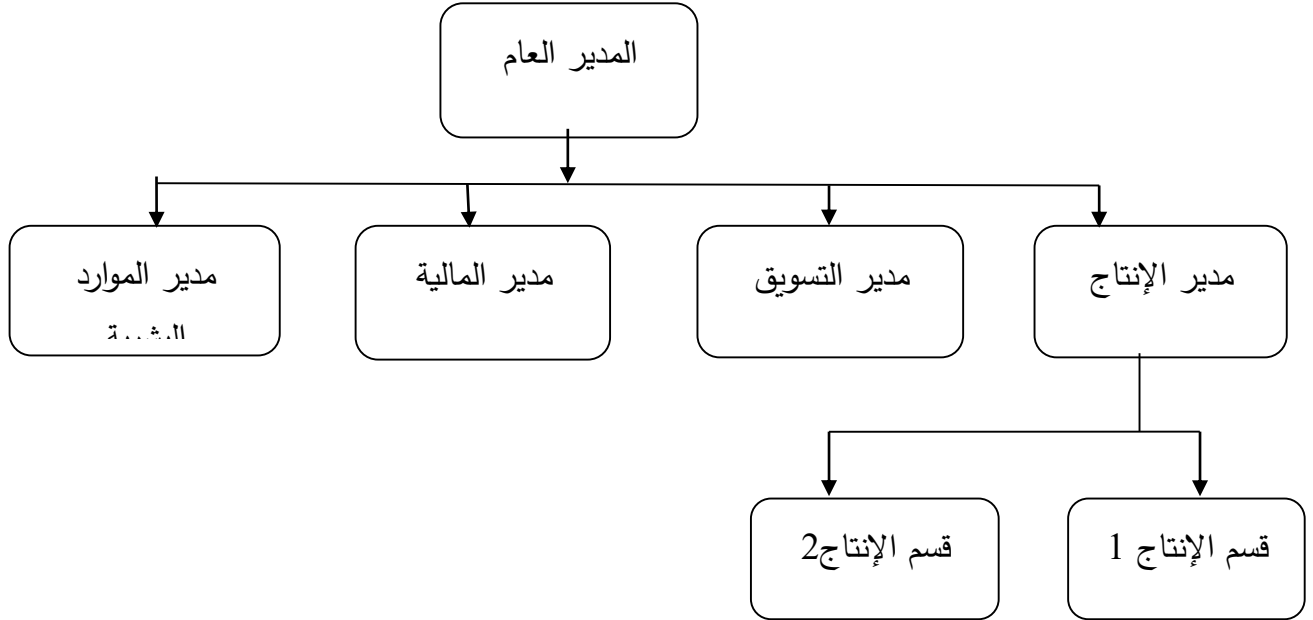


المصدر: عبد الرزاق سالم الراحلة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

**5-1-2 التنظيم الوظيفي:** لقد كان "فريدريك تايلور" أول من اسهم في ارساء قواعد البناء التنظيمية، على أساس الوظائف وأشار إليه في كتابه إدارة الورش وقد شرع تايلور في اظهار أهمية التنظيم الوظيفي من خلال تجربته عندما كان يعمل رئيسا للعمال في إحدى الشركات الأمريكية في أواخر القرن الماضي، فقد لاحظ بأن الأعباء الوظيفية تتطلب جهودا كبيرة ووقتا أطول في الانجاز، لذلك اقترح التنظيم الوظيفي بديلا عن التنظيم الرأسي، ويقوم التنظيم الوظيفي على أساس مبدأ التخصص وتقسيم العمل، في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة، وتجسيد مبدأ التفاعل الوظيفي في مختلف جوانب الأداء الإداري، عن طريق تعاون التنفيذيين والاستشاريين في مختلف المستويات لتحقيق نجاح المنظمة. ومن المزايا يتسم بها هذا البناء التنظيمي أنه يعمل على تنمية روح العمل كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين المدراء لإنجاز الأعمال الموزعة اختصاصاتها مما يؤدي إلى تمكينه من معالجة القضايا والمشكلات الإدارية والفنية برواية مشتركة، غير أنه

يؤخر على هذا النوع من التنظيم صعوبة تحديد المسؤولية، عن الانحرافات التي تحصل أثناء العمل في المنظمة مما يستدعي اعتماد صيغ لتحديد مسؤولية الأفراد بشكل أكثر وضوحاً ودقة.

الشكل 2: التنظيم الوظيفي



المصدر: عبد الرزاق سالم الراحلة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

**5-1-3 التنظيم الرأسي:** يمثل هذا البناء التنظيمي مزيجاً متداخلاً من كل النوعين السابقين، حيث يحقق هذا الشكل تجاوزاً للعيوب التي يحملها كل منهما إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما، ويستفيد المدراء في إطار هذا الهيكل التنظيمي من الاستشاريين مثل هيئات الركن في القوات المسلحة في اسناد النصح والارشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشكلات الناجمة عن الأداء. وتعد هذه الحقيقة أهم المزايا التي يحققها التنظيم موضوع البحث، سيما وأن المسؤوليات والصلاحيات غالباً ما تحدد وضوح أكبر ودراية عالية. وبما يعاب على هذا التنظيم صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق بين المدراء التنفيذيين والاستشاريين كما قد لا يتطلب العمل وجود استشاريين على درجة كبيرة من الخبرة. سيما إذا كان حجم المنظمة لا يستدعي توفر امثالهم، مما يترتب على وجودهم ارتفاع الكلف التشغيلية، وانشغالهم لجزء من الوقت فقط نوع من البطالة المخدومة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النوع من التنظيم والسائد في المنظمات المعاصرة بسبب مزاياه وإيجابياته الكثيرة قياساً بالأساليب التنظيمية سالفه الذكر، وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة.

**5-1-4 التنظيم المصفوفي:** التعقيد المتزايد في البيئة وخاصة في الاسواق والتكنولوجيا إلى تطوير شكل خاص وجديد من الهياكل التنظيمية فقد نشأ التنظيم المصفوفي تاريخياً في صناعة الفضاء منذ الخمسينيات ويتضمن انسياباً مزدوجاً للسلطة الأمرة، مما يخرج به عن مبدأ وحدة الأمر الذي أكدت عليه المدرسة التقليدية.

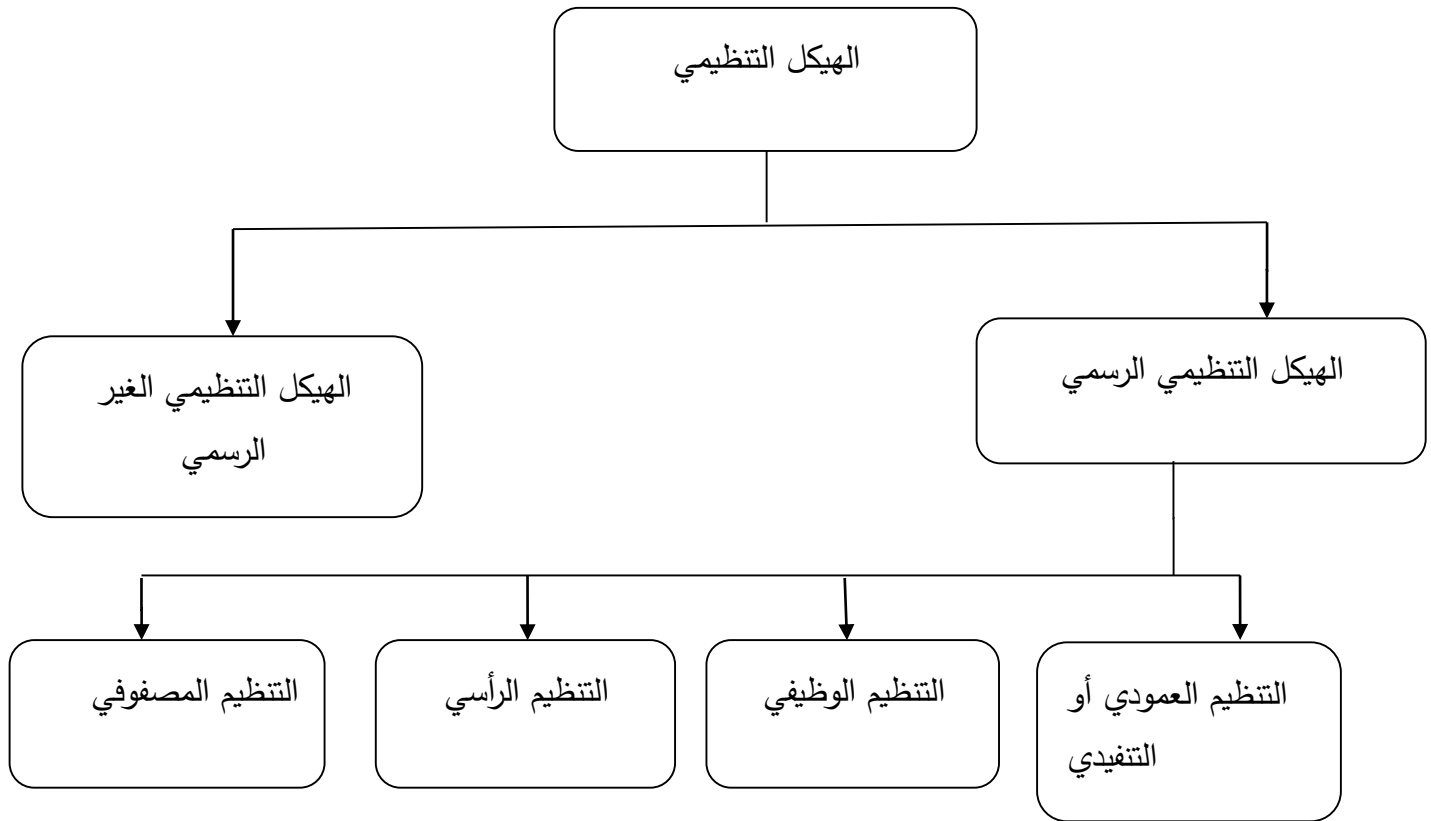
ان أهم ما يتعرض له هذا النوع من الهياكل التنظيمية هو ازدواج السلطة وضرورة بدل جهود مدافعة لتقليل احتمالات الاحتكاك والتضارب بين سلطات المدارات، التقسيمات الأساسية ومدراء المشاريع وذلك من خلال الاستشارة والاجتماعات وغير ذلك، غير أنه على الرغم من ذلك فإن التنظيم المصفوفي يتزايد في سعة التطبيق بسبب استجابته لمتطلبات العمليات المتخصصة والمعقدة للكثير من المنظمات المعاصرة.

**2-5 الهيكل التنظيمي غير الرسمي:** يتكون في اطار الهياكل التنظيمية الرسمية مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو جماعة العمل، وتعد هذه الحالة من الحقائق التي تلعب أدوارا واضحة في حياة المنظمة، باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة.

العلاقات غير الرسمية غالبا ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم المادي في ميدان العمل، وتتعمق بين الأفراد تدريجيا. لذلك تسعى المنظمة المعاصرة إلى دراسة وتحليل الجماعات الصغيرة والاستفادة منها ، لغرض زيادة كفاءة الأداء وتعزيز دور الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.



الشكل 3: أنواع الهياكل التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبتين.

ثانيا: الخريطة التنظيمية

تعد الخريطة التنظيمية أداة مهمة للإدارة والتخطيط، حيث تعمل على توضيح الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة وتعزيز التفاهم والتنظيم بين أفراد المؤسسة كذا تقدر أيضا العديد من الفوائد والاستخدامات، وفيما يلي شرح بسيط للخريطة التنظيمية وأهدافها وأهم أنواعها وأشكالها ومحتوياتها.

1- مفهوم الخريطة التنظيمية هي الترجمة الحقيقية للدليل التنظيمي، في المواقع الخدمية بالمؤسسة أو المنظمة وتكون اجمالا لهيكل الأعمال المطلوب تحقيقها للمنتج أو الخدمات المطلوب تقديمها. أوهي عبارة عن رسم بياني للهيكل التنظيمي، حيث يتم من خلاله تصوير العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة، وهو يصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد المنعم شعيب، ادارة المنظمات الصحية، الجزء 3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص122.

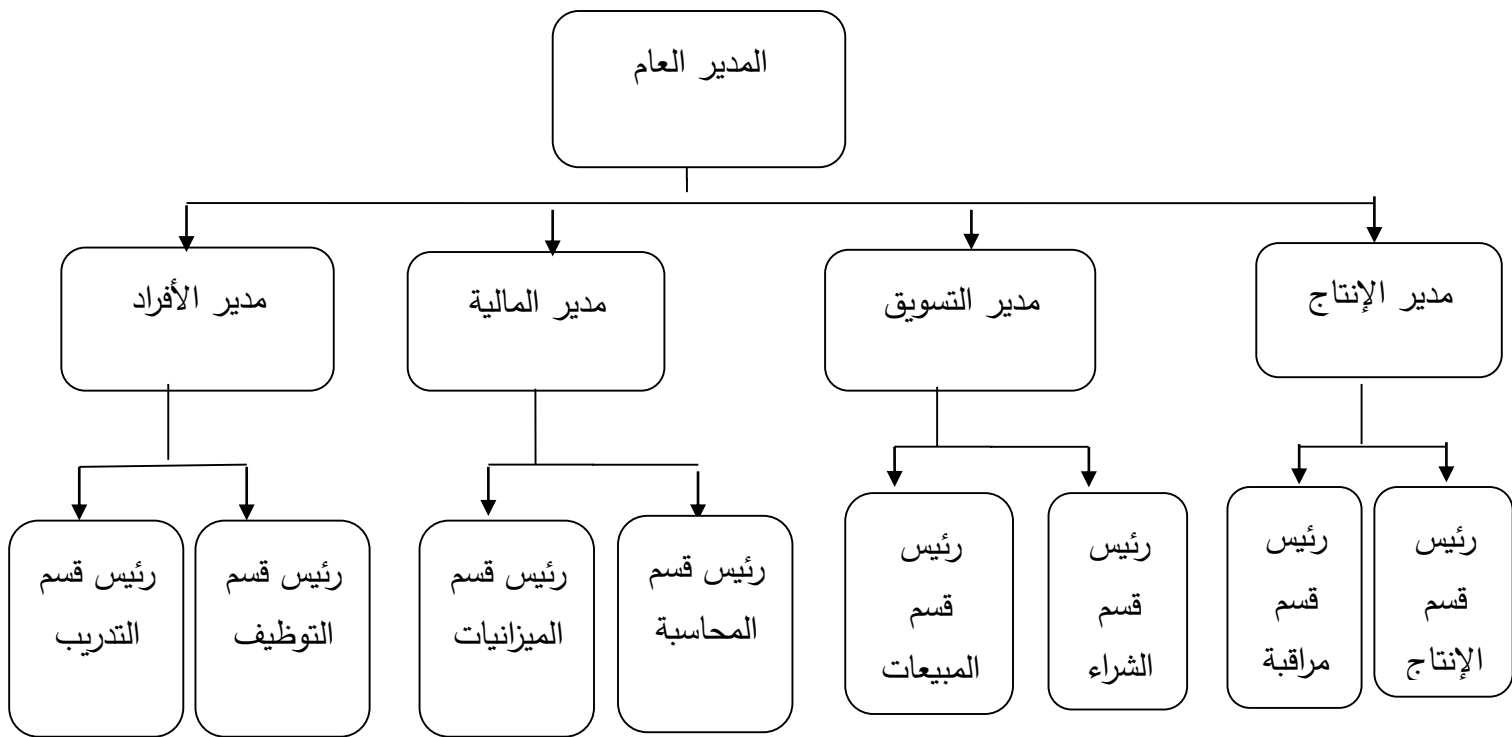
2- أهداف الخريطة التنظيمية: وتتمثل في:<sup>1</sup>

- ✓ توضيح وحدة الغرض مع تعدد الأقسام والوحدات الإدارية؛
- ✓ توظيف الموارد المتاحة توظيفاً جيداً وبيان أوجه الاستخدام الأمثل؛
- ✓ وضوح الأدوار الخدمية المطلوبة من كل قسم أو وحدة خدمية؛
- ✓ إنشاء العلاقات الأفقية والرأسية بين المواقع الخدمية المختلفة؛
- ✓ توفير مناخ عمل تنظيمي مناسب لكل الأقسام أو الوحدات الخدمية التنفيذية؛
- ✓ تحديد أساليب القياس والرقابة للوقت والتكلفة ومعدلات الأداء.

3- أنواع الخرائط التنظيمية: تتمثل أنواعها فيما يلي:<sup>2</sup>

3-1 الخريطة الرئيسية: وهي التي تصور الشكل التنظيمي العام والشامل للمؤسسة، بما فيه جميع الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة.

الشكل 4: الخريطة الرئيسية



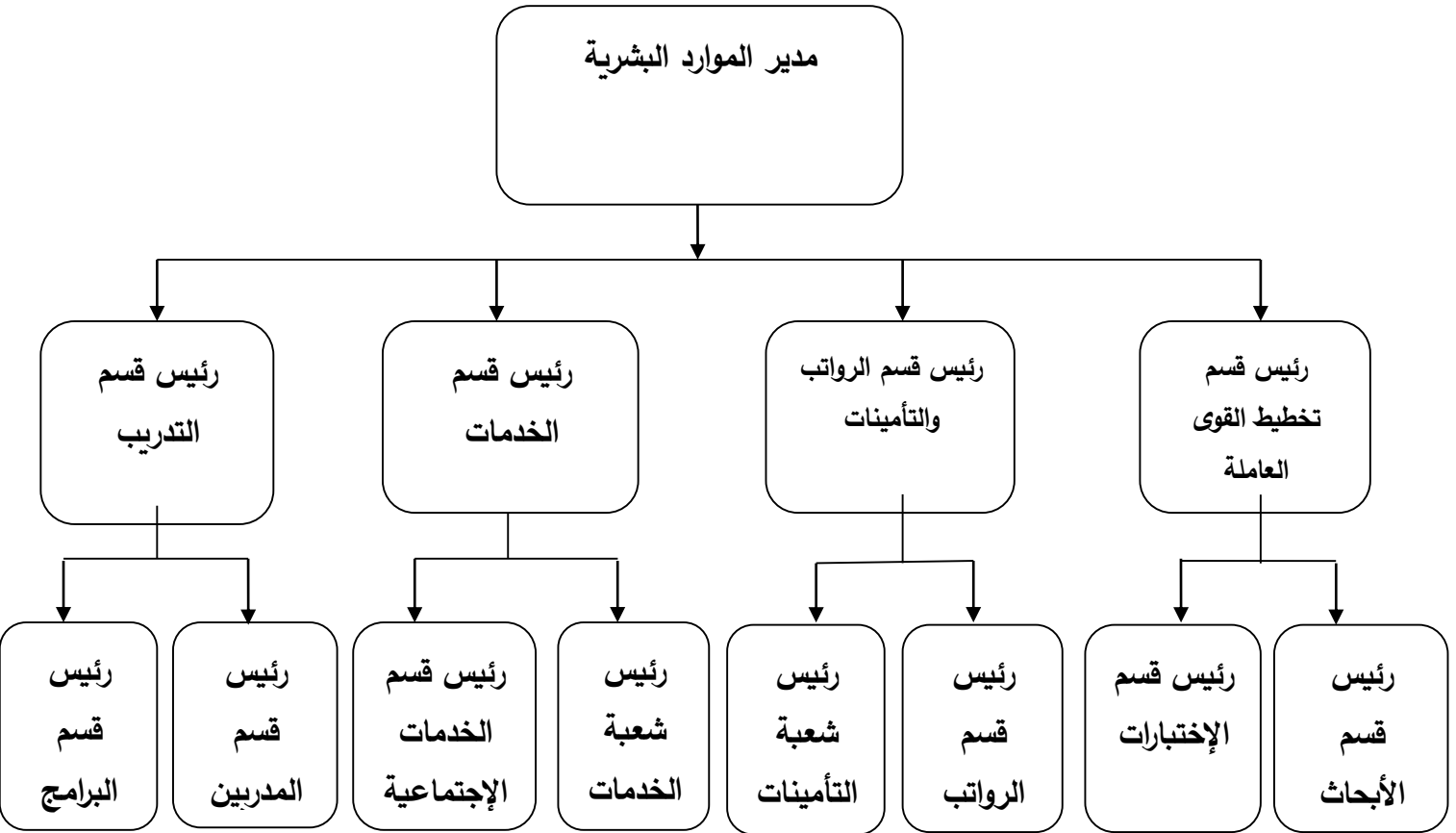
المصدر: سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

<sup>1</sup> محمد عبد المنعم شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 122.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول و التطبيقات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 160.

2-3 الخريطة المساعدة أو التكميلية: وهي تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدى الوحدات التنظيمية فتظهر طبيعة تقسيم العمل وتوزيع السلطات والعلاقات داخل الوحدة الإدارية، لكنها لا تشمل كافة ادارات المؤسسة.

الشكل 5: الخريطة التكميلية أو المساعدة



المصدر: من إعداد الطالبتين

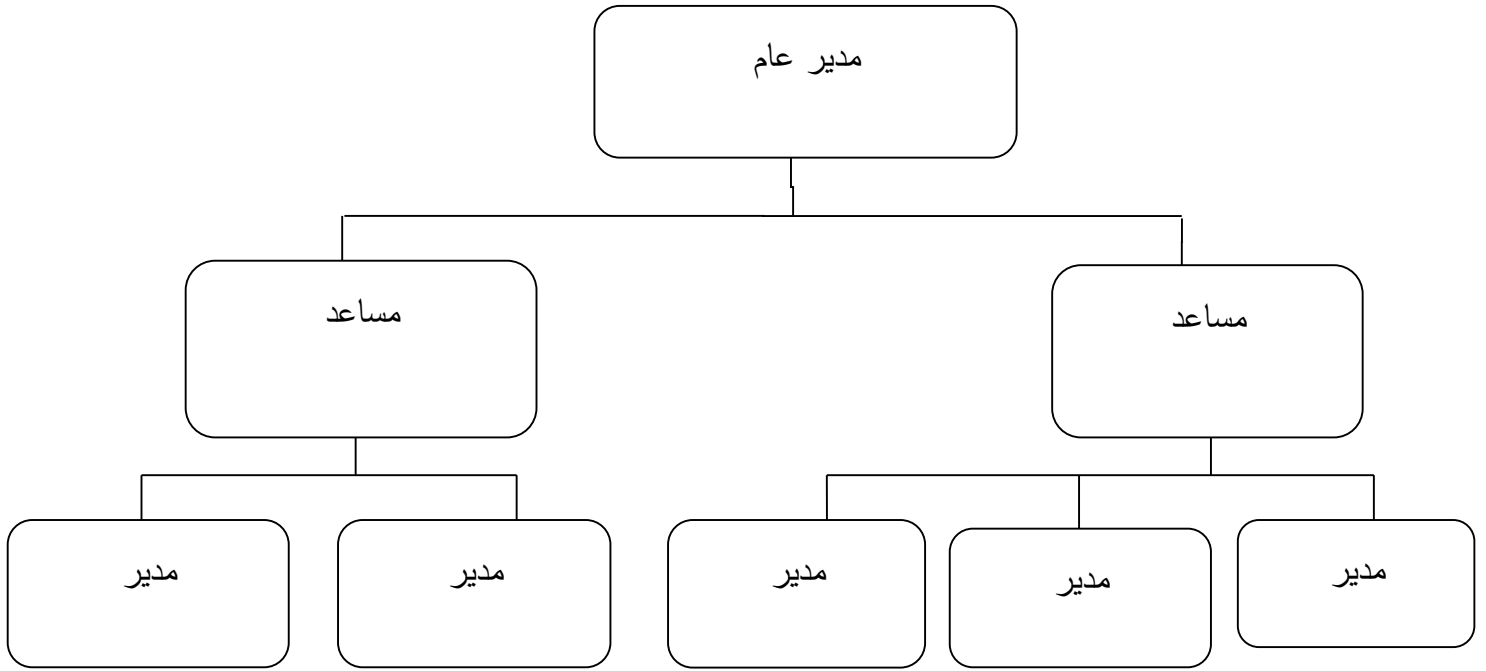
#### 4- أشكال الخرائط التنظيمية:

يوجد ثلاثة أشكال رئيسية للخرائط التنظيمية وهي كالآتي:<sup>1</sup>

1-4 الخريطة الرأسية: وهي الخريطة التي تبدأ من الأعلى إلى الأسفل، بحيث يكون المستوى الإداري الأعلى في رأس الخريطة، أما المستوى الإداري الأدنى فيظهر في ذيل الخريطة، ويعتبر هذا الشكل من أكثر اشكال الخرائط شيوعا.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، إدارة الأعمال أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، مصر، العبيكان للنشر والتوزيع، 2022، ص ص 143-144.

الشكل 6: الخريطة الرأسية

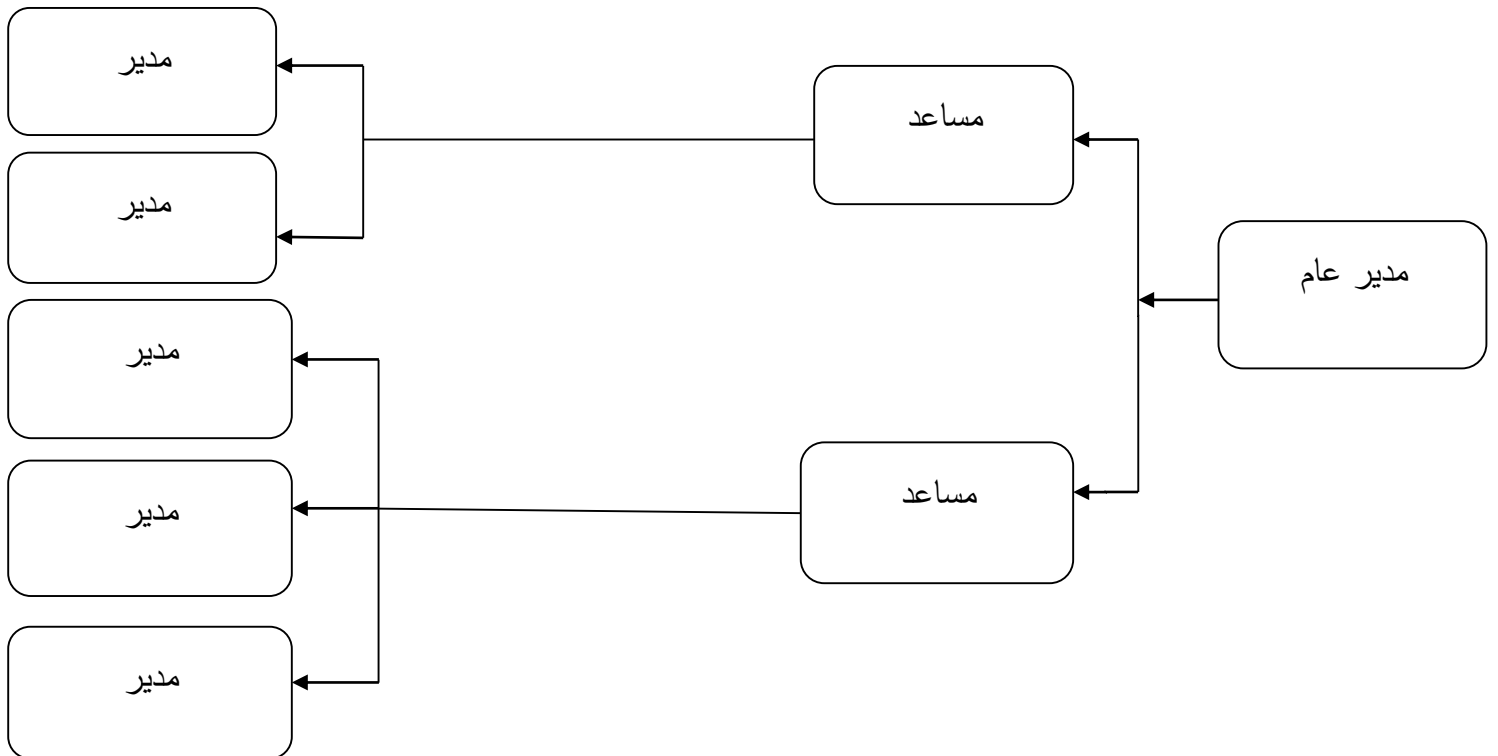


المصدر: أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سبق ذكره، ص144.

2-4 الخريطة الأفقية: تبدأ من اليمين وتنتهي باليسار، بحيث يكون المستوى الإداري الأعلى في يمين

الخريطة والأدنى في يسارها، وهي بذلك تشبه الخريطة الرأسية ولكن الفارق الوحيد في اتجاه هذه الخريطة.

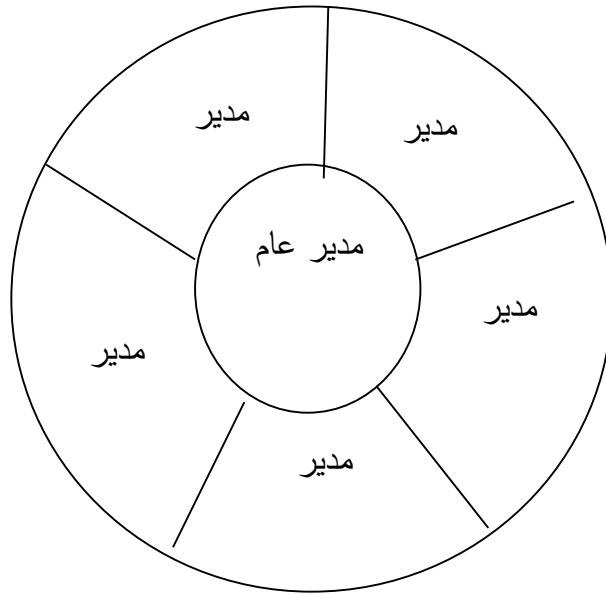
الشكل 7: الخريطة الأفقية.



المصدر: سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص163.

3-4 الخريطة الدائرية: في هذا الشكل تكون الخريطة التنظيمية على شكل دائرة، بحيث تكون الإدارة العلوية في مركز الدائرة والإدارة الدنيا في المحيط الخارجي من الدائرة.

الشكل 8: الخريطة الدائرية.



المصدر: أحمد عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص148.

5- أهمية الخريطة التنظيمية: تتمثل أهميتها في ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ اعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما يعطي الهيكل العظمي صورة عن جسم الإنسان.
- ✓ بيان الكيفية التي يقسم بها العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة.
- ✓ توضيح المستويات الإدارية.
- ✓ اعطاء صورة واضحة لنطاق الإشراف الإدارات والأقسام.
- ✓ توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة.

6- محتويات الخريطة التنظيمية: يجب أن تشمل الخريطة التنظيمية على ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سبق ذكره، ص 143.

<sup>2</sup> ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص173.

✓ الأنشطة الرئيسية والفرعية؛

✓ التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية؛

✓ عدد المستويات الإدارية؛

✓ نطاق الإشراف؛

✓ خطوط السلطة؛

✓ مواقع الإدارات والأقسام؛

✓ المجالس واللجان الدائمة.

### ثالثاً: الدليل التنظيمي

**1- تعريف الدليل التنظيمي:** اعداد الدليل التنظيمي هو الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي حيث أن الخريطة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المنظمة وانظمتها وانشطتها وفلسفتها، وعليه يقوم الدليل التنظيمي بتفصيل هذه التفاصيل فالدليل التنظيمي هو مكمل للخريطة التنظيمية. أو هو عبارة عن كتيب يتضمن اسم المنظمة، والعنوان واهدافها، ويعرض موجز السياسات والاجراءات الخاصة بالمنظمة ويشمل الدليل أيضاً الهيكل التنظيمي الخريطة التنظيمية وشرح لمهام الإدارات والمسؤوليات والسلطات، وكذلك أسماء الرؤساء، والمدراء وعادة ما يشرح الدليل بإيجاز عن النشاط العامل بالمنظمة وخدماتها وحجم القوى العاملة فيها وأيضاً وصل للوظائف المختلفة، ويمكن أن نجمل الدليل التنظيمي ونعرفه بأنه البطاقة الشخصية للمنظمة.<sup>1</sup>

### 1-1 محتويات الدليل التنظيمي:

لا يوجد نمط واحد لكتابة الدليل التنظيمي، فقد يكون هذا الدليل شاملاً بحيث يحوي نبذة تاريخ نشأة المنظمة واهدافها وانشطتها من النظام الأساسي لها، وقد يقتصر هذا الدليل على مجرد مقدمة، وسرد للهيكل التنظيمي والخارطة التنظيمية والمهام الخاصة بكل وحدة ادارية. واجمالياً يمكن القول بأن الدليل التنظيمي لا بد أن يتضمن النقاط التالية:<sup>2</sup>

✓ مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة؛

✓ نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث نشأتها وأهدافها، والأنشطة التي تقوم بها والتوسع الذي طرأ على هذه الأنشطة عبر تاريخ المنظمة؛

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص73.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان و أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و بشرى بنت يدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات، ط11، العبيكان للنشر والتوزيع، 2019، ص147.

✓ الهيكل التنظيمي؛

✓ الخريطة التنظيمية) وقد يتضمن الدليل التنظيمي أكثر من خريطة تنظيمية إذ يتواجد فيه الخريطة التنظيمية الرئيسية للمنظمة، والخرائط الفرعية المنبثقة من هذه الخريطة)؛

✓ وصف مهام الوحدات الإدارية، حيث يتبين من خلال هذا الوصف مسمى الوحدة الإدارية وموقعها، وارتباطها التنظيمي وهدفها العام ومهامها؛

✓ الملاحق؛

## 1-2 أهمية الدليل التنظيمي:

يعد الدليل التنظيمي إحدى الخطوات الرئيسية لعملية الهيكلة التنظيمية، إذ أن وجوده له أهمية كبيرة من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

✓ يمثل وثيقة أو مرجعا أساسيا عن التنظيم الإداري للمنظمة، وذلك بما يحتويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة وهيئتها الإدارية التنظيمية.

✓ يمكن الرجوع إلى الخريطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة والزائرين لها والباحثين في مجال التنظيم.

✓ توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم، وبما هو مطلوب منهم القيام به من أعماله.

✓ معالجة إشكالية التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة، وذلك من خلال توضيحه لأهداف كل وحدة وارتباطها التنظيمي ومهامها.

## المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي

هناك عدة عوامل تؤثر في التصميم التنظيمي للمؤسسات، حيث أن التصميم التنظيمي يشير إلى العملية التي تتضمن تحديد هيكل المؤسسة وتوزيع السلطة والمسؤوليات وتنظيم العمليات والعلاقات بين الأفراد، ومن أبرز هذه العوامل مايلي:

1- **تأثير البيئة:** للبيئة دورا أساسيا في تأثيرها على اختيار التصميم التنظيمي المناسب في المنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار، يختلف هيكلها عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجة

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الاستقرار وعدمه على التصميم التنظيمي إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيط غير معقد، وفي الحالة الثانية يكون أكثر تعقيدا.<sup>1</sup>

1-1 **البيئة الساكنة نسبيا أو المستقرة:** رغبات الزبائن معروفة، وربما تبقى متجانسة لمدة زمنية طويلة مثل: الشركات المصنعة للسلع الأساسية مثل: المنظفات ومواد التنظيف...إلخ.

1-2 **البيئة الحركية:** فإن رغبة الزبون متغيرة باستمرار هي عكس البيئة الساكنة لأن ظروفها غالبا تميل نحو الاضطراب فضلا عن أن التكنولوجيا المستخدمة في هذه البيئة، تحتاج إلى تحسين وتحديد مستمرين ومن الصناعات التي تعمل في هذه البيئة (الصناعة الإلكترونية)، تجلب التغيرات التكنولوجية ضغوط التنافسية لكل الصناعات الإلكترونية لأن مثل هذا التغيير التكنولوجي يولد رغبات جديدة لدى الزبائن.

2- **الحجم التنظيمي:** اصبحت المنظمات الكبيرة تتصف بهياكل تنظيمية أكثر تعقيدا من المنظمات صغيرة الحجم مثل: متاجر المفرد، والمطاعم الصغيرة التي يدير وينفذ أعمالها عدد قليل جدا من الأشخاص، وبالتالي فإنها يأتي لها تكون بسيطة وحيانا عندما تكون منظمة صغيرة جدا فهي ليست بحاجة إلى هيكل رسمي وإنما تنجز مهماتها عن طريق القدرات والرغبات الشخصية أو الحاجات، القواعد والأدلة الاسترشادية، غير سائدة، وربما تظهر فقط لتوفير مؤشرات يستدل بها عند صنع القرار غالبا ما يكون تنظيم المنظمات الصغيرة أكثر ميلا للتنظيم العضوي، عندما تنمو منظمة وتكبر تصبح من الصعوبة ادارتها بدون مزيد من المهمات الرسمية، وبعض من اجراءات تحويل السلطة لهذا فإن التنظيمات الكبيرة تطور هياكل رسمية ومهام أكثر تخصصا وقواعد تفصيلية وأدلة توضح اجراءات العمل. تتدفق الاتصالات التنظيمية من داخل المنظمة ابتداء من المستويات الأعلى إلى المستويات التنفيذية الدنيا، والعلاقات الهرمية تخدم بصفتها قواعد السلطة والمسؤولية والرقابة نوع الهيكل التنظيمي الذي يتم بناؤه يجب أن يزود المنظمة بالقابلية على التشغيل الفعال.

3- **الاستراتيجية:** وتعني تحديد مركز المنظمة في السوق، بعبارة المنتجات قد تقرر المنظمة ان تكون دائما السبابة للسوق، من خلال تقديم المنتجات الجديدة والمميزة وهذه تسمى (استراتيجية التمييز)، وتقرر أن تقدم للسوق المنتجات بأكثر كفاءة وأقل كلفة وتسمى (استراتيجية قيادة الكلفة)، يحتاج أي من هذين الاستراتيجيتين إلى الهيكل الذي يساعد المنظمة على بلوغ اهدافها بمعنى آخر ينبغي أن يلائم الهيكل الاستراتيجية.

4- **دورة حياة المنظمة:** تشبه المنظمات البشر لأنها تميل نحو النمو خلال مراحل تعرف بدورة الحياة، وتضم دورة الحياة أربعة مراحل ولكل مرحلة من هذه المراحل لها خصائصها الخاصة وهي كالآتي:

<sup>1</sup> محمود حسن الهواسي، مرجع سبق ذكره، ص 95.



**1-4 مرحلة الولادة:** وهي مرحلة ظهور المنظمة للوجود، وليس بالضرورة أن تمتلك المنظمة في هذه المرحلة هيكلًا رسميًا، في المنظمات الناشئة لا يوجد الكثير من تفويض السلطة وإنما تعمل بإدارة مباشرة من المؤسسين.

**2-4 مرحلة الشباب (مرحلة النمو):** وتسمى أيضا مرحلة النمو، لأن المنظمة في هذه المرحلة تحاول أن تنمو التوكيد في هذه المرحلة على أن تكون المنظمة كبيرة، يتحول اهتمام المنظمة من رغبات المؤسسين إلى رغبات الزبائن، حيث تظهر بداية تصميم الهيكل الرسمي وبعد عمليات تفويض السلطة.

**3-4 مرحلة منتصف العمر:** يظهر هذا الجانب عندما تكون المنظمة قد حققت مستوى عالي من النجاح، وتصبح أكثر تعقيدا وميلا نحو الهيكل الرسمي، تظهر كثير من المستويات في سلسلة الأوامر.

**4-4 مرحلة النضوج:** تصبح المنظمة في هذه المرحلة أقل ميلا نحو الابداع والتوسع واكثر ميلا نحو بقائها في بيئة آمنة ومستقرة، في محاولة تحسين الكفاءة والربحية غالبا ما تتجه المنظمة لأن تكون أقل ابداعا، مما يترتب عليه تنازل في المبيعات وانخفاض في الربحية تبدأ المنظمة في هذه المرحلة بالموت البطيء لذا تسمى احيانا بمرحلة الانحدار أو التهاك. ليس بالضرورة أن تقع المنظمة في النتائج السلبية لهذه المرحلة، وربما تستخدم استراتيجيات تساعد على تجاوز هذه المرحلة.

على الرغم من أن الحالة العامة تشير إلى مرور منظمات بهذه المراحل الأربعة المتسلسلة إلا أن بعض المنظمات قد تتجاوز مرحلة منها والبعض الآخر قد يرجع للمرحلة الأولى وبعد المنظمات تحاول أن تغير موقعها في دورة الح الحياة عن طريق التغيير في هيكلها ، تساعد دورة الحياة على معرفة العلاقة بين حجم المنظمة وعمرها عند أي مرحلة من مراحل دورة الحياة الأربعة.

**5-التكنولوجيا:** التقدم نحو التكنولوجيا هو السبب الأهم في التغيير في المنظمات لأنها تساهم في تحقيق الكفاءة العالية والكلفة المنخفضة للمنظمة، وتعرف التكنولوجيا بأنها طريقة انجاز المهمات باستخدام الادوات والمعدات والأساليب والمعرفة البشرية.<sup>1</sup>

ويقصد بها أيضا أنها طبيعة العمليات التحويلية والمتمثلة في تحويل المدخلات مثل: المواد الخام والمخرجات كالسلع أو الخدمات. فمعظم المنظمات تستعمل العديد من التكنولوجيا حيث وجدت "جون وود وورد" ان الترابط الصحيح بين الهيكل والتكنولوجيا مهم في تحقيق النجاح التنظيمي ومن خلال اجرائها دراسة

<sup>1</sup> مسلم علاوي شبلي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 102 - 103.

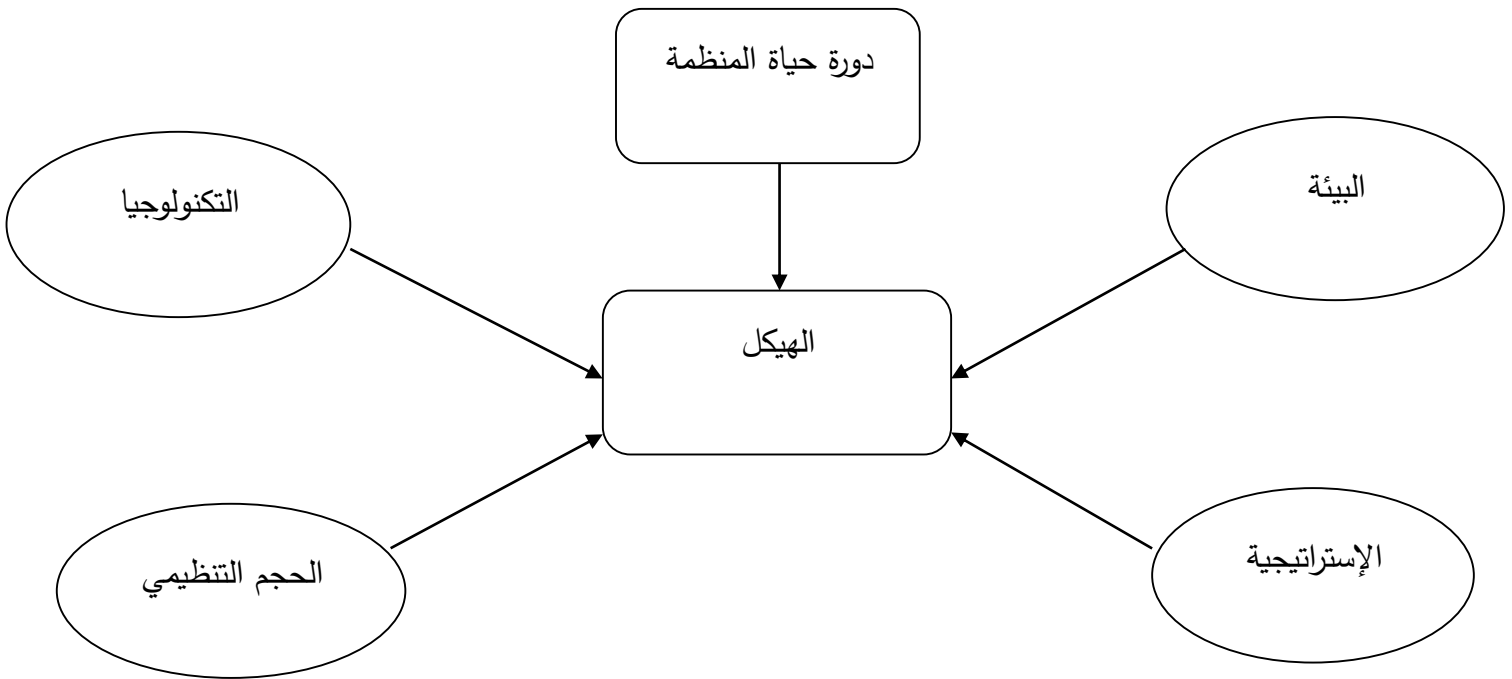
على أكثر من شركة تصنيع انجليزية وقد صنفت التكنولوجيا التي يتم على أساسها تصميم التنظيم إلى ثلاثة أصناف:<sup>1</sup>

**1-5 تكنولوجيا الوحدات الصغيرة:** وهي يتم فيها إنتاج المنتج طبقاً لمواصفات وحاجات المستهلك وبكميات نمطية صغيرة مثل: صناعة معدات تعليمية أو تفصيل ملابس.

**2-5 تكنولوجيا الإنتاج الكبيرة:** وهو الإنتاج الذي يحتاج إلى خطوط تجميع بأفراد أخرى، أي يعتمد العمال بعضهم على الآخر بشكل كبير، والمعدات قد تكون معقدة من أجل إنتاج منتج نهائي مثل: شركات إنتاج المشروبات الغازية، أو صناعة السيارات.

**3-5 تكنولوجيا الإنتاج المستمر:** والذي في إطاره يتم تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية باستعمال عدة عمليات تحويلية ومستمرة مثل: شركات تكرير البترول.

**الشكل 9: العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي.**



المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> إحسان محمد البكري، أثر فعالية الهيكل التنظيمي على نجاح شركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق استراتيجيتها، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016/2017، ص 142.

## المبحث الثاني: أساسيات الفعالية التنظيمية وأهم متطلبات زيادتها

ترتبط الفعالية التنظيمية بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة الإطار المفاهيمي للفعالية التنظيمية، وذلك بتوضيح مفهوم الفعالية التنظيمية، يتبعه سمات وأهمية الفعالية التنظيمية، ومن ثم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، وأهم نماذج قياسها.

### المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية و عناصرها

الفعالية التنظيمية تعد أمرا حيويا لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المتنافسة، كما تتضمن عدة عناصر أساسية تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والتميز وفيما يلي بعض التعريفات التي تبين لنا مفهوم الفعالية التنظيمية وأهم عناصرها.

#### أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية

ان مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم وفيما يلي سنتناول جملة من التعاريف الخاصة بالفعالية التنظيمية:

يعرف "الفار" الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. وعرف "مووت" الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تعبئة مراكزها من الطاقة لإنتاج العمل والتكيف معه.<sup>1</sup>

هي قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى ، والتي تعكس موازين القوى للجهاز ذات التأثير، ومصالح الجهاز المعنية بالتقييم وتتسجم مع مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها تشمل مقاييس الأداء المالي للربحية نمو المبيعات أو عوائد الأسهم ومحددات الأداء التشغيلي من حصة السوق، والإنتاجية، وجودة المنتج، وبالتالي تم تحديد العلاقة بين العوامل المترابطة للفعالية التنظيمية وهي البيئة والحجم التنظيمي.<sup>3</sup>

وفي الأخير يمكن اعطاء تعريف للفعالية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، مع خلق التوازن بين متغيراتها الداخلية والخارجية عن طريق التكيف والتعامل مع العوامل الظرفية والاطراف الاستراتيجية بغية تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> حمي عبد الستار وحورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 01، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020، ص548.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص131.

<sup>3</sup> بوهلال فاطمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والنيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2016، ص147.

## ثانياً: عناصر الفعالية التنظيمية

تتعدد عناصر الفعالية التنظيمية وفقاً لتحديد طبيعة المفهوم، غير أنه يمكن حصر تلك العناصر فيما يلي:<sup>1</sup>

1- **الاستراتيجية:** تشير إلى الدور والغرض والتوجه الاستراتيجي الذي يلخص عمل المنظمة والوحدة التنظيمية، والذي يجب أن يكون واضحاً وملائماً.

2- **الهيكل والقدرة:** يقصد بذلك الأفراد القادرين على إنجاز الأعمال الصحيحة، من خلال هيكل ملائم للغرض ويصف العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة على نحو واضح.

3- **القيادة:** أي أن القادة يمتلكون القدرة والطاقة المناسبة لقيادة المنظمة نحو بلوغ نجاح مستدام.

4- **عمليات وأنظمة إدارة الأفراد:** يحتاج القادة إلى الدعم من خلال عمليات وأنظمة الأفراد، التي تساهم في إرسال رسائل وتقاسم معلومات، وصنع قرارات، تعتمد على معلومات دقيقة موجودة داخل المنظمة، وفي الوقت ذاته فإن الأنظمة والعملية التنظيمية تمثل امتداداً للقيادة وخلق التجانس والثقة بين العاملين في المنظمة.

5- **القيم والثقافة:** هي مجموعة من الافتراضات الأساسية تبين كيفية تصرف وانجاز العمل داخل المنظمة، حيث تعمل جنباً إلى جنب مع استراتيجية المنظمة. كما تمثل القيم والثقافة مجموعة من الأنظمة والرموز والسلوكيات يفصح عنها القادة والمستخدمون داخل المنظمة على أن تكون متوازياً مع الثقافة المرغوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة.

إن دمج العناصر الخمسة الأولى مع بعضها البعض سوف يحدث تأثيرات قوية، وينجم عنها قوى عمل ملتزمة وثقافة أداء حقيقية. حيث لا توجد مبادرة فردية يمكن أن تحقق الفعالية التنظيمية، بل التميز مطلوب وذلك من خلال مجموعة كاملة من العناصر التنظيمية إذا ما تم بناء القوة التنافسية للمنظمة، إن هذه العناصر تقود مستوى الالتزام المستخدمين داخل المنظمة الذي يؤثر بدوره على خبرة الزبائن والأداء الكلي للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار كلا من الإنتاجية والربحية.

**المطلب الثاني: خصائص وأهمية الفعالية التنظيمية**

الفعالية التنظيمية تعد من العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، فيما يلي بعض الخصائص و الأهمية المرتبطة بالفعالية التنظيمية:

<sup>1</sup> حسين عبد الله خلف، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، بغداد، العراق، 2020، ص33.

## أولاً: خصائص الفعالية التنظيمية

- يحدد 'فيرمان اورانز'، خصائص الفعالية التنظيمية في تسعة افتراضات أساسية لتحقيق مستويات عالية من الفعالية التنظيمية يمكن إيجازها وهي كالآتي:<sup>1</sup>
- ✓ الفعالية التنظيمية في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة والمقاربة في المحدد لتفاعل المنظمة هو مقارنة أدائها بغيرها من الممارسات المتميزة أو من المنظمات المتفردة في أدائها.
  - ✓ مفهوم الفعالية التنظيمية متعدد الجوانب والابعاد، ولا يمكن مثلاً قياس الفعالية التنظيمية لأي منظمة من خلال مؤشر أداء وحيد، وتحقيق استفادة عدد كبير من الخدمات المقدمة لا يشير بالضرورة إلى فعالية تنظيمية عالية.
  - ✓ القيادة في المنظمة هي من يصنع الفارق في الفعالية التنظيمية، فقد وجد في العديد من الدراسات أن هناك معامل ارتباط عالي موجب بين فعالية القيادة والفعالية التنظيمية.
  - ✓ الفعالية التنظيمية هي بناء اجتماعي محيط بالمنظمة، فتجد اختلافاً في تعريفها من منظمة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر.
  - ✓ المنظمة الفعالة لا بد وانها تنتهج ممارسات ادارية سليمة، وليس بالضرورة أن العكس صحيح، فقد تتبنى المنظمة ممارسات ادارية سليمة ولكن لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية.
  - ✓ يقتضي الادعاء بتبني أفضل الممارسات تقييماً نقدياً فاعلاً، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج مغايرة لما هو متفق عليه بشأن ضمان الوصول إلى فعالية تنظيمية عالية من خلال استقطاب أفضل الممارسات.
  - ✓ يوفر قياس استجابة المنظمة حلاً للاختلاف في الحكم على فعاليتها، ويعود فهم الاستجابة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لما يشكل أهمية ضرورة للمستفيدين من خدماتها.
  - ✓ من الأهمية بمكان التمييز بين انواع المنظمات وتباين انشطتها المختلفة عند تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية حيث يعزز هذا الادراك تطور فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقود إلى الفعالية التنظيمية لكل منها.
  - ✓ من المهم دراسة الفعالية التنظيمية في المنظمات باعتبارها شبكة تنظيمية مترابطة، فقد تعتمد وتتأثر الفعالية التنظيمية لمنظمة ما بشكل كبير بالفعالية التنظيمية للمنظمات الأخرى ضمن حيز التفاعل التنظيمي فيما بينها.

<sup>1</sup> حمي عبد الستار و حورية ترزولت عمروني، مرجع سبق ذكره، ص559.

## ثانيا: أهمية الفعالية التنظيمية

للفعالية التنظيمية أهمية كثيرة في المنظمات وتتمثل في:<sup>1</sup>

- ✓ تعتبر الفاعلية التنظيمية هي المحرك الأساسي للمنظمة، حيث أنها تعطي مؤشرات حول ادائها وأداء الأفراد العاملين فيها، حيث تعتبر الصفة الأساسية لوجود المنظمة.
- ✓ الفاعلية التنظيمية هي المبرر لوجود التنظيم واستمراره وتطوره.
- ✓ وهي أخيرا معيار الحكم على نجاح التنظيم يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، وفي مجال الإدارة التربوية بصفة خاصة، حيث أن أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية في مجال الإدارة عموما كان برنارد، أما في مجال الإدارة التربوية فكان كاميرون أول من استخدم هذا المفهوم، حيث أجرى دراسته بعنوان تقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، أما في المنظمات العلمية الجامعات نجد أن الفعالية تم التعبير عنها عن طريق مؤشري رضا أعضاء الهيئة.
- ✓ كما تعتبر بمثابة ترمومتر اداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتوافقها في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية، تصف وتلخص الابعاد المميزة للمؤسسة.
- ✓ كما تعتبر بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم ادائها.

**المطلب الثالث: مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية**

تتعدد مؤشرات الفعالية التنظيمية ويخضع هذا التعدد إلى الاختلاف في اتجاهات وتخصصات المنظرين إليها، فمنهم من اعتمد مؤشرات اقتصادية ومنهم من اعتمد على مؤشرات سلوكية واعتمد آخرون على الربط بين المؤشرات الاقتصادية والسلوكية معا. وعبر روبنز عن الفعالية عن طريق ست مؤشرات وهي درجة المهارة في العلاقات بجميع أنواعها، وطبيعة الاتصالات، وانفتاح النظم، والتفاعل الاجتماعي، واعتماد التقييم على جهاز خارجي، والسيطرة على البيئة، ومستوى الاجماع على الأهداف التنظيمية، وايمان العاملين بالأهداف التنظيمية. وصفت الفاعلية من قبل فريق آخر عن طريق متغيرات اقتصادية هي درجة الكفاءة ونوعية الخبرة المقدمة ومجمل الإنتاجية.<sup>2</sup>

وحسب ما تقدم سالفا فإن الفعالية التنظيمية تركيبة من المؤشرات المختلفة يمكن تقسيمها إلى داخلية وخارجية وهي كما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> حسين عبد الله خلف، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup> عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحولية في تحقيق الفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2017، ص50.

## جدول 1: مؤشرات الفعالية التنظيمية الداخلية والخارجية.

المؤشرات الداخلية	الرقم	المؤشرات الخارجية	الرقم
تخطيط وتحديد الأهداف	1	إنتاج السلع والخدمات	1
المهارات الاجتماعية للمدير	2	الجودة	2
المهارات العملية للمدير	3	تحقيق الأرباح	3
المشاركة في اتخاذ القرارات	4	القدرة على التكيف	4
تدريب و تنمية قدرات الأفراد	5	النمو	5
التأخر والغياب بين العاملين	6	تحقيق أهداف جديدة	6
كفاءة استخدام الموارد المتاحة	7	التأهب للإنجاز	7
الحوادث	8	المسؤولية الاجتماعية	8
الغياب	9	البقاء	9
الرضا الوظيفي	10		
التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة	11		

المصدر: قويدري ثامر، القيادة الاستراتيجية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، جامعة زيان عاشوري، الجلفة، 2013/2014، ص98.

1- المؤشرات الموضوعية: منها ما يتعلق بالأفراد ومنها ما يتعلق بالتنظيم وفيما يلي بعض المؤسسات المتعلقة فيهم:<sup>1</sup>

1-1 ما يتعلق بالأفراد : وتشمل ما يلي:

- ✓ انخفاض نسبه التسرب الوظيفي؛
- ✓ انخفاض نسب الغياب بين العاملين؛
- ✓ زيادة الإنتاجية؛
- ✓ الاهتمام بمراقبة الجودة؛

2-1 ما يتعلق بالتنظيم: ويشمل ما يلي:

- ✓ القدرة الفائقة على تحقيق الموارد اللازمة للتنظيم؛
- ✓ وجود نسبة مقبولة من تحويل المدخلات إلى مخرجات؛
- ✓ ارتفاع درجة التنسيق بين الأجزاء الفرعية للمنظومة ؛

2- المؤشرات الذاتية: وتشمل أيضا كل ما يتعلق بالأفراد والتنظيم:

1-2 ما يتعلق بالأفراد: وتشمل ما يلي:

- ✓ ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العاملين؛
- ✓ زيادة الدافعية للعمل؛
- ✓ تدعيم الالتزام الوظيفي؛
- ✓ زياده النمو الشخصي للعاملين.

2-2 ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للمنظومة: وتشمل ما يلي:

- ✓ الاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعي؛
- ✓ زيادة الثقة بين العاملين؛
- ✓ الاهتمام بالاتصال المفتوح؛

<sup>1</sup> زبيدة مشي، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص ص: 60-61.



✓ المشاركة في اتخاذ القرار؛

✓ مساندة القيادة القائمة لأنها نابعة من العاملين أنفسهم و غير مفروضة عليهم.

في ضوء هذه المؤشرات الفردية والتنظيمية، يرتفع العائد الاستثماري لها هذا بالإضافة إلى سرعة تكيف المنظومة مع التغيرات البيئية، وبالتالي تقوي الهوية الذاتية لها. وعليه فالفاعلية التنظيمية ليست شيء واحد ولا يمكن تعريفها أو قياسها على أساس بعد واحد، كما أن أي منظمة يمكن أن تكون فعالة وغير فعالة في نفس الوقت.

### المطلب الرابع: أهم متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية والعوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية

زيادة الفاعلية التنظيمية هي هدف مهم للمؤسسات لتحقيق التميز والنجاح والاستدامة في بيئة الأعمال وهناك أيضا عدة متطلبات أساسية لزيادة الفاعلية، كما أنها تتأثر أيضا بعدة عوامل من أبرز هذه المتطلبات والعوامل ما يلي:

#### أولاً: أهم متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية

يتوفر للمنظمة عديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات وقيود ولكن الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد وأساليب استيعابها وتحريكها لخدمه الأهداف التي تسعى إليها، فتطبيق المعارف الجديدة يتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير وقدر كبير من الخيال المبدع ، من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم جهود البشرية داخل المنظمات. وعلى كل فهناك عدة متطلبات يجب توفرها من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية منها:<sup>1</sup>

1- **اللامركزية و التفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه انشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك اشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي وشركائهم مثالا مهما فهما: تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

2- **توسيع العمل:** رواده هما شركتي: أي بي أم ، و ديتروين إديسون، فهما تشجعاني تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

3- **تقييم الإدارة:** أن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم ادائه بشكل دوري

<sup>1</sup> مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص ص: 197-198.

ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا. ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة جنرال ميلز<sup>1</sup> وشركة "انسول" للكيماويات.

4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين لكي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال له من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجتهم الاجتماعية والنفسية.

5- زيادة فعالية الاتصال يمكن القيام بعدة اجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات؛
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح مستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الافكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها؛
- تنظيم جمعيات عامة دوريا تعقد كلما دعت الحاجة إلى، ذلك وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم توضيحات وشروحات؛
- الاعتماد على مسيرين اكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات؛
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين والعمل على فهمها والاستجابة لها ما أمكن.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

يمكن أن تقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة؛
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة؛
- درجة الالتزام باللوائح والاجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي؛
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي؛
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة؛
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية؛

<sup>1</sup> بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد ابن أحمد، وهران، 2015/2014، ص ص: 71-72.

- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون افراط أو تفريط؛
- فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني؛
- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضغط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية؛
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة؛
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب؛
- شبكات الاتصال المتكاملة، كتمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة؛
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة؛
- الأكد ان كل هذه المتغيرات ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

### المطلب الخامس: نماذج قياس الفعالية التنظيمية

لا يوجد هناك نموذج واحد يلائم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، ولكن تختلف النماذج حسب وجهة نظر الدارسين لها وحسب تخصصاتهم وبالرغم من تعدد نماذج قياس الفعالية التنظيمية إلا أننا نختصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **نموذج الأهداف:** يرتبط هذا النموذج باسم **إيتيزيوني**، ان قياس فعالية المنظمة حسب المنهج يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها إلا أن التعرف على تلك الأهداف يعترضه العديد من المشكلات.
- 2- **نموذج موارد النظام:** يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح، وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها، ومن ثم تزداد فعالية المنظمة كلما تعاضمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها.
- يرى انصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات، وبالتالي فإن هذا المدخل يحدد أبعاد فعالية المنظمة على أساس ما يلي:
- القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها؛

<sup>1</sup> سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07، جامعة المسيلة، الجزائر، ص ص: 293-294.

– القدرة على الحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة، وذلك من خلال القدرة على التفاوضية للمنظمة.

3- نموذج العمليات: يعتمد هذا النموذج في قياس فعالية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية، والعمليات الإنسانية مثل القيادة، الاتصال، سلوك الجماعات، ومستوى الصراع وغيرها، وليس العمليات المادية وتنتم المنظمة بالفعالية في ظل هذا المدخل من خلال توفر الخصائص التالية:

تحقيق التكامل بين التنظيمية؛

توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع نمو الأفراد والمنظمة.

ويؤخذ على هذا المدخل اعتماده على العمليات الداخلية الإنسانية والتي يصعب في كثير من الأحيان إخضاعها للقياس الدقيق. ومن بعض مؤشرات هذا النموذج التي تقاس من خلالها الفعالية ما يلي:

وجود مناخ عمل إيجابي وتنامي روح الفريق؛

وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة؛

توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين، مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي.

#### 4- نموذج المنتفعين الاستراتيجيين ( نموذج الأطراف ذات المصلحة):

برز هذا المدخل بديلاً عن النماذج السابقة، وجذب انظار المؤلفين الباحثين ويعتبر مؤيدوا هذا النموذج أن المنظمة مجموعة من الأطراف الداخلية والخارجية التي تتفاوض على مجموعة معقدة من القيود والأهداف والمرجعيات، من أجل ضمان فعاليتها وبقائها. وتعرف الفعالية وفق هذا النموذج على أنها قدرة المنظمة على إشباع احتياجات المنتفعين في محيطها والذين تحتاجهم لبقائها واستمرارها، أصحاب المصلحة أو مجموعة المنتفعين بداخل المنظمة أو خارجها، تعتمد عليهم المنظمة في بقائها أو تطورها من خلال تلبية مطالبهم فتتسم المنظمة بالفعالية إذا تمكنت من إرضاء أصحاب المصلحة (المورد، الزبائن، العامل، المالك، المدير، المجتمع، الدولة)، فكلما زادت نسبة إرضائهم كلما زادت مستوى فعاليتها. سعى مؤيدوا هذا النموذج إلى احتواء النماذج الثلاثة السابقة للمدخل التقليدي، وجه نموذج المنتفعين الاستراتيجيين الأنظار نحو علاقة المنظمة بالمحيط كما هو الحال في نموذج (موارد النظام)، وإلى نتائج أداء المنظمة كما هو الحال في (نموذج الهدف)، وإلى الآليات الداخلية في المنظمة كما هو الحال في (نموذج العمليات).<sup>1</sup>

يفترض أصحاب هذا المدخل أن فاعلية المؤسسة تكمن في قدرتها على تقديم ما يرضي المنتفعين منها سواء كانوا من البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بها ليضمن لها استمرارها وبقائها.

<sup>1</sup> مازري منيرة، مرجع سبق ذكره، ص188.

ويعتمد هذا النموذج على مجموعة من المؤشرات تتمثل في:<sup>1</sup>

- رضا المساهمين عن عوائدهم المالية ورضا العاملين عن العمل؛
- رضا الزبائن عن نوعية السلع أو الخدمات؛
- رضا المجهزين عن صفقاتهم مع المنظمة؛
- رضا الدائنين عن سداد المنظمة لديونها لهم وفوائدها؛
- رضا المنظمات الحكومية عن امتثال المنظمة للقوانين ذات الصلة بعملها؛
- رضا هيئة حماية البيئة مع النشاطات المنظمة تجاه حماية البيئة.

### 5- نموذج القيم المتنافسة:

يتمثل المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت، وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها، حيث يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليهم الجميع بشكل تام كذلك لا يوجد اجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض. لذلك نجد أن الفعالية التنظيمية هي موضوع شخصي بمعنى أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته. ومن هذه الزاوية يمكن القول أن التقييم ربما يخبرنا عن المقيم وقيمة أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفعالية المنظمة. وتم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة وهما كالآتي:<sup>2</sup>

**1-5 المنظمة/ الأفراد:** حيث أن التركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا والمهارة والكفاءة في العمل، في حين التركيز على المنظمة فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية والكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات.

**2-5 المرونة/ الجمود:** وتمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف والتغير من مرحلة إلى أخرى، وكذا القدرة على الابداع، بينما يعكس الجمود امكانية احكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي والالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل.

### 6- نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام اداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وهي أيضا أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم

<sup>1</sup> مازري منيرة، مرجع سابق ذكره، ص190.

<sup>2</sup> شعبان فرج، التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية، المجلة الجزائرية العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد09، العدد01، 2021، ص829.

الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.<sup>1</sup>

اقترن هذا النموذج بكل من "تورتون و كابلان"، حيث قاما بدراسة اجريت على عشر منظمات لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء منظمات الأعمال، لذا كانت الحاجة إلى استخدام بطاقات الأداء المتوازن كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة الحديثة فضلا عن دورها في تنظيم المعلومات.<sup>2</sup>

حيث تمكن تقنية استخدامها المنظمات مقياس وتقييم أعمالها بنظرة شمولية من خلال خمس أبعاد وهي كالآتي:<sup>3</sup>

**1-6 البعد المالي:** ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمؤسسة؛

**2-6 بعد العمليات الداخلية:** يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير؛

**3-6 بعد العملاء:** يركز على العملاء وقياس مستوى رضاهم؛

**4-6 بعد النمو والتعلم:** هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى ابداعهم من أجل إرضاء العملاء.

**5-6 بعد البيئة والمجتمع:** يهتم بالجوانب البيئية والمجتمعية للمؤسسة.

<sup>1</sup> وهيبه مقدم، قراءة نظرية دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي، حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09 10 نوفمبر 2010، ص 07.

<sup>2</sup> مازري منيرة، مرجع سبق ذكره، ص 191.

<sup>3</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة فرحان عباس، سطيف، 2011/2012، ص 17.

## المبحث الثالث: نظرية تكاليف الصفقات والعوامل المؤثرة فيها

ظهرت نظرية تكاليف الصفقات أو المعاملات نتيجة مجموعة أعمال ودراسات مفكرين مثل امثال "ويليام سون و رونالد كوز"، حيث يركز تحليل هذه النظرية على أن وجود الشركة هو لتخفيض تكاليف التعاقدات والصفقات المبرمة بين طرفين أو أكثر.

### المطلب الأول: مفهوم نظرية تكاليف الصفقات

طرح رونالد كوز سنة 1937 مفهوم كفاءة الأسواق، للتشكيك والتساؤل حول وجود المؤسسة الكبيرة في السوق، وذلك بغية الوصول إلى أن طبيعة التعاقدات المنجزة في المؤسسة هي التي تسمح لها بالتواجد بقوة (في السوق)، حيث تكون المؤسسات فعالة اقتصاديا إذا كانت تكلفة التعاقدات المنجزة في السوق ( اخرجت الأنشطة)، وذلك في ظل مجموعة من الشروط كعدم اليقين ، تكرار التعاقدات. حيث اعتبر كوز أن تكاليف التعاقدات هي تكاليف التنظيم والإنتاج التي تتحملها المؤسسة عن طريق آلية السوق ،حيث يتم التنسيق بين الأفراد في السوق عبر آلية السعر، لكن المؤسسة بدورها تقوم بالتنسيق بين الأفراد وحينما يتم اللجوء إلى السوق تتحمل المؤسسة تكاليف هي : تكاليف الصفقات والتي تتمثل في تكاليف التفاوض، تكاليف البحث عن المعلومات ،وعليه فالمؤسسة تتطور وتنمو ما دام تكاليف الصفقات أكبر من تكاليف التنظيم الداخلي.<sup>1</sup>

النظرية الحديثة لتاريخ المنشأة حسب "رونالد كوز"، هي أن المنشأة موجودة كبديل على أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات، في إطار مجموعة من العقود يمكن تخفيضها من خلال خلق المنشأة التي تعمل بمثابة الوسيط بين المستهلك ومورد المدخلات، وبالتركيز على فكرة "رونالد كوز" فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود المنشأة، وتقوم نظرية "رونالد كوز" على أن علاقات العمل هي ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، والمكافآت والترقية.<sup>2</sup>

قام بتطوير نظرية تكاليف الصفقات الإقتصادي "ويليامسون"، سنة 1985 معتمدا على التحليل المؤسساتي المقارن، أي البحث عن مؤسسات أين تكون فيها تكاليف المبادلات أقل ما يمكن، وقد ركز على دور المعلومات في السوق التي بقيت المرجع الوحيد للفعالية، وذلك من خلال ادخال عوامل سلوكية (الرشادة

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/ 2014، ص16.

<sup>2</sup> عبد الفتاح ياغي، دور الحوكمة في تفعيل سياسات الابتكار الإداري في سوق أبو ظبي للأوراق المالية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الانسانية، قسم الحوكمة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، نوفمبر 2019، ص27.

المحدودة، السلوكيات الانتهازية...)، وأخرى منظماتية (التكاليف الناتجة عن التصرفات البيروقراطية و الرشوة...)، فأبي استعمال لنظرية تكاليف الصفقات يجب معرفة شيئين اثنين هما:

- ان مضمونها هو اجراء صفقات باعتبارها وحدة التحليل الأساسية؛
  - إننا نبحث عن طبيعة التسيير والأداء الجيد، الذي يسمح بتقليل تكاليف الصفقات إلى حد أدنى<sup>1</sup>.
- ركز "ويليامسون" على تحليل الصفقات (التبادلية)، مستندا في ذلك على دراسات سابقة "رونالد كوز" و "سايمون"، وذلك بالنظر إلى عملية الإنتاج على أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة فيما بينها تكنولوجيا، حيث يركز أيضا على الاهتمام بتكاليف الصفقات ما بين المراحل وقد قام بتعريف الصفقة على أنها: "انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة على نتائج المراحل السابقة"، وهذا الانتقال يمكن أن يكون مكلفا<sup>2</sup>.
- وفي الأخير نستنتج أن نظرية تكاليف الصفقات هي جميع التكاليف التي تقوم على البحث عن نظام تسيير فعال ويمكن من خفض التكاليف المتعلقة بتنفيذ الصفقات في السوق.

### المطلب الثاني: أنواع تكاليف الصفقات حسب "ويليامسون" و "رونالد كوز"

لقد أسهما كل من "رونالد كوز" وويليامسون في تطوير فهمنا لأنواع التكاليف التي يمكن أن تنشأ نتيجة إجراء الصفقات الاقتصادية، حيث أشار كل منهما إلى عدة أنواع من التكاليف وهي كما يلي:

#### أولا: أنواع تكاليف الصفقات حسب "رونالد كوز"

قام كوز بتقسيم تكاليف الصفقات إلى ثلاث أصناف وهي ما يلي:<sup>3</sup>

- 1- **تكاليف التفاوض و اتخاذ القرارات:** يؤدي التعقيد الذي يخص العقود المبرمة بين الطالبين والعارضين إلى مفاوضات تستغرق مدة من الزمن.
- 2- **تكاليف البحث عن المعلومات:** هي عبارة عن التكاليف الناتجة عن البحث عن المعلومات والاستفسار عنها حيث تكلف العديد من النفقات.
- 3- **تكاليف الرقابة:** بمجرد إمضاء العقد يلزم وجود مراقبة من كلا الطرفين على الآخر، لمدى احترامه لبنود العقد وتطبيقها بالشكل المطلوب.

<sup>1</sup> بوراس بودالية، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، تخصص مالية وإدارة أعمال، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2021/2022، ص37.

<sup>2</sup> صلواتشي هشام، حوكمة المؤسسات دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2012/2013، ص37.

<sup>3</sup> مرسلبي حليلة، العلاقة التبادلية بين حوكمة المؤسسات وتسيير الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة عبد الحميد أين باديس، مستغانم، 2019/2020، ص51





## ثانيا: انواع تكاليف الصفقات حسب "ويليامسون"

قام ويليام سون بإكمال التحليل الذي جاء به كوز حيث اهتم بالتعمق، وتحديد هذه المتغيرات على أساس التكاليف المحددة من طرفه.

- 1- التكاليف المسبقة: يرتبط هذا النوع من التكاليف في الصياغة والتفاوض واتفاقية الضمان، ومنه فهي التكاليف قبل الصفقة أي تكاليف اولية للصفقات كما أنها تتوافق مع مرحلة البحث عن المعلومات.
- 2- التكاليف اللاحقة: ويقصد بها تلك التكاليف التي تأتي بعد الصفقة، كما يمكن أن يطلق عليه أيضا حسب ويليام سون ( تكاليف التعاقد اللاحق)، ويمكن تقسيمها إلى عدة فئات فرعية، حيث أن هذه التكاليف يمكن أن تظهر بعد حدوث إمضاء العقود.

المطلب الثالث: فرضيات نظرية تكاليف الصفقات

يرى ويليام سون بأن الصفقة هي وحدة التحليل الأساسية للمنظمة، كما يجزم أن أي تعامل تكون المنظمة طرفا فيه يعتبر صفقة، مورد وزبون التي يتم فيها نقل وتحويل ملكية السلع والخدمات، بين شركة وشركة أخرى. تقوم نظرية تكاليف الصفقات على البحث عن نظام سير أمثل وفعال، يمكن من خفض التكاليف المتعلقة بإبرام وتنفيذ الصفقات وتعتمد نظرية تكاليف الصفقات على فرضيتين سلوكيتين هما:

- 1- الرشادة المحدودة: مضمون هذا المفهوم أن الفرد ليس له القدرة على فهم المحيط بطريقة كاملة لأنه لا يملك المعلومات الضرورية والكافية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي يكون قراره ضمن حالة عدم التأكد وكنتيجة لذلك تكون العقود في غالب الأحيان غير كاملة.<sup>1</sup>

والرشادة حسب سايمون متعلقة بانتقاء التصرف الأفضل لمواجهة الخيارات المتاحة، للأفراد محدودية الكفاءة وبالتالي يجدون صعوبة في تقدير توجهات المعقدة وعدم التأكد المحيط الخارجي أیلا يملكون كل العناصر والمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ قرار عقلاني كما أن معالجة جميع المعطيات أمر في غاية الصعوبة، إن لم يكن مستحيلا والصعوبة تكمن (في تكاليف جمع المعلومات، تكلفة معالجتها، والحسابات التي تدخل في اتخاذ القرار، حالة عدم التأكد الملازمة للمحيط الاقتصادي).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ريمة شيبوب، كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة سطيف1، 2015/2016، ص10.

<sup>2</sup> زركي عمار، التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2011/2012، ص163.

الرشادة ليست مطلقة وإنما محدودة، حيث أن الكفاءة البشرية محدودة بالمعرفة والتعلم والقدرة على التنبؤ، المهارة، الوقت، كما أن إخفاء المعلومات والتضليل قد لا يساهم في اتخاذ القرار العقلاني في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

2- الانتهازية: حسب ويليام سون عندما يكون هناك عقد غير تام فإن ذلك يطرح مشاكل إضافية تقترن مع حالة الانتهازية، والتي تظهر على شكل سوء الاختيار، الخطر الأخلاقي، التهرب، السعي لتحقيق أهداف غير رئيسية، وغيرها من أشكال السلوك الاستراتيجي، وحسب الفرضيات السابقة يرى ويليام سون أن العقود لن تكون تامة، وبالتالي فإنه يوجد طرف يتعرض للانتهازية طرف آخر، مما يشكل حالة تضارب في المصالح من الأطراف المتعاقدة.<sup>2</sup>

إن الفرد بطبيعته انتهازية، إذ يعمل دائما على تفضيل مصلحته الشخصية على حساب مصلحة الطرف الثاني، وتعتمد خسارته بتضليله وتزويده بمعلومات خاطئة لا تعبر عن الواقع العملي، أو عدم تمكنه من الحصول على معلومات مهمة تساعده في اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص عقد الصفقة بطريقة مناسبة، ويمكن أن تأخذ الانتهازية أحد الأشكال التالية:<sup>3</sup>

1-2 انتهازية قبلية: تكون قبل تحرير العقد، وذلك بإخفاء معلومات مهمة ومؤثرة على قرار الطرف الثاني المتعلق بإبرام الصفقة أو الغائها.

2-2 انتهازية بعدية: تكون بعد إبرام العقد، حيث يستفيد الانتهازية من مزايا ضعف نظام الرقابة المفروضة عليه وعدم القدرة على التحكم فيه.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تكاليف الصفقات

لتحديد تكاليف الصفقات هناك عدة عوامل مؤثرة فيها تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

1- خصوصية الأصول: وتحدث عن أساس الدرجة التي يمكن من خلالها إعادة نقل أصل ما لاستعمال آخر دون انخفاض في قدرته الإنتاجية، وخصوصية الأصول تمتد الى الموقع، إذا كان فريد من نوعه فتواجه المؤسسة بمنطقة سياحية يمثل أصل خاص بحد ذاته، تشمل خصوصية الأصول إنتاج استثمار معين بناء

<sup>1</sup> نوي فاطمة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص46.

<sup>2</sup> الياس ابن ساسي و مريم فيها خير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أليفر ويليام سون، الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 25 26 نوفمبر 2013، ص02.

<sup>3</sup> لمين تاغليسية، مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، تخصص محاسبة ومراجعة وتدقيق، جامعة الجزائر3، 2017/2018، ص10.

<sup>4</sup> مرسل حليمة، مرجع سبق ذكره، ص51.

على طلب الزبون، كما تمتد خصوصية الأصول إلى مهارات اليد العاملة أي تخصصها في انجاز عمل معين، بحيث يصبح من الصعب تغيير مهمتها في المؤسسة أو خارجها.

**2- حالة عدم التأكد:** ترتبط أو تتعلق حالة عدم التأكد بقدرة الأعوان على التحكم في الإنتاج أو تقديم الخدمة، مثل الحصول على متطلبات الجودة لنقل التكنولوجيا، وتنقسم حالة عدم التأكد إلى مكونين هما:<sup>1</sup>

**1-2 حالة عدم التأكد الداخلي:** والتي تشمل الطبيعة الضمنية للمهام التي تقوم بها المؤسسة داخليا.

**2-2 حالة عدم التأكد الخارجي:** تتعلق بمجالات عدم التأكد الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة، مثل حالة عدم التأكد التكنولوجي، عدم للتأكد القانوني والتنظيمي، حالة عدم التأكد الجبائي وحالة عدم التأكد التنافسي.

**3- تكرار الصفقة:** هذا العنصر له تأثير كبير على التكاليف، وكلما كان الأصل على درجة عالية من الخصوصية كانت درجة تكرار الصفقة منخفضة والعكس صحيح، وتبحث نظرية تكاليف الصفقات في تحديد الشروط التي تكون في ظلها المؤسسات أفضل من السوق، بحيث نبحت عن أشكال تنظيم ذات الكفاءة الأعلى، أي تلك التي تمكن من تدنية التكاليف.

أما بالنسبة للصفقات التي تتم مرة واحدة، فإن الأطراف المتعاقدة ستلجأ إلى عقد مسبق أو ضمانات وآليات قياسية، وعند نشوء أي نزاع سيعرض أمام المحاكم أما في الصفقات المتكررة عند نشوء نزاع يتم استعمال آليات مختلفة كاستحداث لجنة خاصة لتنظيم العلاقة بين الأطراف وحل النزاعات. والجدول الموالي يوضح مثالا عن العوامل المؤثرة في تكاليف الصفقات:<sup>2</sup>

**جدول 2:** مثال عن العوامل المؤثرة في تكاليف الصفقات.

درجة خصوصية الأصول				
		مختلطة	غير خاصة	
خاصة				
بناء مصنعة	تجهيزات	شراء	ضعيف	التكرار
		بطولية		

<sup>1</sup> قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصادية تسيير المؤسسة، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/ 2019، ص22.

<sup>2</sup> مرسل حليمة، مرجع سبق ذكره، ص52.

التكرار	قوي	شراء تجهيزات من السهل الحصول عليا	شراء مواد أولية بطلبية	تحويل خاص لمنتج وسيط عبر عدة مراحل متتالية
---------	-----	-----------------------------------------	---------------------------	-----------------------------------------------------

المصدر: مرسلي حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

من خلال الجدول، عملية بناء مصنع هي صفقة خاصة، وتكرار هذه الصفقة ضعيف عكس شراء تجهيزات من السهل الحصول عليها كتجهيز لمكتب، فرغم التكرار الضعيف للصفقة إلا أنها غير خاصة ولا يترتب عنها تكاليف صفقات كبيرة.

**4- صعوبة تقييم الأداء:** يصعب تقييم أداء أطراف الصفقة بعد ابرامها، فمثلا في ورشة تجارة يشتغل فيها ثمانية عمال في حالة ارتفاع أو انخفاض انتاجية هذه الورشة، يصعب هنا على المدير تحديد مدى مشاركة كل واحد من العمال الثمانية في هذا الارتفاع أو الانخفاض في الإنتاجية، ومنه يصعب علينا معرفة مردودية كل عامل وأيضا مقارنة أحد العمال مع أداء العمال الآخرين.

**5- ترابط الصفقات:** أثناء سيرورة نشاط مشروع معين، يمكن للصفقات المكونة لهذا المشروع أن تكون مستقلة عن بعضها البعض، لا تحتاج إلى أي تنسيق لا من حيث الزمن ولا من حيث الترتيب. إلا أنه توجد بعض الصفقات التي تتربط فيما بينها، أي أنه لا تتحقق احدهما إلا بتحقيق الأخرى. وهذا ما يفرض التنسيق بين هذه الصفقات قصد تفادي التكاليف الإضافية أو تعطيل المشروع.

## خلاصة الفصل:

في الأخير نستنتج أن التصميم التنظيمي ليس معني بالهيكل التنظيمية واعداد الملفات والوظيفية فقط، فالتصميم هنا هو السبب المباشر والرئيسي لنجاح المؤسسة، وأصبح من ضمن أساسيات تقديم الميزة التنافسية. حيث أنه يحافظ على شيء تحتاجه جميع المنظمات وهو أن تتمتع بسلاسة تنظيمية تضمن لها الوجود عالميا. حيث أن اختلاف طبيعة عمل المنظمات واختلاف البيئات التي تعمل فيها جعل هذه المؤسسات تستخدم هيكل مختلفة وهي تبحث عن الفاعلية، ويعد تنظيم المؤسسات مكلفا فهي متواجدة لأنها تمكن الفاعلين الاقتصاديين من اقتصاد التكاليف، ذلك لوجود تكاليف المعاملات في الواقع إن المؤسسات موجودة وقابلة للبقاء اقتصاديا عندما تكون تكاليف معاملاتهم أقل من تلك الموجودة في السوق، حيث تهدف تكاليف المعاملات إلى تحليل وفهم العلاقات الاقتصادية بين الأفراد والمنظمات من خلال تحليل تكاليف إجراء الصفقات الاقتصادية، وتتعلق هذه النظرية بالتصميم التنظيمي من خلال تأثيرها على اتخاذ قرارات المؤسسات في تنظيم عملياتها الداخلية وتنظيم علاقاتها مع العناصر الخارجية، حيث يهدف التصميم التنظيمي أيضا إلى تحقيق أهداف مثل تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين الأداء. وبالنظر إلى نظرية تكاليف الصفقات يمكن للمؤسسات أن تحقق هذه الأهداف من خلال تصميم هيكل تنظيمية تعزز التنسيق والتكامل الداخلي وتقلل من التكاليف الناتجة عن إجراء الصفقات مع الأطراف الأخرى.

# الفصل الثاني

خطوات انشاء مؤسسة تعهد

حفلات

**تمهيد:**

بعد استعراضنا في الفصل النظري إلى أهم المفاهيم والجوانب الملمة بالتصميم التنظيمي، وكيفية إعداد الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، والفعالية التنظيمية، وكذا علاقة نظرية تكاليف الصفقات في إنشاء مؤسسات تخفض التكاليف مقارنة باللجوء إلى السوق، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات تبني هذه المفاهيم الأساسية المتعلقة بإنشاء هيكل تنظيمي أكثر تكيفا وانسجاما مع واقع بيئة العمل.

يأتي هذا الفصل مجسدا لعملية التصميم التنظيمي ومساهمته في إنشاء مؤسسات فاعلة وذلك من خلال تطبيق خطوات تصميم الهيكل التنظيمي في إعداد هيكل تنظيمي لمؤسسة تعهد الحفلات. للإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهي كما يلي:

**المبحث الأول:** ماهية مؤسسة تعهد الحفلات

**المبحث الثاني:** أساسيات مؤسسة تعهد الحفلات

**المبحث الثالث:** خطوات تصميم هيكل تنظيمي لمؤسسة تعهد الحفلات



## المبحث الأول: ماهية مؤسسة تعهد الحفلات

مؤسسة تعهد الحفلات هي مؤسسة تجارية تختص في تنسيق وتنظيم حفلات متنوعة، سوف نتطرق في ما يلي إلى ماهية مؤسسة تعهد الحفلات من خلال ثلاثة مطالب حيث يتضمن المطلب الأول مفهوم مؤسسة تعهد الحفلات، والمطلب الثاني الأهداف الأساسية لإنشاء مؤسسة تعهد الحفلات، والمطلب الثالث أسباب انشاء مؤسسة تعهد الحفلات.

### المطلب الأول: مفهوم مؤسسة تعهد الحفلات

مؤسسة تعهد الحفلات هي عبارة عن شركة أو مؤسسة كبيرة تضم فريق عمل كامل يعمل على تنظيم الحفلات بمختلف أنواعها سواء أن كان حفل زفاف أو تخرج وغيرها من الحفلات الأخرى التي يمكن أن تقام، حيث تعمل على تجميع الأفكار ودمجها لتحضير وتجهيز الحدث لكي يكون الشكل النهائي للحفلة ناجح جدا، كما أن المهارات التي يضمها فريق العمل تساهم في نجاح تجهيز الحفلات وتنظيمها بدرجة كبيرة جدا.<sup>1</sup>

مؤسسة تعهد الحفلات هي مؤسسة أو شركة تختص في تنظيم وتنفيذ الحفلات والمناسبات الخاصة. تقدم هذه المؤسسة خدمات متنوعة لتلبية احتياجات العملاء وتنظيم الفعاليات بشكل شامل، حيث تشمل مهامها التخطيط والتنسيق والترتيبات المتعلقة بالحفلات والمناسبات المختلفة مثل حفلات الزفاف، حفلات الختان، حفلات التخرج...إلخ.

### المطلب الثاني: الأسباب الأساسية لإنشاء مؤسسة تعهد حفلات

هناك عدة أسباب يمكن أن تدفع لإنشاء مؤسسة لتعهد حفلات وفيما يلي بعض هذه الأسباب:

- امتلاك المهارات والخبرات في مجال الأفراد والمناسبات؛
- حجم الإنفاق في هذا المجال كبير جدا من قبل أصحاب الأعراس والحفلات؛
- المنافسة شبه معدومة بين الصالات حجما نوعا؛
- عدم تغطية الصالات والقاعات المتوفرة في المدن لجميع الأعراس والحفلات في البلاد؛
- الازدحام السكاني وكثرة الأعراس والمناسبات؛
- أرباح المؤسسة شبه مضمونة؛
- تحسين الوضع الإقتصادي لصاحب المؤسسة؛
- تحقيق الاستقلال المالي؛

<sup>1</sup>تعرف على أسماء شركات حفلات تنظيم، <http://paradigme.com> تاريخ الاطلاع: 2023/05/29، ساعة الاطلاع: 21:15.

- الحصول على أمان وظيفي حقيقي.

### المطلب الثالث: الأهداف الأساسية من إنشاء مؤسسة تعهد حفلات

إن تأسيس مؤسسة لتعهد حفلات له العديد من الأهداف الأساسية وفيما يلي بعض هذه الأهداف:

- تحقيق أرباح كبيرة خلال فترة قصيرة نظرا لتزايد الإقبال عليها؛
- تجاوز توقعات كل العملاء من خلال تقديم افكار جديدة ومبتكرة لتصميم الفعاليات والمناسبات المختلفة بالإضافة إلى إدارة هذه المناسبات البارزة منذ التخطيط ووصولاً إلى التنفيذ؛
- تحقيق أرباح جيدة من خلال تنظيم حفلات زفاف راقية كما يهدف إلى راحة العروسين وتوفير الجهد والارهاق عليهم وتفرغهم لأداء أعمال أخرى؛
- توفير فرص الشغل لسكان المنطقة على وجه التحديد والسبب في ذلك أن لا يحدث أي تأخير من الموظف في العمل؛
- القيام بتوفير مؤسسات تناسب الأفراح والمناسبات المختلفة لسكان المنطقة والمناطق المجاورة؛
- توفير خدمة تموين وتجهيز الحفلات بتكلفتها تراعي المستوى المادي للأسرة؛
- تحقيق الاستمرارية والنمو وهو أول ما تسعى المؤسسة لتحقيقه؛
- التركيز على رضا الزبائن وتوفير كل احتياجاتهم؛
- الريادة في هذا المجال وتحقيق رقم أعمال كبير؛
- المساهمة في خدمة المجتمع وزيادة مستوى المساهمة؛
- تحسين وتطوير كافة العمليات الفنية والإدارية.

## المبحث الثاني: أنواع الحفلات والتجهيزات الضرورية لمؤسسة تعهد حفلات

إن مؤسسة تعهد الحفلات قادرة على تنظيم مجموعة متنوعة من الحفلات والفعاليات، كما تحتاج أيضا لعدة تجهيزات ضرورية للقيام بأي حفلة وفيما يلي سوف نتطرق إلى هذه الأنواع والتجهيزات من خلال المطالب التالية.

### المطلب الأول: أنواع الحفلات التي تنظمها مؤسسة تعهد حفلات

الحفل هو مكان يجتمع به عدد كبير من الناس وهم الجمهور الذين يحضرون الحفل الذي ينظمه عدد من المنظمين و تكون الحفلة لغرض معين تقام من أجلها فقط. فهناك أنواع كثيرة من أنواع الحفلات وجميعها تختلف من حيث طريق التنظيم وطريقة إدارة حتى تظهر في النهاية بشكل يليق بمنظمين الحفل ويسعد بها الحاضرين من الجمهور ولأن هناك أنواع مختلفة من الحفلات سنركز على بعضها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **الحفلات المدرسية:** هي النوع الأول من أنواع الحفلات والتي تتم في المدارس لغرض معين قد يكون هذا الغرض هو مثل من أجل تكريم الطلاب أو تكريم أعضاء التدريس أو يكون احتفالا بشيء معين في العام، مثل الاحتفال بالمولد النبوي أو الاحتفال يحدث تاريخي ومن أشهر الأسباب التي من أجلها تقام الحفلات في المدارس هي حفلة عيد الأم يكون الحفل في المدرسة في مكان واسع حتى يستطيع الاستيعاب لأعداد كبيرة من كل من الطلاب والمدرسين وأولياء الأمور ليستمتعوا جميعا بالحفل مع ضرورة أن يكون تنظيم الحفل على أعلى مستوى فهذا كله يضمن روعة الحفل المقام.
2. **حفلات الزفاف:** حفلات الزفاف هي الأخرى نوع من أنواع الحفلات المشهورة والتي تتم في يوم الزفاف وتكون في مكان واسع في قاعة واسعة ويتولى أمر التنظيم لهذا الحفل أصحاب المكان أو قاعة الزفاف وليس الأشخاص أصحاب الحفل أنفسهم، وفي هذه الحفل والتي تكون عادة في المساء يحضرون جميع من الأهل والأحباب ولذلك لابد أن تكون على درجة عالية من التنظيم لتكون حفل يليق بأصحابه مع ضرورة ان أن يكون في مكان واسع يستوعب تلك الأعداد من الأشخاص الذين اتوا لحضور الحفل.

### صورة 1: حفلات زفاف



<sup>1</sup> بحث عن أنواع الحفلات- منتدى فتكات- [https:// www.fatakat-a.com](https://www.fatakat-a.com)، تاريخ الاطلاع: 2023/05/30، ساعة الاطلاع: 18:07.

المصدر : <https://www.almrsal.com/post>

3. **حفلات التخرج:** حفلات التخرج هي مناسبات مميزة تحتفل فيها بإنجازك الأكاديمي وتوديع الدراسة عادة يتم تنظيم حفلات التخرج في المدارس والجامعات هناك بعض العناصر المشتركة التي قد توجد في حفلات التخرج منها توزيع الشهادات، خطابات التخرج، الملابس الأكاديمية، التصوير الفوتوغرافي، الاحتفالات، والاجتماعات. وقد تختلف تفاصيل حفلات التخرج من مؤسسة إلى أخرى، لذا فمن الأفضل التحقق من الإرشادات والمعلومات المقدمة من قبل المدرسة أو الجامعة التي ستخرج منها، يمكن أن تتضمن هذه التفاصيل مواعيد وأماكن الحفلات، والزي الملائم، ومعلومات حول توزيع التذاكر إذا كان هناك عدد محدود من الأماكن المتاحة.

### صورة 2: حفلات التخرج



المصدر : [https://twitter.com/party\\_wishes1/status](https://twitter.com/party_wishes1/status)

4. **حفلات عيد الميلاد:** هذا نوع آخر من أنواع الحفلات التي تقام واشهرهم على الإطلاق فليس هناك شخص لا يحتفل بعيد ميلاده، وتكون تلك الحفلة في مكان واسع مثل قاعة الاحتفالات أو في منزل المتعهد بالحفل، ونحتاج إلى منظمين خبرة في تنظيم حفلات اعياد الميلاد. احتفالات عيد الميلاد تتضمن مجموعة من الفقرات تكون من وحي خيال منظمين الحفل معظمها فقرات غناء وفقرات استعادة لذكريات الشخص صاحب عيد الميلاد.

### صورة 3: حفلات عيد ميلاد



المصدر : <https://ar.europeanwritersstour.com/images/afkar-aayd-mylad>

5. **حفلات الختان:** هي احتفال يقام للإحتفال بإجراء عملية الختان لطفل الصبي. يعتبر الختان تقليديا ودينيا وثقافيا وتختلف طقوس حفلة الختان من ثقافة إلى أخرى ولكن عادة ما يشمل الحفل على مجموعة من الناس يجتمعون للمشاركة في الاحتفال، قد يتم اقامة حفل كبير مع حضور الأهل والأصدقاء وقد يقتصر الحفل على العائلة المقربة والأصدقاء المقربين وتشمل طقوس حفلة الختان عادة تقديم الطعام، والحلوى، والموسيقى، والأغاني وقد يتم أيضا تنظيم أنشطة وألعاب الأطفال. يتم أداء عملية الختان عادة بواسطة طبيب مؤهل أو شخص مختص ومن المستحسن الاحترام والتفاهم لهذه الاختلافات الثقافية عند المشاركة في حفلات الختان.

### المطلب الثاني: التجهيزات الضرورية لمؤسسة تعهد حفلات

عند تنظيم مؤسسة لتعهد حفلات هناك العديد من التجهيزات الضرورية التي يجب الاهتمام بها، فيما يلي قائمة ببعض التجهيزات الأساسية:

#### 1. الفضاء والديكور:

- تحدد الموقع المناسب للحفلة والتأكد من توفر المساحة الكافية للضيوف والتجهيزات الأخرى.
- اختيار طراز الديكور المناسب وتنسيق الألوان والديكورات لإنشاء الأجواء المرغوبة.

#### صورة 4: ديكور الحفلات



المصدر : <https://www.sayidaty.net/node>

#### 2. الصوت والإضاءة:

- استئجار خدمات الصوت والإضاءة المحترفة لتوفير نوعية الصوت وإضاءة عالية.
- القيام بتأجير معدات الصوت مثل الميكروفونات ومكبرات الصوت.
- تحديد الترتيبات اللازمة للإضاءة المناسبة للحفلة مثل الأضواء المسرحية والإضاءة الديكورية.

#### 3. الأثاث والتجهيزات:

- تحديد الأثاث المناسب للمناسبة مثل الطاولات والكراسي والكتب والأرائك.

- القيام بتأمين المعدات الأخرى التي قد تحتاجها مثل الطاولات البوفية والمنصات والمسارح الصغيرة.

#### صورة 5: تجهيزات وأثاث الحفلة



المصدر: <https://www.mosoah.com/references/ask-an-experts>

#### 3. توفير الطعام والمشروبات:

- القيام بالتعاون مع خدمة توفير الطعام والشراب لتحضير وتقديم الأطباق والمشروبات.
- تحديد قائمة الطعام المناسبة والتأكد من تلبية احتياجات الضيوف من حيث النوعية والكمية.

#### 4. خدمة الضيافة:

- القيام بتأجير طاقم ضيافة محترف لتوفير خدمة ممتازة للضيوف مثل استقبالهم وتوجيههم وتقديم الدعم العام.

#### 5. الترفيه والفعاليات:

- البحث عن برامج ترفيهية مناسبة للحفلة مثل الفرق الموسيقية أو فرق الرقص.

### المبحث الثالث: خطوات تصميم هيكل تنظيمي لمؤسسة تعهد حفلات

تصميم هيكل تنظيمي لمؤسسة تعهد الحفلات يعتبر عملية حاسمة لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء لمن يبحث عن تقليل التكاليف، يتضمن الهيكل تحديد الأقسام والوحدات والمسؤوليات والتدفق التنظيمي للعمل داخل المؤسسة، ومن هنا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب نبين فيها خطوات تصميم هيكل تنظيمي لمؤسسة تعهد الحفلات.

#### المطلب الأول: تحليل أهداف مؤسسة تعهد الحفلات وأنشطتها الرئيسية

إن تحليل أهداف مؤسسة تعهد الحفلات يساعد على تحديد الأنشطة التي يجب أن تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها، فيما يلي بعض من أهداف مؤسسة تعهد الحفلات وأنشطتها المرتبطة بها.

#### أولاً: تحليل أهداف مؤسسة تعهد الحفلات

إن إنشاء مؤسسة لتعهد حفلات يشمل العديد من الأهداف الأساسية والفرعية والثانوية التي يمكن أن تكون محددة وفقاً لرؤية وأهداف المؤسسة، وهي كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1/ الأهداف الأساسية لمؤسسة تعهد حفلات:

إن إنشاء مؤسسة لتعهد الحفلات يتضمن وجود أهداف أساسية تساهم في نجاح وتطوير المؤسسة وفيما يلي بعض الأهداف الأساسية:

- تقديم خدمات ممتازة: تهدف المؤسسة إلى توفير خدمات عالية الجودة لتنظيم الحفلات بدءاً من التخطيط والتصميم وصولاً للتنفيذ والإدارة يتم التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم التام.
- تنسيق وتنظيم الحفلات: تهدف المؤسسة لتنظيم وتنسيق الحفلات بشكل كامل بدءاً من التخطيط الأولي وانتهاء بتنفيذ الحفلة. يشمل ذلك ترتيب المكان وحجز الفرق و الفنانين وإدارة الجدول الزمني وإدارة الضيوف ومتابعة التفاصيل الصغيرة الأخرى للحفلة.
- توفير الإبداع و الابتكار: تسعى المؤسسة لتقديم افكار جديدة وإبداعية في تنظيم الحفلات سواء في تصميم الديكور أو اختيار الأنشطة أو توفير خدمات متميزة، حيث يهدف ذلك إلى اطفاء لمسة فريدة ومميزة على كل حفلة وجعل التجربة استثنائية للحضور.
- تخفيض التكاليف المرتبطة بالزبون الذي يسعى لنيل الخدمة بشكل منفصل وبجودة مجهولة.

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين اعتماداً على مواقع رسمية لشركات اجنبية لتعهد الحفلات.

- ضمان التنظيم السلس: حيث نهدف إلى ضمان سير الحفلات بشكل سلس ومنظم مع الاهتمام بجميع التفاصيل الصغيرة وإدارة الوقت والموارد بشكل فعال يتم التعامل مع التحديات المحتملة وحلها بشكل فوري ومهني لضمان حدوث أي تأخيرات أو مشاكل أدنى.
- تلبية متطلبات العملاء: تسعى لتحقيق رضا العملاء عن طريق فهم احتياجاتهم وتطلعاتهم والعمل على تنفيذها بشكل مثالي يتم التعامل مع كل حفلة على حدى وفق الاحتياجات العميل سواء كانت حفلة زفاف أو حفلة التخرج...إلخ.
- بناء سمعة ممتازة: تسعى إلى بناء سمعة ممتازة في مجال تعهد الحفلات من خلال سمعة حسنة في سوق تنظيم الحفلات لذلك يتطلب تقديم خدمات متميزة والعمل على تحقيق التجارب ايجابية للعملاء.
- إدارة مالية ناجحة: تهدف المؤسسة إلى تحقيق ادارة مالية ناجحة وتحقيق الربحية، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على إدارة تكاليفها وإيراداتها بشكل فعال وتحقيق استدامة مالية.
- الريادة في مجال تنظيم الحفلات وتحقيق رقم أعمال كبير.

## 2/الأهداف الفرعية لمؤسسة تعهد حفلات:

- إن إنشاء مؤسسة لتعهد حفلات يشمل العديد من الأهداف الفرعية التي تساهم في تحقيق الأهداف الأساسية ومن بين هذه الأهداف الفرعية الممكنة يمكن ذكر ما يلي:
- بناء قاعدة عملاء مستدامة تهدف إلى توسيع شبكة العملاء وجذب عملاء جدد من خلال تقديم خدمات مميزة ورضا العملاء؛
  - التعرف على احتياجات العملاء وفهم تفضيلاتهم وتوقعاتهم من الحفلات؛
  - تطبيق دراسة التخطيط والتنسيق والتنفيذ لتلبية تفاصيل الحفلات المختلفة؛
  - بناء شبكة علاقات موثوقة مع موردي الخدمات المختلفين مثل قاعات الحفلات وفرق الترفيه وخدمات الطعام و المشروبات؛
  - الابتكار وتطوير المستمر للتصاميم والمفاهيم الإبداعية في تنظيم الحفلات؛
  - توفير خدمة عملاء ممتازة والاستجابة بشكل فعال لاحتياجاتهم ومتطلباتهم؛
  - إدارة المشاريع والموارد بشكل فعال لضمان سير العمليات بسلاسة وتحقيق الجودة والمواعيد الزمنية؛
  - تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة لزيادة الوعي بالمؤسسة وزيادة عدد العملاء والفعالية التنافسية في السوق.

## 3/الأهداف الثانوية لمؤسسة تعهد حفلات:



- توفير فرص عمل للموظفين المهرة في مجال تنظيم الحفلات؛
- تعزيز الترفيه والمتعة للعملاء من خلال تجربة حفلات مميزة ولا تنسى؛
- تعزيز التواصل الاجتماعي والروابط الشخصية من خلال تجمعات الحفلات؛
- دعم صناعة الموسيقى وتوفير فرص للفنانين والمواهب المحلية؛
- تعزيز السياحة والتجارة المحلية من خلال استقطاب حفلات واحداث كبيرة؛
- تشجيع الابتكار والابداع في تصميم الحفلات وتقديم تجارب جديدة للعملاء؛
- تعزيز الوعي بقضايا مجتمعية من خلال تنظيم حفلات توعوية أواخرية.

### ثانيا: الأنشطة الرئيسية لمؤسسة تعهد حفلات:

لتحقيق الأهداف الرئيسية والثانوية والفرعية لمؤسسة تعهد الحفلات يمكن أن تتضمن وتتطلب العديد من الأعمال والنشاطات المختلفة من بينها:

#### 1/ التخطيط والتنظيم: يتضمن ما يلي:

- تحليل احتياجات العملاء وتفضيلاتهم لتصميم حفلات مخصصة؛
- تحديد المواقع المناسبة للحفلات وتنسيق الحجوزات اللازمة؛
- التفاوض والتعاقد مع المديرين والشركاء للحصول على الخدمات والمواد اللازمة؛

#### 2/ الديكور والتصميم:

- تصميم وتنسيق الديكورات المناسبة لكل حفلة بناء على التيمة المحددة؛
- اختيار وترتيب الزهور والإضاءة والأثاث والديكورات الأخرى؛
- توفير تصاميم جرافيكية ومواد تسويقية للحفلات والدعاية والإعلان؛

#### 3/ الترفيه والتسلية:

- توفير فرق موسيقية وفنانين وفرق رقص وعروض ترفيهية حية؛
- التنسيق والإشراف على جميع جوانب الحفلة بما في ذلك الصوت والإضاءة والتقنية والترتيبات الأخرى؛

#### 4/ إدارة المشتريات والتوريدات:

- تأمين وشراء المواد والمعدات اللازمة للحفلات مثل الأزهار المفروشات المستلزمات الصوتية والضوئية ومستلزمات المطبخ؛

- التفاوض مع الموردين وإدارة العلاقات معهم للحصول على أفضل العروض والأسعار؛

#### 5/ الإدارة المالية والمحاسبية:

- تقدير تكاليف وتحديد الميزانية المالية لكل حفلة؛
- إعداد الفواتير وإدارة الدفعات والمصاريف؛

#### 6/ إدارة الموارد البشرية:

- تشكيل فريق عمل مؤهل ومخصص في تنظيم الحفلات؛
- تحديد المهام والمسؤوليات لكل الفرد في الفريق مع تطوير موظفين؛
- التأكد من وجود فريق يتمتع بالمهارات اللازمة للتعامل مع جميع جوانب تنظيم الحفلات؛
- إنشاء بيئة عمل إيجابية وتحفيزية لزيادة الإنتاجية والابداع؛
- توظيف وتدريب وإشراف فريق العمل بما في ذلك مختص التنظيم والتصميم والتسويق والإدارة المالية؛

#### 7/ التسويق والدعاية:

- إعداد وتنفيذ حملات ترويجية مبتكرة وفعالة لجذب عملاء جدد وزيادة قاعدة العملاء الحالية؛
- تطوير استراتيجية تسويقية قوية للمؤسسة يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجية استهداف الجمهور المناسب؛
- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والاعلانات المدفوعة لترويج الأحداث وجذب المزيد من الحضور؛
- توفير محتوى جذاب و معلومات مفيدة للعملاء المحتملين؛
- إنشاء الموقع الإلكتروني و صفحات التواصل الاجتماعي؛

### المطلب الثاني: تحديد الأنشطة المساندة وتجميع الأنشطة المتشابهة وتكوين الوحدات الإدارية

#### في مؤسسة تعهد حفلات

إن تحديد الأنشطة المساندة وتجميع الأنشطة المتشابهة وتكوين الوحدات الإدارية لمؤسسة تعهد الحفلات يعتمد على حجم ونطاق العمل في المؤسسة، ويمكن تخصيص الأنشطة وفقا لاحتياجات محددة وهي كالاتي:

#### أولاً: تحديد الأنشطة المساندة:

بالإضافة إلى الأنشطة الرئيسية والأنشطة الفرعية التي تم ذكرها سابقا يمكن تحديد بعض الأنشطة المساندة التي يمكن أن تساعد مؤسسة تعهد الحفلات على تحقيق أهدافها بشكل فعال وتشمل هذه الأنشطة المساندة ما يلي:

- **الديكور الفخم:** قد يتم تقديم خدمات تصميم وتنسيق الديكور للحفلات، حيث يمكن أن تكون هذه الخدمة مزيدا من الفخامة والترف، ولكنها قد تكون غير ضرورية بالنسبة لبعض العملاء. وبالتالي يمكن إزالة هذه الخدمة دون التأثير على قدرة المؤسسة على تنظيم الحفلات.
- **الخدمات الجانبية الفاخرة:** من بين هذه الخدمات خدمة تأجير السيارات الفاخرة أو توفير خدمات تصوير الفيديو الاحترافية، قد يكون بعض العملاء غير مهتمين بهذه الخدمات أو قد يفضلون الحد من التكاليف، وبالتالي يمكن إزالتها دون تأثير سلبي على الحفلة.
- **الترفيه:** يمكن الاستغناء عن الفرق والفنانين المشهورين والترفيه الكبير في الحفلات، يمكن تقديم بدائل أقل تكلفة مثل دي جي أو فرق موسيقية محلية لتوفير الترفيه والمرح للحضور.
- **الإضاءة المعقدة:** استخدام أنظمة إضاءة معقدة ومتقدمة، يمكن الاستغناء عنها والاكتفاء بإضاءة بسيطة وجذابة تلبي احتياجات الحفل بشكل مرضي.
- **التسويق المدفوع عبر وسائل التواصل الاجتماعي:** يمكن أن يكون لهذه الأنشطة تأثير كبير على زيادة الوعي بالمؤسسة وجذب العملاء، ولكن في بعض الأحيان يمكن الاستغناء عنها والاعتماد بدلا من ذلك على التسويق المجاني عبر وسائل التواصل الاجتماعي والترويج من خلال العملاء المراجعين.

### ثانيا : تجميع الأنشطة المتشابهة:

عند تنظيم حفلات في مؤسسة، يمكن تجميع الأنشطة المتشابهة معا لتحقيق الكفاءة وتوفير الوقت والجهد فيما يلي بعض الأنشطة المشتركة التي يمكن تجميعها:

#### 1/التخطيط والتنسيق:

- اجتماعات التخطيط لتحديد أهداف الحفل وتحديد المتطلبات والميزانية؛
- تحديد تفاصيل الحفل مثل الديكور و الإضاءة والموسيقى والطبخ والترفيه؛

#### 2/إدارة الحضور والتسجيل:

- تنظيم عملية التسجيل وجمع معلومات الحضور المحتملين؛
- تأكيد حضور الضيوف واصدار بطاقات دعوة أو تذاكر؛
- تنظيم نظام تسجيل الحضور وإدارة اجراءات الدخول؛

#### 3/الضيافة والترفيه:

- ترتيب وتنسيق وجبات الطعام والمشروبات وتلبية احتياجات الضيوف الخاصة؛
- تأمين برامج الترفيه والأنشطة الثقافية أو الترفيهية خلال الحفل؛

• توفير خدمات التصوير وتسجيل المرئي للحفل؛

• تحديد قائمة الطعام والمشروبات والتفاوض مع مقدمي الخدمات؛ الغذائية وتجهيز وتقديم الوجبات والمشروبات خلال الحفل؛

#### 4/ إدارة الفريق والموظفين:

• توظيف وتدريب العاملين في المؤسسة وتكليفهم بالمهام المناسبة؛

• تنسيق جداول العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء الفريق؛

• متابعة أداء الفريق وتقديم التوجيه والمساعدة عند الحاجة؛

#### ثالثا: تكوين الوحدات الإدارية:

يمكن تشكيل الوحدات الإدارية داخل مؤسسة تنظيم الحفلات بناء على الوظائف والمسؤوليات المتشابهة وتنظيمها بطريقة تعزيز التنسيق والكفاءة وتمثل هذه الوحدات في:

1/ **وحدة التخطيط والتنظيم:** تضم المخططين والمنسقين الذين يتعاملون مع العملاء ويعملون على وضع الخطط الشاملة للحفلات وتنظيم التفاصيل المتعلقة بالموقع والديكور والبرامج.

2/ **وحدة الإنتاج والتنفيذ:** تتضمن فريق المنتجات والتنفيذ الذين يتولى تجهيز المواقع وإدارة الجوانب اللوجستية وتنفيذ جميع الترتيبات اللازمة للحفلات.

3/ **وحدة التسويق والعلاقات العامة:** تضم مدير التسويق وفريق المبيعات والعلاقات العامة الذين يعملون على تسويق خدمات المؤسسة وجذب العملاء والشركاء المحتملين.

4/ **وحدة المالية والموارد البشرية:** تتولى الإشراف على الجوانب المالية والمحاسبية وإدارة الموارد البشرية بما في ذلك التوظيف والتدريب وإدارة الرواتب والميزانية.

5/ **وحدة الجودة والتحكم:** تتمثل في فريق المراقبة والتقييم الذي يعمل على ضمان الإمتثال لمعايير الجودة والمتطلبات وتحسين الأداء بناء على التقييمات والتعليقات.

يجب أن تعمل هذه الوحدات الإدارية سويا وتنسق مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال وتقديم تجربة مميزة للعملاء في تنظيم الحفلات، يمكن تعيين مدير لكل وحدة لضمان تنظيم وتنسيق الأنشطة وتحقيق التعاون بين الوحدات المختلفة.

## المطلب الثالث: وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية وتحديد طبيعة عمل كل وحدة وارتباطاتها في مؤسسة تعهد حفلات

في مؤسسة تعهد الحفلات يتم تكوين وحدات إدارية مختلفة لتسهيل إدارة العمليات المختلفة وضمان سير الأعمال بسلاسة، وفيما يلي سوف نقوم بوصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية وطبيعة عمل كل وحدة وارتباطاتها.

### أولاً: المهام الأساسية للوحدات الإدارية في مؤسسة تعهد حفلات

تعتمد الوحدات الإدارية على عدة مهام أساسية تتمثل فيما يلي:

#### 1/ مهام وحدة التخطيط والتنظيم:

- تحديد احتياجات العامل وتحديد التفاصيل الخاصة بالحفلات؛
- التنسيق مع موردين مختلفين وتنظيم الترتيبات اللوجستية للحفلات؛
- تصميم وتخطيط الديكور والمساحات للحفلات؛
- ضمان سير العمليات بسلاسة خلال الحفلات؛

#### 2/ مهام وحدة الإنتاج والتنفيذ:

- تنسيق وإدارة الفريق المسؤول عن تنفيذ الحفلات؛
- تجهيز الموقع واعداد الديكورات والمعدات اللازمة؛
- إدارة توقيت الحفلة وتنفيذ الجدول الزمني؛
- التأكد من توفر جميع الخدمات والأدوات المطلوبة للحفلة؛

#### 3/ مهام وحدة التسويق والعلاقات العامة:

- بناء وتعزيز العلاقات مع العملاء والشركاء التجاريين؛
- إدارة الاتصالات الخارجية وتعزيز صورة المؤسسة؛
- تحليل السوق وتحديد احتياجات العملاء والاتجاهات؛
- تطوير استراتيجيات التسويق وتنفيذ حملات تسويقية فعالة؛
- توسيع قاعدة العملاء وزيادة حصة السوق؛
- التفاوض على عقود العمل مع العملاء؛

#### 4/ مهام وحدة المالية والموارد البشرية:

- اعداد ومراجعة الميزانيات والتحكم في التكاليف؛
- متابعة الإيرادات والمصروفات المتعلقة بالحفلات؛
- إدارة الحسابات المالية والتقارير المالية؛
- تحليل البيانات المالية وتقديم توصيات لتحسين الكفاءة المالية؛

#### 5/ مهام وحدة الجودة والتحكم:

- وضع معيار ومواصفات التي يجب تحقيقها في جميع جوانب تنظيم الحفلات؛
- مراقبة العمليات المختلفة في تنظيم الحفلات للتأكد من الإمتثال للمعايير المحددة؛
- اجراء تدقيقات دورية وتقييم الأداء؛
- تطوير اجراءات وتعليمات العمل المتعلقة بتنظيم الحفلات بما في ذلك تحديد المسؤوليات والمهام وتوثيق العملية الرئيسية وذلك بهدف توحيد الممارسات وتحسين الكفاءة والجودة؛
- تحديد قياس أداء مؤشرات الأداء الرئيسية لعملية تنظيم الحفلات، يمكن أن تشمل هذه المؤشرات عدد الشكاوي والامتثال للمواعيد وجودة الخدمة؛

#### ثالثا: طبيعة عمل الوحدات الإدارية وارتباطاتها التنظيمية.

في مؤسسة تعهد الحفلات تعمل الوحدات الإدارية بشكل متكامل لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان نجاح الحفلات فيما يلي وصفا لطبيعة عمل كل وحدة إدارية وارتباطاتها التنظيمية حيث تنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

#### 1/ طبيعة عمل الوحدات التنفيذية وارتباطاتها التنظيمية:

- تتمثل مهمة الوحدات التنفيذية في تنفيذ الأنشطة العملية المتعلقة بتنظيم الحفلات وهي تعمل على تحقيق الأهداف والمخرجات المحددة في تنظيم الحفلات بناء على توجيهات ومبادئ الإدارة العليا.
- تشمل الوحدات التنفيذية فرقة التخطيط والتنسيق وتجهيزات والديكور والإضاءة والصوت والتجهيزات والديكور وإدارة العروض والفعاليات وغيرها من الأقسام المباشرة في تحضير وتنفيذ الحفلات؛
  - تعمل الوحدات التنفيذية ضمن هيكل تنظيمي متماسك يتضمن سلسلة من الإدارات حيث توجد توجيهات وتنسيق بين الوحدات المختلفة لضمان تنفيذ سلس ومتكامل لجميع جوانب الحفل؛
  - تتعامل مع فريق الإنتاج للتأكد من تنفيذ الحفلة؛

- تتفاعل مع العملاء وتستجيب لمتطلباتهم وتعديل الخطوط وفق لذلك؛
- تشمل أيضا المديرين العاملين ومنسقي الحفلات وفريق العمل؛

### 2/ طبيعة عمل الوحدات الاستشارية وارتباطاتها:

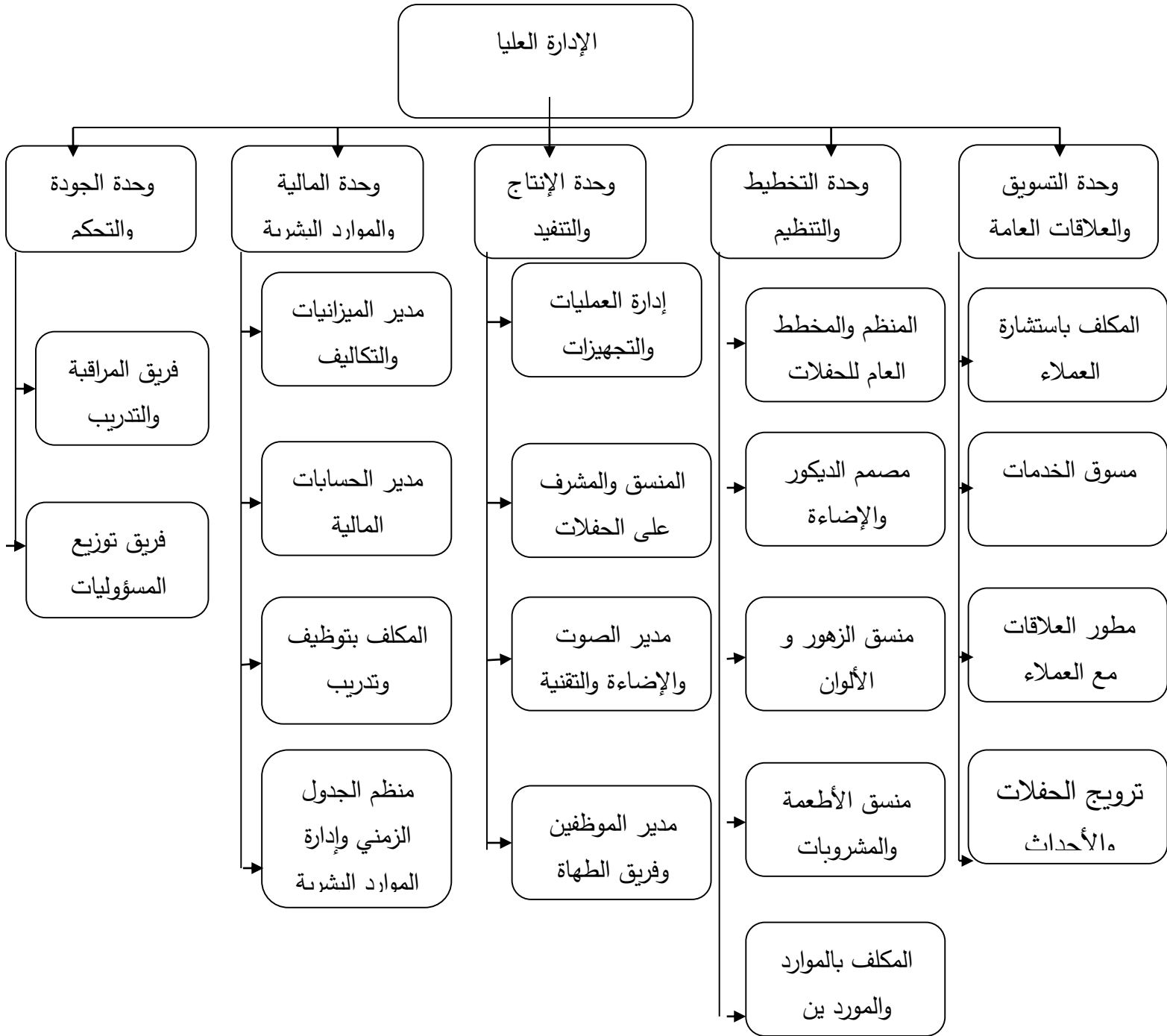
- تقدم استشارات ونصائح متخصصة للعملاء في تعهد الحفلات؛
- قد تشمل وحدات الاستشارية مختصين في مجالات مثل التصميم الداخلي، وتصميم الأحداث، وتنظيم البرمجة، وتخطيط الموارد وإدارة المشاريع؛
- ترتبط الوحدات الاستشارية بشكل رئيسي بالعملاء وتعمل على فهم احتياجاتهم ومتطلباتهم وتقديم التوجيه والحلول الإبداعية لتنفيذ الحفل بطريقة مثلى وفعالة؛
- تعمل الوحدات الاستشارية كجهات مستقلة أو تكون جزءا من المؤسسة نفسها؛
- تكون الوحدات الاستشارية مؤهلة لتقديم المشورة في مجالات متنوعة مثل تنسيق الديكورات وإدارة الضيوف وغيرها؛

### 3/ طبيعة عمل الوحدات المساندة وارتباطاتها:

- تقدم الوحدات المساندة الدعم العام والخدمات للوحدات التنفيذية والاستشارية تشمل الوحدات المساندة إدارة المشتريات والتوريدات، والمالية والمحاسبة، وإدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة؛
- تقوم الوحدات المساندة بتوفير الامدادات والموارد المالية والتقنية اللازمة لتنظيم الحفلات؛
- تساهم في تنظيم وتنسيق العمليات اليومية للمؤسسة.

### المطلب الرابع: إعداد الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعهد حفلات

الشكل 10: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعهد حفلات



المصدر: من إعداد الطالبتين.



## خلاصة:

وفي الأخير نستنتج أن تصميم مؤسسة تعهد حفلات يتميز بالاحترافية والتفاني في تنظيمها وادارتها، حيث يرتبط ارتباطا وثيقا بالهيكل التنظيمي وتكاليف الصفقات، يتطلب تحقيق التوازن المثالي بين هذه العوامل لضمان نجاح المؤسسة ورضا العملاء والاستدامة المالية.

تصميم مؤسسة تعهد حفلات ينبغي أن يراعي الهيكل التنظيمي الذي يعكس التنظيم الفعال الأقسام والوظائف داخل المؤسسة وتحديد تكاليف الصفقات بطريقة تسمح بتحقيق أعلى مستويات الجودة ورضا العملاء.

## مناقشة الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** افترضنا فيها أن التصميم التنظيمي يساهم في تحسين فعالية المؤسسة وقد أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية حيث أن التصميم التنظيمي يساهم في تحسين فعالية المؤسسة بشكل كبير لأن التصميم التنظيمي يتعلق بكيفية تنظيم وترتيب الهيكل والعمليات والوظائف داخل المؤسسة، فعندما يتم تصميم مؤسسة بشكل جيد فإنه يمكن أن يوفر عددا من المزايا والتحسينات التي تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

**الفرضية الثانية:** افترضنا فيها أن التصميم التنظيمي يحقق المؤسسات المنشأة التكاليف مقارنة بالسوق وقد أثبتت الدراسة أنه لا يمكن التحقق من صحة هذه الفرضية بشكل قطعي، لتأثير التصميم التنظيمي على تكاليف المؤسسة مقارنة بالسوق يعتمد على العديد من العوامل المختلفة مثل حجم المؤسسة وطبيعة العمل واستراتيجية المؤسسة وقد يكون للتصميم تنظيم تأثيرا ايجابيا على تكاليف المؤسسة في بعض الحالات مثل تحسين كفاءة العمل وتحسين تنسيق بين الأقسام المختلفة، وهذا قد يؤدي إلى توفير الموارد لتقليل تكاليف كما يمكن أن تؤثر عوامل خارجية أخرى مثل التغيرات في السوق العمل والتكنولوجيا على تكاليف المؤسسة بشكل أكبر من التصميم التنظيمي لذلك يجب أن يتم التحليل والتقييم الشامل للعديد من العوامل المرتبطة للتصميم التنظيمي وتكاليف المؤسسة قبل التوصل إلى استنتاج نهائي.

**الفرضية الثالثة:** افترضنا فيها أن إنشاء مؤسسة تعهد حفلات يساهم في تخفيض تكاليف إجراء الحفلات وقد أثبتت الدراسة أنه تكون تكاليف الحفلة منخفضة في بعض الحالات ولكن ليس دائما، تكلفة إجراء الحفلات تعتمد على العديد من العوامل مثل حجم الحفلة، المكان، الديكور، وغيرها حيث قد يتطلب إنشاء مؤسسة تعهد حفلات استثمارات مالية كبيرة في البداية مثل شراء المعدات وتأجير المساحات وتوظيف العاملين، هذه التكاليف تؤدي إلى زيادة تكاليف الحفلات في المرحلة الأولى مع مرور الوقت يمكن أن يتحسن أداء المؤسسة وتتمكن من تقديم خدمات بتكاليف أقل نظرا لتوفر الموارد والخبرة.

الخاتمة

## الخاتمة:

تعد مساهمة التصميم التنظيمي حاسمة في إنشاء مؤسسات تخفض التكاليف مقارنة باللجوء إلى السوق فالتصميم التنظيمي يشمل تنظيم الهيكل الداخلي للمؤسسة وتوزيع المسؤوليات وتحديد سياسات العمل وهو يهدف إلى تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء وتقليل التكاليف، فعندما يتم تصميم هيكل تنظيمي فعال يمكن للمؤسسة تحقيق تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء و جودة المنتجات أو الخدمات وتعزيز التعاون والتفاعل بين أفراد المؤسسة.

بالتالي فإن التصميم التنظيمي يعد عنصرا أساسيا لإنشاء مؤسسات فاعلة ومتميزة، ينبغي على القادة والمديرين الاهتمام بتصميم هيكل تنظيمي ملائم يعكس رؤية أهداف المؤسسة وتحقيق التوازن بين المرونة والكفاءة، ومن خلال هذا النهج الشامل يمكن للمؤسسة الاستفادة من الفرص والتحديات المتعددة وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية.

نتائج الدراسة: كان من بين أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

### النتائج النظرية تتمثل في:

- يساعد التصميم التنظيمي في تحديد هيكل المؤسسة وتوجيه الأداء بشكل فعال.
- يؤدي التصميم التنظيم الجيد إلى تعزيز التعاون والتفاعل بين أعضاء المؤسسة.
- يمكن للتصميم التنظيمي المبتكر أن يساهم في خلق بيئة مناسبة للابتكار التكنولوجية.
- يساهم التصميم التنظيمي الجيد في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وخدماتها.
- تعد المؤسسات الفاعلة أحد المفاتيح الأساسية لتحقيق النجاح والاستدامة في العديد من المجالات.
- التصميم التنظيمي يؤثر على هيكل التكاليف في المؤسسة.
- تؤثر نظرية تكاليف الصفقات على تصميم هيكل المؤسسة وتنظيمها.
- تساهم تكاليف الصفقات في تقليل تكاليف العمل للمؤسسة.
- عندما تتم إضافة تكاليف الصفقات بشكل فعال يمكن للمؤسسة تحقيق أفضل قيمة.

### النتائج التطبيقية تتمثل في ما يلي:

- يساهم تصميم الحفلات في خلق تجربة مميزة ومثيرة للمشاركين والحضور.
- يهدف التصميم التنظيمي المناسب لمؤسسة الحفلات إلى تحقيق التنسيق والتعاون الفعال بين الفرق المختلفة وضمان تنفيذ الحفلات بنجاح.

- يشمل التصميم التنظيمي لمؤسسة الحفلات إلى تحديد هيكل المؤسسة الأمثل وتنظيم الفروع أو الأقسام المختلفة.
- يتم تنظيم المؤسسات بناء على نوع الحفلات التي يتم تقديمها.
- تساهم الخطوات المعتمدة في تصميم مؤسسة حفلات في إنشاء مؤسسات فاعلة.

### آفاق الدراسة:

- أنماط هياكل التنظيم المؤسسي ودوره في إنشاء مؤسسات فاعلة.
- دور الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة وقدرتها على الابتكار.
- دور الهيكل التنظيمي في تعزيز ثقافة المؤسسة.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، إدارة الأعمال أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، مصر ، العبيكان للنشر والتوزيع، سنة 2022.
2. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009.
3. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول و التطبيقات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2004.
4. ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2022.
5. عبد الرزاق سلام الرحاحلة، نظرية المنظمة، ط1، مكتبة التوزيع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2010.
6. عيد الرحمان بن أحمد هيجان وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات، ط11، العبيكان للنشر والتوزيع، سنة 2019.
7. محمد عبد المنعم شعيب، إدارة الأعمال، جردار المنهل للنشر والتوزيع، جزء 1، عمان، الأردن، سنة 2014.
8. محمد عبد المنعم شعيب، ادارة المنظمات الصحية، الجزء 3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، سنة 2014.
9. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008.
10. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008.
11. محمود حسن الهواسي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب و الوثائق، بغداد، العراق، سنة 2014.
12. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، سنة 2013.

13. مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار المعالي للنشر والتوزيع، اسكندرية ، مصر، سنة .

14. ميلفين جاي، اطلق العنان لإمكانيات منظمك من التعقيد إلى البساطة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، سنة 2016.

### ثانياً: المذكرات

15. لمين تاغليسية، مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة مراجعة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، سنة 2018/2017.

16. قويدري ثامر، القيادة الاستراتيجية والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشوري، الجلفة، سنة 2014/2013.

17. إحسان محمد البكري، أثر فعالية الهيكل التنظيمي على نجاح شركات المساهمة العامة في بورصة فلسطين في تطبيق استراتيجيتها، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2017/2016.

18. بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد ابن أحمد، وهران، سنة 2015/2014.

19. بوراس بودالية، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية وإدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، سنة 2022/2021.

20. بوهلال فاطمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والنيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، سنة 2016.

21. حسين عبد الله خلف، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، بغداد، العراق، سنة 2020.

22. ريمة شيبوب، كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سنة 2016/2015.

23. قس زريقي عمار، التمهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2012/2011.

24. زبيدة مشير، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، سنة 2008/2007.
25. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحان عباس، سطيف، سنة 2012/2011.
26. صلواتشي هشام، حوكمة المؤسسات دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، سنة 2013/2012.
27. عبد الفتاح ياغي، دور الحوكمة في تفعيل سياسات الابتكار الإداري في سوق أبو ظبي للأوراق المالية، أطروحة ماجستير، تخصص الحوكمة والسياسة العامة، كلية العلوم الانسانية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، نوفمبر 2019.
28. عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، سنة 2017.
29. غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014/2013.
30. قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصادية تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2019/2018.
31. مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2018/2017.
32. مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على معرفة التشاركية في المنظمات، أطروحة دكتوراه، تخصص مقاولاتية، كلية علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020/2019.
33. مرسلي حليلة، العلاقة التبادلية بين حوكمة المؤسسات وتسيير الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد أين باديس، مستغانم، سنة 2020/2019.



34. نوي فاطمة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2016/2017.

### ثالثا: المجالات

35. حمي عبد الستار وحرورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 01، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سنة 2020.

36. سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07، جامعة المسيلة، الجزائر.

37. شعبان فرح، التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية، المجلة الجزائرية العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 01، سنة 2021.

38. وشاش فؤاد، ساطوري الجودين عراك عبود، تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 01، سنة 2021، ص 55.

### رابعا: الملتقيات

39. وهيبة مقدم، قراءة نظرية دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي، حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09 و10 نوفمبر 2010.

40. الياس ابن ساسي و مريم فيها خير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أليفر ويليامسون، الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 25 و26 نوفمبر 2013.

### خامسا: المواقع.

41. أهداف وأهمية التصميم التنظيمي، <https://ar.traingleinnovationhub.com>، تاريخ الاطلاع: 2023/03/23،

42. جينارو كوفانو، التصميم التنظيمي باختصار، [http:// fourweekmba.com](http://fourweekmba.com) تاريخ الاطلاع: 2023/03/25.

43. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي، [http:// sahl.io](http://sahl.io)، تاريخ الاطلاع: 2023/05/12.

44. تعرف على أسماء شركات حفلات تنظيم، [http:// paradigme.com](http://paradigme.com)، تاريخ الاطلاع: 202/05/29.

45. بحث عن أنواع الحفلات- منتدى فتكات- [https:// www.fatakat-a.com](https://www.fatakat-a.com)، تاريخ الاطلاع: 2023/05/30.

<https://www.almrsal.com/post>.46

[https://twitter.com/party\\_wishes1/status](https://twitter.com/party_wishes1/status).47

<https://ar.europeanwriterstour.com/images/afkar-aayd-mylad>.48

<https://www.sayidaty.net/node>.49

<https://www.mosoah.com/references/ask-an-experts>.50