

الإجابة النموذجية مادة هياكل وتنظيم المؤسسة سنة ثالثة إدارة الاعمال

الجواب الأول:

أولاً: تعريف المصطلحات

1- المنظمة

هي كيان اجتماعي يتكوّن من مجموعة من الأفراد يعملون معاً بشكل منسق لتحقيق أهداف محددة، باستخدام موارد بشرية ومادية وفق قواعد وإجراءات معينة. 0.5

2- الهيكل التنظيمي

هو الإطار الذي يوضح كيفية تقسيم الأعمال والأنشطة داخل المنظمة، وتحديد العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية والأفراد، وخطوط السلطة والمسؤولية. 0.5

3- تدرج السلطة

تمثل تسلسل مستويات السلطة داخل المنظمة من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، بحيث تكون لكل مستوى صلاحيات ومسؤوليات محددة. 0.5

4- نطاق الإشراف

يتمثل نطاق الإشراف في عدد المرؤوسين الذين يمكن للمشرف أو المدير الإشراف عليهم بفعالية وكفاءة في وقت واحد. 0.5

5- الرسمية

يقصد بها درجة الالتزام بالقوانين واللوائح والإجراءات المكتوبة التي تحكم السلوك والقرارات داخل المنظمة. 0.5

ثانياً: المقارنة بين الهيكل المسطح والهيكل الهرمي 2

وجه المقارنة	الهيكل المسطح	الهيكل الهرمي
عدد المستويات الإدارية	قليل	كبير
سرعة الاتصال	سريعة	بطيئة نسبياً
المركزية	لامركزية	مركزية
المرونة	عالية	منخفضة
وضوح السلطة	أقل وضوحاً أحياناً	واضح ومحدد
المناسبة	المنظمات الصغيرة	المنظمات الكبيرة

ثالثاً: مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي والهيكل المصفوفي

1. الهيكل الوظيفي

0.5 المزايا:

- التخصص في العمل وزيادة الكفاءة.
- وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- سهولة الرقابة والإشراف.

0.5 العيوب:

- ضعف التنسيق بين الأقسام.
- بطء اتخاذ القرار.

- تركيز مفرط على الأهداف الوظيفية بدل أهداف المنظمة.

2. الهيكل المصفوفي

المزايا: 1

- مرونة عالية في استخدام الموارد.
- تحسين التعاون بين الأقسام.
- تشجيع الابتكار والعمل الجماعي.

العيوب: 0.5

- ازدواجية السلطة (مدير وظيفي ومدير مشروع).
- احتمال حدوث صراعات إدارية.
- تعقيد في التنسيق والإدارة.

الجواب الثاني:

أولاً: كيف يؤثر حجم المنظمة في الهيكل التنظيمي

يؤثر حجم المنظمة تأثيراً مباشراً في شكل وتعقيد الهيكل التنظيمي، وذلك على النحو الآتي: 2.5

1. المنظمات الصغيرة

- يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً ومسطحاً.
- قلة المستويات الإدارية.
- تركيز السلطة في يد الإدارة العليا أو المالك.
- نطاق إشراف واسع.

2. المنظمات المتوسطة

- يزداد عدد الأقسام والوحدات التنظيمية.
- يبدأ التخصص الوظيفي في الظهور.
- زيادة المستويات الإدارية نسبياً.
- توازن بين المركزية واللامركزية.

3. المنظمات الكبيرة

- هيكل تنظيمي معقد وهرمي.
- تعدد المستويات الإدارية.
- ارتفاع درجة الرسمية.
- اتساع التخصص وتقسيم العمل.
- زيادة الحاجة إلى التنسيق والرقابة.

كلما زاد حجم المنظمة زاد تعقيد الهيكل التنظيمي وارتفعت درجة الرسمية والتخصص. وهذا يعني

• منظمة صغيرة:

هيكل بسيط، مسطح، قلة المستويات، مركزية عالية، إشراف مباشر.

• منظمة متوسطة:

تخصص وظيفي، زيادة الأقسام، توازن بين المركزية واللامركزية.

• منظمة كبيرة:

هيكل هرمي معقد، تعدد المستويات، رسمية عالية، تخصص دقيق.

ثانيًا: مراحل تصميم الهيكل التنظيمي 2.5

تمر عملية تصميم الهيكل التنظيمي بعدة مراحل متسلسلة، هي:

1. تحديد الأهداف والاستراتيجية
2. تحديد أهداف المنظمة وخططها المستقبلية التي يُبنى عليها الهيكل التنظيمي.
3. تحديد الأنشطة والمهام
4. حصر الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.
5. تقسيم العمل والتخصص
6. توزيع المهام على الأفراد والوحدات التنظيمية حسب التخصص.
7. تجميع الأنشطة (التنظيم الإداري)
8. تجميع الأعمال المتشابهة في أقسام أو إدارات (وظيفية، جغرافية، حسب المنتج...).
9. تحديد العلاقات التنظيمية
10. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية وتدرج السلطة ونطاق الإشراف.
11. تحديد درجة المركزية والرسمية
12. تحديد مستوى تفويض السلطة ودرجة الالتزام بالقواعد والإجراءات.
13. إعداد الهيكل التنظيمي النهائي
14. رسم الشكل التنظيمي واعتماده رسميًا وتعميمه داخل المنظمة.

الجواب الثالث:

أولاً: أثر التحول الرقمي على الهيكل التنظيمي

يؤدي التحول الرقمي إلى إحداث تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي للمنظمات، ومن أبرز آثاره: 2.5

1. تقليل المستويات الإدارية
2. بسبب سرعة تدفق المعلومات واستخدام الأنظمة الإلكترونية، تميل المنظمات إلى الهياكل المسطحة.
3. زيادة اللامركزية
4. تسهّل التقنيات الرقمية اتخاذ القرار في المستويات الأدنى دون الرجوع المستمر للإدارة العليا.
5. ظهور وحدات وتنظيمات جديدة
6. مثل: إدارة التحول الرقمي، تحليل البيانات، الأمن السيبراني.
7. تحسين الاتصال والتنسيق
8. من خلال المنصات الرقمية مما يقلل التعقيد الإداري.
9. المرونة في الهيكل التنظيمي
10. الاعتماد على فرق العمل الافتراضية والمشاريع بدل الهياكل الجامدة.

ثانيًا: علاقة الهيكل التنظيمي بالإبداع والابتكار

يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل مباشر في مستوى الإبداع والابتكار داخل المنظمة: 2.5

1. الهياكل المرنة والمسطحة تشجع الإبداع لحرية تبادل الأفكار وسرعة اتخاذ القرار .
 2. اللامركزية تمكن العاملين من اقتراح أفكار جديدة والمبادرة دون قيود.
 3. ضعف الرسمية يقلل الخوف من الخطأ ويحفز التجريب والابتكار.
 4. العمل الجماعي وفرق المشاريع يساعد على دمج الخبرات المختلفة وإنتاج أفكار مبتكرة.
- كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر مرونة ولا مركزية، زادت فرص الإبداع والابتكار.

ثالثاً: علاقة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي

توجد علاقة تكامل وتأثير متبادل بين الموارد البشرية والهيكل التنظيمي: 3

1. تحديد الأدوار والوظائف الهيكل التنظيمي يحدد عدد الوظائف والمسميات الوظيفية ومسؤوليات كل وظيفة.
 2. التوظيف والاختيار تعتمد الموارد البشرية على الهيكل لتحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات.
 3. التدريب والتطوير يساعد الهيكل في تحديد المسارات الوظيفية وبرامج التدريب المناسبة.
 4. تقييم الأداء والترقية يرتبط الهيكل بتحديد خطوط الإشراف ومعايير التقييم.
 5. التحفيز والاستقرار الوظيفي الهيكل الواضح يقلل الصراعات ويزيد الرضا الوظيفي.
- كما توجد علاقة وثيقة ومتكاملة بين مهارات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، حيث يؤثر كل منهما في الآخر بشكل مباشر، وذلك على النحو الآتي:

- المهارات العالية والمتخصصة تدفع المنظمة إلى اعتماد هياكل مرنة ومتقدمة مثل الهيكل المصفوفي أو فرق العمل؛ لاستغلال هذه المهارات بكفاءة.
- المهارات الرقمية والتقنية تؤدي إلى تعديل الهيكل التنظيمي وإضافة وحدات جديدة مثل التحول الرقمي وتحليل البيانات.
- تنوع المهارات يشجع على تقليل التقسيم الصارم وزيادة العمل الجماعي والتكامل بين الأقسام.
- القيادة والمهارات الإدارية تسمح بتوسيع نطاق الإشراف وتقليل المستويات الإدارية.

ملاحظة: ليس بالضرورة أن يعبر الطالب كما ورد في الإجابة النموذجية فيستطيع الطالب التعبير على كل ما ورد من أجوبة وفقاً لمنظوره لكن يجب أن لا يخرج على الاطار العام لكل المفاهيم وما ورد في المحاضرات من شروحات.