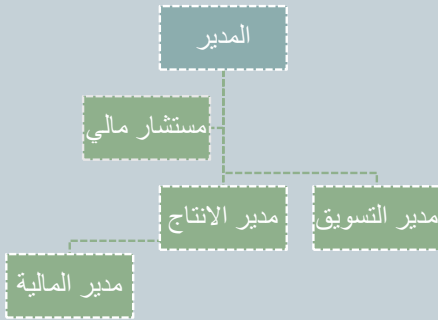


جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال



السنة الثالثة ليسانس  
السداسي الخامس من الموسم الجامعي 2024-2023  
الأستاذة الدكتورة: غربي وهيبة



مقياس: الهياكل وتنظيم المؤسسة

# المحاضرة الرابعة



## نماذج وأنواع الهيكل التنظيمي

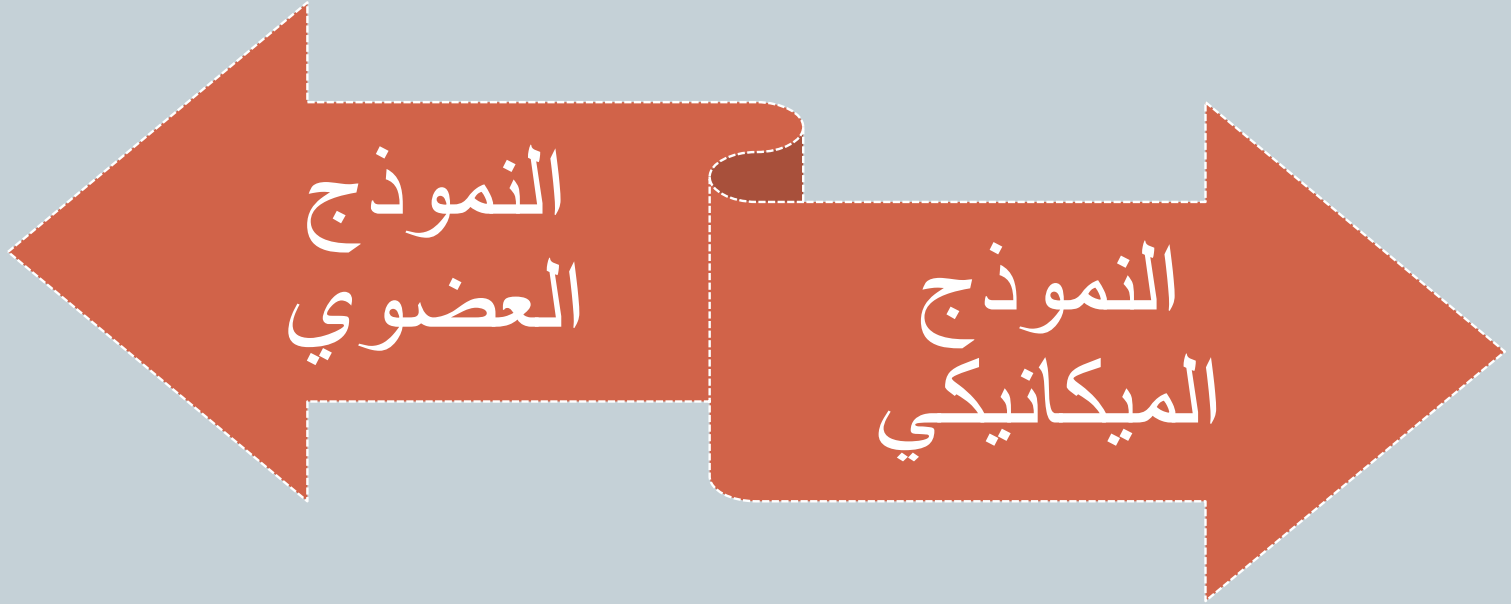
# تمهيد



إن الهيكل التنظيمي بالنسبة للمنظمة يعتبر من الأمور المهمة بالنسبة لهذه الأخيرة، والذي على أساسه، يتم توزيع الوظائف والمهام على مختلف المستويات بالنسبة للمؤسسة، سواء كانت تشغيلية أو وظيفية.

وعليه فالمؤسسات تتبع الهيكل التنظيمي المناسب لها والذي يتفق ومحددات تصميمه. بمعنى آخر، ليس هناك نموذج لهيكل تنظيمي موحد مناسب لجميع المنظمات أو دائم في جميع مراحل حياة المنظمة الواحدة.

- يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية



# النموذج الميكانيكي



هيكل يتميز بالتقسيم الشامل ، الرسمية المرتفعة، محدودية شبكات المعلومات، المركزية العالية.

ويتكون من ثلاثة أنواع وهي

النوع الأول: التنظيم البيروقراطي الآلي

النوع الثاني: التنظيم البيروقراطي المهني

النوع الثالث: التنظيم على أساس الأقسام المتكاملة ضمن التنظيم الرئيسي

# النوع الأول: الهيكل البيروقراطي الآلي

## مبدأ التخصص :-

وقد أوضح فايول أن التخصص هو أفضل السبل لاستخدام الأفراد ومجموعات الأفراد. وفي زمن كتابات فويل، لم يتم تعريف الحد الخاص بالتخصص. وقد نشرت الطرق العلمية للإدارة عدد من الطرق الخاصة بتنفيذ تخصيص العمل. وقد أكدت هذه الطرق مثل مقاييس العمل والدراسات الخاصة بالحركة والوقت على الأبعاد التقنية للعمل.(التخصص عالي)

## الأساس الخاص بالسلطة والمسؤولية :-

اعتقد فايول أن المدير يجب أن يكون منتدب على نحو كاف للسلطة ليؤدي المسؤوليات المحددة. ونسبة لكون المسؤوليات المحددة الخاصة بالمديرين على المستوى الأعلى هي أكثر أهمية بالنسبة لمستقبل المنظمة عن تلك الخاصة بالإدارة الدنيا، فإن تطبيق المبدأ سوف يقود حتماً إلى السلطة المركزية. وتكون السلطة المركزية هي الناتج المنطقي ليس فقط لأن المسؤوليات الخاصة بالإدارة العليا هي أكبر ولكن أيضاً نسبة لأن العمل على هذا المستوى هو أكثر تعقيداً وعدد الموظفين أكبر وتكون العلاقة بين النشاطات والنتائج بعيدة عن بعضها البعض(مركزية عالية)



## التعقيد:

تكون النتيجة من تنفيذ المبادئ السابقة هي حلقة متسلسلة من المديرين من أولئك الذين لديهم سلطة مطلقة إلى الذين من أولي الرتب المتدنية. وتكون السلسلة القياسية هي الطريق بالنسبة لكل الاتصالات الرأسية بالمنظمة. وعليه، يجب أن تمر كل الاتصالات من المستوى الأقل بالمنظمة خلال كل مدير رئيس بالسلسلة. وينتج عن ذلك مرور الاتصال من الأعلى إلى التابعين إلى أن يصل إلى المستوى الصحيح.

## خصائص النوع الأول



- ويحقق النموذج البيروقراطي الآلي: مستويات عليا من الإنتاج والفاعلية نسبة للصفات التي يتميز بها هيكله، فيما يلي : -
- 1- هو نظام يتصف بالتعقيد نسبة لتأكيد على التخصص.
  - 2- أنه نظام مركزي على مستوى عال نسبة لتأكيد على السلطة والمحاسبة.
  - 3- أنه نظام تكويني على مستوى عال نسبة لتأكيد على الوظائف.



# إيجابيات النوع الأول



- 1- الانضباط والاستقرار والتماسك الخاصة بالنظام ومصداقيته وهو بذلك الذي يعمل على إمكانية حدوث نتائج حسابية ذات مستوى عالٍ بالنسبة لمديرين المنظمة وإلى أولئك الذين على علاقة بها.
- 2- سوف يتم تصميم كل النشاطات إلى وظائف متخصصة وعلى مستوى عالٍ. ومن خلال التخصص، يصبح حامل الوظيفة خبير بوظيفته وقد تحتفظ الإدارة به كمسئول عن تأثير الأداء على واجباتهم.
- 3- التوظيف بالمنظمة البيروقراطية يقوم على المؤهلات الفنية وعليه يتم حمايتها ضد الطرد الاستبدادي. وتقوم الترقّيات على نحو مشابه على الرتب والإنجازات التي قد تم تحقيقها. ويتم النظر إلى العمل بالمنظمة على أنه نشاط لفترة طويلة من الزمن وعليه يتم زرع درجة عالية من الوفاء بين الأطراف

# سلبيات النوع الأول



- 1- احتمال تركيز كل قسم أو وحدة على أعمالها الخاصة، وتغليب المصالح الذاتية على المصالح التنظيمية.
- 2- التخصص الدقيق يؤدي إلى الروتين والملل لدى العاملين.
- 3- ضعف الابداع
- 4- الرجوع دوما للإدارة المركزية قد يعيق الانتاج

## النوع الثاني: البيروقراطي المهني



يفسر هذا النمط التنظيمي مزيجا بين أساليب وإجراءات العمل، وأسلوب المركزية واللامركزية في آن واحد. حيث يستخدم التنظيم الاختصاصيين من ذوي التأهيل العالي ليكونا في الكادر الأساسي، مع الاستفادة مما يتيح الرسمية وتقنين قواعد العمل.

ينطبق هذا النموذج على المستشفيات الجامعات/ المكاتب الهندسية. حيث يستفيد الكادر الوظيفي بسبب خبرته بالقوة والنفوذ وبالتالي أداء وظيفته بدرجة كبيرة من الاستقلال وقدرًا من اللامركزية

# ايجابيات النوع الثاني



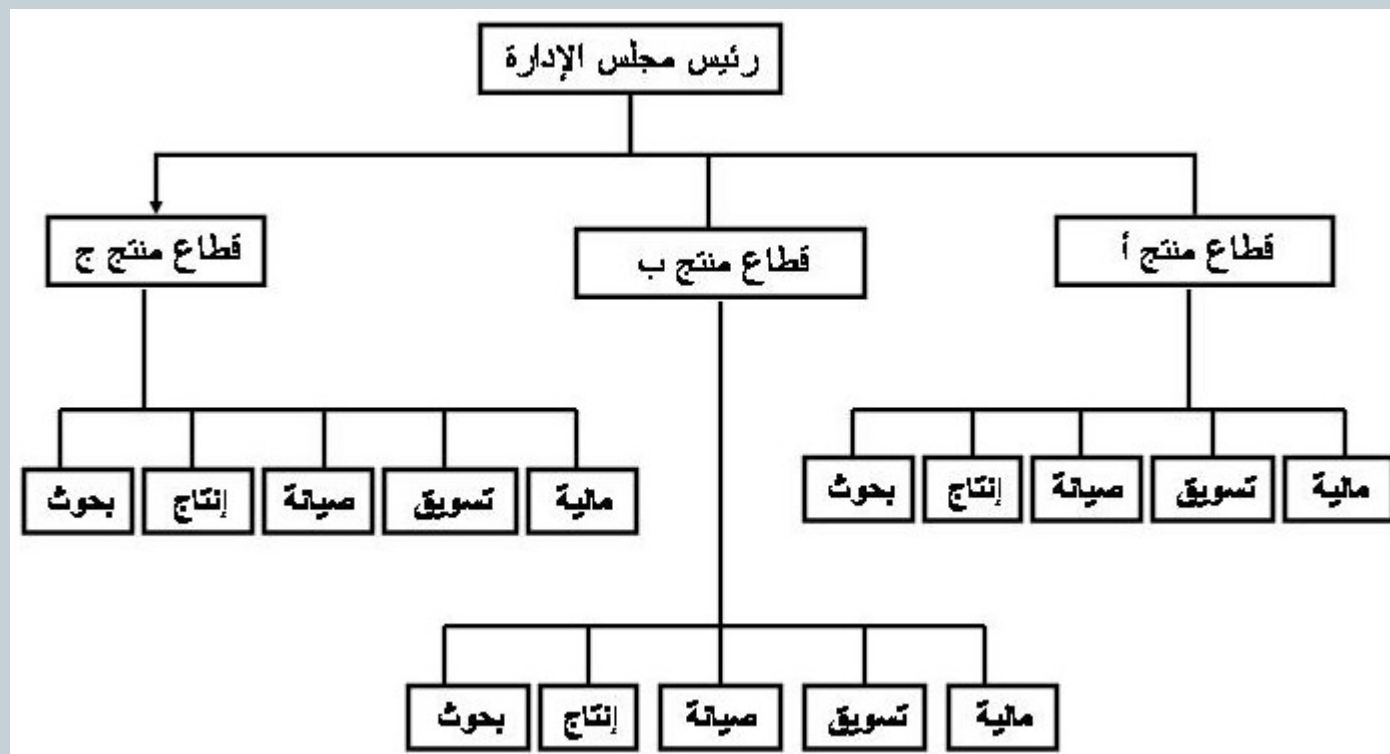
- 1- القدرة على أداء الوظائف المتخصصة التي تطلب مهارات عالية.
- 2- يتعامل مع المنظمات كبيرة الحجم وبيئات مستقرة.
- 3- ضعف سلطة الإدارة العليا لأنها لا تعامل مع عمال عاديين.

## سلبيات النوع الثاني



- 1- إمكانية ظهور التناقضات بين الوحدات المختلفة، والميل على التركيز على الأهداف الفرعية على حساب الأهداف الرئيسية.
- 2- إمكانية للتعارض بين أخلاقيات العمل التي يؤمن بها الخبراء والتي تعلموها في الجامعات والمعاهد، وبين ما تقتضيه إجراءات وقواعد العمل في المنظمة التي يعملون فيها.

# النوع الثالث: التنظيم على أساس الأقسام المتكاملة ضمن التنظيم الرئيسي



## مميزاته



- 1- وجود عدد من الوحدات الإدارية المستقلة ضمن التنظيم الواحد، حيث يبدو التنظيم وكأنه يضم عدة تنظيمات إدارية ولكن تحت إشراف مركزي
- 2- يمنح للإدارة الوسطى درجة كبيرة من السلطة حيث يكون كل مدير مسؤول عن إدارته.
- 3- يقتصر دور الإدارة العليا على تقديم الدعم
- 4- يتعامل مع البيئات ذات المستوى المعقول من الديناميكية
- 5- يتناسب مع التكنولوجيا التي يتم فيها الانتاج على عدة مراحل.

# إيجابياته



- 1-يحمل الإدارات مسؤولية تحقيق الأهداف المطلوبة منها ويخضعها لمساءلة.
- 2-يعفي الإدارة العليا من الانشغال بالأعمال الروتينية.
- 3-يكون الخطأ في حالة حصوله في إدارة ما محمود النتائج ولن يكون خطأ عام على مستوى التنظيم.
- 4-يحقق وفورات في الانتاج الكبير.
- 5-يوفر فرصة ثمينة لتدريب المديرين.



# سلبياته



- 1- تكرار النشاطات المختلفة في كل إدارة يزيد من التكاليف.
- 2- إمكانية تقديم الأهداف الفرعية على الأهداف العامة.
- 3- قد تبرز صراعات نتيجة تنافس الإدارات مع بعضها البعض

# النموذج العضوي



يقف النموذج العضوي للتصميم التنظيمي على خط متناقض مع النموذج الميكانيكي نسبة لاختلاف الصفات والممارسات التنظيمية. ويعتبر الاختلاف الأكثر وضوحاً بين النموذجين هو ترتيب معايير التأثير المختلفة التي تبحث عن التضخيم. وفي حين يبحث النموذج الميكانيكي عن زيادة معدلات الفاعلية والإنتاج، يبحث النموذج العضوي عن الزيادة من معدلات الرضا والمرونة والتطوير.

وتكون المنظمة العضوية مرنة بالنسبة لمتطلبات البيئة المتغيرة نسبة لتشجيع تصميمها للاستغلال الأكبر للطاقات البشرية. ويتم تشجيع المديرين على التكيف مع الممارسات التي تعمل على فتح المجال للدافعية البشرية من خلال تصميم الوظائف التي تؤكد على النمو والمسؤولية الشخصية.



وتكون عمليات اتخاذ القرار والسيطرة ووضع الأهداف غير محورية ويتم استخدامها على نحو مشترك من قبل كل مستويات المنظمة. وتجري عملية الاتصال خلال المنظمة وليس فقط خلال سلسلة الأوامر التي تكون. ويقصد من هذه الممارسات هو تنفيذ افتراض أساسي بالنموذج العضوي الذي يوضح أن المنظمة تظل مؤثرة إلى المدى الذي يكون به هيكلها " يضمن القدرة القصوى التي تكون بكل التفاعلات وبكل العلاقات مع المنظمة، وسوف يكون لكل فرد في ضوء خلفيته وقيمه ورغباته وتوقعاته، سوف يرى الخبرة على أنها داعمة حيث يكون الشخص الذي يؤسس ويحافظ على الثروة الشخصية والأهمية".



ويكون لدى التصميم التنظيمي الذي يمنح الأفراد بالإحساس بالقيمة الشخصية والدافعية وتسهيل الرضاء والتطوير بالميزات التالية : -

1- أنه بسيط نسبياً نسبة لعدم تركيزه على التخصص وتركيزه على زيادة مستوى الوظيفة.

2- انه نظام غير محوري نسبة لتركيزه على انتداب السلطة وزيادة العمق الوظيفي.

3- أنه نظام غير رسمي نسبة لتركيزه على المنتج والعمل كأسس للتقسيم إلى أقسام/إدارات.



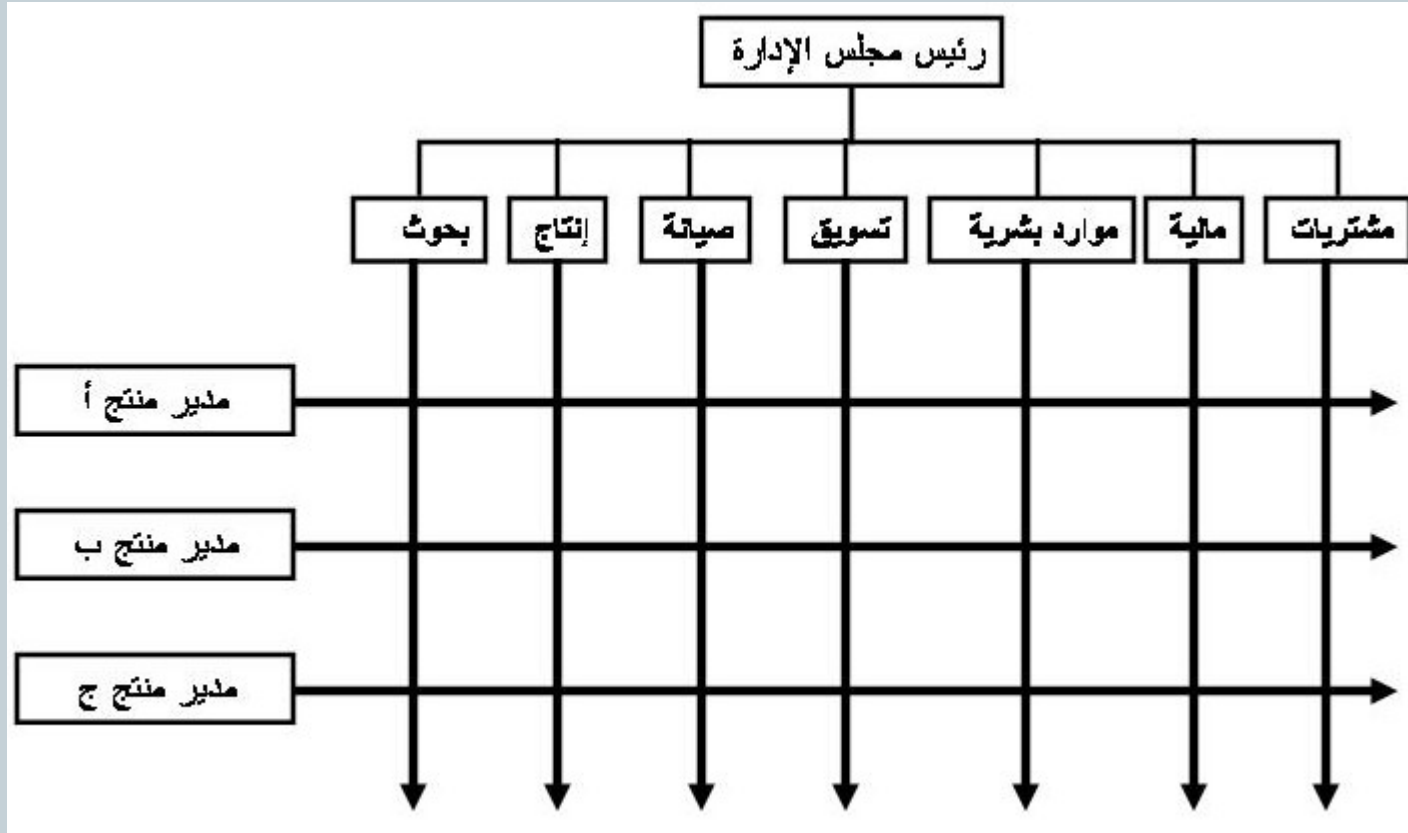
هيكل مسطح ، يستخدم فرق عبر الاقسام و عبر الهرم ، رسمية منخفضة، امتلاك شبكات معلومات شاملة، ويعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار.

ويتكون من نوعين

1-النوع الأول: التنظيم المصفوفي

2-النوع الثاني: التنظيم الشبكي

# النوع الأول التنظيم المصفوفي





استخدم هذا النوع في الصناعات الحربية، والصناعات الفضائية في الوم ا، ثم ما لبثت أن استعملته المنظمات الصناعية لتنفيذ اتفاقيات انتاجية أو تطوير منتج من منتجاتها، فتضعه على شكل مستقل وتشكل له مجموعة عمل لتنفيذه.

والفكرة الأساسية أن يأخذ شكل الهيكل التنظيمي شكل المصفوفة الهندسية ذات البعدين الرأسي والأفقي، فهناك سلطة الوظيفية التنفيذية التي تمارس من على الأعلى أسفل، وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقياً بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له.



بموجب هذا الشكل يكون لكل مدير مشروع ميزانية خاصة وله سلطته على المشروع الذي يعمل عليه، وهو يستعين بأفراد عاملين من إدارات وظيفية لتنفيذ مشروعه إما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم ، وعندما ينتهي المشروع يعود العاملون لإدارتهم الأصلية



## مميزاته



**الاستخدام الفاعل للمصادر :** - تسهل منظومة المصفوفة من الاستخدام الفاعل لفريق العمل المتخصص والمجهز على مستوى عال. وقد تشترك كل وحدة لمشروع أو منتج في المصادر المشتركة مع الوحدات الأخرى بدلاً من تكرارها لتقديم تغطية مستقلة لكلاً منها. وتكون هذه الميزة تحديداً عندما يحتاج المشروع إلى أقل من جهد الوقت الكامل للمتخصصين.

**المرونة بظروف التغيير والشك :** - الاستجابة في الوقت المحدد تجاه التغيرات التي تتطلب قنوات معلوماتية واتصال للحصول على المعلومات الفاعلة للأفراد المطلوب إيصالها إليهم في الوقت المحدد. وتحت الهياكل المصفوفة التفاعل الثابت بين وحدة المشروع وأعضاء القسم الوظيفي. ويكون تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً تبعاً لتبادل الأفراد المعرفة الفنية مما ينتج عنه استجابة أسرع للظروف التنافسية والتطورات التقنية والظروف البيئية الأخرى.



**الامتياز الفني :** - يتفاعل المتخصصين الفنيين مع المتخصصين الآخرين في خلال فترة عملهم بالمشروع. وتشجع مثل هذه التفاعلات تبادل الأفكار مثل عندما يكون على عالم بمجال تطبيقات الحاسب الآلي مناقشة جميع الأمور ذات العلاقة بمعالجة البيانات الالكترونية مع خبير حسابات مالية. ويكون على كل خبير أن ينصت ويستوعب ويجب على وجهات النظر الخاصة بالطرف الثاني.

**الحرية بالإدارة العليا لتخطيط طويل الأجل :** تكون إحدى الأسباب التي تحت المنظمات على التطوير من منظومة المصفوفة هي أن يكون بمقدور الإدارة العليا أن تكون ليست منخرطة فالمعاملات التي تتم يومياً.



**التحسين من الدافعية والوفاء :** - تتكون المشاريع ومجموعات الأفراد من الأفراد ذوي المعرفة المتخصصة والذين تولي لهم الإدارة على أساس خبراتهم مسئولية الجوانب المحددة الخاصة بالعمل. وعليه تكون عملية اتخاذ القرار داخل المجموعة هي أكثر مشاركة وديمقراطية من التشكيلات الهرمية للرتب الوظيفية. وتتبنى فرصة المشاركة هذه بالقرارات الرئيسية مستويات عالية من الدافعية والوفاء وخاصة بالنسبة للذين لديهم تخصص معرفي.

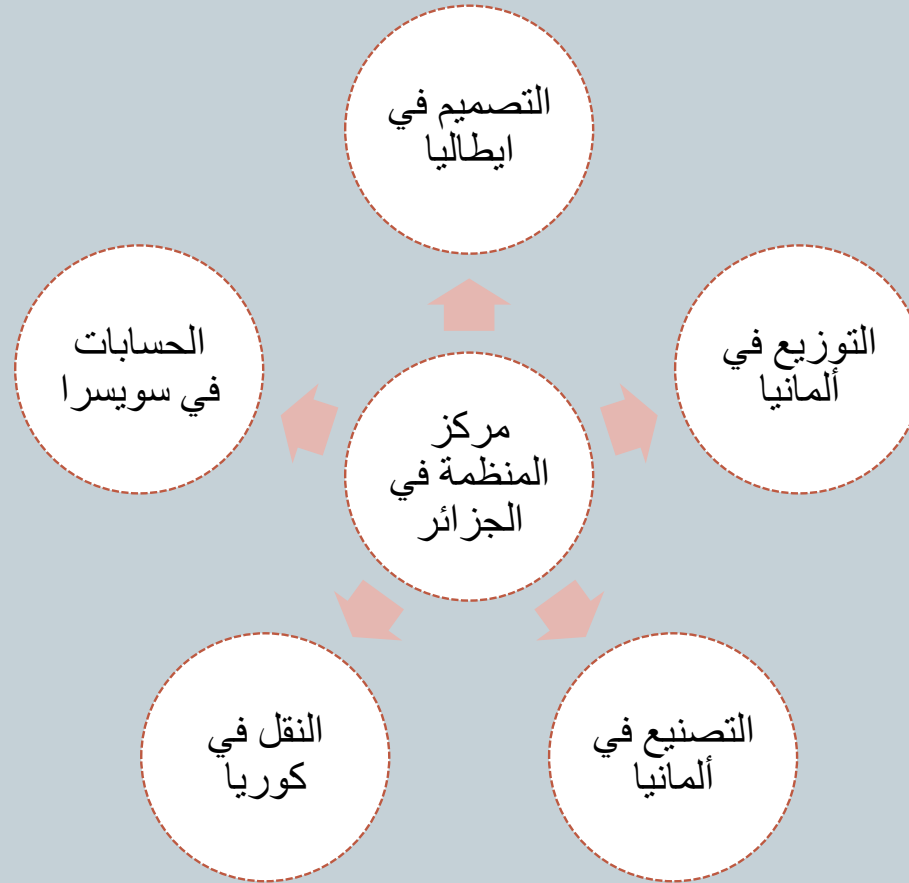
**تقديم الفرص بالنسبة لتنمية المهارات الشخصية :** - تمنح المنظمات المتبعة لمنظومة المصفوفة لأعضائها فرصة كبيرة للتطوير من مهاراتهم ومعرفتهم. وبوضعهم في مجموعات بها أفراد يمثلون الجوانب المتنوعة من المنظمة، فإنه يكون لهم تقدير خاص لوجهات النظر المختلفة التي يتم التعبير عنها وبالتالي يكونوا واعين أكثر بالوضع العام للمنظمة. كمثال بالجوانب ذات العلاقة بالشئون المالية ويتعرف المحاسبون على المعلومات ذات العلاقة بالتسويق.

## سلبات المصفوفة



الخروج عن مبدأ وحدة الأمر ، فالعمال يتلقون الأوامر  
من مدير المشروع ومن مدراء الإدارات التنفيذية  
التابعة لهم الأمر الذي قد يولد صراعا بين المسؤولين  
ويؤدي إلى احباط العاملين

# النوع الثاني: التنظيم الشبكي





أين هي المنظمة فعلا في المفهوم التقليدي

لهذا التنظيم ميزة قوية، وهي القدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية، فهي تستطيع استخدام الموارد على المستوى الدولي لكي تحقق أفضل جودة بأقل السعار

الميزة الثانية لهذا التنظيم هي المرونة والتحدي، (المرونة استئجار أي خدمة قد تحتاج لها المنظمة)

كما يقلل هذا التنظيم من التكاليف الثابتة لأنه يتطلب إشرافا أقل، كما تضعف الحاجة إلى متخصصين وإداريين



من عيوبه:

- 1- عدم وجود رقابة مباشرة على العمليات داخل المنظمة.
- 2- المشكل الثاني هي زيادة المخاطر على أعمال المنظمة، فإن فشل التعاقد على تقديم خدمات أو خرج من العمل فإنه يضع المنظمة في موقف حرج.
- 3- ضعف ولاء العاملين لأنهم يشعرون بإمكانية الاستغناء عنهم.

# مقارنة بين التنظيمات الآلية والتنظيمات العضوية



أو ما يسمى التنظيم المناسب للبيئة المستقرة والتصميم المناسب للبيئة غير المستقرة ويمكن تلخيص الفروق بين التنظيم الميكانيكي والحيوي من خلال الجدول التالي:

الهيكل		البعد
حيوي (عضوي)	ميكانيكي	
- التغيير متوقع	- التغيير غير متوقع	- الاستقرار
- هناك قدر كبيرة من المرونة	- هناك قواعد جامدة	- القواعد الرسمية
- موزعة ومنتشرة خلال المنظمة	- مركزه في عدد محدود بالقمة	- السلطة