

المحاضرة 11: أنواع الهياكل التنظيمية 2

وضع الأهداف	مركزة في قمة المنظمة ولا تشجع مشاركة الجماعات.	يشجع مشاركة الجماعة في أهداف عالية وواقعية.
الرقابة	مركزية، تركز على وضع اللوم والنقد بسبب الأخطاء.	موزعة في الهيكل: تركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات.
أهداف الأداء	متدنية، ويسعى المديرون إليها بسلبية ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة.	عالية ويسعى المديرون لتحقيقها بجد وثبات، ويقررون بالحاجة للإلتزام الكامل بتطوير وتدريب الموارد البشرية في المنظمة

المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق، ص ص: 139، 140.

وما يمكن قوله في الأخير هو أن هذا التنوع في الهياكل التنظيمية و الاختلاف في تصنيفها دلالة على تطور النظرة إلى التنظيم، ولذلك سوف نتطرق في المبحث الموالي إلى نظريات تطور التنظيم.

2- الهيكل العضوي: يتميز هذا الأخير بالمرونة وقابلية التكيف مع الظروف المختلفة، يتميز بالبساطة النسبية، وكذلك رسمية منخفضة ولا مركزية في اتخاذ القرارات، ويعتبر الهيكل المعاصر.⁵⁴ ويمكن المقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي من خلال عدة جوانب والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 9: مقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي

الهيكل الآلي	الهيكل العضوي	
لا تتضمن إدراكا للثقة، لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وأرائهم.	تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور ويشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين يحرضون على الحصول على أفكار المرؤوسين وأرائهم.	القيادة
توظف فقط الدوافع والدوافع المالية والأمنية والجسمانية من خلال استخدام الخوف والعقوبات، تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة، تسود العاملين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.	التحفيز
تتساب المعلومات من الأعلى إلى الأسفل وتميل نحو التثنية وعدم الدقة.	تتساب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.	الاتصال
مغلق ومحدود، للمرؤوسين تأثير محدود على أهداف دوائريهم وأساليبها وأنشطتها.	مفتوح ومكثف، فالرؤساء والمرؤوسين بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها.	التفاعل
نسبيا مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.	نسبيا لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.	اتخاذ القرارات

المحاضرة 11: أنواع الهياكل التنظيمية 2

<p>لجميع المناطق الجغرافية.</p>	<p>- تسهيل التنسيق على مستوى المنطقة الجغرافية.</p>	
<p>- لا يتيح الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم. - صعوبة التنسيق بين الأقسام الأمر الذي يؤدي إلى وجود ازدواج في ممارسة بعض الأنشطة الوظيفية. - الحاجة إلى نوعيات متميزة من العاملين، وارتفاع تكاليف استقطاب هؤلاء.</p>	<p>- يتيح للعاملين القدرة على إشباع رغبات وحاجات الزبائن. - اكتساب خبرات متنوعة وتمييز في التعامل مع كل نوع من الزبائن. - القدرة العالية في التكيف مع التغيرات البيئية. - يتميز بدرجة عالية من اللامركزية.</p>	<p>الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن</p>
<p>- ازدواج أداء الوظائف من منتج لآخر. - صعوبة التنسيق بين العمليات المتشابهة كالشراء والتسويق. - الصراع بين مديري المنتجات على الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة.</p>	<p>- المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل كل منتج. - سرعة القرارات لدى مسؤول كل منتج. - سهولة المتابعة والرقابة على كل منتج. - التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدى.</p>	<p>الهيكل التنظيمي على أساس المنتج المنتج يكون سلعة أو خدمة</p>
<p>هيكلي يحتوي على أكثر من طريقة في تقسيم وتجميع الأنشطة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.</p>		<p>الهيكل المركب المختلط</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على كتب متنوعة.

أما فيما يخص أشكال الهياكل المذكورة أعلاه، (أنظر من الملحق رقم 1 إلى الملحق رقم 7).

رابعاً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم

بما أنه يوجد نموذجان أساسيان من التنظيم، فإنه يوجد نوعان من الهياكل والتي تتمثل في الهيكل الآلي (ميكانيكية) وهيكل عضوية.

1- الهيكل الآلي: يمتاز الهيكل الميكانيكي بالتعقيد والرسمية والمركزية الكبيرة، واعتماد الرقابة في أداء الأعمال، وكذلك السلوك المبرمج، وقلة الاستفادة للتغيرات أو الأحداث الفجائية.⁵³

المحاضرة 11: أنواع الهياكل التنظيمية 2

- ✓ الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن؛
- ✓ الهيكل التنظيمي على أساس المنتج؛
- ✓ الهيكل المختلط.

ومن خلال الجدول التالي نوضح أهم مزايا وعيوب هذه الأنواع من الهياكل:

جدول رقم 8: مزايا وعيوب أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة

عيوب الهيكل	مزايا الهيكل	نوع الهيكل
صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات أو المناطق الجغرافية	- الاستفادة من التخصص في العمل - تحقيق التنسيق في أداء الأنشطة	الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة
- صعوبة التنسيق بين عمال الفترات المتتابعة. - ارتفاع التكاليف نتيجة التغيير في الآلات وتجهيز الطلبات المختلفة.	- القدرة على التكيف ومواجهة التغيير في الطلب على السلع والخدمات، وقياس نتائج كل فترة ومراقبتها. - إنجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد.	الهيكل التنظيمي على أساس الزمن
- زيادة مشاغل التنسيق بين العمليات المختلفة. - نقل الأفراد بين الأقسام يعتبر أمر صعب. - ظهور الحاجة إلى تطوير المديرين، حيث تحتاج المنظمة إلى المزيد من الموهبة الإدارية لكل قسم	- يكون لكل قسم مسؤول عن عملية وعن آلياته المتخصصة. - التركيز والاهتمام بالعمليات الداخلية في المنظمة. - زيادة الكفاءة في الأداء نتيجة التخصص وتقسيم العمل. - تنمية الخبرات والكفاءات.	الهيكل التنظيمي على أساس العمليات
- صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق. - صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية، وبين المركز الرئيسي من ناحية أخرى. - صعوبة رقابة الإدارة العليا	- سرعة اتخاذ القرارات نظراً لعدم المركزية. - إلمام المديرين بخصائص ومتطلبات كل منطقة. - توفير خدمات سريعة وبأقل تكلفة لسكان المنطقة.	الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة - جغرافية

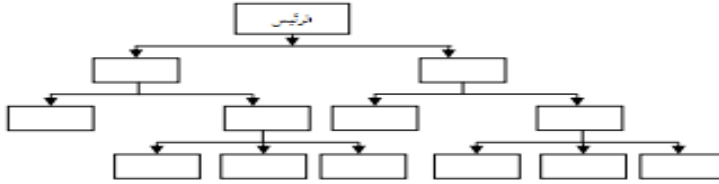
المحاضرة 11: أنواع الهياكل التنظيمية 2

المصدر: المبادئ الإدارية، إدريس، مرجع سابق، ص 219 -
الإشرافية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ثابت عيد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 219 -
221.

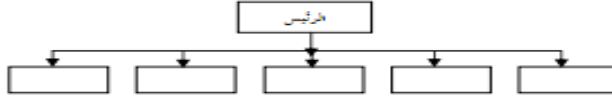
ونوضح كل من هذين الهيكلين من خلال الشكلين التاليين:

الشكل رقم 6: الهيكل الطويل



المصدر: محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دون بلد، دون دار نشر، دون سنة نشر،
ص: 17

الشكل رقم 7: يمثل الهيكل المسطح



المصدر: جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال : مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الإدارة
والمديرين، وظائف الإدارة، المهارات الإدارية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص
164.

ثالثاً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة

تختلف الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة، فالهيكل التنظيمي حسب هذه الأسس يأخذ
إحدى الأنواع التالية:

- ✓ الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة؛
- ✓ الهيكل التنظيمي على أساس الزمن؛
- ✓ الهيكل التنظيمي على أساس العمليات؛
- ✓ الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية؛