

المحور الثالث:

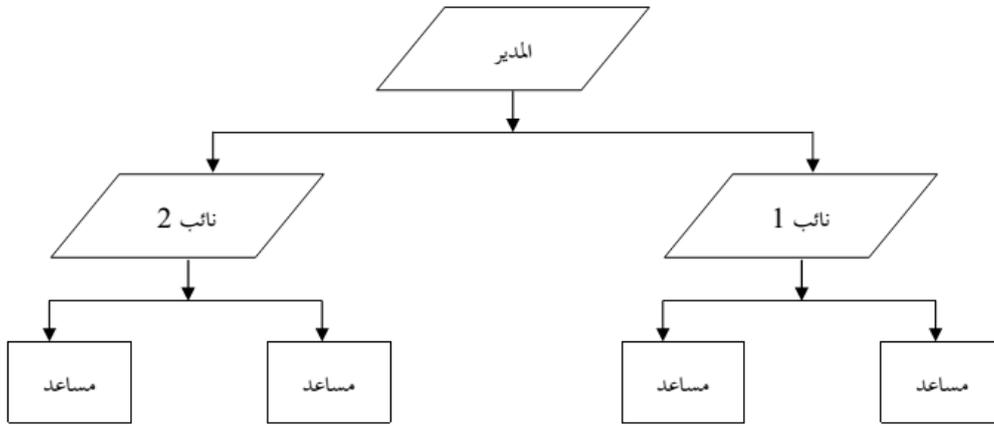
تصنيفات الهياكل التنظيمية

لا يوجد نوع نمطي واحد من الهياكل التنظيمية، والذي يصلح أن يكون نموذجا يطبق في جميع المنظمات، وذلك لأن كل منظمة ولها أهدافها وظروفها، فكل منظمة تقوم ببناء هيكلها بناء على ما يناسبها ويناسب أهدافها، ويحقق التنسيق الأمثل بين الأفراد والأنشطة داخل المنظمة، ويمكن التطرق إلى تصنيف الهياكل التنظيمية من خلال الجوانب التالية:

أولاً: أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة

من خلال أنواع السلطة يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية إلى :

1- **الهيكل التنفيذي**: ويسمى كذلك بالهيكل الرأسي أو العسكري أو السلطوي وهو من أقدم الهياكل التنظيمية مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مسؤول لآخر.



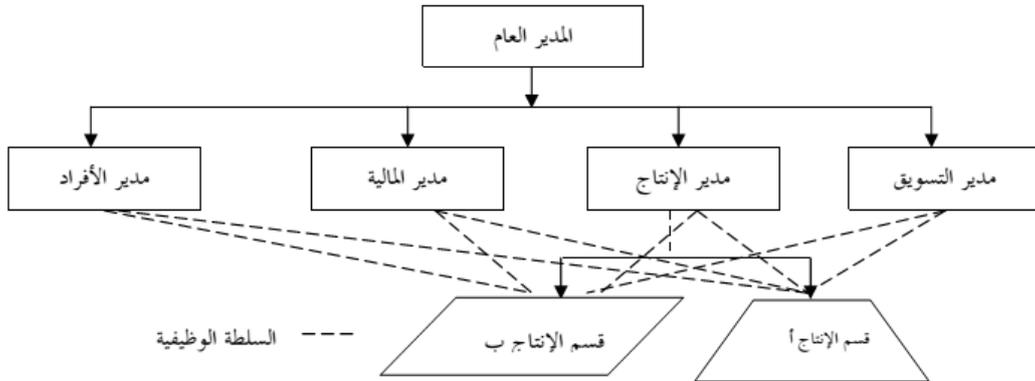
ويمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب هذا النوع من الهياكل من خلال الجدول التالي:

مزايا الهيكل التنفيذي عيوب الهيكل التنظيمي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الوضوح والبساطة. - تسير السلطة بخطوط من الأعلى إلى الأسفل. - المسؤولية محددة. - الاعتماد على النظام وطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين. 	<ul style="list-style-type: none"> - إهمال مبدأ التخصص. - المبالغة في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم السلطة الكاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم. - يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة

الهيكل الوظيفي: يقوم هذا النوع من الهياكل على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير

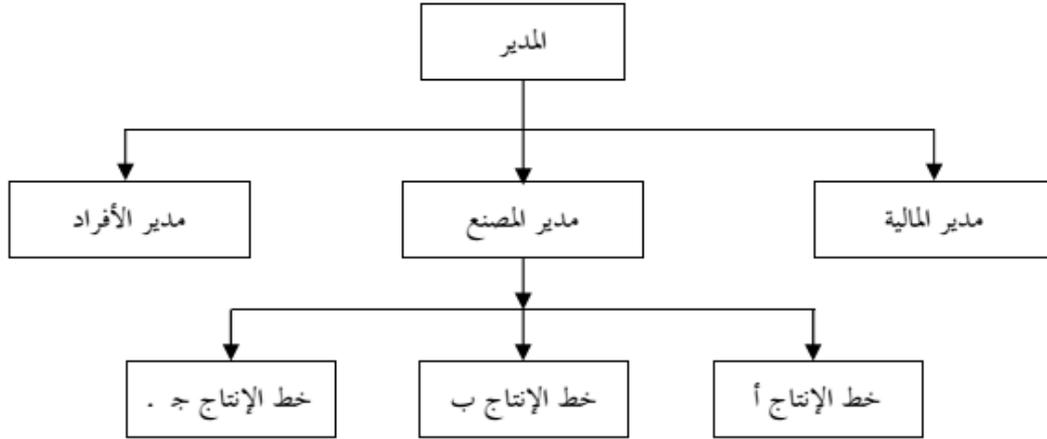
متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه وتخصصه، ومن خلال الشكل التالي نوضح هذا النوع من الهياكل:



ومن خلال الجدول التالي نلخص أهم مزايا وعيوب هذا النوع من الهياكل.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من مبدأ التخصص من خلال استخدام الخبراء والمختصين. - إمكانية إيجاد طبقة من العمال مدربين على تأدية المهام والأعمال. - تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على المعلومات من مصادرها المختصة. - سهولة التنسيق والإشراف على الأعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح السلطة والمسؤولية مما يؤدي إلى التهرب من المسؤولية. - صعوبة فرض النظام في المستويات الإدارية الدنيا مما يؤدي إلى فوضى إدارية

الهيكل التنفيذي الاستشاري: يعتمد هذا النوع من الهياكل على قيام الهيكل التنفيذي بالاستعانة بالمستشارين كالمستشار القانوني والفني والمالي، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، والهدف منها تقديم النصح والمشورة مما يساعد على أداء أحسن، ويعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً في المنظمات، و من خلال الشكل التالي نوضح الهيكل التنفيذي الاستشاري:



أما مزايا وعيوب هذا النوع من الهياكل يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> -السلطة محددة. -الاستفادة من مبدأ التخصص. -تقوية مركز الرؤساء بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة. -توفير معلومات لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات فعالة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التناقض بين التنفيذيين والاستشاريين مما ينعكس سلبا على كفاءة الهيكل التنظيمي. -ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى تدخل السلطة. -صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الاستشاريين من قبل التنفيذيين.

ثانيا: أنواع الهياكل التنفيذية حسب نطاق الإشراف

هناك نوعين أساسيين من الهياكل التنظيمية بحسب نطاق الإشراف، ألا وهما الهيكل الطويل والهيكل المسطح، والجدول التالي يوضح أهم مزايا وعيوب هذين الهيكلين:

الهيكل الطويل

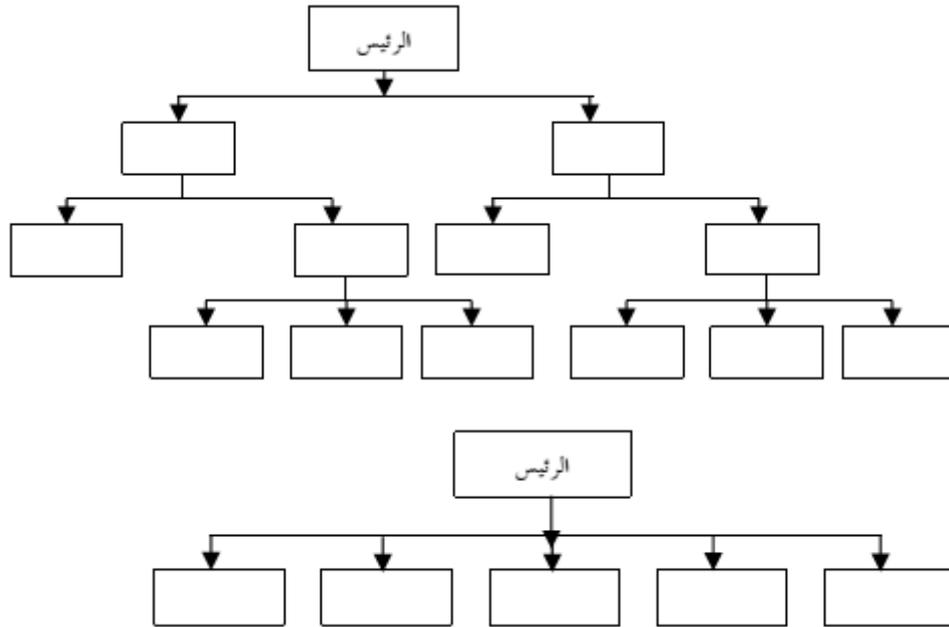
المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> -تمكين الرئيس من تخصيص وقت أطول لكل مرؤوس. -سهولة وسرعة الاتصال بين المرؤوسين ورؤيسهم المباشر 	<ul style="list-style-type: none"> -قد يقع الرئيس في خطأ التدخل في أعمال مرؤوسيه، مما يضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل، ويعرقل تطورهم الوظيفي .

-زيادة عدد المستويات قد يضعف وينقص من فعالية الاتصال.	
-------------------------------------------------------	--

الهيكل المسطح

المزايا	العيوب
-العمل على وضع سياسات واضحة عند تعيين المرؤوسين، بحيث يتم اختيار النوعية القادرة على اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرؤساء. -خفض التكاليف.	-الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين قد يمثل عبئاً على الرئيس مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير إنجاز العمل. -ارتفاع تكاليف تدريب الأفراد المراد ترقيةهم لشغل الوظائف الإشرافية.

ونوضح كل من هذين الهيكلين من خلال الشكلين التاليين:



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؛

المزايا	العيوب
- الاستفادة من التخصص في العمل - تحقيق التنسيق في أداء الأنشطة	- صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتوجات أو المناطق الجغرافية

• الهيكل التنظيمي على أساس الزمن؛

المزايا	العيوب
- القدرة على التكيف ومواجهة التغيير في الطلب على السلع والخدمات، وقياس نتائج كل فترة ومراقبتها. - انجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد.	- صعوبة التنسيق بين عمل الفترات المتتابعة. - ارتفاع التكاليف نتيجة التغيير في الآلات وتجهيز الطلبات المختلفة

• الهيكل التنظيمي على أساس العمليات؛

المزايا	العيوب
- يكون لكل قسم مسؤول عن عملية وعن آلاته المتخصصة. - التركيز والاهتمام بالعمليات الداخلية في المنظمة. - زيادة الكفاءة في الأداء نتيجة التخصص وتقسيم العمل. - تنمية الخبرات والكفاءات.	- زيادة مشاكل 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.

• الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية؛

المزايا	العيوب
- سرعة اتخاذ القرارات نظرا لعدم المركزية.	- صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق.

<p>-إمام المديرين بخصائص ومتطلبات كل منطقة.</p> <p>-توفير خدمات سريعة وبأقل تكلفة لسكان المنطقة.</p> <p>-تسهيل التنسيق على مستوى المنطقة الجغرافية.</p> <p>لجميع المناطق الجغرافية</p>	<p>-صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية، وبين المركز الرئيسي من ناحية أخرى.</p> <p>-صعوبة رقابة الإدارة العليا لجميع المناطق الجغرافية</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

• الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن؛

المزايا	العيوب
<p>-يتيح للعاملين القدرة على إشباع رغبات وحاجات الزبائن.</p> <p>-اكتساب خبرات متنوعة وتمييز في التعامل مع كل نوع من الزبائن.</p> <p>-القدرة العالية في التكيف مع التغيرات البيئية.</p> <p>-يتميز بدرجة عالية من اللامركزية.</p>	<p>-لا يتيح الاستفادة من وفرة الإنتاج كبير الحجم.</p> <p>-صعوبة التنسيق بين الأقسام الأمر الذي يؤدي إلى وجود ازدواج في ممارسة بعض الأنشطة الوظيفية.</p> <p>-الحاجة إلى نوعيات متميزة من العاملين، وارتفاع تكاليف استقطاب هؤلاء.</p>

• الهيكل التنظيمي على أساس المنتج؛

المزايا	العيوب
<p>المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل كل منتج.</p> <p>-سرعة القرارات لدى مسؤول كل منتج.</p>	<p>-ازدواج أداء الوظائف من منتج لآخر.</p> <p>-صعوبة التنسيق بين العمليات المتشابهة كالشراء والتسويق.</p>

-سهولة المتابعة والرقابة على كل منتج. -التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدى.	-الصراع بين مديري المنتجات على الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة
----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

• الهيكل المختلط.

هيكل يحتوي على أكثر من طريقة في تقسيم وتجميع الأنشطة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

رابعاً: أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم

بما أنه يوجد نموذجان أساسيان من التنظيم، فإنه يوجد نوعان من الهياكل والتي تتمثل في الهياكل

(الآلية) ميكانيكية (وهياكل عضوية).

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

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:

مقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي

الهيكل العضوي	الهيكل الآلي	القيادة
تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور ويشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع	لا تتضمن إدراكا للثقة، لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا يقومون بدورهم	

رؤسائهم الذين يحرضون على الحصول على أفكار المرؤوسين وآرائهم.	باستقطاب أفكار المرؤوسين وآرائهم.	
توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة، تسود العاملين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة.	توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمانية من خلال استخدام الخوف والعقوبات، تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	التحفيز
تنساب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.	تنساب المعلومات من الأعلى إلى الأسفل وتميل نحو التشويه وعدم الدقة.	الاتصال
مفتوح ومكثف، فالرؤساء والمرؤوسين بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها.	مغلق ومحدود، للمرؤوسين تأثير محدود على أهداف دوائهم وأساليبها وأنشطتها.	التفاعل
نسبيا لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.	نسبيا مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.	اتخاذ القرارات
يشجع مشاركة الجماعة في أهداف عالية وواقعية.	مركزة في قمة المنظمة ولا تشجع مشاركة الجماعات.	وضع الأهداف
موزعة في الهيكل: تركز على	مركزية، تركز على وضع اللوم والنقد بسبب الأخطاء.	الرقابة

الرقابة الذاتية وحل المشكلات.		
عالية ويسعى المديرون لتحقيقها بجد وثبات، ويقررون بالحاجة للإلتزام الكامل بتطوير وتدريب المواد البشرية في المنظمة.	متدنية، ويسعى المديرون إليها بسلبية ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة.	أهداف الأداء