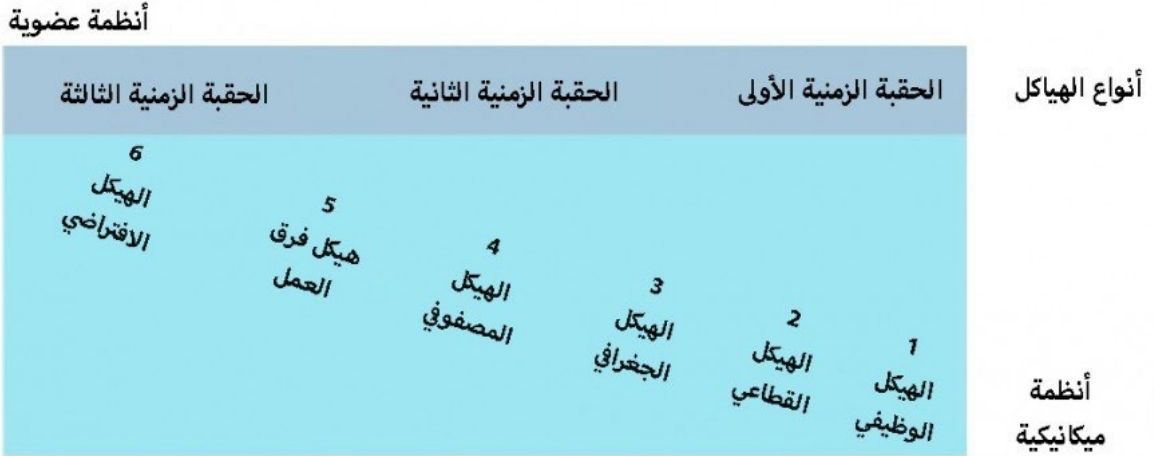
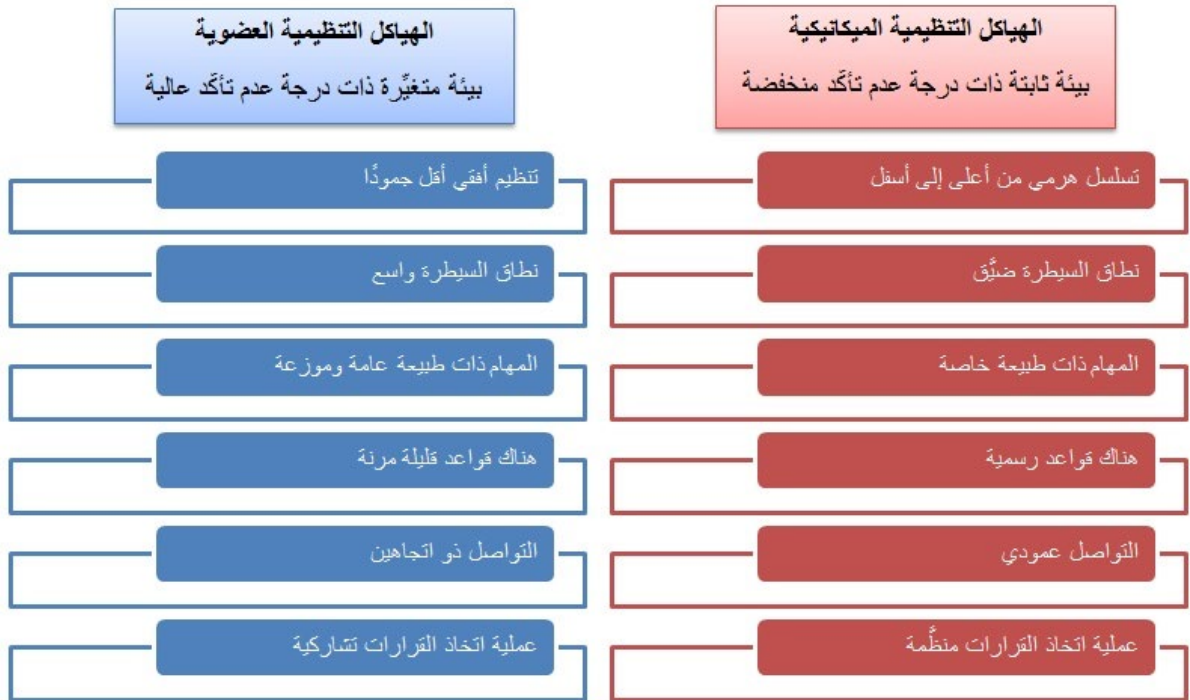


المحاضرة الثامنة: انواع الهياكل التنظيمية

كانت المؤسسات خلال الحقبة الأولى ذات طبيعة ميكانيكية وتسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل، وكان التركيز منصبا على العمليات التنظيمية الداخلية المتعلقة باستقبال المواد الخام وتحويلها إلى منتجات ومن ثم عرضها للزبائن ، كما وزعت الهياكل التنظيمية خلال هذه الحقبة الأشخاص إلى أقسام وحددت طبيعة العلاقات بين الأشخاص والأقسام ووضعت كذلك أنظمة لتنسيق العمل أفقيا وعموديا. كان أول الهياكل التنظيمية التي نشأت هو الهيكل الوظيفي.



والشكل الموالي يوضح الفرق بين الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية

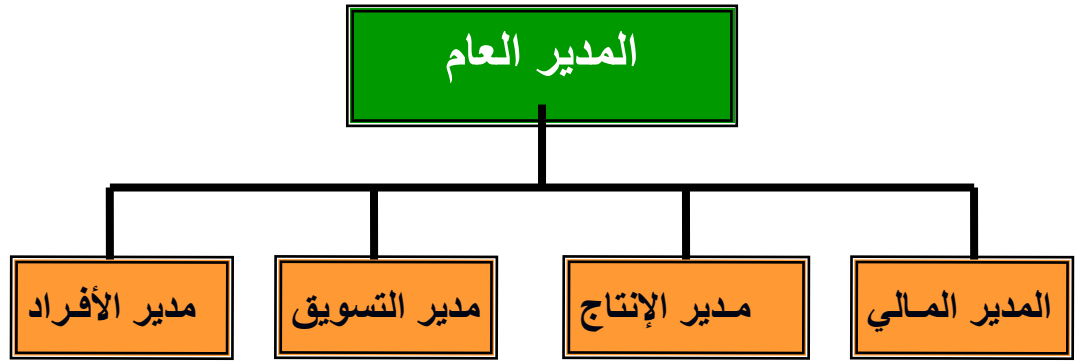


يتم التطرق فيما يلي الى اهم انواع الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة

➤ الهياكل التنظيمية التقليدية

1- الهيكل التنظيمي الوظيفي

الهيكل التنظيمي الوظيفي هو أحد أكثر أنواع الهياكل التنظيمية شيوعاً ويتميز بتجميع الموظفين بناء على وظائفهم أو مجالات خبرتهم وفي هذا الهيكل يتم تنظيم الموظفين في أقسام مثل التسويق والتمويل والموارد البشرية والعمليات ويرأس كل قسم مدير يقدم تقاريره إلى الإدارة العليا.



• مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي :

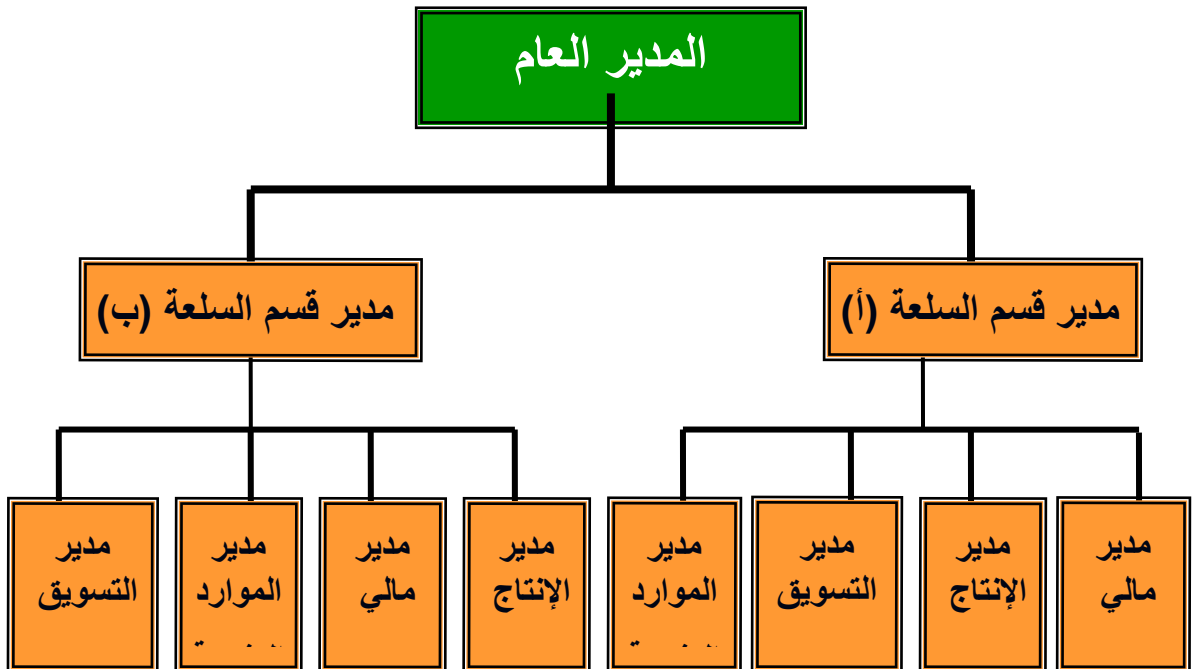
- تسلسل هرمي واضح: يوفر الهيكل الوظيفي تسلسلاً قيادياً واضحاً من الإدارة العليا إلى الموظفين من المستوى الأدنى.
- التخصص: يمكن للموظفين التركيز على مجال خبرتهم وتطوير المهارات المتخصصة.
- الاستخدام الفعال للموارد: يمكن تخصيص الموارد مثل المعدات والموظفين بشكل أكثر كفاءة لأن لكل إدارة ميزانيتها الخاصة .

• سلبيات الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- قد تصبح الإدارات معزولة عن بعضها البعض مما يؤدي إلى حواجز الاتصال وعدم التعاون.
- بطء اتخاذ القرار قد تستغرق القرارات وقتاً أطول لأنها تحتاج إلى موافقة من إدارات متعددة.
- مرونة محدودة قد لا يكون الهيكل الوظيفي قابلاً للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية أو فرص العمل الجديدة .

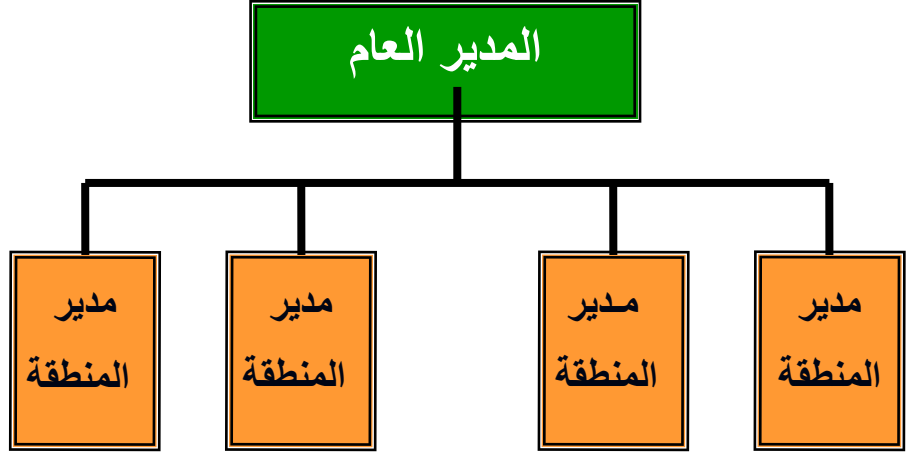
2-الهيكل التنظيمي علي أساس المنتج (السلعة) :

يتم تقسيم أوجه النشاط حسب المهنة أو السلعة



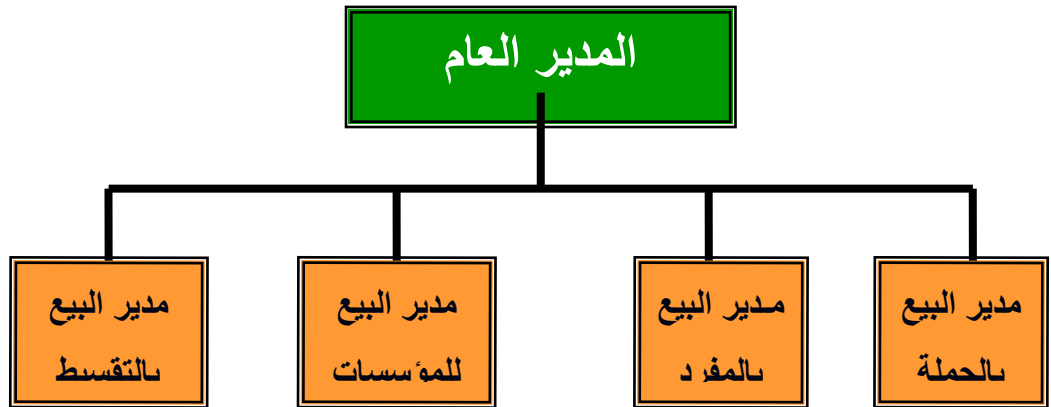
3-الهيكل التنظيمي الجغرافي :

- تكون العمليات موزعة علي مواقع متفرقة يكون من الأفضل إقامة التنظيم على أساس الموقع الجغرافي كما مبين بالشكل الآتي



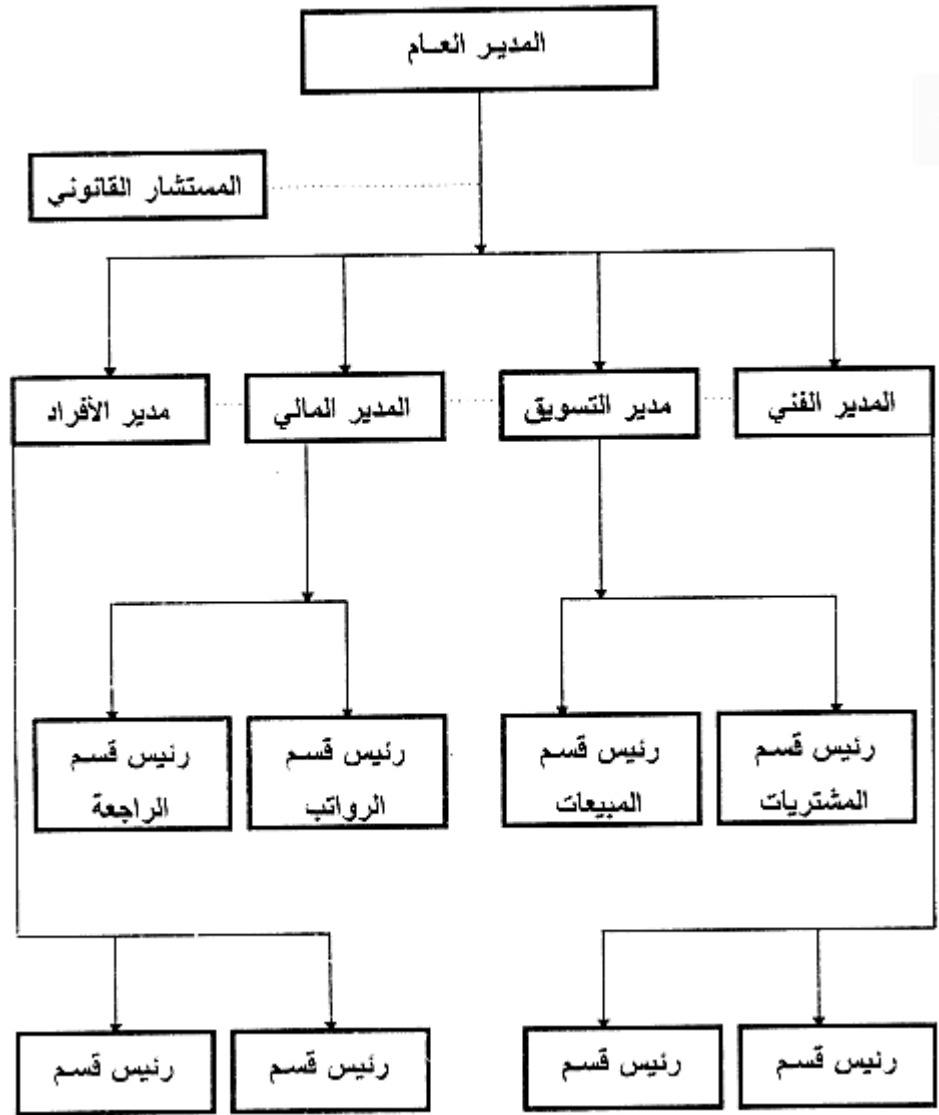
4. الهيكل التنظيمي حسب العملاء :

هذا النوع من التنظيم يكون علي حسب العملاء ، فمثلا يكون لمؤسسة معينة عملاء متنوعين كالذين يبيعون بالجملة أو بالقطاعي أو للمؤسسات.وكما مبين بالشكل الأتي .:



3 الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري:

يمثل هذا الهيكل التنظيمي جمعاً متداخلاً بين كل من الفرعين السابقين حيث الاستفادة من مزايا كل منهما، ويتم تقادي العيوب التي يمكن أن يحملها كل منهما. ويعتمد هذا النظام على الاستعادة بالاستشاريين والمتخصصين الذين يقدمون النصح والإرشاد إلى المدراء التنفيذيين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي قد تنجم عن أداء العاملين، ويتميز هذا النظام بتحديد المسؤوليات والصلاحيات، كما يتم توفير كافة المعلومات اللازمة لمراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة مما يساعد على اتخاذ القرارات بشكل أفضل. ومن عيوب هذا النظام صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق بين المدراء التنفيذيين والاستشاريين. كما أنه قد يؤدي إلى حدوث صراع بين الاستشاريين والمدراء التنفيذيين قد يبررون فشلهم بسوء الاقتراحات المقدمة لهم من الاستشاريين والمتخصصين.



➤ الهياكل التنظيمية الحديثة

1 الهيكل التنظيمي المصفوفي : Matrix Organization

نشأ التنظيم المصفوفي نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل والتعقيدات المتزايدة في البيئة، و تم استخدام هذا النظام في صناعة الفضاء منذ الخمسينات حيث يعتمد تنظيم هذه الصناعات على أساس المشروع، أو المشاريع. ويستخدم هذا التنظيم في الوقت الحاضر في صناعات عديدة مثل: صناعة التشييد والبناء، (Construction Industry) والبحث العلمي، ودوائر الوزارات والمستشفيات وغيرها. ويمكن استخدام هذا التنظيم في الظروف التي يصعب التنبؤ بها، حيث تلجأ إليه الشركات أو المؤسسات التي تعمل في بيئات غير مستقرة وتساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التأقلم مع الظروف البيئية المحيطة.

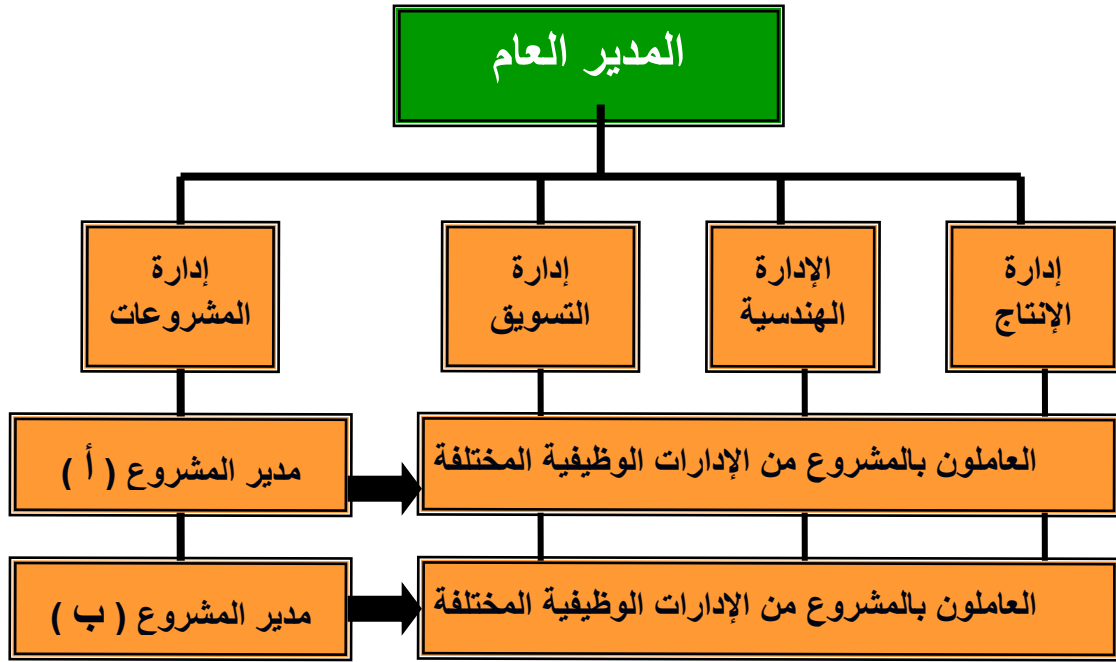
والفكرة الأساسية لهذا التنظيم انه يأخذ شكل المصفوفة الهندسية (matrix) ذات الابعاد الرأسية والافقية. وفي هذا النظام توجد سلطات وظيفية تنفيذية تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقياً بين مدير المشروع والإدارات التابعة له فالنقسيات الأساسية ما تزال قائمة، وهي مرتبطة بالمدير العام مباشرة مثل الهندسة المدنية الكهربائية

الميكانيكية، الأفراد والمالية ولكل إدارة مدير، وهناك خط آخر للسلطة يظهر بسبب وجود مدراء المشاريع (مثل مشروع مدارس، مستشفى طريق .. إلخ) الذين يرتبطون بالمدير العام أيضاً.

وفي التنظيم المصنوعي يقوم كل مدير مشروع بإدارة أقسام المشروع حسب ما يحتاج من موارد بشرية ومالية، ومعدات. وقد يكون احتياجه لبعض هذه الموارد مؤقتاً على حسب مراحل تنفيذ المشروع الذي يديره. وبالتالي فهو على صلة وثيقة بالتقسيمات الأساسية التي تتولى تنسيق طلبات مدراء المشاريع من الموارد المتوفرة لديهم. وفي هذه الحالة يؤدي كل مدير مشروع وظائفه الرئيسية وهي : : تخطيط تنظيم تحفيز تنسيق ومراقبة، وكأنه شركة مقاولات صغيرة داخل شركة المقاولات التي يعمل فيها، كما أن مدير المشروع يعمل على إعادة الموارد التي لم تعد له حاجة إليها، كي تتولى الإدارات الأساسية توجيهها إلى مشاريع أخرى بحاجة لها. وعندما يتم تسليم المشروع تعاد جميع الموارد إلى الإدارات أو الأقسام الأساسية، وتتم في العادة هذه العملية تدريجياً حسب مراحل إنجاز المشروع.

يخضع العاملون في كل مشروع لنوع من سلطة الإدارات الرئيسية في المقر الرئيسي للشركة وذلك لوجود أنظمة عمل وتعليمات وأساليب ذات طبيعة مشتركة تحكم عمل المرؤوسين وذلك حسب تقسيماتهم النوعية. فمثلاً: مدير المالية في المقر الرئيسي للشركة يمارس السلطة على موظف المالية الذي يعمل في المشروع، هذا إلى جانب خضوع الأخير لسلطة مدير المشروع باعتباره رئيسه المباشر. وفي هذا التنظيم يخضع العاملون في المشروعات لنوعين من السلطة هما سلطة الإدارات الرئيسية في مركز الشركة وسلطة مدير المشروع. كما يقوم المدير العام بتحويل الكثير من سلطاته (صلاحياته) Authority لكل من مدراء الإدارات ومدراء المشاريع.

ومن أهم مزايا هذا التنظيم المرونة التي تعطي المؤسسة فرصة التكيف في ظل كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ وخاصة في البيئة غير المستقرة، كما يتم استخدام أمثل الموارد وتأمين الخبرات الفنية في الوقت والمكان المناسبين، كما يعتبر التنظيم المصنوعي وسيلة فعالة في إنجاز المشاريع بكفاءة عالية وفيه تسهل عملية الرقابة على الأداء والإنتاج، وأهم ما يؤخذ على هذا النظام هو ازدواج السلطة مما يتطلب بذل جهود إضافية لتقليل احتمالات الصراع والتضارب بين سلطات مدراء الإدارات الرئيسية ومدراء المشروعات وذلك من خلال الاجتماعات الدورية والتنسيق المستمرة.



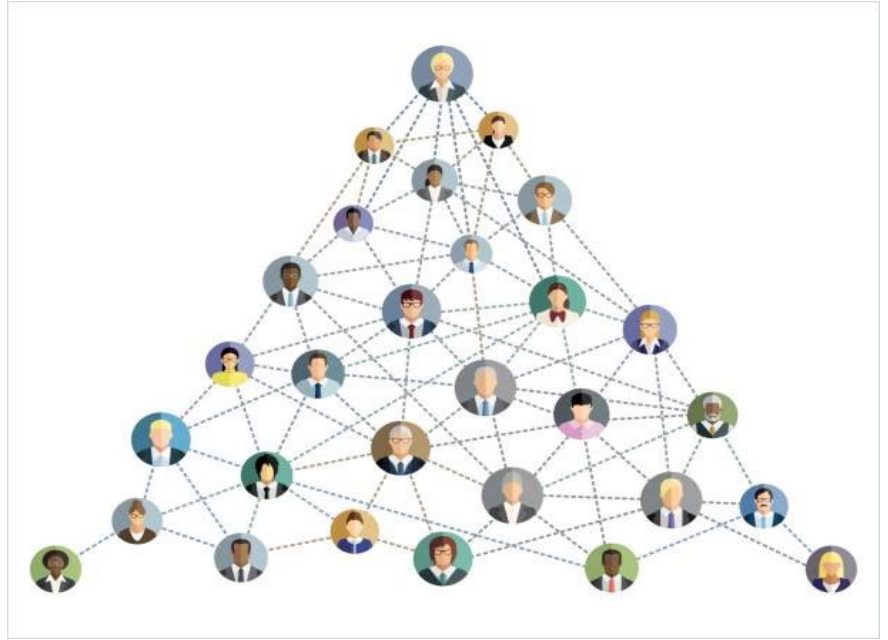
2- الهيكل التنظيمي الشبكي

يساعد هذا الهيكل الشبكي على الاتصال بين مختلف أفراد الأقسام بالمؤسسة لتحسين منتجات وخدمات المؤسسة، كما يحدد مراكز اتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات، ويصفه البعض بأنه هيكل معاصر ينظر إلى المؤسسة كونها فريق عمل كبير مكون من فرق عمل مدارة ذاتياً وتتسم بالمرونة والحرية في تنفيذ المهام، ويتطلب هذا الهيكل التدريب العالي للعاملين مع ضرورة توافر مهارات كثيرة لديهم كالتواصل ومهارات عملية أيضاً.

ولكن يعاب عليه صعوبة تطبيق الرقابة المباشرة على كيفية اعتماد المصادر الخارجية التي يتم الاعتماد عليها لتطوير المنتجات وشكل العقود التي أبرمت؛ ولتطبيق هذا النظام يتطلب على إدارة الموارد البشرية أن تختار الموظفين ذوو مهارات شخصية وعملية جيدة ولديهم القابلية على التدريب والتعليم المستمر؛ لأن إذا لم يفهم الموظفين تطبيق هذا النظام ينتهي الأمر بالفوضى

ليس هناك تصور واضح تماماً لنموذجي (هيكل فرق العمل المتشابكة) إذا أن تحدد الشركات المختلفة شكل فرق العمل بصورة مبدئية من أجل حل المشكلات والعثور على الفرص واكتشاف الموارد اللازمة.

بمعنى آخر: إن التنظيم المتشابك أو التشابكي هو جزء من المؤسسة ولكنه يقوم على ظهور ارتباطات (تشابكات) غير رسمية بين فرق المؤسسة نفسها لإنجاز هدف معين قد يكون من الصعب تحقيقه في حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة مثلاً قد يحتاج فريق التسويق مساعدة فريق الإنتاج في مهمة تسويقية معينة خاصة به، فنشوء هذا التشابك المؤقت بين هذين الفريقين يُدعى تنظيمًا تشابكياً غير وظيفي أو غير رسمي. ويدل ذلك على أن الهيكل التنظيمي التشابكي يركز على العلاقات والشبكات وفرق العمل والمجموعات والمجتمعات بدلاً من التركيز على التسلسل الإداري.



3- الهيكل التنظيمي الافتراضي

يختلف هذا الهيكل التنظيمي عن هيكل فرق العمل المتشابكة في أن المقر الرئيسي قد يكون المقر الثابت الوحيد للمؤسسة.



فإن المؤسسات التي تتبنى هيكل التنظيم الافتراضي ليس لها حدود من الأمثلة على الشركات التي تستخدم هذا الهيكل: شركة أوبر، وشركة Airbnb، وشركة نايك، وشركة ديل. تستخدم المؤسسات أشكال مختلفة من الهياكل الافتراضية لمراكز الاتصال وغيرها من المهام والمناصب والمشاريع التي تنفذ بالاستعانة بمصادر خارجية.

تتضمن مزايا الهياكل التنظيمية الافتراضية:

التوفير في التكاليف، وسرعة الرد على العملاء، العمل عن بعد والوصول لقوى عاملة متنوعة لا تتقيد بنظام العمل لثمان ساعات، وتقليل التأثيرات الضارة بالبيئة.

تتضمن سلبيات هذا الهيكل:

العزلة الاجتماعية للموظفين الذين يعملون عبر الإنترنت، واحتمالية ضعف الثقة بين الموظفين والشركة وبين الموظفين أنفسهم عندما تكون عمليات التواصل محدودة، وقلة التعاون بين الموظفين ومسؤولي المؤسسة نظرا لقلة التفاعل الاجتماعي فيما بينهم.