

### تمهيد:

ورفاقه، وذلك لتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء، والذي قد يؤدي إلى فشل المنظمة".

- ويُعرف أيضاً: "إن تنظيم الأعمال هو عملية تصميم، وترتيب وبناء وحدة اقتصادية فعالة، فهي تتضمن تخطيط وإقامة الديناميكية والوسائل والأجهزة لتحقيق أهداف محددة".

وكتعريف إجرائي، يمكننا القول أن "التنظيم هو تجميع الأنشطة المراد القيام بها والمهام والوظائف، وتحديد السلطات والصلاحيات، ثم التنسيق بين هاتين الأنشطة والوظائف، إضافة إلى بناء هيكل تنظيمي وبلوغ النتائج المطلوبة من خلال تحديد شبكات الاتصال واتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف".

### ثانياً: مبادئ التنظيم

تُعتبر مبادئ التنظيم بمثابة الأسس والقواعد التي يُسترشد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة، والتي يمكن أن يطلق عليها بالوصايا، وهي:

- مبدأ وحدة الهدف: لا بد من وجود هدف محدد للمؤسسة ككل، ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي.
- مبدأ الوظيفة: ويعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد، لأن التنظيم وُضع ليبقى ويستمر بصرف النظر عن الأفراد.
- مبدأ وحدة الأمر (القيادة أو التوجيه): يعني هذا المبدأ أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط، ويرفع إليه التقارير، وأن لا يكون مرئوساً لأكثر من رئيس واحد.
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: من المعروف أنه ليس هناك مسؤولية بدون سلطة أو صلاحية ولا سلطة بدون مسؤولية، فينبغي توازن السلطة والمسؤولية، وهذا يعني أنه عندما ما يعطي فرد الحق في التصرف (أي السلطة) فإنه

يُعتبر موضوع التنظيم من أهم المواضيع التي لاقت القسط الوافر من الدراسة من طرف الباحثين ومتخذي القرارات، إذ يتم الاستعانة به عندما يكبر حجم المؤسسة وتنوع الأنشطة التي تمارسها؛ عندها يصبح التنظيم أمراً مُلزماً لا مفر منه، وهو يعني عملية تجميع الأنشطة والموارد الخاصة في المؤسسة بطريقة ملائمة ومنطقية، وبالتالي يمكن القول أن عملية التنظيم تخلق شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث أن هذا الأخير يرتبط بهيكل السلطة وتفويضها بما يتناسب مع حجم المؤسسة وتوزيع المسؤوليات، والتنسيق بين المهام الإدارية منعاً للتضارب في الأدوار وازدواجيتها، بما يضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة بفاعلية ونجاح.

### أولاً: تعريف التنظيم

لا شك أن أدبيات إدارة الأعمال زاخرة بما تحمله لموضوع التنظيم من الدراسة، وفيما يلي عينة مختارة من التعاريف التي قدمت لشرح مفهوم التنظيم، وهي كما يلي:

- يعرفه الدكتور عبد الفتاح حسن: "التنظيم يعني تصميم الهيكل الذي بتشغيله يمكن أن تتحقق الأهداف".
- يعرفه الدكتور أنور رسلان: "التنظيم ما هو إلا تحديد وتنسيق الجهود البشرية لتحقيق الأهداف المقررة، وتنفيذ السياسات المرسومة بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، وفي أسرع وقت ممكن".
- يعرفه الدكتور السيد عليوة: "التنظيم يعني إقامة علاقات السلطة، مع إيجاد تنسيق هيكلية رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الاختصاصات والواجبات، لتحقيق أهداف المشروع".
- ويُعرف أيضاً: "التنظيم يمثل العمود الفقري للمنظمة أياً كان نوعها، حيث يعتبر وسيلة لتحقيق أهدافها بكفاءة عن طريق تنسيق جهود العاملين بالمنظمة، وتوحيد اتجاهاتهم وتوضيح مسؤولية كل فرد تجاه نفسه

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مقياس: اقتصاد المؤسسة

المحاضرة السابعة: التنظيم في المؤسسة

التخصص: السنة الثانية ليسانس علوم التسيير  
اعداد البروفيسور: علة مراد

- ✓ جميع مختلف وظائف المؤسسة؛ بحيث يمكن أداءها بطريقة تتميز بالكفاءة وبطريقة اقتصادية، مع تخفيض الازدواج قدر الإمكان.
- ✓ إعداد إطار منظم للاتصال؛ عن طريق تحديد طبيعة العلاقات والشكل العام للاتصالات بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، فيعزز من مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى الفرد، وبالتالي زيادة الفعالية ومضاعفة الإنتاج .
- ✓ تحديد مسؤوليات كل موظف في المؤسسة؛ فيعرف واجباته والسلطات التي يصل من خلالها للقيام بالمهام الموكلة إليه، كما أنه يسمح بتفويض السلطة إلى أقصى حد ممكن، حسب الكفاءات المتوفرة ودرجة المسؤولية.
- ✓ يهدف إلى التنسيق بين جهود الأفراد في المؤسسة، وهذا بدوره يقلل من تعارض الجهود وضياعها.
- ✓ يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية للمؤسسة.
- ✓ تعميم نشر المعرفة؛ بحيث يجيد كل فرد التغلب على المشاكل التقنية في أي لحظة.
- ✓ توفير الأمن والاستقرار؛ بحيث يتفرغ كل شخص لأداء واجباته، مع تقديم الخدمات للعاملين في كل قطاع وتسوية مشاكلهم.
- ✓ وضع الأسس والإجراءات التي تكون قاعدة عمل.

#### رابعاً: أهمية التنظيم

للتنظيم أهمية بالغة الأثر، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها، فعمل كل عضو محدد، ومن ثم يمكنه التركيز على الوفاء بما هو مطلوب منه، ويترتب على هذا الإقلال إلى أدنى حد ممكن من سوء الفهم والخلط.

يجب أن يحاسب ويساءل على استخدامها لتحقيق وإنجاز الأعمال.

- مبدأ تقسيم العمل: ويعني وضع الجهود الإنسانية والمادية بالمؤسسة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد والأقسام والإدارات.
- مبدأ نطاق الأشراف: يُقصد بنطاق الإشراف؛ عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى هرمية التنظيم.
- مبدأ تدرج السلطة: ينبغي أن يكون هناك تدرج في مستويات السلطة من قمة المؤسسة إلى قاعدتها، وهذا يؤدي إلى اتساع دائرة تحمل المسؤولية، وشعور الجميع بمدى أهميتهم في إنجاز الأهداف.
- مبدأ الثبات: بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواءً على مستوى المنظمة أو على مستوى كل دائرة أو قسم، بالتالي تتضافر الجهود لتحقيقها.
- مبدأ ديناميكية التنظيم: بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وهذا يتوقف إلى حد كبير على كثير من العوامل ومن أهمها مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع ظروف البيئة الرئيكية في أهدافها ونشاطاتها.
- مبدأ تفويض السلطة: التفويض هو الدفع بالسلطة من المستويات الأعلى إلى العاملين في المستويات الأدنى، فلا يمكن إعطاء مسؤولية للفرد دون منحه التفويض لإكسابه السلطة المطلوبة لإنجاز المهام، ومنه فإن تفويض السلطة أصبح أمراً ضرورياً في مختلف المستويات الإدارية في التنظيم، وذلك لضمان سرعة إنجاز العمل وإعطاء الرئيس فرصة أكبر للتفرغ للأعمال الأكثر أهمية.

#### ثالثاً: أهداف التنظيم

يعتبر التنظيم وسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف، والتي

يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

السلم الوظيفي، وهنا يتشكل لنا هرم كلما كانت قاعدته كبيرة زادت الوظائف أكثر.

2. **التنظيم غير الرسمي:** يعرف التنظيم غير الرسمي على أنه تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي، وقد أثبتت الأبحاث والدراسات على أن العلاقات التي تنشأ بين الأفراد تساعد على الزيادة في الإنتاجية بأقل تكلفة وزمن، ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور التنظيم غير الرسمي، ما يلي:

✓ عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية حاجات ورغبات الأفراد.

✓ العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بصورة تلقائية نتيجة تعامل الأفراد فيما بينهم خارج أوقات العمل.

✓ التنظيم غير الرسمي يساهم في سرعة الاتصال بين الأفراد.

#### سادساً: الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المؤسسة، وشكلاً يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة.

1. **تعريف الهيكل التنظيمي:** يُعرف على أنه:

- الآلية الرسمية التي تتمكن خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

- جسمٌ منظمٌ، أو تركيب من الأجزاء أو العناصر المعتمدة على بعضها، أو المترابطة بعلاقات تبادلية أو تفاعلية.

- ترتيب وتحديد العلاقات بين الأجزاء والوحدات والوظائف التي تتكون منها المؤسسة، فهو يوضح كيفية الربط بين الوظائف والأنشطة المختلفة، بالإضافة إلى علاقات الرئاسة والتبعية، كما أنه يبين هيكل السلطة والتدرج الهرمي والتي تساعد على فهم التنظيم ومسالك السلطة والاتصال والمسؤولية.

✓ أن التنظيم السليم يساعد في تحديد علاقات العمل بالمؤسسة تحديداً واضحاً، فكل عضو من أعضاء التنظيم يعرف مكانه وعلاقاته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.

✓ يساعد التنظيم في التوحيد الشامل لجهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك، كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية، ويتأتى هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به، والتسهيلات المادية.

✓ التنظيم الفعال يمكن أن يُجنب المؤسسة عديد المشكلات التنظيمية مثل الازدواج في العمل، شيوع المسؤولية أو التهرب منها، عدم القدرة على اتخاذ القرارات، التدخل في الاختصاصات.. الخ.

✓ التنظيم يساعد في تسهيل تدفق العمل وتسلسله، ويزود العاملين ببعض الإرشادات الخاصة بالأداء، وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الاتصال وغيرها.

#### خامساً: أنواع التنظيم

يمكن أن نميز بين نوعين من التنظيم، وهما:

1. **التنظيم الرسمي:** وهو ذلك التنظيم ذو الصفة الشرعية المستمدة مباشرة من القوانين واللوائح، أي أن التنظيم الرسمي يستمد كيانه ووجوده من القاعدة القانونية بمعناها الواسع التي تحدد شكله وكيفية اختيار العاملين فيه، وتبين اختصاصات ومسؤوليات كل منهم، وما قد يكون بينهم من علاقات رسمية.

إذاً، فالعلاقات الرسمية تكون موجهة إما من الأعلى للأسفل أي من المدير إلى الموظفين عن طريق إعطاء الأوامر وما إلى ذلك بموجب السلطة الممنوحة للمدير، أو من الأسفل للأعلى فكل موظف في الهيكل التنظيمي يرفع تقريره لرئيسه المباشر عن الأعمال التي أنجزها والنتائج التي توصل إليها، وهو بدوره أي رئيسه يقوم بنفس العمل إلى من هو أعلى منه في

✓ مبدأ المرونة: قابلية التنظيم للتكيف ومقابلة التغيرات الداخلية والخارجية في وقتٍ وجيز، دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية به.

4. العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي: إن تكوين الوحدات التنظيمية يتأثر بعوامل موقفية متعددة بعضها تنظيمي، أما البعض الآخر فيتمثل في العوامل البيئية، ويمكن ذكر بعض هذه العوامل باختصار على النحو التالي:

■ حجم المؤسسة: كلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى هذا إلى زيادة درجة تقسيم العمل والتخصص، أي أدى هذا إلى كبر حجم الأنشطة والأعمال، ومن ثم تزداد الحاجة إلى إنشاء إدارات وأقسام جديدة.

■ درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسة: كلما اتسعت الرقعة الجغرافية التي تخدمها المؤسسة، كلما أدى هذا الميل إلى تجزئة الأعمال، ومن ثم إنشاء إدارات تساهم في خدمة كل منطقة على حدا، بما يلائم طبيعة كل منطقة من ناحية، ويمدى كبر المنطقة أو صغرها من ناحية أخرى.

■ درجة تقسيم العمل أو التخصص المطبقة في المؤسسة: كلما زادت درجة تقسيم العمل، كلما أدى هذا إلى احتمال زيادة عدد الإدارات داخل المؤسسة.

■ مدى تعدد أو تنوع نشاط المؤسسة: عندما تتعدد الأنشطة في المؤسسة أو خدماتها المقدمة، فإن إنشاء إدارات وأقسام جديدة يصبح أمراً مفروضاً، خاصة كلما تباينت طبيعة كل منتج أو نشاط عن الآخر.

■ معدل نمو المؤسسة: كلما زاد معدل نمو المؤسسة كلما أدى هذا إلى كبر حجمها، الأمر الذي يتطلب تغييراً في الهيكل التنظيمي، بحيث يتلاءم مع طبيعة النمو المحقق.

5. أنواع الهياكل التنظيمية: توجد عدة أنواع للهياكل التنظيمية، وهذا راجع إلى تباين التقسيمات التي تم عليها بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ونذكر أهمها فيما يلي:

2. أهمية الهيكل التنظيمية: تتبع أهمية الهيكل التنظيمي في ما يلي:

■ ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.  
■ يُعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها، حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان، كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها تماماً.

■ توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة.

■ توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة، واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

3. مبادئ الهياكل التنظيمية: عند بناء الهيكل التنظيمي أو إعادة بنائه، هناك عدة مبادئ أساسية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وهي:

✓ مبدأ وحدة الهدف: حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى إليه.

✓ مبدأ تقسيم العمل: جعل كل فرد مسؤولاً عن جزء من العمل.

✓ مبدأ وحدة الرئاسة: لكل عامل رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات.

✓ مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: كل مسئولية وظيفية تتبعها سلطة تمكن من أدائها.

✓ مبدأ الوظيفة: التنظيم الإداري علي أساس الوظائف ونوع العمل المطلوب، وليس علي أساس الشخص.

✓ مبدأ قصر خط السلطة: تزداد الفعالية الإدارية كلما قلت المستويات الإدارية.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مقياس: اقتصاد المؤسسة  
المحاضرة السابعة: التنظيم في المؤسسة

التخصص: السنة الثانية ليسانس علوم التسيير  
اعداد البروفيسور: علة مراد

عاملاً أساسياً لفاعلية الإدارة ونجاحها. [تجدون شكل الهيكل التنظيمي الجغرافي مُرفقاً ضمن الملاحق في نهاية المحاضرة].

التقسيم على أساس العمليات: ويستخدم في الحالات التي تتباين فيها مراحل الإنتاج (أي حسب مراحل الإنتاج)، وتكون كل من تلك المراحل بمثابة نشاط رئيسي في المنظمة، ويصلح هذا النوع من الهياكل في المنظمات التي يمر بها المنتج بعدة مراحل؛ مثل صناعة السيارات والغزل والنسيج.. الخ. [تجدون شكل هيكل العمليات مُرفقاً ضمن الملاحق في نهاية المحاضرة].

التقسيم المصفوفي: تعتبر صناعة الفضاء أول من تبني هذا النظام، إلا أنها بدأت في الانتشار في الكثير من المجالات، والصفة المميزة لهذا التقسيم؛ هو أن الأفراد يتلقون التعليمات من مديرين بدل من مدير واحد كما هو معتاد في الأسلوب التقليدي في التنظيم، ولذا فإنه توجد سلسلة دائرية من السلطة بدلاً من السلطة المعتادة، مما ينتج عنه مرونة في التنظيم، وتطبيق هذا التنظيم يتطلب قدرًا من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات. [تجدون شكل الهيكل التنظيمي المصفوفي مُرفقاً ضمن الملاحق في نهاية المحاضرة].

التقسيم التنظيمي المختلط (المركب أو المتعدد): تلجأ المنظمات إلى استخدام تنظيم مركب (متعدد) يمثل جميعاً مختلطاً للهياكل التنظيمية سابقة الذكر، ويمثل هذا الهيكل مزيجاً مختلطاً من تطبيق القواعد المختلفة لتقسيم وتجميع الأنشطة، سيما وأنه ليس هناك نموذج تنظيمي متكامل يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات، أو لجميع مستوياتها التنظيمية، لذلك فإن المنظمات غالباً ما تستخدم مجموعة من أسس التنظيم المختلفة. إذاً، فالهيكل المختلط هو عبارة عن تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعاً مختلفة في أسواق مختلفة، ولكنها تعمل معاً في إطار منظمة واحدة، ووفقاً لهذا الهيكل فإن الأقسام تكون مستقلة بعضها عن البعض الآخر، ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز فيما يتعلق بعملية تخصيص الموارد، وكذلك التخطيط على مستوى المنظمة بأكملها. [تجدون شكل الهيكل التنظيمي المختلط مُرفقاً ضمن الملاحق في نهاية المحاضرة].

التقسيم على أساس الوظيفة: في ظل هذا التقسيم، يتم تجميع الأنشطة والأعمال والموارد في إدارة أقسام تنظيمية، بناءً على طبيعة الوظيفة التي تندرج تحتها هذه الأنشطة، ويطبق هذا الأساس على المؤسسات التي تتميز بتكرار أو تصنيع منتج واحد أو منتجات متجانسة. [تجدون شكل الهيكل التنظيمي الوظيفي مُرفقاً ضمن الملاحق في نهاية المحاضرة].

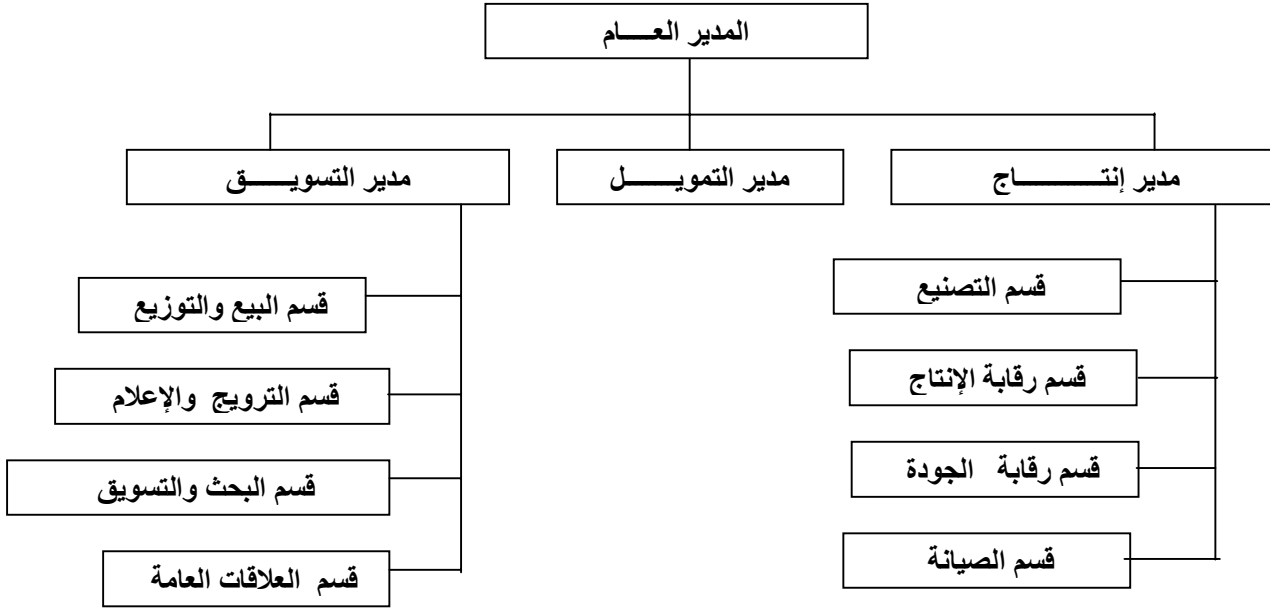
التقسيم على أساس المنتجات (سلع/خدمات): وفقاً لهذا التقسيم؛ يتم تجميع الأعمال في إدارة تنظيمية متخصصة في إنتاج سلع مختلفة أو تقديم خدمات معينة، أي تخصيص إدارة أو قسم لكل سلعة أو خدمة تقدمها، ونجد هذا النوع من الهياكل في المؤسسات الكبيرة ذات تشكيلة إنتاجية متنوعة. [تجدون شكل الهيكل التنظيمي السلمي مُرفقاً ضمن الملاحق في نهاية المحاضرة].

التقسيم على أساس العملاء: مضمون هذا التقسيم؛ هو تجميع كل الأنشطة المتعلقة بخدمة نوع معين من العملاء في إدارة واحدة تُضمّنها، بمعنى استجابة كل قسم أو إدارة للطلبات أو الحاجات المتنوعة لفئة معينة من العملاء والمستهلكين، ويستعمل هذا النوع من الهياكل في مختلف أنواع المؤسسات، وخاصة تلك المؤسسات التي يكون عملاءها مشترين صناعيين، ويُنتج عن هذا التقسيم إمكانية تحقيق رضا العميل. [تجدون شكل هيكل العملاء مُرفقاً ضمن الملاحق في نهاية المحاضرة].

التقسيم على أساس المناطق الجغرافية: عندما تتعدد أو تتنوع المناطق أو الأسواق الجغرافية التي تخدمها المؤسسة، يصبح من الممكن تجميع الأنشطة والأعمال والموارد على أساس هذه المناطق، حيث تخصص كل إدارة أو قسم في خدمة منطقة جغرافية سواءً داخل الدولة أو خارجها، ويستخدم هذا النوع من التقسيم في الشركات التي تتوزع عملياتها أو أسواقها في مناطق مختلفة أو قيام المؤسسة بغزو الأسواق الأجنبية من خلال التصدير أو الاستثمار المباشر، فالموقع يعتبر

الملاحق:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي الوظيفي



مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي:

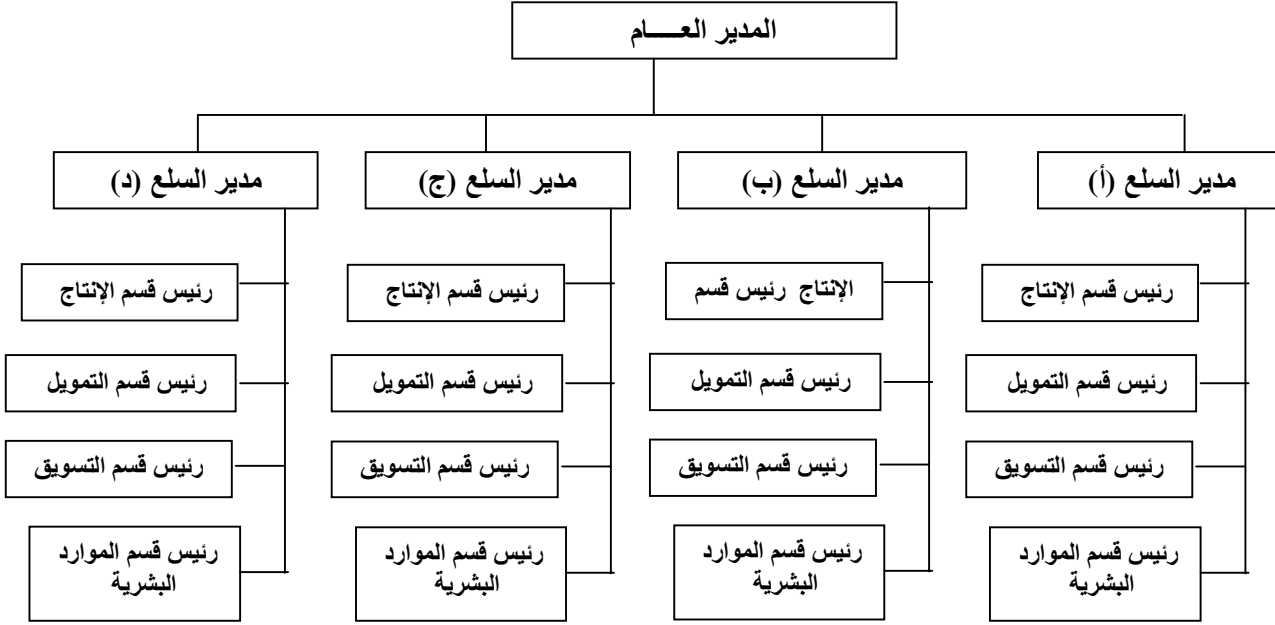
- المزايا:

- ✓ يُعظم من كفاءة استخدام الموارد البشرية من خلال إتباع مبدأ التخصص الوظيفي.
- ✓ يعكس الوظائف التي تقوم بها المؤسسة لإنجاز العمل.
- ✓ يساعد مستويات الإدارة في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال.
- ✓ يضمن عملية الإشراف الكامل على جميع الأنشطة وإنجاز الأعمال.

- العيوب:

- ✓ التركيز على أهداف الإدارة وإهمال أهداف المؤسسة.
- ✓ مسؤولية الإشراف على الأداء العام للمؤسسة تقع على عاتق الرئيس وهو شخص واحد.
- ✓ صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة.
- ✓ يقلل من الاهتمام الواجب إعطائه للمنتجات، العملاء، الأسواق.. الخ.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي السلعي



مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي السلعي:

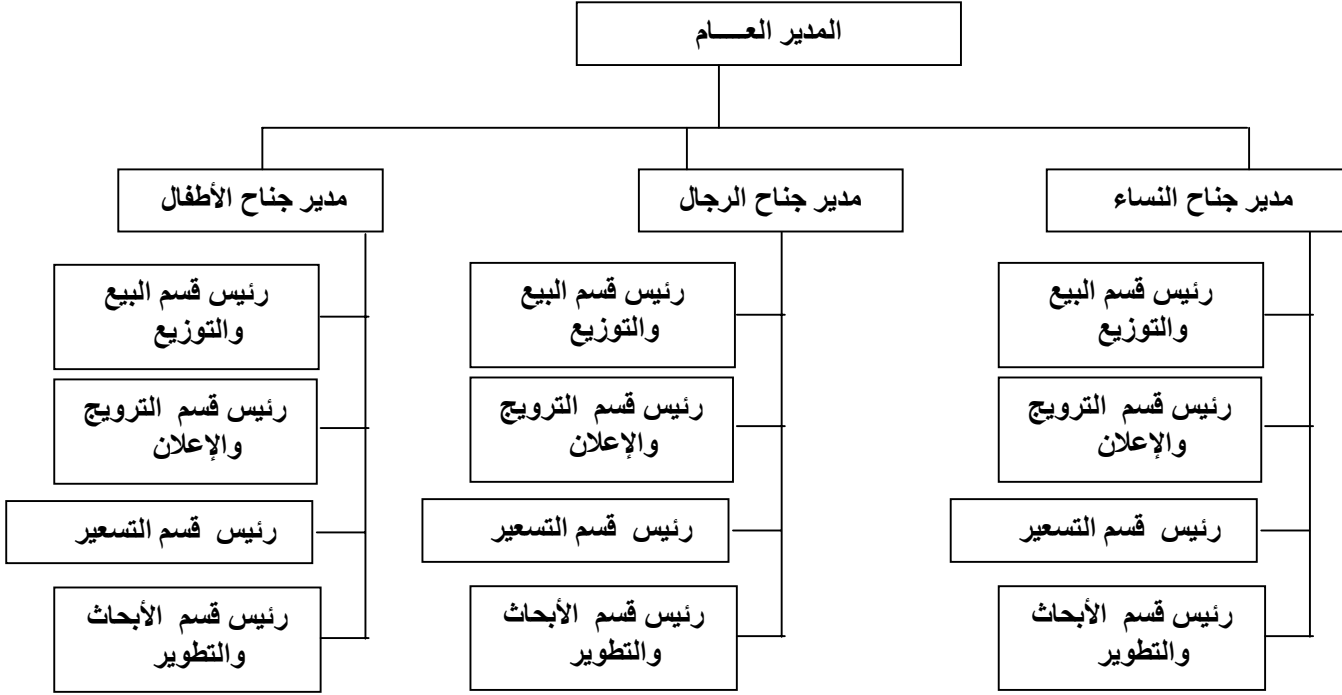
- المزايا:

- ✓ تركيز الاهتمام والجهد على سلعة أو خط إنتاجي معين.
- ✓ يسهل استعمال رأس المال والمهارات والخبرة المتخصصة.
- ✓ يسمح بنمو وتنوع المنتجات والخدمات.
- ✓ يحدد مسؤولية تحقيق الربح على مستوى القسم.

- العيوب:

- ✓ يتطلب أشخاص من ذوي الخبرات العليا عند تنفيذه.
- ✓ صعوبة التنسيق بين أعمال الأقسام المتناظرة الخاصة بكل منتج.
- ✓ كبر حجم المسؤولية التي يتحملها المديرون.
- ✓ صعوبة التنسيق بين المسؤولين الكثيرين الذين يشرفون على وحدات مختلفة تختص بنفس السلعة في حالات كثيرة، أو بسلع مختلفة ضمن خط إنتاجي معين.

الشكل رقم (03): هيكل العملاء



مزايا وعيوب هيكل العملاء:

- المزايا:

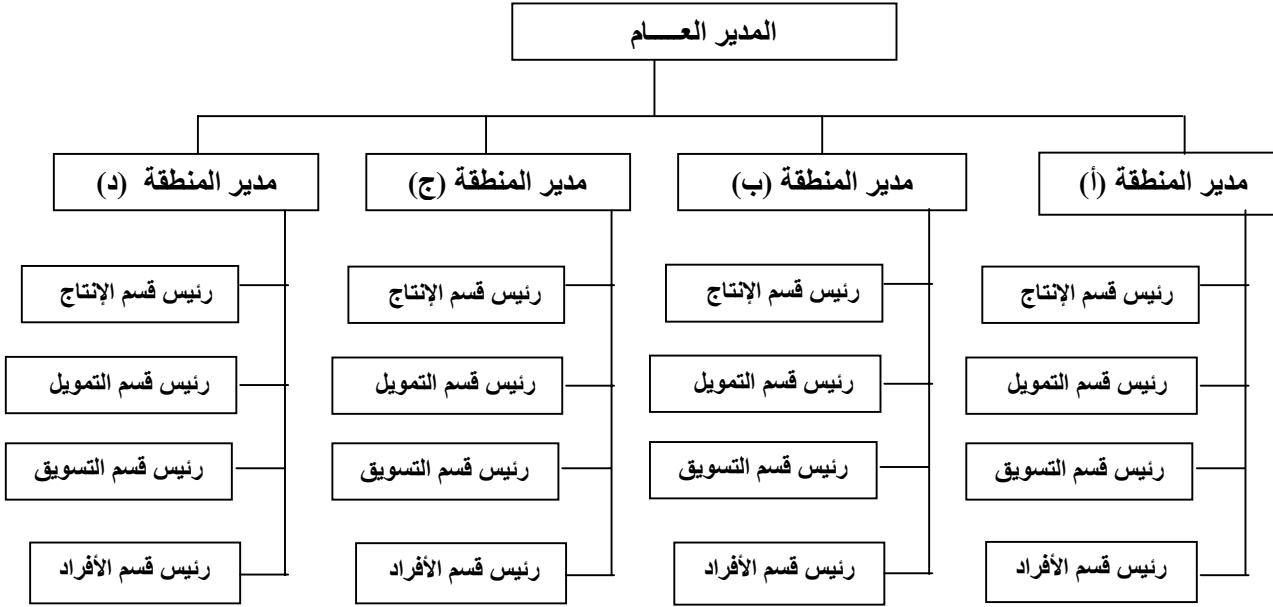
- ✓ يقدم خدمة متخصصة لكل نوع من أنواع العملاء، مما يؤدي إلى تحسين مبيعات المؤسسة.
- ✓ إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من العملاء، ودعم الخدمات المقدمة لهم.
- ✓ يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات.

- العيوب:

- ✓ صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية القائمة على أساس نوع العملاء، وبين الوحدات القائمة على أسس مختلفة.
- ✓ احتمال ظهور طاقة إنتاجية عاطلة، لا سيما في حالة السلع الموسمية.



الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي الجغرافي



مزاي وعيوب الهيكل التنظيمي الجغرافي:

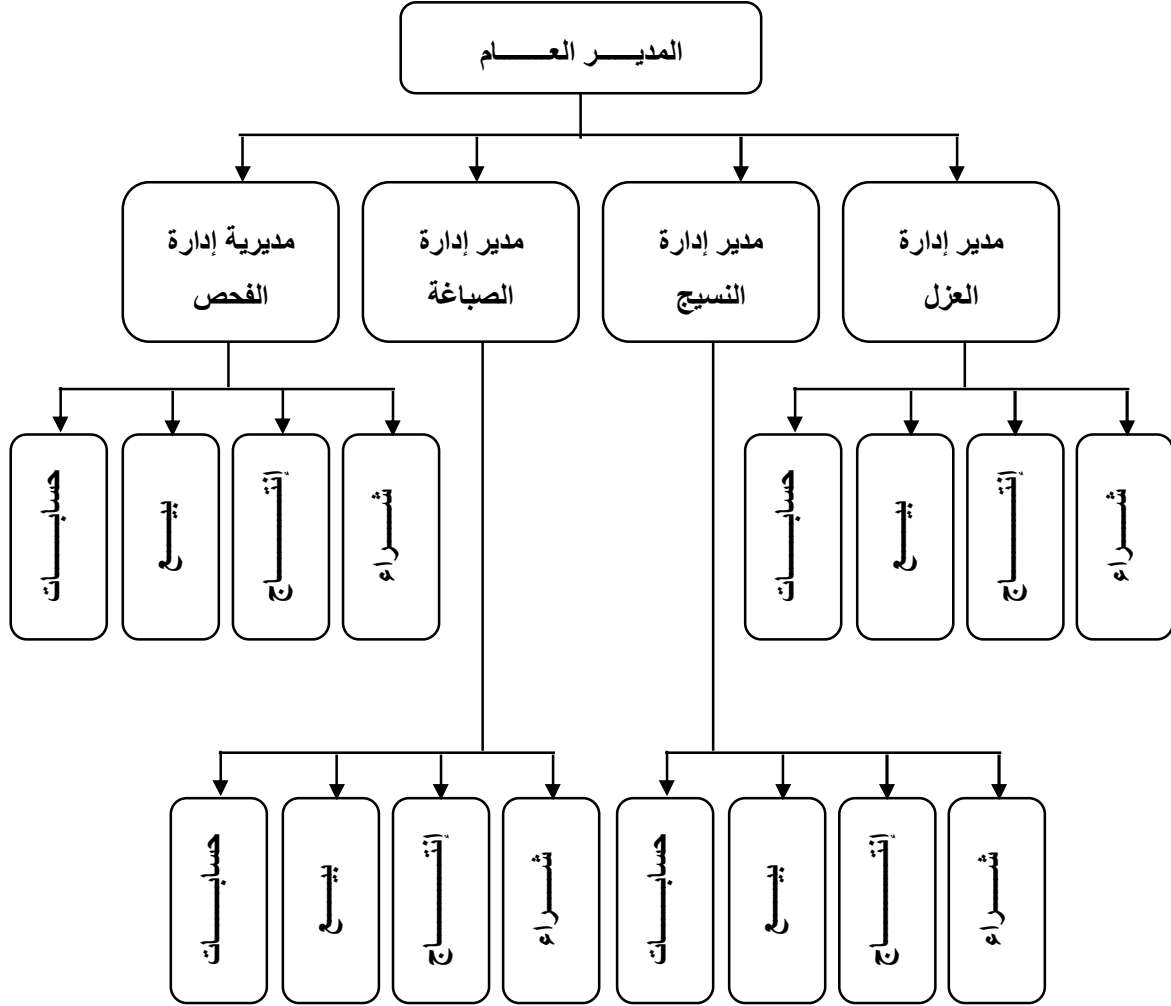
- المزايا:

- ✓ تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا في المؤسسة.
- ✓ المساعدة على اتخاذ القرارات.
- ✓ التعامل مع المجتمع المحلي مباشرة وتلبية احتياجاته.
- ✓ الاستفادة من الإمكانيات والمواد المتاحة في المنطقة الجغرافية، مما يساعد على خفض النفقات.

- العيوب:

- ✓ صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية.
- ✓ زيادة احتمال قيام بعض المناطق بإتباع سياسات تخالف السياسة العامة للمؤسسة.
- ✓ يزيد من صعوبة رقابة محكمة من قبل الإدارة العليا.

الشكل رقم (05): هيكل العمليات



مزاي و عيوب هيكل العمليات:

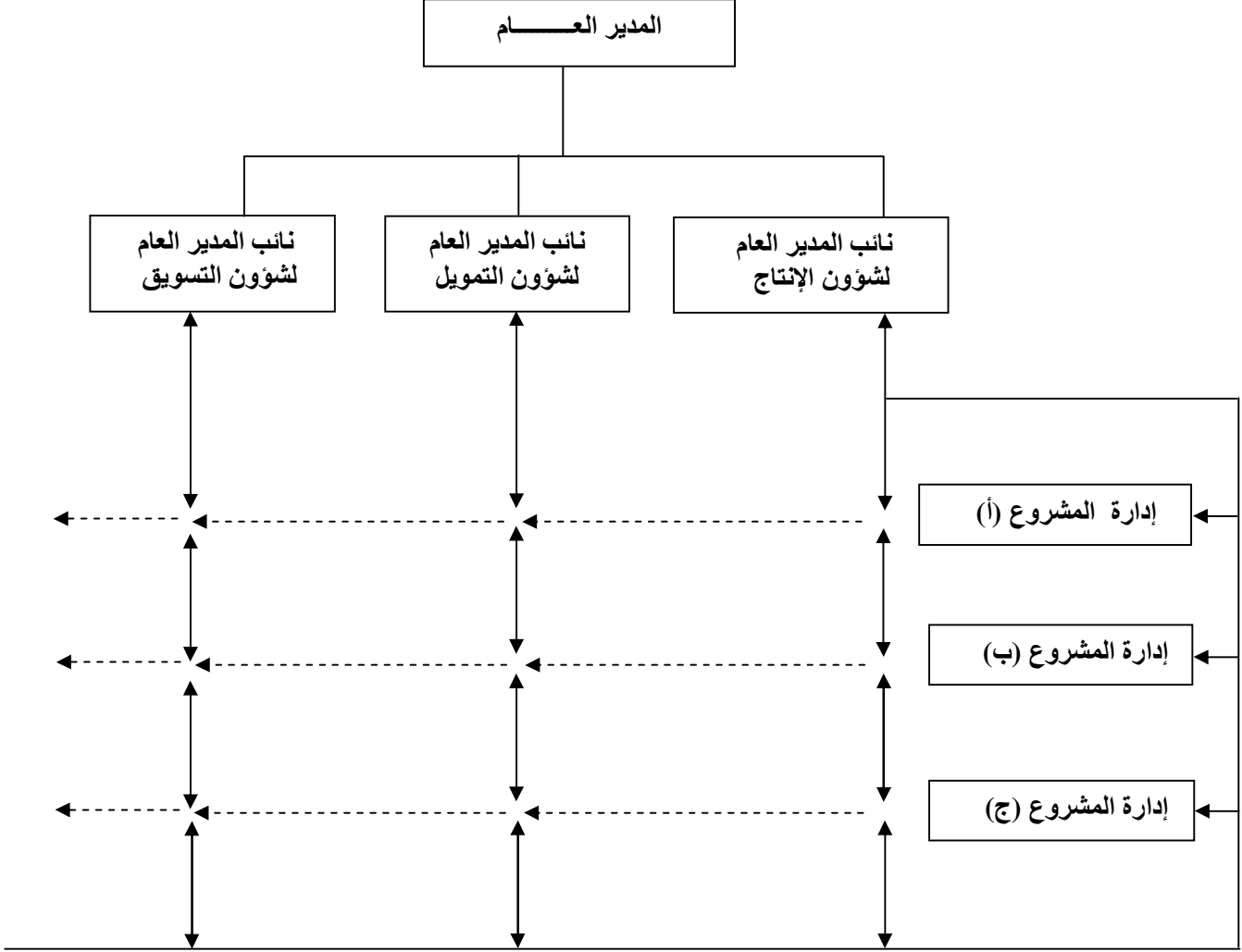
- المزاي:

- ✓ يؤدي إلى التركيز على عمليات معينة، مما يؤدي إلى زيادة التخصص.
- ✓ يسهل من عملية الإشراف والرقابة.
- ✓ يجنب الاستثمار المتكرر في الآلات والمعدات.
- ✓ يشجع على الابتكار والإبداع.

- العيوب:

- ✓ يعاب عليه بصفة أساسية أن حدوث أي عطل في إحدى العمليات، يترتب عليه بالضرورة توقف العمل في العمليات التي تلوها.
- ✓ صعوبة قياس التكاليف.
- ✓ صعوبة التطبيق العملي

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي المصفوفي (هيكل المشاريع أو المقاولات)



مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي:

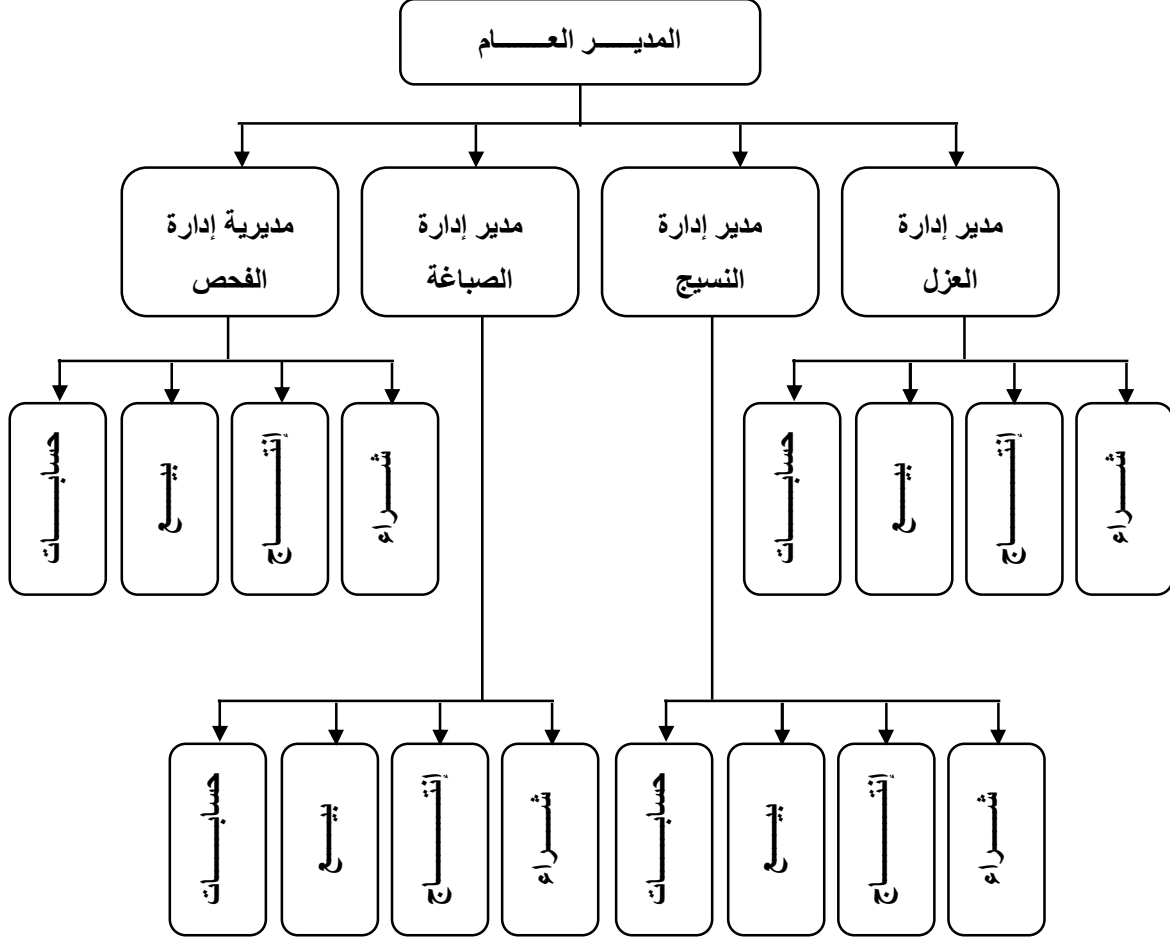
- المزايا:

- ✓ استخدام فريق عمل ديناميكي قادر على معالجة وحل المشاكل بطريقة مختلفة.
- ✓ الاستفادة من الطاقات البشرية الموجودة في التنظيمات الوظيفية في سرعة إنجاز المهام والمشاريع.
- ✓ تحقيق التوازن بين الوقت والتكاليف.
- ✓ وسيلة فعالة في إنجاز المشاريع المعقدة.

- العيوب:

- ✓ يُعاب عليه بشكل رئيسي احتمال حدوث الصراع التنظيمي لصدور التعليمات من أكثر من رئيس في ذات الوقت.
- ✓ صعوبة في إدارة الأداء.
- ✓ عدم وضوح التبعية التنظيمية للموظفين، وتعارض في الولاء بين المدير المباشر ومدير المشروع.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي المختلط (الهيكل المركب أو المتعدد)



مزايا وعيوب الهيكل المختلط:

- المزايا:

- ✓ يسهم في تحديد الالتزام القانوني.
- ✓ يعمل على احتمالية تخفيض الضرائب.
- ✓ تتمتع إدارات الأقسام بنوع من الاستقلالية في الإدارة واتخاذ القرارات.
- ✓ يسهم في عملية التنوع وإمكانية توزيع المخاطر على قطاعات مختلفة من السوق.
- ✓ القدرة على التكيف والمرونة في الأقسام.

- العيوب:

- ✓ تركيزه وتوجهه الشديد نحو الجوانب القانونية والمالية.
- ✓ صعوبة دمج بعض الأقسام للحصول على التعاون التسويقي أو التشغيلي.
- ✓ كما أن التوجه الاستثماري الشمولي على مستوى المنظمة قد يمنع الإدارة العليا من تفهم واستيعاب مشكلات الأقسام.
- ✓ القدرة على التخلي عن قسم ضعيف يؤدي إلى الاعتماد على التوجه التشغيلي بدلاً من التوجه الاستراتيجي.
- ✓ استجابة بطيئة للحالات الاستثنائية.