



جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2021/2022

السادسي الخامس

شعبة علوم التسيير

السنة الثالثة ، تخصص إدارة الأعمال

مقياس: هياكل وتنظيم المؤسسة

المحور الثاني : اساسيات الهيكل التنظيمي

مقدمة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المسطرة من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة تتظافر فيها جهود مختلف العناصر البشرية المكونة لها، و لتحقيق تلك الأهداف يتم مناقشة الكيفية التي يتم بها تقسيم العمل و التنسيق فيما بينها و توزيع السلطة بين القائمين على هذه الأنشطة. هذه التساؤلات نعبر عنها من خلال تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يظهر في شكل صورة يطلق عليها الخريطة التنظيمية تتشكل من خانات تعبر عن مختلف الأنشطة، و مجموعة خطوط تعبر عن عملية الربط و التنسيق بين هذه الأنشطة.

اولا : مفهوم الهيكل التنظيمي :

يعبر الهيكل التنظيمي عن "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين. كما إن الهيكل التنظيمي هو "وسيلة تحكم معقدة تنتج و يعاد تكوينها بشكل مستمر و تشكل أيضا ذلك التفاعل : الهياكل محكومة و حاکمة في نفس الوقت"، و هذا ما يؤكد على الطابع الديناميكي للهيكل التنظيمي بحيث يعكس ما يجري داخل المؤسسة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج العناصر التالية :

يتشكل الهيكل التنظيمي من :

- تقسيمات تنظيمية نعبر عليها بالوحدات التنظيمية.
- مجموعة من المهام المحددة " تعبير عن التخصص " .
- مجال محدد لأداء كل مهمة " نطاق الإشراف " .
- مجال لاتخاذ القرارات " توزيع السلطة " .
- شبكة لانتقال المعلومات " الاتصال " .

ثانياً - خطوات تصميم الهيكل التنظيمي :

ما تجدر الإشارة إليه أن عملية تصميم الهيكل التنظيمي عملية معقدة وصعبة بحكم ما تتضمنه من أبعاد و مكونات تتفاعل فيما بينها لتتيح لنا مجموعة من البدائل الكثيرة يصعب الاختيار فيما بينها و حسب GIBOSON أن تصميم الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة قرارات نلخصها فيما يلي :

(1) قرار يتعلق بتقسيم العمل و درجة التخصص.

(2) قرار يتعلق بالأساس الذي يتم عليه تجميع الوظائف و الأنشطة.

(3) قرار يتعلق بنطاق الإشراف ضيق أو واسع.

(4) قرار يتعلق بتوزيع السلطات بين الوظائف.

من بين الطرق الأكثر استعمال في تصميم الهياكل التنظيمية بصفة عامة والتي نقوم بتحليل

عناصرها في المحاور اللاحقة نجد :

أ - طريقة تحليل الأهداف GOALS ANALYSIS.

ب- طريقة تجميع الأنشطة ACTIVITIÉS GROUPING.

أ - طريقة تحليل الأهداف: و يطلق عليها أيضا أسلوب بناء الهيكل التنظيمي من أعلى إلى الأسفل

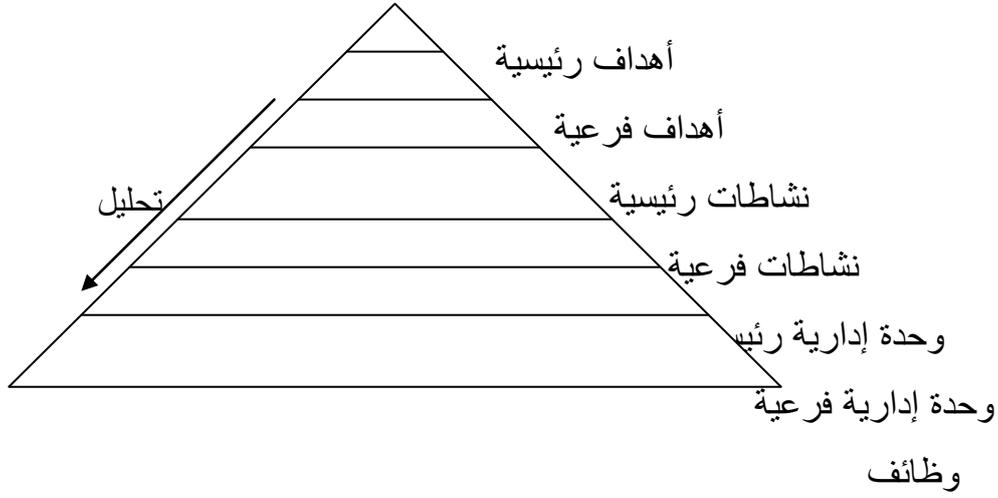
TOP-DOWN APPROACH ، و يستعمل عادة في المؤسسات الجديدة (في مرحلة الانطلاق).

حيث تحلل الأهداف الرئيسية للمؤسسة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم يتم إنشاء وحدات تنظيمية رئيسية وفقا لطبيعة النشاط و تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية وكل وحدة فرعية إلى وحدة إدارية أصغر. و هكذا تتواصل عملية التقسيم حتى الوصول إلى أصغر وحدة إدارية من حيث الحجم (تكون عادة على المستوى التنفيذي) وهكذا كلما زاد حجم المنظمة زاد مستوى تمايز الأعمال التي

تقوم بها و الشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل: طريقة تحليل الأهداف



تتميز هذه الطريقة بـ :

- المرونة : بحيث يمكن استيعاب الأعمال التفصيلية.
- الشمولية : ينظر لمجمل الأعمال نظرة إجمالية.

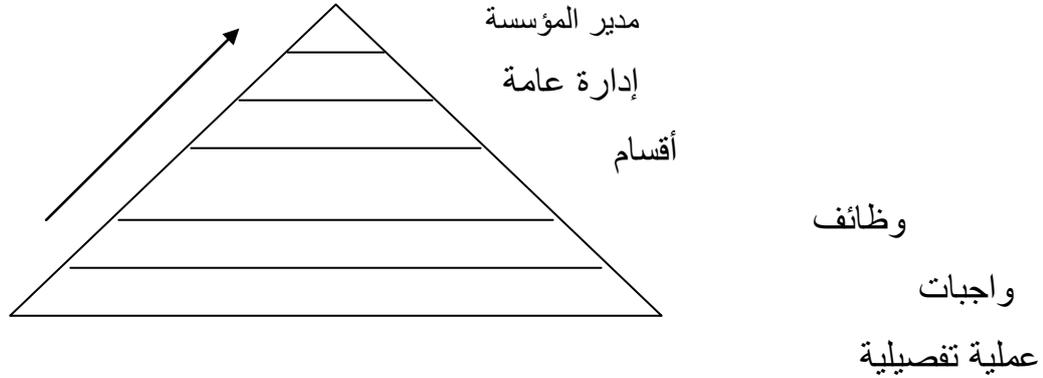
ب- طريقة تجميع الأنشطة : ويعبر عليها أيضا بأسلوب البناء من الأسفل إلى الأعلى

BOTTOM-UP APPROACH أي نقطة البداية من القاعدة و تركز هذه الطريقة على:

- حصر الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها في شكل قوائم أو جداول.
- تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة تتشكل منها وظائف ثم بناء الوحدات الإدارية في الأقسام وبناء وحدات إدارية تتشكل منها الأدوات.
- وهكذا حتى نصل إلى المدير العام للمؤسسة و يتمثل أساس التجميع في التشابه و التكامل بين الأنشطة. أنظر الشكل.



الشكل: طريقة تجميع الأنشطة



تعتمد هذه الطريقة عادة في إعادة بناء الهيكل التنظيمي (أي مؤسسة تمارس نشاط معين). أو في حالة إعادة النظر في نطاق الإشراف لوظيفة أو قسم معين.

ثالثا - التخصص الوظيفي وتصميم الوظائف :

اول مهمة في بناء الهيكل التنظيمي هي تصميم الوظائف وتحديد التخصصات الوظيفية ويقصد بتصميم الوظيفة تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة، فمثلا لو أردنا تصميم وظيفة ميكانيكي في مصنع معين فاننا نحدد أي المكائن يعمل عليها وكيف يتم تشغيلها وماهي معايير الاداء المتوقعة من ذلك ، وتصميم الوظائف يبدأ بتحديد مستوى التخصص الوظيفي المرغوب في المنظمة . ويقصد بالتخصص الوظيفي الدرجة التي تقسم بموجبها المهام والأنشطة في المنظمة الى مكونات او مهام أصغر واسنادها الى أفراد متنوعين.

1- بدائل التخصص الوظيفي :

لغرض التعامل مع المشكلات والمعوقات التي ترافق عملية التخصص الوظيفي يعتمد المدراء على العديد من المداخل التي تعزز الموازنة بين تحقيق انتاجية وكفاءة في العمل من جهة وحاجة الافراد الى الاستقلالية والابداع من جهة اخرى ، ومن بين هذه البدائل نجد :

أ. الدوران الوظيفي.

ب. توسيع الوظائف.

ت. إثراء الوظائف.

أ. **الدوران الوظيفي**: ويعني: " تنتقل العامل من عمل لآخر، أو تبادل الأعمال بين العمال " هذا ما يؤدي إلى تقليص احتمالات الملل و الروتين و يخلق فضاء جديد للإبداع و ذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العامل.

ب. **توسيع المهام : ELARGISSEMENT DES TACHES** يعني توسيع المهام "زيادة مدى المهمة بتركيب مجموعة من العناصر لزيادة تنوع واجبات العمل" وهكذا يسند للفرد عمل أكثر تنوعا وأكبر نطاقا، وليس بالضرورة مسؤوليات أكبر. وعليه يمكن اعتبار هذه الاستراتيجية كسلاح لمواجهة الروتين و خطوة أولى نحو تطوير الوظائف من خلال خلق علاقات بين المناصب وشاغليها. ولكن بالرغم من أنه حقق بعض المكاسب على مستوى الرضا عن العمل، إلا أنه لم يحقق الكثير على مستوى حافز الشعور بالمسؤولية و الاستقلالية و الإنجاز.

(3) إثراء العمل : ENRICHISSEMENT DES TACHES: يعود الفضل في تطوير هذه

الاستراتيجية إلى المفكر HERZBERG.F صاحب نظرية العاملين في مجال التحفيز بحيث يمكن أن يكون العمل في حد ذاته كحافز هام للفرد ويعني إثراء العمل : "زيادة محتوى العمل التحفيزي من خلال واجبات متنوعة، أو فرص أكبر للمشاركة، أو حرية أكبر في التصرف ومسؤوليات أكبر. وباختصار يمكن تقديم استراتيجية إثراء العمل في شكل معادلة ترتبط (بتحسين العمل + العمق).

رابعا - السلطة و المفاهيم المرتبطة بها :

تعتبر السلطة إلى جانب القوة و المسؤولية من العناصر الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة، وكذلك تصميم التنظيم المناسب لتحقيق هذه الأهداف انطلاقا من تحديد العلاقات الرأسية بين الرئيس و المرؤوس و العلاقات الأفقية بين الرؤساء في نفس المستوى التنظيمي.

1- مفهوم السلطة و القوة و المسؤولية د :

سوف نقوم بمناقشة مختلف هذه المفاهيم و تحديد العلاقة و الاختلاف بينهم :

أ- **السلطة**: هي الحق في عمل شيء ما يتمثل في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من أجل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وهذا الحق هو حق رسمي يمنح للفرد القائم بوظيفة لها مسؤوليات معينة، وتسمى عملية تمرير الحق من مستوى إلى مستوى أدنى بعملية " التفويض"، كذلك يجب أن



يحدد مقدار السلطة بحجم وطبيعة المسؤوليات المنوطة، وهذا ما يعرف بالتوازن بين السلطة والمسؤولية، كذلك فإن السلطة لا تقتصر فقط على حق اتخاذ القرار وإنما أيضا متابعة تنفيذها. و بصفة ملخصة تتمثل عناصر السلطة في :

- حق رسمي لاتخاذ القرارات و إصدار التعليمات من اجل تنفيذ مهام معينة.
- ترتبط السلطة بوظيفة رسمية في المؤسسة.
- التوازن بين السلطة مع المسؤوليات المطلوبة من الفرد.

ب- المسؤولية:

و تعني تعهد المرؤوس و التزامه بتنفيذ الأعمال و الأنشطة المعهودة إليه بأقصى قدراته. لذا فالالتزام هو أساس المسؤولية، بحيث يملك الرئيس السلطة و المرؤوس مسئول أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات بطريقة سليمة و بأقصى قدراته و طبقا لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته، و نستشف مما سبق أن الفرد حين التحاقه بوظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يقبل و يوافق على الالتزام و التعهد بأداء مسؤوليات وواجبات وظيفته، باعتبار ذلك جزءا من العلاقة التعاقدية التي تربطه بالمؤسسة مقابل ما تمنحه المؤسسة من مزايا وحوافز.

ج- القوة:

تعتبر القوة المقدره على عمل شيء ما في حين السلطة الحق في عمل شيء ما، هذا يعني أن السلطة لا تكفي وحدها لجعل المرؤوسين ينفذون جميع هذه المسؤوليات، لذلك فالقوة تبنى أساسا على مقدرة الفرد على التأثير على الآخرين على مستوى الأداء و التصرفات، و تستند قدرتهم هذه مع مصادر غير السلطة الرسمية مثل قوة الشخصية و الاحترام و الكفاءة (يمكن القول أن القوة ترتبط بمفهوم القيادة () LEADERCHIP و التي تعني القدرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومنه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق إلا بالاقتران بين السلطة الرسمية و القوة.

2- أنواع السلطة في المؤسسة :

يمكن التمييز بين الأنواع التالية :

أ- **السلطة التنفيذية:** و تعني الحق في التصرف و إصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، فهي سلطة مرتبطة بمنصب العمل الرسمي.

ب- **السلطة الاستشارية:** و تتمثل في الحق في تقديم النصح و الاستشارة و المعونة، و هذا لا يعني الحق في اتخاذ القرار و يتمثل دور الوحدات الاستشارية في المؤسسة في النقاط التالية :



- تقديم النصيحة للتنفيذيين.
- تقديم المعلومات و تحليلها.
- اقتراح الحلول.

ج- السلطة الوظيفية : و يعبر عنها أيضا بالسلطة حسب الموقف، و بمقتضى هذه السلطة يمارس أحد المديرين (تنفيذي أو استشاري) سلطة وضع البرامج أو الأعمال في مجالات يشرف عليها مديرون آخرون بحكم التخصص و نطلق عليها أيضا السلطة المتخصصة، و يعني ذلك حق التدخل في مجال التخصص كأن يقوم مدير المالية بمراجعة الكشوفات المحاسبية في أقسام أخرى في المؤسسة غير قسم المالية، و السلطة الوظيفية سلطة مقيدة لأن تفويضها يؤدي إلى إضعاف السلطة التنفيذية.

ونقوم بتصميم هذا الجدول الذي يوضح مزايا و عيوب كل من أنواع السلطات السابقة الذكر:

الجدول: مزايا و عيوب أنواع السلطات الثلاث

مزايا	عيوب	
سلطة تنفيذية	بسطة بموجبها توزيع واضح للسلطات	تهمل دور الاختصاصين تعتمد على عدد قليل من الموظفين الرئيسيين و ترهقهم
سلطة استشارية	تسمح بمشاركة الاختصاصي في مجال تخصصه تخفف العبء على المدراء التنفيذيين	تعيق العملية التنظيمية في حالة الوظائف غير واضحة تقلل من دور الخبراء
سلطة وظيفية	تسمح بتطبيق المعرفة المتخصصة تعفي المدير التنفيذي من القرارات المتخصصة الروتينية	تجعل العلاقات التنظيمية أكثر تعقيدا صعوبة تنسيق حدود السلطة لكل اختصاص

خامسا : ابعاد الهيكل التنظيمي:



ماهي الأسباب التي تجعل من الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل الذي هو عليه ؟ من تقسيم للمهام وآليات تنسيق واتصال بين الوحدات التنظيمية وفي مختلف المستويات وطريقة التفاعل بين مكوناته كلها عمليات تتوقف بدرجة أو بأخرى على درجات التعقيد والرسمية والنمطية والمركزية ودرجة التفاعل بينهما. تلك التغيرات نعبر عليها بالأبعاد الأساسية التي نعتمدها في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أ-التعقيد: COMPLEXITY:

إن أول ما يصطدم به الإنسان عند ولوجه أية مؤسسة هو التعقيد. إن تقسيم العمل والمستويات التنظيمية وتعد الوحدات التنظيمية ما هي إلا شواهد وصور دالة على وجود التعقيد. فبالرغم من أن بعض المؤسسات تبدو بسيطة لأول نظرة إلا أنها تتطوي على أشكال عجيبة من التعقيد. لذلك يحمل مفهوم التعقيد معنى في الأدبيات التنظيمية: " تحتوي المؤسسة المعقدة على جزئيات تتطلب تنسيقا و تحكما، و كلما كانت المؤسسة معقدة كانت تلك الأشياء مهمة. وبما أن المؤسسات تتفاوت فيما بينهما في درجة التعقيد وبغض النظر عن عنصر التعقيد المستخدم ونظرا لوجود اختلافات كبيرة داخل مؤسسات معينة، فإن مسألة التعقيد هامة لفهم المؤسسات " ولفهم متغير التعقيد ندرس عناصره الأساسية:

1. التمايز الأفقي: HORIZONTAL DIFFERENTIATION:

تشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء وطبيعة الأعمال المطلوبة ومستويات التكوين والمعارف التي يحتاجها الفرد لكي يلتحق بهذا القسم أو ذاك ويمكن التعبير عنه أيضا بتقسيم المهام إلى أجزاء صغيرة.

2. التمايز العمودي (الرأسي): VERTICAL DIFFERENTIATION:

نقصد بهذا التمايز، بالبعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل، يعني يزداد التمايز (ومنه درجة التعقيد) بزيادة عدد المستويات الإدارية في المؤسسة، إذ كلما زادت عدد المستويات الإدارية بين قمة التنظيم وقاعدته كلما كان لها التأثير السلبي على دقة المعلومات التي تنتقل عبر مختلف الاتجاهات و تسايرها صعوبات في مجال التنسيق ومتابعة الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي.

3. التشتت الجغرافي :



يعتبر إحدى العناصر الأساسية في تحديد مستوى تعقيد المؤسسة. ويقصد به "مدى انتشار المكاتب ووحدات وفروع المؤسسة على رقعة جغرافية واسعة".

ويمكن أن يحتوي بدوره على التمايزين السابقين (الأفقي والعمودي). عن طرق فصل مراكز السلطة أو المهام، وهكذا أصبح التوزيع أو التشتت الجغرافي عنصراً من مفهوم التعقيد باعتبار أن المؤسسة يمكن لها القيام بنفس الوظيفة وبنفس تقسيم العمل والترتيب الهرمي في مواقع مختلفة.

ب- الرسمية والنمطية:

تشكل كل من الرسمية والنمطية بعدين أساسيين في النظام التنظيمي للمؤسسة فالنمطية تعني "الاعتماد بشكل كبير على القواعد والإجراءات". بينما الرسمية تعني "الاعتماد على كتابة وتدوين كل الإجراءات الخاصة بتشغيل المؤسسة".

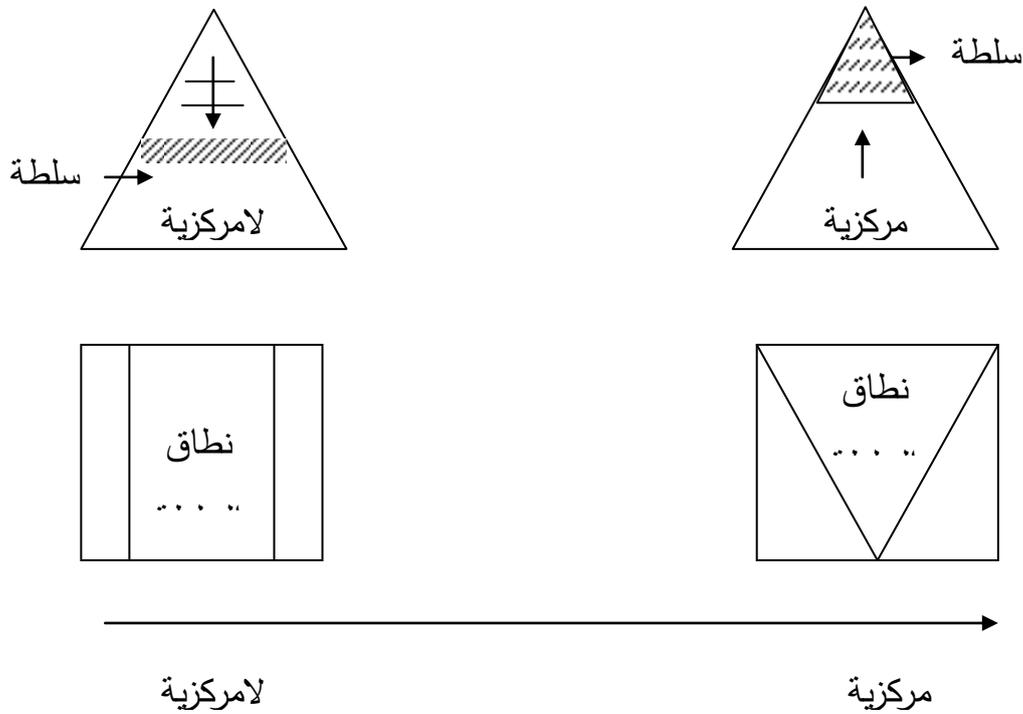
ونحاول أن نسلط الضوء على هذا الجانب وتأثيره على الفعالية التنظيمية، كما نقوم بتحليل تأثير الرسمية على سلوكيات الأفراد ومنه تحديد درجة الرسمية في تصميم الهيكل التنظيمي. لا يمكن اعتبار كل من الرسمية والنمطية كمفهوم محايد، بحيث يعكس واقع المؤسسة درجة الرسمية والنمطية المعتمدة، انطلاقاً من النظرة للعنصر البشري الذي تتشكل منه المؤسسة، فإذا كانت النظرة الإيجابية للعنصر البشري باعتباره مصدر إبداع وقدرته على الرقابة الذاتية، كانت الرسمية والنمطية المعتمدة قليلة- حرية أكبر في التصرف والعمل- . بينما إذا كانت النظرة سلبية للعنصر البشري ولا يستطيع أن يبادر لاتخاذ القرار ويحتاج إلى توجيه سلوكياته فإن درجة الرسمية والنمطية تكون عالية، وعليه فإن الإفراط في الرسمية والنمطية يؤدي إلى أدوار وسلوكيات غير محسوبة (سلبية) تؤدي في صلابة الهيكل التنظيمي".

ج- المركزية واللامركزية:

تعني المركزية تركيز السلطة الخاصة باتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي، بينما اللامركزية فتعني تفويض السلطة إلى قاعدة الهرم التنظيمي ومشاركة أوسع في اتخاذ القرارات. وعليه يتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بمدى تطبيق المركزية واللامركزية. ويمكن من خلال الشكل التالي تحديد طبيعة العلاقة بين المركزية واللامركزية.



الشكل رقم: العلاقة بين المركزية واللامركزية



بالنسبة للمركزية:

- تسمح بالاستفادة من خبرات المستويات الإدارية العليا في المؤسسة وقدراتها.
- إفساح المجال لوضع سياسات واتخاذ قرارات موحدة.
- تمنح المستويات الإدارية العليا القوة والمكانة.
- تسمح بتخفيض ازدواجية الوظائف إلى أدنى حد ممكن.



-لا تستلزم إجراءات رقابية مكثفة.

-التقليل من الأخطار الناجمة عن حصول انحرافات في الأداء الفعلي عن ما هو مخطط، بحكم الخبرة على مستوى الإدارة العليا في معالجة هذه الأمور.

أما اللامركزية فتمتع بـ:

- تقليل الضغط والعبء على قمة الهرم التنظيمي من خلال تفويض السلطة وتحمل جزء من المسؤوليات.
- السرعة في اتخاذ القرار نتيجة قرب مراكز اتخاذ القرار من مواقع التنفيذ.
- تمكن من تنمية الكفاءات الإدارية لدى العاملين في المستويات الدنيا وتكليفهم وتحضيرهم لاستلام مناصب عليا.
- استغلال مختلف الفرص المتاحة ومواجهة الانحرافات بين ما هو مخطط وفعلي في أسرع وقت ممكن.
- تسمح بإيجاد مناخ تنظيمي ملائم نظرا لاعتبار المشاركة كعامل تحفيزي يرفع من درجة الرضا لدى العامل.
- تشجع من الاستفادة من التمايز الجغرافي واتخاذ القرارات التي تتناسب مع الظروف المحلية.
- سهولة عملية الاتصال وفعاليتها، حيث تتم بشكل مباشر ودون تعقيدات.
- تساعد على بناء روابط شخصية تزيد من التعاون والتنسيق.

3 - العلاقة بين المركزية والتعقيد:

نلاحظ أن طبيعة العلاقة بين المركزية والتعقيد عكسية، والحجة في ذلك هو تزايد حاجة العامل إلى التدريب المتخصص يقود بالضرورة إلى زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات.

سادسا- أشكال الهياكل التنظيمية:

تحتوي المؤسسات على عدد كبير من المهام و الأنشطة، الشيء الذي يتطلب تجميعها على أساس منطقي، من خلال التشابه في الأنشطة أو التكامل بينهما أو التابع بينهما، ومنه يأخذ الهيكل التنظيمي شكله مبرزاً التقسيمات الأفقية للإدارات والأقسام المختلفة والتقسيمات العمودية و أيضا المستويات الإدارية. ومن خلال الهيكل التنظيمي يمكن بوضوح تحديد المستويات والسلطات، كذلك تسهيل عملية الاتصال حيث يظهر علاقات الأقسام و الإدارات بعضها ببعض، كما يسهل من عملية



اتخاذ القرار، كذلك يمكن المؤسسة من تحديد الفجوات التنظيمية وسدها و منع التداخل بين الوظائف، ومنه تساعد الهيكلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال أشكال وصور التي تأخذها والتي هي تعبير عن التنوع والمرونة العالية لمواجهة مختلف التغيرات.

1- النموذج الميكانيكي في تصميم الهياكل التنظيمية: حيث ركزت على المهام و السلطات والتدرج الوظيفي و الاهتمام بالتكلفة و العائد و مبدأ وحدة الأمر و نطاق الإشراف، وضمن هذا النموذج نجد الأشكال التالية :

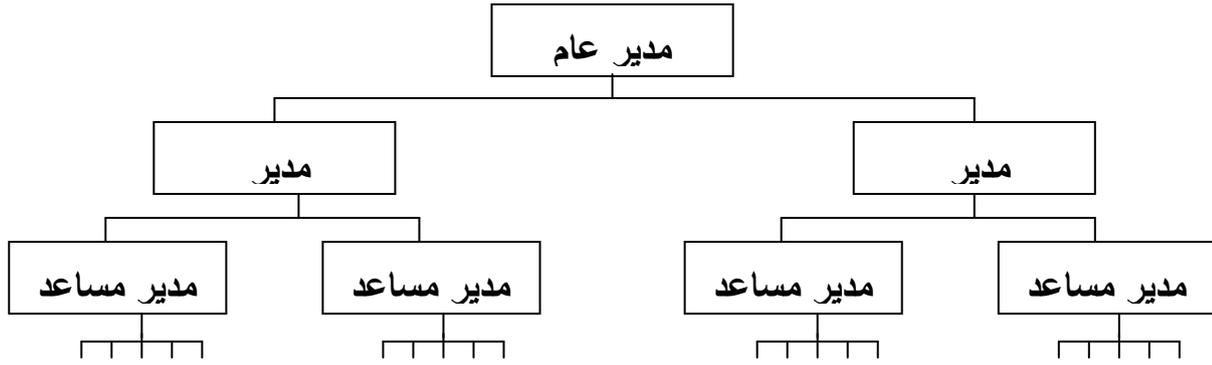
(أ) الهيكل التنظيمي التنفيذي: ويعتبر من أقدم وأبسط أنواع التنظيم ويطلق عليه أحيانا الهيكلية الخطية أو الهيكلية الرأسية. يتكون من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وتتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر و متصل. ويصلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتمثل مزايا و عيوب هذه الهيكلية في الجدول التالي:

الجدول: مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي التنفيذي

المزايا	العيوب
-الوضوح و البساطة -المسؤولية محددة -السرعة في اتخاذ القرارات -اتجاه السلطة من الأسفل إلى الأعلى	- إهمال مبدأ التخصص والفصل بين الوظائف الإدارية و الفنية - تحميل الفرد الرئيسي مسؤوليات قد تفوق طاقته (زيادة الأعباء) - من صعب إيجاد فرد يلم بخبرات واسعة - يتعذر فيه التعاون و التنسيق بين الإدارة المختلفة



الشكل: الهيكل التنظيمي التنفيذي

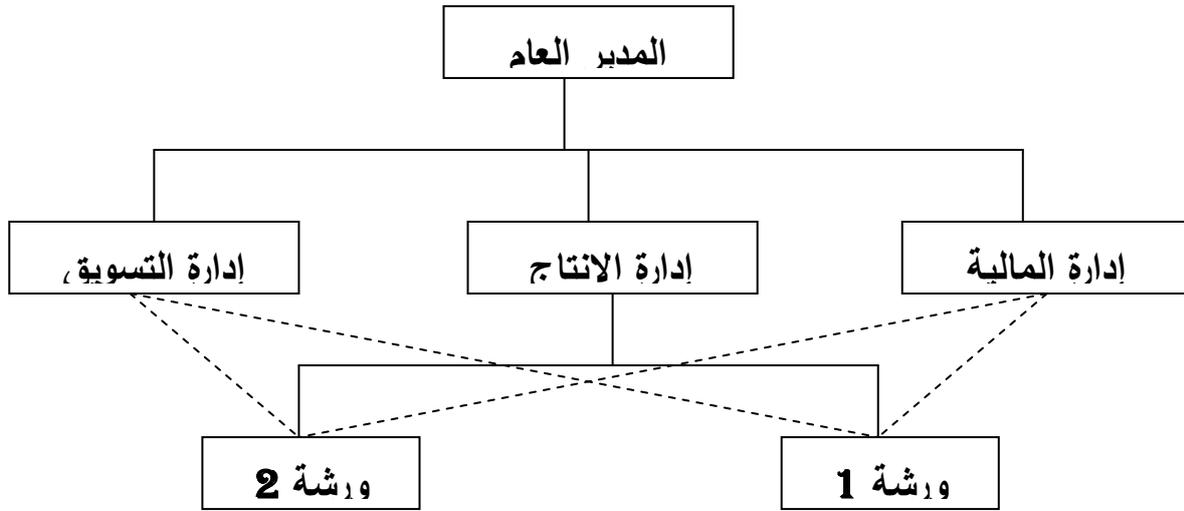


(ب) الهيكل التنظيمي الوظيفي: يعتبر F.TAYLOR أول من استنبط هذا النوع من الهيكلة حينما وضع أسس التنظيمي العلمي للعمل وذلك بغرض الاستفادة من خبرات الاختصاصيين في المستوى التنفيذي من الأعمال لزيادة الإنتاج ومستوى الفعالية. وظهر هذا الشكل التنظيمي نتيجة لكبر حجم المؤسسات وتعدد نشاطاتها والحاجة إلى وجود مختصين وصعوبة قيام رئيس المؤسسة بالإشراف على جميع الأنشطة كما يمكن للاستشاري في هذه الهيكلة أن يمارس أعمالا تنفيذية ويمنح سلطة اتخاذ القرار. ويمثل الجدول التالي مزايا وعيوب هذه الهيكلة :

الجدول: مزايا و عيوب الهيكلة الوظيفي

المزايا	العيوب
- الاستفادة من مبدأ التخصص - تنمية روح التعاون بين العمال في المؤسسة - تمكين الرئيس من مساعدة متخصصة في علاج القضايا الإدارية و الفنية	- عدم وضوح السلطة و المسؤولية (فالعامل يجد نفسه تحت إشراف رئيسين) - تداخل في نطاق الإشراف - التهرب من المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة (الازدواجية في الإشراف)

ونظرا للخصائص السابقة فإننا لا نجد في الحياة العملية هيكلة وظيفية مطلقة، و إنما نجد مزيجا من الهياكل التنفيذية و الهياكل الوظيفية. و الشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل



----- خط سلطة وظيفي

ج) الهيكل الخطية الاستشارية : LINE - STAFF STRUCTURE

يحاول أن يجمع هذا النوع من الهيكل على مزايا الهيكل التنفيذية فيما يتعلق بالسلطة الموحدة ومزايا الهيكل الوظيفية فيما يتعلق الاستفادة من التخصص. بحيث يكون للرئيس السلطة التنفيذية مع الاستعانة بعدد من الخبراء المستشارين في مجالات متعددة. يملكون السلطة الاستشارية، ويعتبر من أفضل أنواع التنظيم والأكثر انتشاراً في المؤسسات.

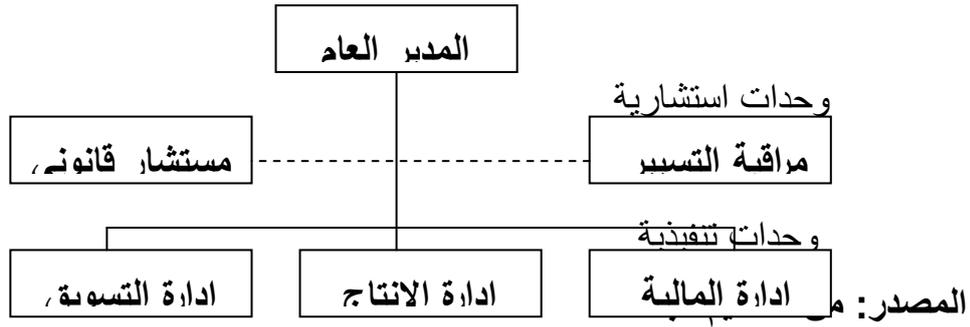
ونشير إلى مزايا و عيوب هذا الشكل في الجدول التالي :

الجدول: مزايا و عيوب الهيكل الخطية الاستشارية :

المزايا	العيوب
- يوفر للمؤسسة معلومات دقيقة في جميع مجالات التخصص تساعد على اتخاذ قرارات فعالة	- الصراع بين من يملك السلطة التنفيذية و السلطة الاستشارية
- السلطة محدودة	- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة و حتى الفصل بين المستشارين و التنفيذيين
- الاستفادة من التخصص	- صعوبة تحديد نتائج القرارات المتخذة باعتبار أن الاستشاري غير مسئول على النتائج
- زيادة خبرة و تجارب الإداريين بحكم الاحتكاك مع الاختصاصيين	

والشكل التالي يوضح الهيكل الخطية الاستشارية :

الشكل رقم: الهيكل الخطية الإستشارية



2- النموذج العضوي في تصميم الهيكل التنظيمي :

كان لنظرية النظم الدور الأساسي في تقرير النموذج العضوي في التنظيم و منه تصميم الهياكل التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات التفاعلية و التبادلية بين طبيعة التنظيم و البيئة الخارجية، إلى جانب مفهوم التغذية العكسية لتحقيق التوازن المطلوب و تحقيق الفعالية التنظيمية، كذلك تطور مفهوم أهداف التنظيم العامة إلى أهداف فرعية ساهم في بلورة أساليب ملائمة وقابلة للتكيف.

أ - المصفوفة التنظيمية (أو الهيكل المتعددة الأبعاد):

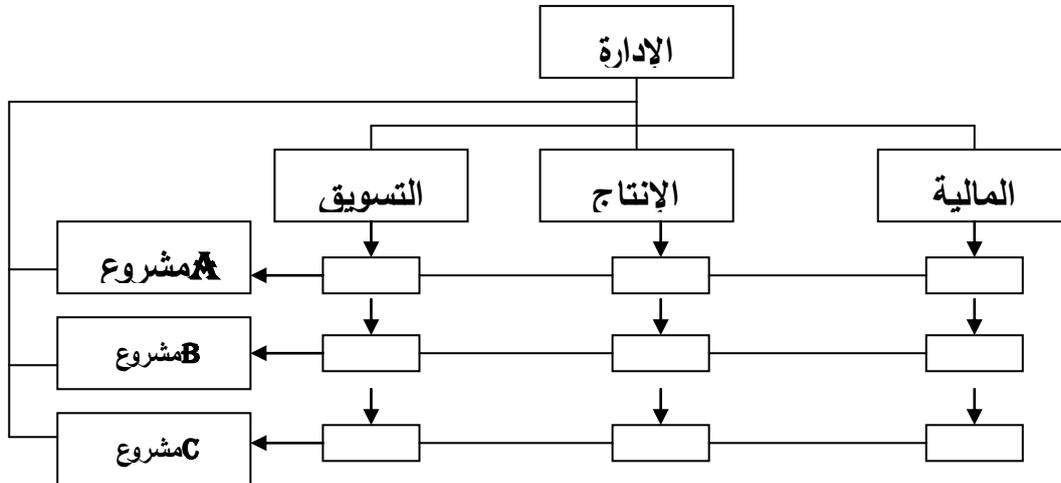
تعتبر من أحداث الهياكل التنظيمية، تم ابتكارها لمواجهة احتياجات المؤسسات الكبيرة وتحقيق أكبر استفادة ممكنة من الفنيين و المتخصصين، فهناك السلطات التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل و هناك السلطات الفنية التي تمارس بشكل أفقي، بحيث يكون لكل مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة و يستعين بالعمال من مختلف الإدارات التنفيذية، لإتمام المشروع و عليه في إطار هذه الهيكلية " تظهر ضرورة ازدواجية السلطة و التي تتحقق من خلال شبكة الاتصال الفعالة داخل الهيكلية " و التي تفرضها طبيعة البيئة غير المستقرة التي تعمل فيها المؤسسات. و تصلح للمؤسسات التي تعمل خاصة في ميدان البحث. أما أهم مزايا و عيوب هذا الشكل التنظيمي نبرزها في الجدول التالي :



المزايا	العيوب
<p>درجة مرونة عالية لمواجهة التغيرات.</p> <p>سهولة إدراج أو حذف المشاريع دون التأثير على العملية التنظيمية.</p> <p>قنوات اتصال قصيرة تسمح بتدفق دقيق للمعلومات.</p> <p>تعدد وجهات النظر فيما يتعلق بالمشاكل المطروحة.</p> <p>- سهولة عملية الرقابة على الأداء و النتائج.</p>	<p>-خطر الصراعات حول استعمال السلطة (انتفاء مبدأ وحدة السلطة الأمر). تكاليف عالية و الحاجة إلى عدد كبير من الكفاءات.</p> <p>-عدم استقرار الإطارات في مواجهة مراكز مسؤولية مختلفة</p> <p>-انخفاض الروح المعنوية و الإحباط الناجمة عن الاستقرار فيما يتعلق بالمسار المهني. يستغرق وقت طويل لتحقيق النتائج المرغوب فيها.</p>

و الشكل التالي يوضح المصفوفة التنظيمية :

الشكل رقم : المصفوفة التنظيمية



ب- الهيكلية باللجان:

يتزايد عدد اللجان كلما تزايد التعقيد التنظيمي، بحيث أصبحت موجودة في كل المستويات التنظيمية بمبرر تحسين مستوى فعالية القرارات المتخذة و تعرف اللجنة على أنها " مجموعة من الأفراد موكلة إليهم مهمة القيام بعمل معين و ذلك بشكل جماعي" و قد تكون لجنة تنفيذية مهمتها اتخاذ القرارات أو لجنة استشارية مسؤولة فقط عن إجراء الدراسات، كما قد تكون لجان دائمة تحددتها

اختصاصات تمارسها بشكل مستمر كلجنة التخطيط و يمكن حصر مزايا و عيوب هذا النوع من الهيكلية في الجدول التالي :

الجدول رقم : مزايا و عيوب الهيكلية باللجان

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - تنمي روح المشاركة و العمل الجماعي - دراسة المشاكل المطروحة دراسة وافية. - تساعد على التنسيق بين عدة إدارات (تمثل جسر تنظيمي). - تدريب الأعضاء الذين ينتمون إليها لشغل وظائف هامة في المؤسسة. - يمكن المؤسسة من التكيف مع الظروف المتغيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - البطء في حلول المشاكل المطروحة و ما ينجر عنه من تكاليف مرتفعة في الجهد و الوقت و المال. - وسيلة للتهرب من القيام بعمل معين. - وسيلة لعدم مواجهة المشكلة و اتخاذ القرارات. - صعوبة توفر الأفراد المناسبين لتشكيل اللجنة. - اللامركزية تشعر المدير أنه فقد جزءا من صلاحيته.

ج- الهيكل التنظيمي الشبكي : NET WORK

بموجب هذه الهيكلية تسند المؤسسة وظائف رئيسية إلى مؤسسات أخرى مستقلة ومن خلال عملية التعاقد تشرف هذه المؤسسات على بعض الأنشطة كالدراسات، الإنتاج، التوزيع، المبيعات... الخ، و جوهر هذا التنظيم يتمثل في وجود مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين يشرفون على الأعمال التي تؤدي داخل المؤسسة و تنسيق العلاقات مع باقي المؤسسات المتعاقد معها، كما أن هذا التنظيم يثيرا جدلا حول ماهية المؤسسة في الفكر التقليدي. و تبرز خصائص هذا النوع الهيكلية في الجدول التالي :



الجدول رقم: مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي الشبكي

المزايا	العيوب
للمقدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية من خلال تحقيق مزايا تنافسية للمرونة و التحدي من خلال استغلال مختلف الفرص و القدرة على التكيف تقليل التكاليف الثابتة لأنه يتطلب إشراف أقل	- عدم وجود رقابة مباشرة - لا تملك الإدارة العليا السيطرة المباشرة على جميع العمليات لأنها تلجأ إلى التعاقد مع مؤسسات أخرى - زيادة درجة الخطر في حالة عدم التزام المؤسسة المتعاقد معها ببنود العقد - مناخ تنظيمي لا يشجع على الولاء وإنما ارتفاع معدل دوران العمل شعور العامل بإمكانية الاستغناء عليه في أي لحظة

