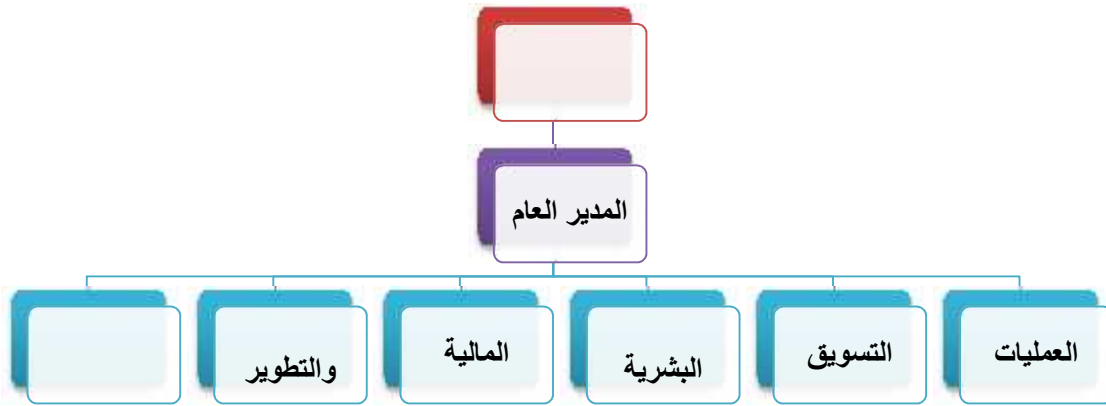


❖ **الهيكل التنظيمي** : يعرف على انه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة ثم التنسيق بينهما، كما يمكن إن يصور على شكل خارطة رسميه للتنظيم وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينها، وتعين عدد المستويات الهرمية في الهيكل وتجميع الأفراد سوية في تقسيمات رسمية .

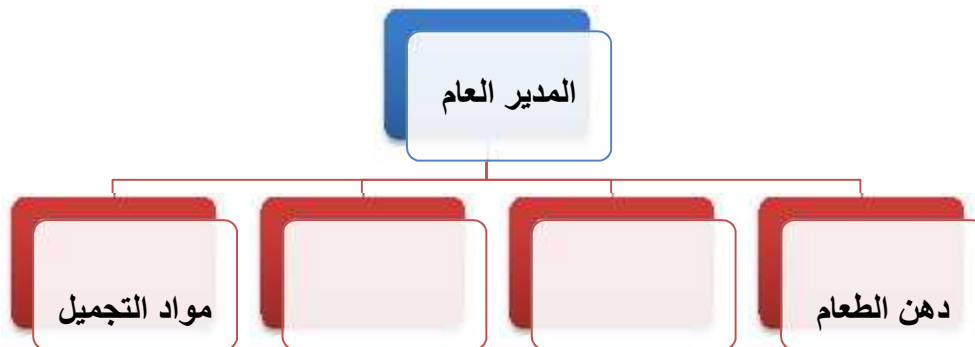
❖ **التصميم التنظيمي** : وهو مفهوماً أوسع من الهيكل التنظيمي فهو يخلق التكامل بين وظائف المدير بما يؤدي إلى تحقيق الفاعلية و الكفاءة أي نجاح المنظمة .

❖ **أنماط التصميم التنظيمي :-**

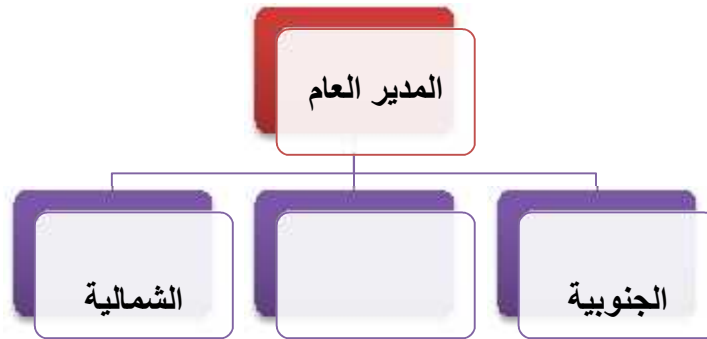
1. : هو نمط يعتمد على أساسأنشطة المنظمة أو المجموعات المتجانسة لفعاليتها وتظم الأنشطة كلاً من العمليات والتسويق والموارد البشرية والمالية والبحث والتطوير والعلاقات العامة وخدمات المساعدة ، ويمتد تطبيقه داخل النشاط الواحد منها حيث يقسم كل نشاط منها إلى عدد من الأنشطة النوعية المتفرعة منه فالعمليات تقسم إلى التصميم والصنع والتعبئة والتغليف وهكذا ، ومن بين ايجابيات هذا التنظيم تحقيقه للكفاءة وخاصة في المنظمات الصغيرة ،وتوافقه مع متطلبات التخصص ، وحفاظه على قوة ومكانة التقسيمات الأساسية مقابل تقسيمات الخدمات الإستراتيجية المقدمة للإدارة العليا ، غير إن هناك عدداً من السلبيات التي يعاني منها التنظيم النشاطي منها التشجيع على تبني وجهة النظر الضيقة بسبب اهتمام المدير بالتقسيم الذي يعمل فيه وليس بالمنظمة ككل ، كما ان النمو قد يتطلب تغييراً في الهيكل النشاطي وبالتالي تغييراً في التنظيم ، كما ان التنوع المتزايد في المنتجات وتوسع المناطق الجغرافية التي تغطيها عمل المنظمة لا يتوافقان مع التقسيم النشاطي البسيط وكما في الشكل الآتي :



2. يمكن استعمال هذا النمط ليس في المستوى الإداري الأول بعد المدير العام بل في المستويات الأدنى لذلك ، حيث يصار إلى تقسيم المنشأة بحسب مجموعات المنتوجات الأساسية فقد تقسم المنظمة الصناعية إلى مجموعات سلعية ويبقى المستوى الإداري الأول بعد المدير العام منظماً بموجب النمط النشاطي ومن مزايا هذا التنظيم توجيه اهتمام الإدارة للمجموعات الإنتاجية أو خطوط الإنتاج وخصوصياتها ، وربط المدراء المسؤولين عنها بالربح المتحقق من كل مجموعة أو خط هذا خاصة إذا كانت المنشأة تنتهج إستراتيجية تنويع المنتجات مما يتطلب الاهتمام بالتخصص النوعي لكل منتج وتنمية قدرات المنظمة بشأنه ومن سلبياته ضرورة معرفة كل مدير بكل أنشطة المنشأة الخاصة بكل مجموعة إنتاجية واحتمال عدم انشغال وقت كل فرد بالكامل بسبب توزيعهم على التقسيمات الإنتاجية وخاصة من يعمل منهم بالخدمات المساعدة ، وهذا إضافة إلى الصعوبات التي تواجهها الإدارة العليا في تنسيق أنشطة المنظمة الموزعة منتوجياً وبالتالي صعوبة رقابتها لها .

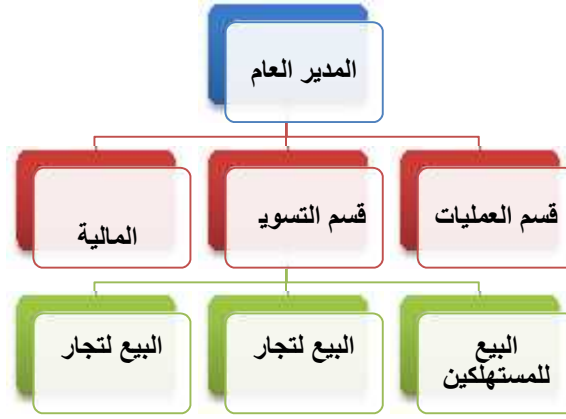


3. : تنظم العديد من المنظمات الكبيرة أعمالها على أساس الموقع الجغرافي لتقسيماته وتسهيلاته الإنتاجية وبخاصة إذا كانت لديها معامل أو فروع أو معارض موزعة في مواقع أو مناطق جغرافية متعددة ويعين لكل منطقة أو فرع مدير يتولى مسؤولياتها بأكملها بما في ذلك الأنشطة النوعية (عمليات ، تسويق ، مالية ، ...) وفي حالات أخرى يتم تنظيم قسم العمليات فقط على الأساسالموقعي مع بقاء مركز المنظمة منظماً على الأساسالنشاطي، ويتيح هذا النمط إمكانية تنظيم نشاط المنظمة داخل وخارج القطر ، عربياً ، ودولياً في حالات وجود فروع أو معارض لها هناك ومن ايجابيات هذا النمط من التنظيم توحيد المسؤولة الإدارية على صعيد المنطقة أو الموقع وبالتالي إتاحة الفرص لتنسيق الفعاليات الجغرافية في مراكز فرعية للإدارة وينعكس ذلك على الاهتمام بخصوصيات المنطقة والاستجابة لمشكلاتها والاتصال المباشر بالأفراد العاملين في المنظمة هناك وهذا يقود إلى إتاحة فرص التدريب للمدراء المحليين، غير إن هذا التنظيم يواجه مشكلات توزيع الخدمات على عدد من المناطق وتوفير عدد اكبر من المدراء من ذوي التخصصات المتعددة ووجود صعوبات عديدة في مجال تنسيق و توحيد الأنشطة الجغرافية على صعيد مركز الشركة وكما في الشكل الآتي :



4. : يقوم هذا النمط على أساس تنظيم المنشأة بحسب الأسواق والمجموعات المتجانسة من الزبائن مثل المشترين منها بالجملة أو التجزئة أو بين المستهلكين وتجار الجملة والتجزئة ، غير إن هذا النوع يختلف عن التنظيم بحسب المنتج أو بحسب المناطق الجغرافية ، فالقاعدة هنا هي طبيعة الزبون والسوق الذي يشكله في تعامله مع المنشأة وغالباً ما يطبق في

مستويات أدنى من التقسيمات الأساسية لأنشطة المنظمة وتكاد المزايا والمساوى ذاتها التي ذكرت في النمط المنتوجي تنطبق هنا كذلك وكما في الشكل الآتي :



5. النمط المصفوفي في التنظيم

أدت التطورات والتعقيدات البيئية وبوجه

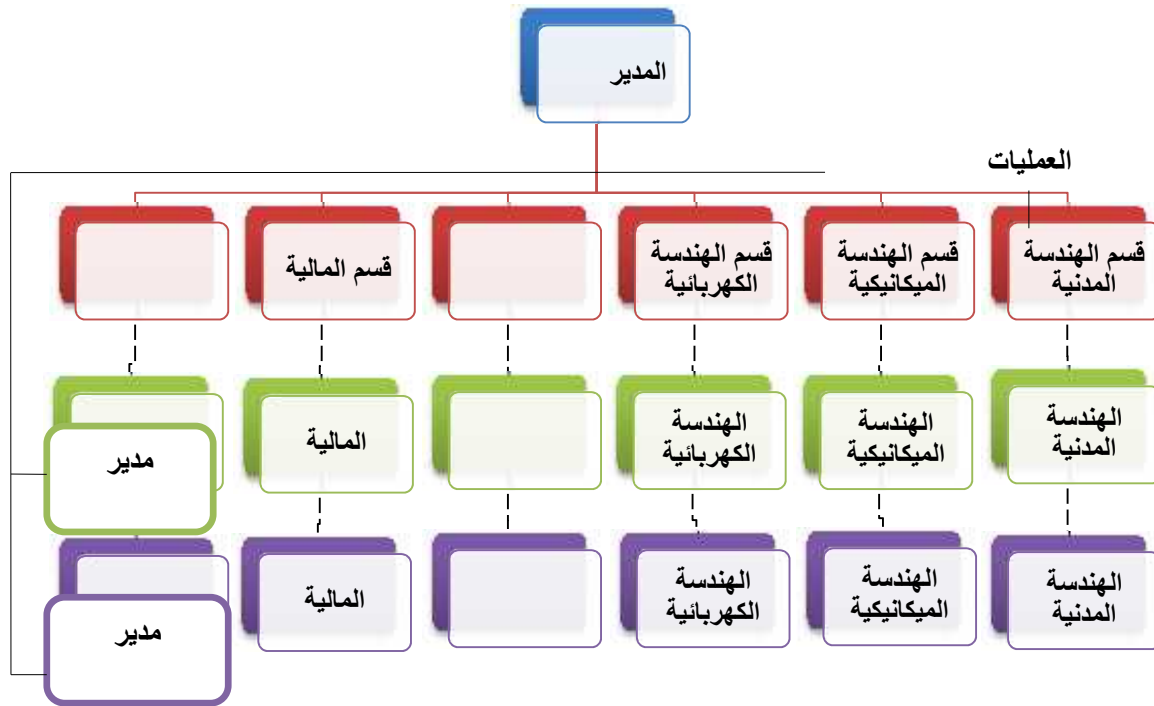
خاص في التكنولوجيا إلى تطوير نمط تنظيمي جديد باسم النمط المصفوفي أو إدارة المشروعات،

حيث برزت عدة عوامل وراء الاندفاع للأخذ بالنمط المصفوفي وهي :

- . إدخال المنتجات المتنوعة .
- . العمل في خطوط إنتاج جديدة .
- . التعامل مع زبائن جدد .
- . دخول أسواق مضافة .
- . تبديل التكنولوجيا .
- . التغيير في الاستراتيجيات .

ويمزج هذا النمط بين أساسيات النمطين النشاطي والجغرافي معاً وذلك بتنظيم جديد ، فهناك خط رقابي مزدوج مبتعدين بذلك عن مبدأ وحدة الأمرة الذي دافعت عنه المدرسة التقليدية فقد تطلب مثل هذا الابتعاد تعقيد العمليات ونشؤ قرارات تمزج بين الأنشطة والمشروعات وكما مبين في الشكل الآتي فإن التقسيم النشاطي الأساسي يبقى قائماً في النمط المصفوفي ، إذ يدير كل نشاط في المنشأة مدير مسؤول عنه وهناك خط إداري آخر يتمثل بوجود مدراء المشروعات فكل مشروع هو بمثابة قسم مستقل بعهدة مدير مسؤول عنه ولكل مشروع تقسيماته الداخلية ، حيث ينشأ هنا الازدواج في العلاقة بين أنشطة مركز الشركة بالإفراد والعاملين في فروع تلك الأنشطة ولكن ضمن مسؤوليات المشروع وبين

علاقة مدير المشروع بهم ، فهناك إذن مشاركة في اتخاذ القرارات بين مدراء الأنشطة مدراء المشروعات وبسبب هذه الخصوصيات فأن موقف مدراء المشروعات يتسم بعدد من الصعوبات وينبغي أن يتحلون بمهارات لا تحتل ذات الأهمية في التنظيم التقليدي ، كما إن دور الأفراد العاملين في المشروعات يتطلب التنسيق بين أوامر مدراء الأنشطة في المركز وبين أوامر مدير المشروع ، وقد يتطلب منهم في بعض المواقف الاختيار بين تنفيذ اي منها .



6. **للتنظيم:** في ضوء التوجه العالمي الجاد والمتزايد نحو التكامل الاقتصادي يبرز الآن نمط تنظيمي جديد هو التنظيم الشبكي ، فالمنشأة الأم تصبح مركزاً إدارياً صغيراً تتبعه شركات تقوم مقام بعض الأنشطة الرئيسية مثل شركة العمليات ، شركة التسويق ، شركة الشحن ، مركز للبحث والتطوير ... ، وكما في الشكل الآتي ويصبح مركز الشركة وكأنه شركة للعقود ، في حين إن التنفيذ يتم من قبل الشركات المتخصصة بنشاط معين ، والتي تتبعه في السوق . وليس كل مفهوم النمط الشبكي جديداً ، لان كثير من شركات السيارات والألبسة... تتعاقد منذ زمن طويل على صناعة بعض الأجزاء مع شركات أخرى، وتجميعها سوية في منتجات جاهزة ، مما ساعد على انتشار الهيكل الجديد سهولة الاتصالات ، والثورة في منظومات المعلومات ، والتوسع الجغرافي للأعمال ، غير إن النمط ما زال قيد التطوير ، ولم تتبلور حتى الآن إمكاناته المستقبلية .

