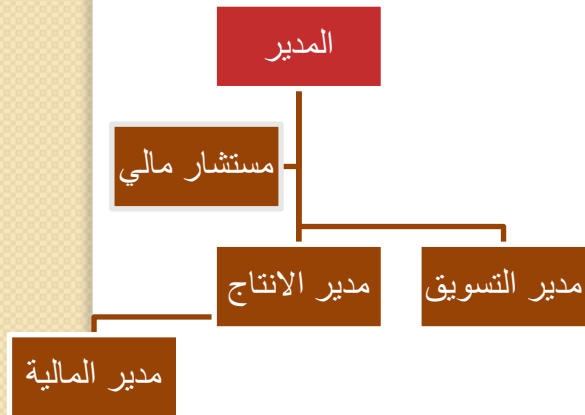


جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

السنة الثالثة ليسانس
السداسي الأول من الموسم الجامعي 2023-2024
الأستاذة الدكتورة : غربي وهيبة

مقياس: الهياكل وتنظيم
المؤسسة



المحاضرة الخامسة

محددات الهيكل التنظيمي

1- الاستراتيجية

❖ الهيكل يتبع الاستراتيجية حسب Chandler

- لذلك فقد اقترح Chandler أن التسلسل الذي يتم عادة بالنسبة لعلاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمية هي:
- يتم تنمية الاستراتيجية الجديدة؛
 - ظهور مشكلات إدارية جديدة؛
 - حدوث تدهور في الأداء الاقتصادي للمنظمة؛
 - يتم البحث عن هيكل تنظيمي مناسب جديد؛
 - يعود مستوى الربحية إلى مستواه السابق.

1- الاستراتيجية

❖ اقترح Miles Et Snow أربع استراتيجيات وما يلاؤمها من هيكل

الجدول (١) - الاستراتيجيات المختلفة والبيئات التي تتناسب معها

الاستراتيجية	الأهداف	طبيعة البيئة	الخصائص الهيكلية
المدافعون	الاستقرار والكفاية	مستقرة	رقابة محكمة، تقسيم شامل للعمل، درجة عالية من الرسمية، مركزية.
المحللون	الاستقرار والمرونة	متغيرة	نمط معدل من الرقابة المركزية، رقابة محكمة على النشاطات المالية، رقابة أخف على النشاطات الجديدة.
المنقبون	المرونة	متغيرة	هيكل تنظيمي منبسط، مستوى منخفض من تقسيم العمل، مستوى متدن من الرسمية، لا مركزية.

استراتيجية المستجيبون: "استراتيجية رد الفعل" تقدمه من قبل المؤسسة في حالة فشل تطبيق الاستراتيجيات السابقة، وفي هذه الوضعية تواجه المؤسسة مشكلة الفشل في ضبط الهيكل مع الاختيار الاستراتيجي

2- البيئة

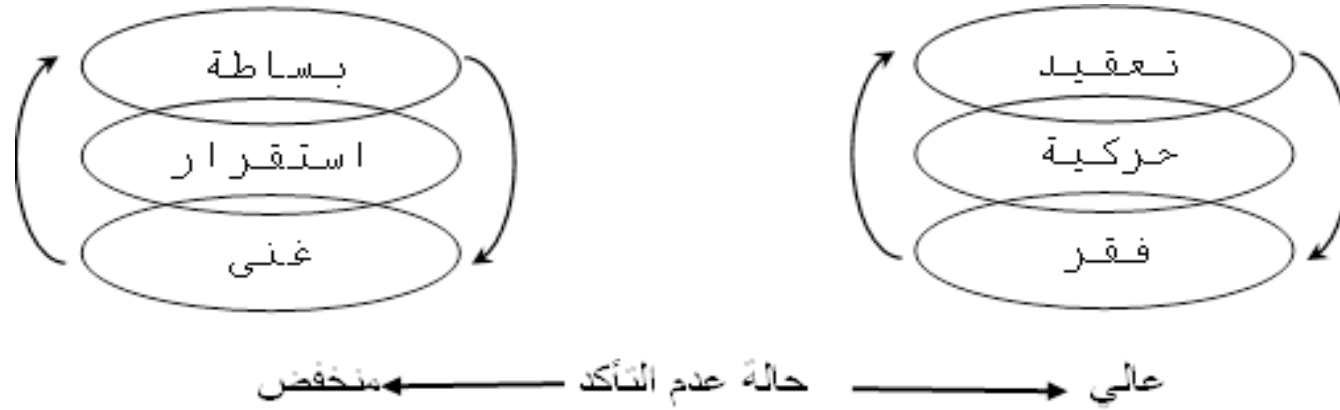
❖ مفهوم البيئة:

في الواقع لا يوجد تعريف مُحدد للبيئة، غير أنّ التعريفات الأكثر قبولا هي تلك التي تُعرف البيئة على أنّها القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة، ولا تستطيع السيطرة عليها، ولكن يمكنها التساير معها بالتغير والتغيير. وهكذا يمكن أن نستنتج أن البيئة يمكن أن تكون

- البيئة العامة: هي كل ما هو خارج التنظيم بما في ذلك الظروف الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، القانونية، الثقافية، الطبيعية، المحلية والدولية.
- بيئة النشاط: وهي البيئة الأكثر تحديدا وتأثيرا على التنظيم، فهي التي تؤثر على التنظيم بشكل مباشر بدءا من المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة (بيئة داخلية) والأطراف ذات العلاقة مع التنظيم من موردين عملاء منافسين، جهات حكومية رقابية، جماعات ضغط، نقابات عمالية ...

2- البيئة

تنتج حالات عدم التأكد البيئي إذا تداخلت العناصر السابقة الذكر وتفاعلات فيما بينها، وعلى المنظمة إدارة هذه الحالات اين تتعامل مع مواقف تتباين في درجة وضوحها بسبب تزايد أو انخفاض مساهمة كل من مصادر عدم التأكد البيئي كما يعرضها الشكل الموالي



❖ تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي

2- البيئة

دراسة بيرن (Burn) وستولكر (Stalker):

قام الباحثان بدراسة على 20 مصنعا في بريطانيا واستكلندا للتعرف على أثر بيئة العمل على نمط الهيكل التنظيمي. وتم اختيار (التكنولوجيا/الأسواق) للتعرف على مدى التغير في البيئة حيث حددا نوعان من البيئة: بيئة مستقرة وبيئة ديناميكية. وأشارا إلى أن أكثر المؤسسات نجاحاً هي تلك التي اختارت هيكلاً تنظيمياً يتوافق مع المتطلبات البيئية. كما وجدا اختلافاً كبيراً في نمط الهيكل تبعاً لنوع البيئة ودونا ذلك تحت نمطين من الهياكل التنظيمية هما:

الهيكل التنظيمي الميكانيكي: ويطلق عليه أيضا الهيكل الآلي أو الكلاسيكي أو البيروقراطي، حيث يتصف بوظائف روتينية جداً تتحقق من خلال التخصص والرسمية العالية والرقابة الشديدة. كما يتميز بسلطة مركزية، نطاق إشراف ضيق وعملية صنع القرارات التي تتبع سلسلة الأوامر. لذا يتناسب مع البيئة التي تتميز بالثبات والاستقرار ودرجة منخفضة من عدم التأكد، مثل المؤسسات التي تنشط في مجال المواد الغذائية عموماً، الألبسة العادية، الأدوات والتجهيزات المدرسية والمكتبية، المؤسسات المختصة في بناء المنشآت القاعدية كالمطارات والسكك الحديدية، المؤسسات العمومية التابعة للدولة كمؤسسات الشرطة والجيش.

الهيكل التنظيمي العضوي: يتصف بمستوى مُتدني من الرسمية وعالي من اللامركزية ودرجة منخفضة من التخصص، كما يعتمد على الاتصالات في جميع الاتجاهات. فهو يمتاز بدرجة عالية من المرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المتغيرة. لذا يتناسب مع البيئة المعقدة والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد. فنتبناه المؤسسات التي تنشط في مجال التكنولوجيا، الالكترونيات، الاتصال، الكيمياء، البحوث الصيدلانية، مراكز البحث ومكاتب الدراسات التسويقية والاقتصادية.

الجدول رقم 02 : الهيكل التنظيمي وطبيعة البيئة

الخصائص	هيكل تنظيمي ذو طبيعة آلية	هيكل تنظيمي ذو طبيعة عضوية
تعريف المهمة	دقيق	مرن
الاتصالات	عمودية	شبكة للمعلومات (دوران المعلومة)
الرسمية	عالية	منخفضة
الرقابة	عالية	منخفضة
التأثير	السلطة	الخبرة
نوع النموذج	مركزي بيروقراطي	مركزية منخفضة (المصفوفي مثلا)

3- التكنولوجيا

قد بدأ الاهتمام بالتكنولوجيا وتصنيفها كعنصر رئيسي في التأثير على أشكال الهياكل التنظيمية للمؤسسات من خلال مجموعة من المساهمات التي حاولت أن تُحدد طبيعة التأثير المتبادل بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا ومن أهمها ما يلي

❖ تعريف التكنولوجيا

- توليفة المهارات والمعرفة والقدرات والأساليب والمواد والآلات والحسابات والأدوات والمعدات التي يستخدمها الأفراد لإجراء عمليات تحويل أو تغيير المواد الأولية إلى سلع وخدمات ذات قيمة.
- تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه، ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف. فتستخدم المؤسسات العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. ولقد وجد أنّ هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة. كما وُجد أيضاً أنّ أداء المؤسسة يعتمد لدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيات المستخدمة والهيكل التنظيمي.

❖ دراسة تشارلس بيرو 1970 Charles Perrow:

بحث في تكنولوجيا المعرفة Knowledge Technology وأعتبرها أكثر أهمية من تكنولوجيا الإنتاج و أنها تعتمد على بُعدين أساسيين هما :

[التكنولوجيا = المعرفة ≠ الآلة]

- البعد الأول: يصف مدى تنوع المهام، فكلما كانت المهام قليلة التنوع ذات طبيعة روتينية تحتاج إلى قدرات توقع بسيطة، أو أنها مهام متنوعة غير روتينية وتحتاج إلى العديد من التوقعات.
- البعد الثاني: ويصف مدى تحليل وفهم المهام، حيث يمكن أن تكون المهام بسيطة ومعروفة (تتعامل مع مشاكل عادية سهلة روتينية) أو تكون مهام غير معروفة ولا يسهل تحليلها، مرتبطة بمشاكل غير عادية.
- وبتفاعل هذين البعدين نتج أربع أنواع من التكنولوجيا:
- التكنولوجيا الروتينية: تتصف بأنها ليس فيها أعمالاً استثنائية ومتنوعة، بل مهام سهلة الحل؛
- التكنولوجيا الحرفية: تتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً. ومع ذلك معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصة.
- التكنولوجيا غير الروتينية: تتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها؛
- التكنولوجيا الهندسية: تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي ينبغي التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية؛

3- التكنولوجيا

الشكل رقم 02: أنماط التكنولوجيا حسب تشارلس بيرو

	مرتفع	تنوع المهام	منخفض	
منخفضة	مهام غير روتينية يصعب برمجة الحلول فيها	3- غير روتينية مراكز البحث والتطوير	2- الحرفية شركة النقش والفنون	القدرة على تحليل المهام
مرتفعة	مهام روتينية مع إمكانية برمجة حلول	4- هندسية الشركات الصناعية الميكانيكية	1- روتينية شركات البناء الجاهز	
	مهام غير روتينية استثناءات عديدة		مهام روتينية استثناءات قليلة	

3- التكنولوجيا

الشكل رقم (3) أثر أنماط التكنولوجيا على أبعاد الهيكل التنظيمي

<p><u>الهيكل العضوي</u></p> <ul style="list-style-type: none">- الرسمية منخفضة- المركزية منخفضة- تعزيز خبرات العاملين بالتدريب- نطاق رقابة من وسط إلى ضيق- اتصالات أفقية ومقابلات <p>غير روتينية</p>	<p><u>هيكل وسط العضوية</u></p> <ul style="list-style-type: none">- الرسمية وسط- المركزية وسط- امتلاك العاملين لخبرات- نطاق الرقابة وسط إلى واسع- اتصالات أفقية وشفوية <p>الحرفية</p>
<p><u>هيكل وسط الآلية</u></p> <ul style="list-style-type: none">- رسمية وسط- مركزية وسط- تدريب رسمي- نطاق رقابة وسط- اتصالات مكتوبة وشفوية <p>هندسية</p>	<p><u>هيكل آلي</u></p> <ul style="list-style-type: none">- رسمية عالية- مركزية عالية- خبرة وتدريب قليل- نطاق رقابة واسع- اتصالات عمودية مكتوبة <p>روتينية</p>

4- حجم المؤسسة

- يتفق معظم الباحثون في موضوع الحجم على اعتماد مؤشر عدد العاملين لوصف المنظمة بكبيرة الحجم أو صغيرة الحجم على اعتبار أن مؤشر عدد العاملين له علاقة بباقي المؤشرات الأخرى: راس المال، الأصول، المبيعات، ...
- ومع ذلك فإن عدد العاملين بحدود 250 عاملا في الصناعة الالكترونية يدل على أن المنظمة كبيرة الحجم، بينما يعني نفس الرقم في صناعة تعتمد على تكنولوجيا ميكانيكية على منظمة صغيرة الحجم.

4- حجم المؤسسة

الجدول رقم(2) : المقارنة بين خصائص المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة

المؤسسات الصغيرة الحجم	المؤسسات الكبيرة الحجم
تمتاز بالمرونة وقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وسهولة تغيير النشاط.	تمتاز بالنمطية والإنتاج المعقد والذي يحتاج إلى تكنولوجيا عالية.
تقوم العلاقات على الواقعية والولاء بين العمال بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.	لها القدرة على تطوير علاقات قوية مع شركائها مما يجعلها تتجه إلى العمل في بيئة أكثر استقرار.
يميل الهيكل التنظيمي إلى النموذج الكلاسيكي ويتجه إلى اعتماد الرسمية من خلال المزيد من القواعد واللوائح التنظيمية للتحكم في عملية الرقابة.	يميل الهيكل التنظيمي إلى النموذج العضوي والذي يعتمد على درجة أقل من المركزية والتخصص ويساعد على الإبداع

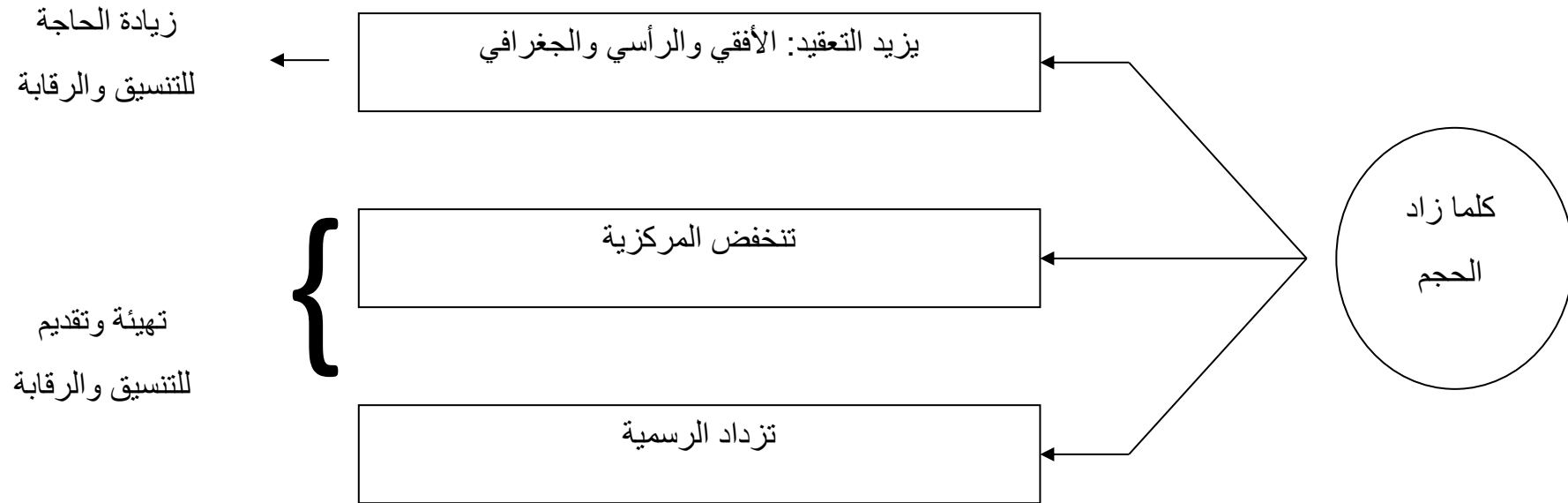
4- حجم المؤسسة

الشكل رقم (04) تأثير حجم المنظمة على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه

منظمات كبيرة الحجم	مزيج	منظمات صغيرة الحجم	الحجم	الهيكل
كبير عالية لا مركزية متنامية		قليل منخفضة عالية محدودة		<u>الأبعاد</u> - التعقيد - الرسمية - المركزية - الهرمية
ثبات اختلاف وتنوع غير مباشرة ضيق كثير واضح مهني واحترافي		مرونة تكامل مباشرة واسع قليلة محدود وغير واضح		<u>الخصائص</u> - ثبات/مرونة - تكامل/اختلاف - الاتصالات - نطاق الإشراف - عدد المستويات - التخصص

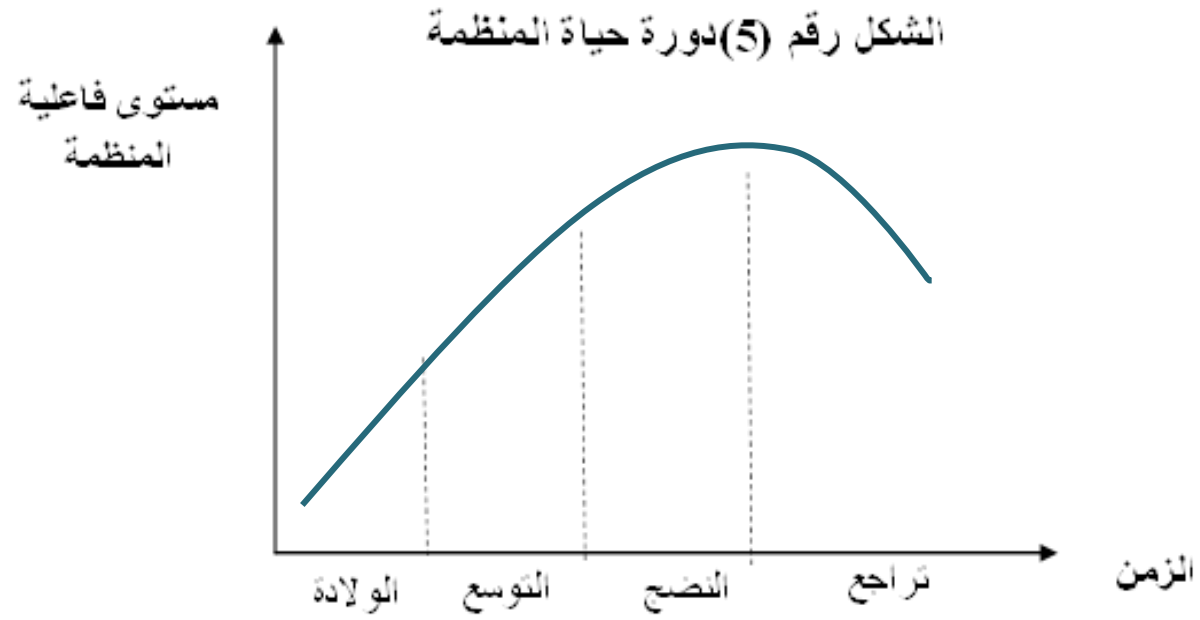
4- حجم المؤسسة

الشكل رقم (1) : العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي



- تشكل دورة حياة المنظمة أحد العوامل الموقفية المؤثرة في الهيكل التنظيمي. ويشير الباحثون في الفكر التنظيمي بأن كل منظمة تمر بعدة مراحل (الولادة، النمو، التوسع، الانحدار) وبنسب متفاوتة، ومنظمات أخرى قد لا تمر بجميع هذه المراحل، وعدد منها تمر مباشرة بمرحلة الانحدار بعد الولادة دون المرور على المراحل الأخرى وذلك في حالة عدم جلبها للربائين

5- دورة حياة المنظمة



الجدول رقم (03) أثر دورة حياة المنظمة على أبعاد الهيكل التنظيمي وخصائصه

مرحلة التراجع	مرحلة النضج	مرحلة التوسع	مرحلة الولادة	دورة حياة المنظمة الهيكل التنظيمي
تعقيد وسط رسمية عالية عودة إلى المركزية انخفاض الهرمية	تعقيد عالي رسمية عالية نحو اللامركزية استقرار الهرمية	زيادة التعقيد ارتفاع الرسمية تفويض الصلاحيات نمو الهرمية	قليل جدا منخفضة عالية جدا محدودة	الأبعاد: - التعقيد - الرسمية - المركزية - العمومية
مرونة عالية وثبات أقل اهتمام محدود بالتنوع اتصالات عمودية وسط إلى ضيق انحصار عدد المستويات تخصص واسع	المحافظة على التوازن بروز الاختلاف متنوعة وسط المحافظة على عدد المستويات تخصص احترافي مهني	توازن بين ثبات ومرونة توازن بين التكامل والاختلاف متعددة الاتجاهات ضيق زيادة عدد المستويات تخصص وظيفي	مرونة عالية تكامل عالي عمودية ضيق بسبب صغر الحجم قليلة غير واضح	الخصائص: - ثبات/مرونة - تكامل/اختلاف - الاتصالات - نطاق الإشراف - عدد المستويات - التخصص