

الأسبوع السادس

الهيكل التنظيمي

يعد **الهيكل التنظيمي** من الموضوعات الأساسية في نظرية المنظمة ، بل هو الهوية التعريفية للمنظمة ، فعلى وفق الهيكل التنظيمي تحدد الأنشطة والوظائف وتشكل منها الأقسام والشعب والوحدات، وترتب منطقيا على شكل مستويات تنظيمية مشكلة بذلك هرما تنظيميا متدرجا، يمكن من خلاله التعرف على طبيعة ونوع العلاقات الرأسية والافقية التي تربط بين مكوناته الأساسية والفرعية ، وطريقة انسياب المعلومات والتعليمات والامر من اعلى المستويات الى ادناها وطريقة رفع التقارير من المستويات الدنيا الى المستويات العليا ، بالإضافة الى معرفة الصلاحيات والمسؤوليات لكل وظيفة فضلا عن الواجبات التي تضطلع بها كل وظيفة من الوظائف. فهو اذن بمثابة الدليل الذي يحتاج اليه كل من العاملين في المنظمة وذوي العلاقة من خارج المنظمة وعليه تتوقف قراراتهم الاولية في التفاعل معها او الانتماء اليها او الابتعاد عنها .

سنتناول في هذا الأسبوع الموضوعات الفرعية التالية:

- مفهوم الهيكل التنظيمي
- أهمية الهيكل التنظيمي
- خصائص الهيكل التنظيمي
- المبادئ الأساسية للهيكل التنظيمي
- العوامل التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي
- عناصر الهيكل التنظيمي
- أنواع الهياكل التنظيمية من حيث الطابع الرسمي
- الفرق بين الهيكل التنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي غير الرسمي
- أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية
- شروط تحقيق فاعلية تصميم الهيكل التنظيمي

مفهوم الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي كما يراه الشماخ* بأنه : هو البناء او الاطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الاعمال والانشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة كما يوضح نوعية العلاقات بين اقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيه.

اهمية الهيكل التنظيمي

يحتل الهيكل التنظيمي مكانة متميزة لدى المنظمات من خلال ما يحققها لها من مزايا تتلخص بما يلي:

- ١- يساعد على تحقيق فاعلية المنظمة من خلال توصيف الوظائف وتحديد شروط شاغليها وتوجيه الجهود لتحقيق اهداف المنظمة.
- ٢- يحدد الواجبات والمسؤوليات والادوار لكل فرد فيمنع الازدواجية في العمل ويمنع الاحتكاك بين العاملين.
- ٣- يوضح الصلاحيات لكل منصب او مركز وظيفي محققا بذلك وحدة الأوامر والتوجيهات.
- ٤- يساعد على تحديد نطاق الاشراف من خلال توضيح العبء الوظيفي لكل وظيفة.
- ٥- يساعد على تخصيص الموارد وفقاً للأولويات وتخفيض التكاليف باتجاه تحقيق الكفاءة.
- ٦- يساعد في تحسين تدفق المعلومات وزيادة فاعلية اتخاذ القرارات.
- ٧- تنظيم العمل وتحديد الأدوار والمسؤوليات يساعد الإدارة على تقييم الأداء بشكل موضوعي.
- ٨- اذا كان الهيكل التنظيمي يتسم بالمرونة فانه سيساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- ٩- ان الهيكل التنظيمي المعد أعدادا مهنيا وسلوكيا صحيحا من شأنه ان يحقق رضا العاملين والأطراف ذات العلاقة .

خصائص الهيكل التنظيمي

- (١) يمثل الشكل الهرمي الذي يكون متسلسل من اعلى الهرم الى اسفله.
- (٢) يحدد مسؤوليات الافراد والجماعات والوحدات التنظيمية المختلفة.
- (٣) يعكس التوزيع الهرمي للسلطة والمسؤولية.
- (٤) يوضح صيغة الاتصالات وتدفق المعلومات والاسلوب المناسب لها .

المبادئ الأساسية للهيكل التنظيمي

١. **التدرج الهرمي:** وتعني ان المستوى الاعلى يترأس المستوى الادنى له ابتداءً من قاعدة الهرم وصولاً الى الادارة العليا.
٢. **نطاق الاشراف:** يقصد بالمدى الذي يستطيع المدير ان يشرف عليه بشكل فاعل من خلال تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون اليه بشكل مباشر.
٣. **المرونة التنظيمية:** وفقاً لهذا المبدأ لا يوجد هيكل ثابت وانما يكون قابلاً لإجراء التعديلات تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية بما يتوافق مع المستجدات المطلوبة.
٤. **التوازن التنظيمي:** اي تحقيق علاقات متوازنة بين الصلاحيات المخولة للمدير والمسؤوليات الممنوحة له .

العوامل التي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي:

اختيار الهيكل التنظيمي لأي منظمة يعتمد على مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها. ونقدم بعض العوامل الرئيسية التي تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي:

١- حجم المنظمة

حجم المنظمة يلعب دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي. ومن الممكن أن تكون المنظمات الصغيرة تعتمد هياكل تنظيمية بسيطة مثل الهيكل الوظيفي، في حين أن المنظمات الكبيرة قد تحتاج إلى هياكل تنظيمية أكثر تعقيداً مثل الهياكل القطاعية أو الهياكل الشبكية.

٢- نوع الصناعة والقطاع

نوع الصناعة التي تعمل فيها المنظمة يلعب دوراً في تحديد الهيكل التنظيمي المناسب. وعلى سبيل المثال، الشركات التصنيعية قد تفضل هياكل تنظيمية تعتمد على الإنتاج، في حين أن الشركات الخدمية قد تميل إلى الهياكل التنظيمية التي تركز على الخدمة العملاء.

٣- استراتيجية المنظمة

الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة تلعب دوراً مهماً أيضاً. وعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تسعى للابتكار والاستجابة السريعة للاختلافات في السوق، فقد تختار هياكل تنظيمية مرنة ومبتكرة.

٤- موقع المنظمة الجغرافي

موقع المنظمة الجغرافي يمكن أن يؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. فالمنظمات التي تعمل على نطاق دولي قد تحتاج إلى هياكل تنظيمية معقدة وعلى العكس من ذلك فالمنظمات البسيطة التي ليس لها فروع قد تحتاج إلى هيكل وظيفي بسيط.

٥- تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة

المنظمات التي تسعى لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة ستبحث عن الهيكل التنظيمي التي يضمن لها ذلك.

٦- ثقافة المنظمة

ثقافة المنظمة لها الدور الكبير في اختيار نوع الهيكل التي تتناغم وثقافتها وسمعتها.

٧- التطور والتميز

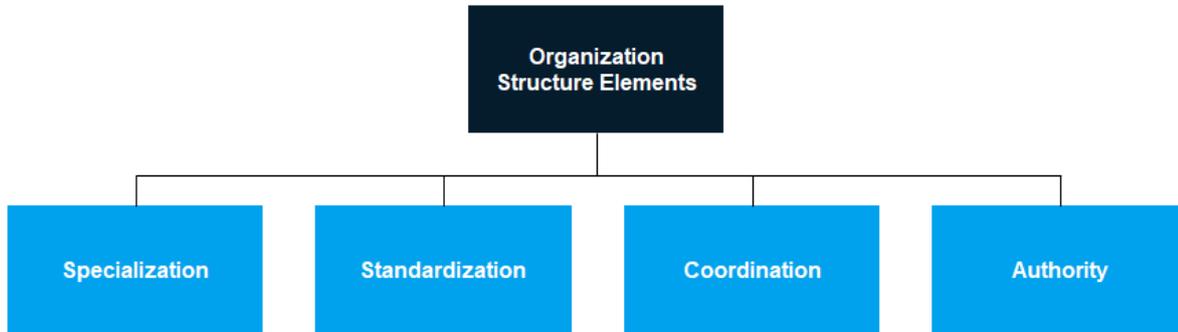
المنظمات التي تنشأ التطور والنمو والتميز ستضطر الى اختيار الهياكل المرنة او تلك التي تضمن لها الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

٨- توجهات القيادة

وأخيرا ، فإن للقائد الناجح تصور وتوجه استراتيجي تدفعانه لاختيار نوع معين من الهياكل قد تكون هجينة أي تجمع بين مزايا جميع اشكال الهياكل التنظيمية.

. عناصر الهيكل التنظيمي

يتشكل الهيكل التنظيمي من أربعة عناصر أساسية هي كما موضحة في الشكل ادناه:



١- التخصص

وتعني تجميع النشاطات المتشابهة في المنظمة على شكل اقسام وشعب متخصصة.

٢- المعيارية

وتعني توزيع الأقسام والشعب على شكل مستويات تنظيمية تربط بينها علاقات منطقية وسببية تبرر مقدار الصلاحيات الممنوحة للمركز الوظيفي بالشكل الذي يضمن توازنا حقيقيا مع جسامة مخاطر المسؤوليات لذلك المركز الوظيفي .

٣- التنسيق

ان التحديد الدقيق للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة من الوظائف وبشكل مكتوب يضمن للإدارة نجاح عملية التعاون والتكامل بين جمود العاملين من اجل تحقيق الأهداف بشكل صحيح.

يقوم التنسيق على ثلاثة مبادئ أساسية:

أ- مبدأ وحدة الأوامر

ب- مبدأ التدرج

ت- مبدأ نطاق الاشراف

٤- الصلاحية

الصلاحية تعني الحق القانوني في اتخاذ القرار وهي تمنح للمركز الوظيفي وليس للفرد الذي سيشغله.

الفرق بين الهيكل التنظيمي الرسمي والهيكل التنظيمي غير الرسمي

وفقا للهيكل التنظيم الرسمي فإن الواجبات والادوار ، الصلاحيات والمسؤوليات ، تحدد وفقا للوائح القانونية . وان ساعات العمل محددة وثابتة . وان المستويات الإدارية والتنظيمية تعكس الى حد كبير طرق الاتصال وانسياب المعلومات والصلاحيات . وأن جهود العاملين موجهة نحو الهدف .

اما الهيكل التنظيم غير الرسمي فهو تنظيم مرن، وينشأ بشكل طبيعي وعفوي دون أي قواعد مكتوبة. ويتكون من مجموعة ديناميكية من العلاقات الاجتماعية والعلاقات الشخصية وعناصره هم الأشخاص ذوي المصالح المشتركة. اما هيكل التنظيم الرسمي فهو عبارة عن العلاقات التي تربط بين جماعته.

أنواع الهياكل التنظيمية

تقسم الهياكل التنظيمية وفق أسس محددة ، وعلى النحو التالي:

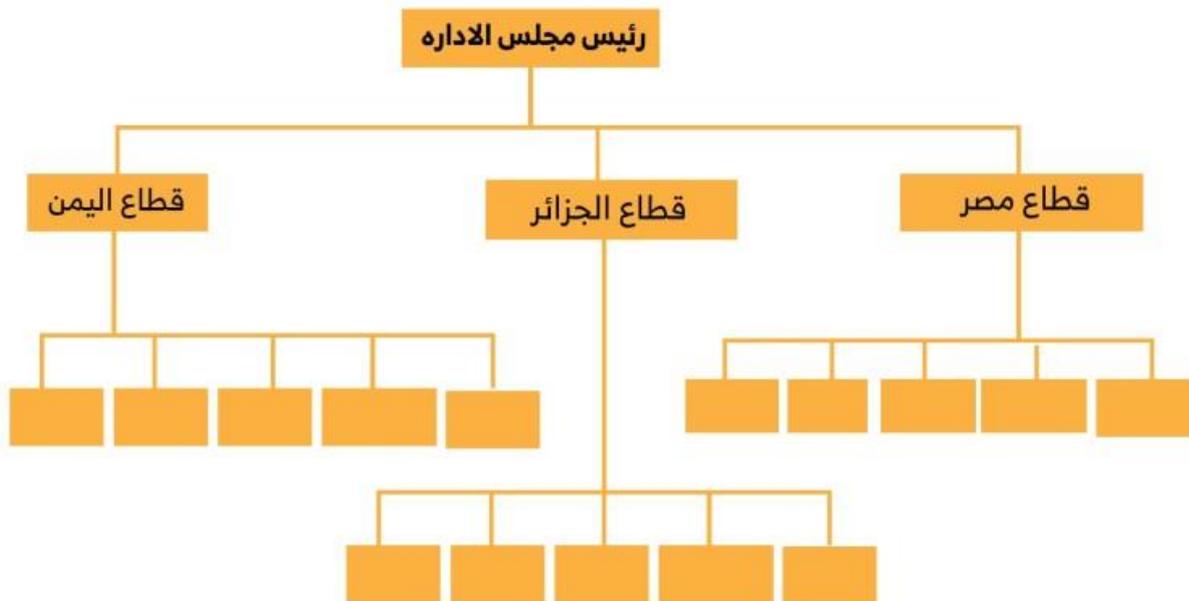
١- الهيكل الوظيفي:

الهيكل الوظيفي هو من اقدم أنواع الهياكل التنظيمية وبموجبه تقسم المنظمة الى اقسام رئيسية ترتبط بها فروع (شعب) والشعب بدورها تقسم الى (وحدات) وتقسم الوحدات الى ورش ، معامل ، ... الخ ترتب هذه التقسيمات وفق الية تدرجية تظهر فيها التقسيمات موزعة على مستويات تنظيمية تحمل ومسميات تخصصية مثل قسم الموارد البشرية، وقسم الموارد المالية ، وقسم التسويق ، وهكذا ، وكذلك يتبين من خلاله نوع العلاقات الرأسية والافقية التي تربط

بينها، والشكل ادنا نموذجاً لهذا النوع من الهياك

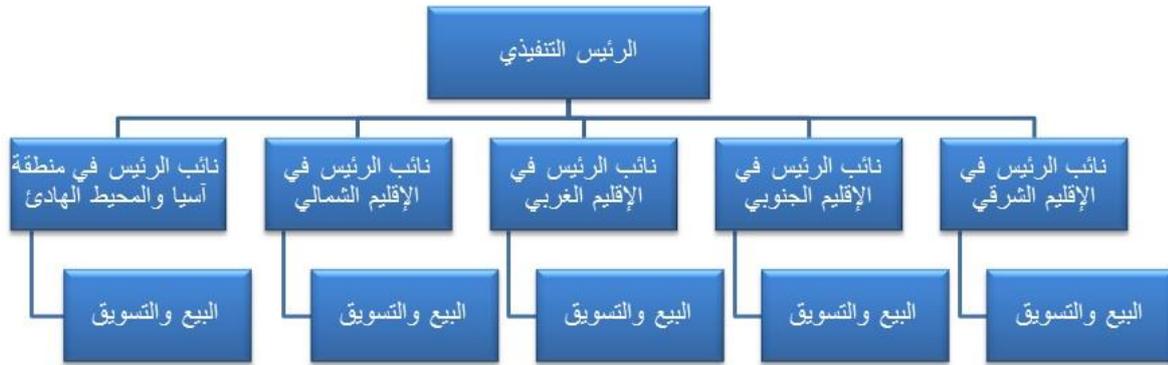


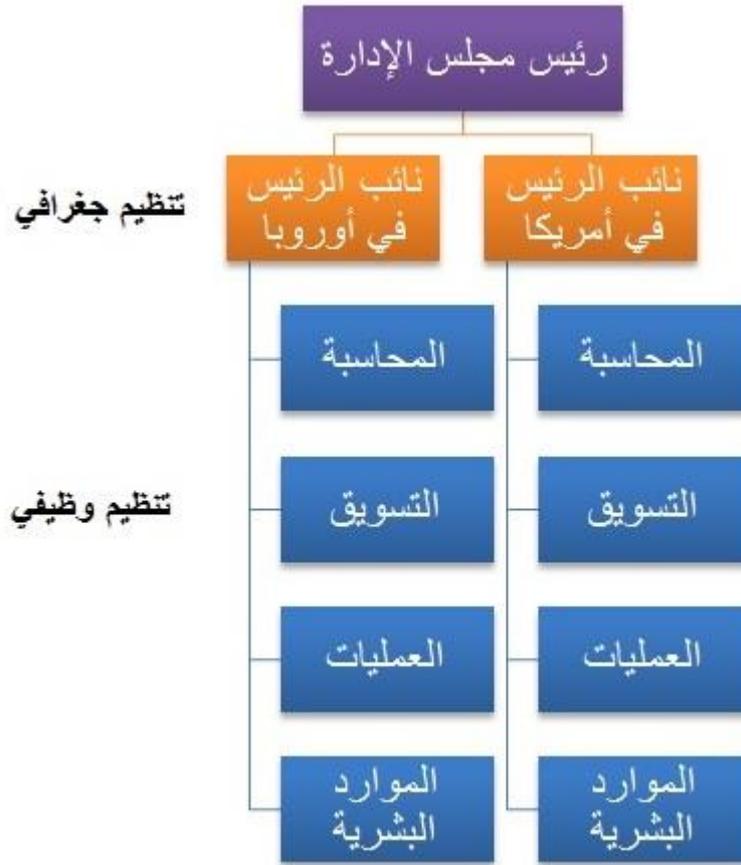
٢- الهيكل القطاعي (divisional structure). تتجمّع في هذا الهيكل العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معيّن ويرأسها شخص محدد، ويحتوي كل قطاع على فرق عمل خاصة بالتسويق والمبيعات والمحاسبة والتصنيع والإنتاج. يمكن تقسيم قطاعات هذا الهيكل بناءً على المنتجات أو الخدمات المقدّمة أو الأسواق المستهدفة أو المناطق الجغرافية أو أي عامل آخر مرتبط بعمل الشركة. يُعدّ التقسيم بناءً على الأسواق المستهدفة مثاليًا للمؤسسات التي لديها منتجات أو خدمات خاصة بقطاعات سوق معيّنة ويكون فعّالاً بوجه خاص إذا كان لدى المؤسسة معرفة متقدّمة وخبرات متراكمة في هذه القطاعات.



٣- الهيكل الجغرافي

يعدُّ الهيكل الجغرافي (geographic structure) من الهياكل التنظيمية الأخرى التي تهدف إلى الانتقال من آلية التنظيم الميكانيكي إلى التنظيم العضوي من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة وتلبية حاجات الزبائن بسرعة أكبر. تُحدِّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدِّم الشركة خدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظرًا لانتساع رقعة الشركات محليًا وإقليميًا وحتى عالميًا، ويعدُّ امتدادًا وتطورًا للهيكل القطاعي.

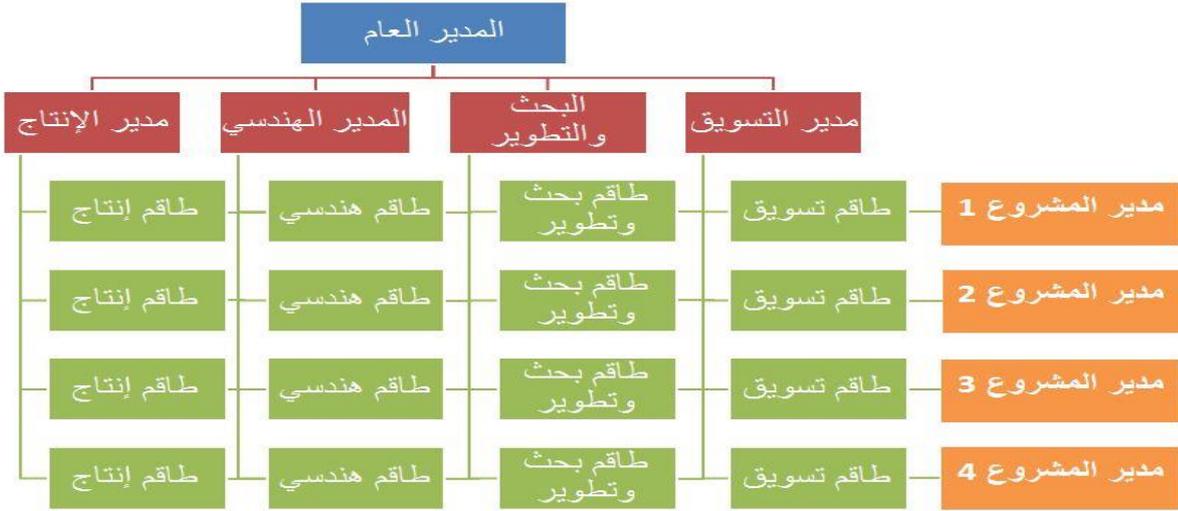




يمنح التنظيم على أساس جغرافي كل وحدة جغرافية القدرة على فهم المنتجات والخدمات ودراستها وتصميمها بالاستعانة بالمعرفة المتعلقة باحتياجات الزبائن وأذواقهم واختلافاتهم الثقافية في كل منطقة جغرافية.

٤- الهيكل المصفوفي

يقترَب الهيكل المصفوفي (matrix structure) الموضَّح في الشكل التالي أكثر من التنظيمات العضوية استجابةً لحالة عدم التأكد والتعقيد والمُنغِّيرات المتسارعة في بيئات العمل الخارجية. لقد نشأ الهيكل المصفوفي في الواقع في ستينيات القرن العشرين عندما تعاقدت شركات الطيران الأمريكية مع الحكومة، إذ كان على هذه الشركات وضع رسوم بيانية تبين هيكلية فريق إدارة المشروع الذي سَيُنْفَذ العقد وبيِّن كيفية ارتباط هذا الفريق بالهيكل الإداري العام للمؤسسة. بناءً على ذلك، كان يتوجَّب على الموظفين تقديم التقارير إلى جهتين في الوقت نفسه: الحكومة وشركة الطيران. أصبحت الشركات وقطاعات الأعمال الأخرى منذ ذلك الحين تتبنَّى هذا الهيكل المصفوفي وتستخدمه لأنَّه يوفر المرونة ويساعد على تكامل عملية اتخاذ القرارات، سيِّمًا في الشركات ذات التنظيمات الوظيفية.



يُدمج التنظيم المصفوفي بين الهياكل التنظيمية العمودية والأفقية بواسطة فرق العمل. تقوم الإدارة العمودية المتخصصة بوظيفة معينة بإدارة كافة الموظفين - الذين يعملون في مجموعات منفصلة (إنجاز مشاريع مختلفة) - في هذا التخصص (مثل تخصص التسويق) بحيث تشكل هذه الإدارة العمودية الوظيفية مجموعها تنظيمات أفقية محددة تهدف إلى إنجاز مشاريع أو أهداف معينة. بمعنى آخر، إن الهيكل التنظيمي يعتمد على تشكيل بُنى أفقية تشكل فرقاً مستقلة، وهذا ساهم في تسريع عملية نقل وتنسيق المعلومات بين التنظيم الإداري (الإدارة العمودية مثل مدير التسويق) وبين المجموعات التي تعمل على مشاريع مختلفة..

هناك بُعدان للسلطة في هذا الهيكل كما هو موضح في الشكل السابق، إذ يخضع الموظفون لرئاسة مدير القسم الوظيفي ورئاسة مدير الفريق الذي يعمل على المشروع أو المنتج في الوقت نفسه. أحد عيوب الهيكل المصفوفي هو حالة الحيرة والصراع التي يعاني منها الموظفون نظراً لوقوعهم تحت رئاسة مديرين، إذ يحتاج الموظفون (بالإضافة إلى المديرين وقادة المشاريع) إلى امتلاك مهارات التواصل الجيد ومهارات إدارة النزاعات والمهارات السياسية حتى يتمكنوا من العمل بفعالية في المؤسسة.

٥- الهيكل المسطح

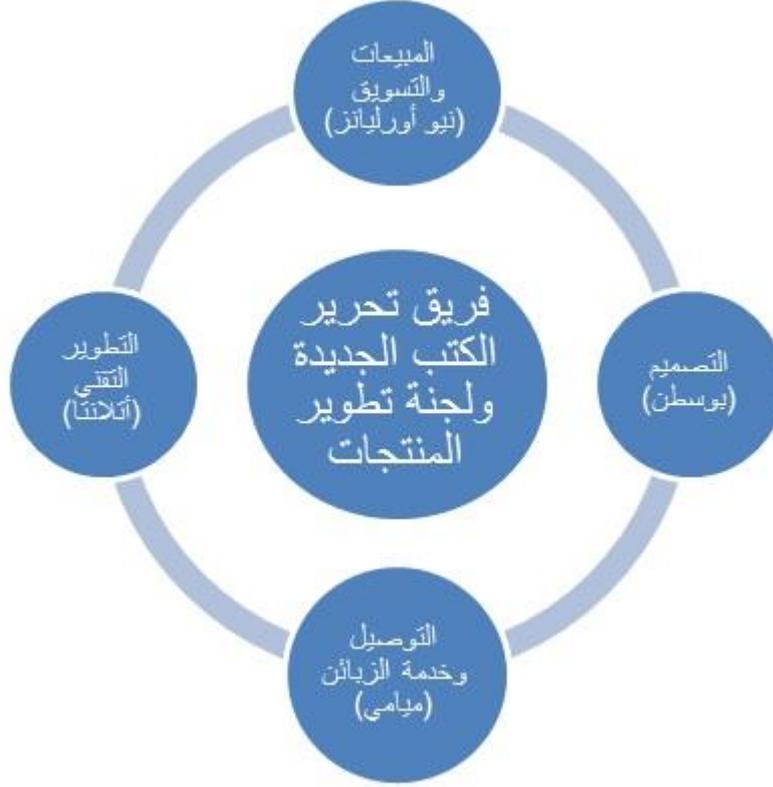
يتميز الهيكل التنظيمي المسطح بأنه نموذج تنظيمي يعتمد على المستويات القليلة نسبياً أو المعدومة من الإدارة الوسطى بين المديرين التنفيذيين وموظفي الخطوط الأمامية، أي أن هدفه الأساسي هو الحصول على أقل قدر ممكن من التسلسل الهرمي ضمن الشركة. من مميزات الهيكل التنظيمي المسطح:

أ- إشراك أكبر عدد من الموظفين في عمليات دعم واتخاذ القرارات مما يساهم في توطيد العلاقة القوية بين الموظفين وبين المنشأة.

ب- رفع مستويات الاتصال الفاعل بين الموظفين وبعضهم وبين الموظفين والإدارة.

٦- الهيكل الافتراضي

لقد نشأ الهيكل الافتراضي (virtual structure) في التسعينيات من القرن العشرين استجابةً للحاجة إلى المزيد من المرونة، والمهام التي تتطلب حلولاً مباشرة، وتقليل القيود الجغرافية، وسهولة الوصول إلى الخبرات المنتشرة حول العالم. يعتمد الهيكل الافتراضي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو موضَّح في الشكل التالي.



يختلف هذا الهيكل التنظيمي عن هيكل فرق العمل المتشابكة في أنَّ المقر الرئيسي قد يكون المقر الثابت الوحيد للمؤسسة. عدا ذلك؛ فإنَّ المؤسسات التي تتبنى هيكل التنظيم الافتراضي ليس لها حدود. من الأمثلة على الشركات التي تستخدم هذا الهيكل: شركة أوبر، وشركة (ايربنب)، وشركة (ريبوك)، وشركة (نايك)، وشركة (بوما)، وشركة (ديل). تستخدم المؤسسات أشكال مختلفة من الهياكل الافتراضية لمراكز الاتصال وغيرها من المهام والمناصب والمشاريع التي تُنفَّذ بالاستعانة بمصادر خارجية.

إنَّ تكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي التي تعمل بواسطة الإنترنت والتي تستخدمها الشركات التي تتبنى نظام الاقتصاد التشاركي مثل شركة (ايربنب) وشركة أوبر قد زادت المنافسة وجعلتها ذات طابع ديمقراطي في العديد من المجالات مثل سيارات الأجرة و تأجير الأملاك العقارية والخدمات الفندقية.

تتضمن مزايا الهياكل التنظيمية الافتراضية: التوفير في التكاليف، وسرعة الرد على العملاء، والوصول لقوى عاملة متنوعة لا تتقيَّد بنظام العمل لثمان ساعات، وتقليل التأثيرات الضارة بالبيئة.

شروط تحقيق فاعلية تصميم الهيكل التنظيمي

من الجوانب الأساسية التي يجب مراعاتها عند تصميم هيكل تنظيمي لكي يكون فاعلا ما يلي:

١- تحديد الأدوار والمسؤوليات

يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فريق أو قسم داخل المؤسسة بشكل واضح ودقيق، ويساعد هذا على تحسين الكفاءة والإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

٢- التأكد من الفاعلية

يجب أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يعكس فاعلية المنظمة والعمليات المطلوبة لتحقيق أهدافها، ويجب الحرص على تجنب تصميم هياكل تنظيمية غير فاعلة والتي تؤثر على الإنتاجية والكفاءة وتحقيق الأهداف.

٣- الحرص على التوازن

يجب تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يكون في توازن ما بين التخصصات والمسؤوليات والسلطات، ويجب أن يكون هذا التوازن ملائماً لنوع العمل المقدم من المؤسسة وحجمها.

٤- المرونة

يجب أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي بطريقة تسمح بالمرونة والتعديل عليه بسهولة في حالة تغيير نوع العمل أو البيئة الخارجية أو حجم المؤسسة.

٥- التكامل

يجب تصميم الهيكل التنظيمي بطريقة تسمح بالتكامل بين الفروع المختلفة للمؤسسة وبين الأقسام والفرق الداخلية لتحسين الواجهة والتنسيق بينها وتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

٦- البساطة

يجب الحرص على تصميم هيكل تنظيمي بسيط وسهل الفهم والتطبيق، وتجنب التعقيد والتعقيد الزائد في الهيكل التنظيمي.

٧- التحسين المستمر

يجب تطبيق دورة التحسين المستمر على الهياكل التنظيمية، وذلك لتحسين كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

أسئلة الفصل السادس

- ١- عرف الهيكل التنظيمي
- ٢- عدد خمسة نقاط من أهمية الهيكل التنظيمي
- ٣- ماهي خصائص الهيكل التنظيمي
- ٤- ماهي المبادئ الأساسية للهيكل التنظيمي
- ٥- اذكر خمسة عوامل تؤثر في الهيكل التنظيمي
- ٦- عدد و اشرح عناصر الهيكل التنظيمي
- ٧- ما الفرق بين الهيكل التنظيمي الرسمي والهيكل التنظيمي غير الرسمي
- ٨- عدد أنواع الهيكل التنظيمي
- ٩- اشرح و ارسم الهيكل التنظيمي الوظيفي
- ١٠- اشرح و ارسم الهيكل القطاعي
- ١١- اشرح و ارسم الهيكل القطاعي
- ١٢- اشرح و ارسم الهيكل المصفوفي
- ١٣- اشرح الهيكل التنظيمي المسطح
- ١٤- اشرح و ارسم الهيكل الافتراضي
- ١٥- ماهي شروط تحقيق فاعلية تصميم الهيكل التنظيمي