

السلوك التنظيمي [10] - الفصل (11)

الهيكل التنظيمي Organization Structure

محتويات الفصل الحادي عشر:

- 1- تعريف الهيكل التنظيمي.
- 2- العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي ومراحلها.
- 3- أنواع الهياكل التنظيمية وأشكال تقسيمها.
- 4- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد.
- 5- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

تعريف الهيكل التنظيمي:

- **الهيكل التنظيمي:** "هو عبارة عن اطار يحدد الادارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة ومن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ويبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق اهداف المنظمة".

- **ويعرف Stonar:** الهيكل التنظيمي بأنه: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة وتحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

- **كما يعرف Robinns:** الهيكل التنظيمي بأنه: "ادارة نصف من خلالها اطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته".

- **ومن خلال التعاريف السابقة نجد ان الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية هي:**

- 1- انه يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة
- 2- التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة
- 3- نطاق الاشراف وخطوط السلطة والمسؤولية
- 4- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية

العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:

توجد مجموعة من العوامل التي من شأنها ان تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي : (9 عوامل) :

- 1- حجم المنظمة
- 2- دورة حياة المنظمة
- 3- الموقع الجغرافي للمنظمة
- 4- درجة التخصص
- 5- القدرات البشرية المطلوبة
- 6- التكنولوجيا
- 7- الفلسفة الادارية للاداريين (المركزية واللامركزية)
- 8- البيئة الخارجية
- 9- نطاق الاشراف

مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:

يمر اعداد الهيكل التنظيمي بمجموعة من المراحل اهمها : وهي 6 مراحل :

- 1- تحديد الاهداف الاساسية للمنظمة بشكل واضح
- 2- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تحقق الاهداف
- 3- تقسيم النشاطات الى أنشطة رئيسية واخرى فرعية
- 4- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية واجراء وصف لكل وظيفة
- 5- تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة
- 6- اعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة

انواع الهياكل التنظيمية:

يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي :

1- **الهياكل التنظيمية الرسمية :** وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة والذي تحدد فيه الاعمال والانشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

2- **الهياكل التنظيمية غير رسمية :** وهي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين بالمنظمة

اوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير رسمية:

توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية وهي كما يلي 4 خصائص :

اولا : يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة ، اما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقا .

ثانيا : تعتبر العلاقات الشخصية اساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي وذلك عكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة .

ثالثا : تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الاشخاص العاملين في المنظمة من اجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي .

رابعا : يكون الدافع الرئيسي للاشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية بينما تكون اهداف الاشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية .

نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي:

يوجد اربعة انواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي الكلاسيكي والعضوي والشبكي وتنظيم الفريق :

اولا : الهيكل التنظيمي الكلاسيكي : classical model

ويتألف من ثلاثة انواع رئيسية وهي : 1- التنظيم التنفيذي 2- التنظيم الوظيفي 3- التنظيم التنفيذي الاستشاري

1- التنظيم التنفيذي : وهو مستنبط من ادارة الجيوش الحديثة ، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في اعلى قمة المنظمة ، ومن ثم يكون هناك رئيس اعلى واحد يتخذ القرارات ويصدر الاوامر الى المرؤوسين وهكذا تتدرج السلطة من مستوى الى اخر .

اهم مزايا هذا النموذج هي 4 مزايا :

1- الوضوح والبساطة 2- تسير السلطة بخطوط مستقيمة من الاعلى الى الاسفل 3- المسؤولية محددة

4- اعتماد التنظيم على النظام واطاعة الاوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء الى المرؤوسين

ولكن اهم عيوب هذا النموذج التنفيذي هي انه له 5 عيوب :

1- يهمل مبدأ التخصص أي عدم الفصل بين الوظائف الادارية والفنية 2- يبالغ في اهمية الرؤساء الاداريين

3- يحمل كبار الاداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم 4- يتعذر تحديد الادارات والاقسام الا اذا فرضها اداري قوي

5- يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الادارات المختلفة

2- التنظيم الوظيفي : functional organization

استنبطه (**فردريك تاييلور**) حينما وضع اساس الادارة العلمية وبين ان الاعمال يجب ان تخضع للتخصص وتقسيم العمل ، وان الاعمال يمكن تصنيفها الى اعمال يدوية واعمال ذهنية واعمال تنفيذية واعمال فنية واعمال استشارية وغيرها ومعنى كل هذا ان العمل يجب ان يؤديه المتخصص فيه وان التخصص هو القاعدة الاساسية في تادية الاعمال.

اهم مزايا هذا التنظيم الوظيفي هي 6 مزايا :

1- الافادة من مبدأ التخصص 2- امكان ايجاد طبقة من العمال المدربين

3- امكان تكوين طبقة من الملاحظين 4- تحقيق التعاون والتنسيق بين الافراد والرؤساء في الاقسام المختلفة

5- سهولة الرقابة والاشراف على الاعمال 6- تمكين الرئيس الاداري من الحصول على مساعدة ادارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة

اهم عيوب هذا التنظيم الوظيفي هي : ا- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم ب- الميل الى التهرب من المسؤولية

3- التنظيم التنفيذي الاستشاري :

هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية ومن حيث السلطة الموحدة في توجيه الاعمال وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الافادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الاداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج الى استشارة من حيث تأديتها.

اهم مزايا هذا النوع من التنظيم التنفيذي الاستشاري هي 5 مزايا :

أ- السلطة محددة ب- الافادة من مبدأ التخصص ج- تقوية مركز الرؤساء الاداريين بوجود مساعدين فنيين

د- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات ه- زيادة خبرات وتجارب طبقة الاداريين نتيجة للآراء الفنية

ولكن من اهم عيوب هذا النوع من التنظيم التنفيذي الاستشاري هي : 1- الاحتكاك بين طبقة الاداريين والفنيين

2- ميل الفنيين الى ممارسة السلطة التنفيذية 3- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين والاستشاريين

ثانيا : الهيكل التنظيمي العضوي :

ومن الانواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى بالمصفوفة التنظيمية حيث تقسم المنظمة الى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية ، كما تقوم الادارة العليا بإنشاء ادارت اخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعنية.

اهم مزايا المصفوفة التنظيمية 7 مزايا :

- 1- سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية 2- الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية 3- تنوع الخبرة للعاملين في المنظمة
- 4- توفير الوقت والتكلفة 5- يوفر الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب 6- يعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة
- 7- يسهل عملية الرقابة على الاداء والنتائج • ولكن يعاب عليه احتمال اثاره التناقضات بين العاملين

اهم الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة التنظيمية هي :

- 1- وجود ضغوط خارجية تهدف الى التركيز على الخبرة الفنية والنتائج معا
- 2- الحاجة الى توفير المقدرة العالية لمعالجة المعلومات 3- عندما تكون ضغوط العمل كثيرة

ثالثا : الهيكل التنظيمي الشبكي :

بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات اخرى غيره للقيام ببعض الانشطة مثل الدراسات والبحوث والانتاج والتوزيع والتسويق والنقل او أي اعمال اخرى رئيسية وذلك على اساس التعاقد .

ومن مميزات هذا النموذج :

- 1- انه يتيح للادارة امكانية استخدام أي موارد قد تحتاج اليها المنظمة 2- امكانية تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين
- 2- يزد من درجة المخاطرة على اعمال المنظمة

رابعا : تنظيم الفريق : team organization

تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر الى ان تكون اكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها في البيئة . ومن خلال هذا الاسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها .

مزايا تنظيم الفريق :

- 1- يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة 2- يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية
- 3- يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة 4- يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار

عيوب تنظيم الفريق :

- 1- شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج 2- يحتاج تنظيم الفريق الى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق
- 3- يتطلب هذا النوع من التنظيم اللامركزية

اشكال تقسيم الهياكل التنظيمية :

يوجد امام المنظمة مجموعة خيارات بهدف تقسيم انشطتها التي تؤديها في وحدات تنظيمية ويتم اختيار شكل الهيكل التنظيمي بطريقة مدروسة وفقا لاهداف المنظمة وظروفها وفيما يلي اهم الاشكال الشائعة في التقسيم وهي 8 اشكال :

اولا التقسيم الوظيفي :

ويعتبر هذا النوع من التقسيم الاكثر استعمالا وشيوعا ومن خلاله يتم تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة مختصة في اداء مهام ووجبات محددة .

ويمتاز هذا التقسيم بأنه قائم على مبدأ التخصص في العمل ، ولكن ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات وتعدد المناطق الجغرافية للمنظمة .

ثانيا : التقسيم حسب مراحل العمل :

تقسم أنشطة المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل ، حيث يتم التقسيم الى وحدات مختصة في عمل شئى محدد .
ومن مزايا هذا التقسيم الاستفادة من مبدأ التخصص وسهولة عملية الاشراف وما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الادارات المختلفة

ثالثا : التقسيم حسب الموقع الجغرافي :

وهنا يتم تقسيم أنشطة المنظمة وفقا للمناطق الجغرافية التي تعمل فيها حيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة جغرافية ويشرف على هذه المنطقة مدير خاص

ومن اهم المزايا التي تميز هذا التقسيم الجغرافي ما يلي :

1- السرعة في اتخاذ القرار في الموقع دون الرجوع الى المركز الرئيسي 2- سهولة التنسيق بين جميع العمليات والانشطة
3- يساعد على تنمية قدرات المديرين 4- الاستفادة من توفير الايدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف

ولكن من اهم عيوب هذا التقسيم الجغرافي :

1- صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة 2- قد يسيئ المديرين استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم

رابعا : التقسيم حسب نوع السلعة او الخدمة :

- وفق هذا التقسيم يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع او الخدمات التي تنتجها
- ويسود هذا النوع من التقسيم في المنظمات التي تم تنظيمها على اساس وظيفي

مزايا هذا التقسيم حسب نوع السلعة :

1- الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الاداء 2- التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة او خدمة على حدة.

المأخذ على هذا النوع من التقسيم :

1- صعوبة التنسيق بين الاقسام المختلفة وخاصة الانشطة المتشابهة 2- صعوبة ايجاد الكفاءات للادارات والوظائف المختلفة .

خامسا : التقسيم حسب مراحل العمل :

يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل ففي منظمة صناعية (صناعة الحديد) يمكن ان يتم التقسيم الى وحدات مختصة في عمل معين حيث تختص :

• الأولى: في صهر الحديد • والثانية: تختص في سكب الحديد • والثالثة: تختص في صب الحديد • والرابعة: تختص في تقطيع الحديد.
• وهكذا بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل وحدة خاصة بها.

من مزايا هذا التقسيم حسب مراحل العمل: 1- الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عملية معينة. 2- سهولة القيام بعملية الاشراف.

• ولكن يعاب عليه صعوبة التنسيق بين مراحل العمليات المختلفة.

سادساً: التقسيم حسب نوع العملاء :

وفق هذا التقسيم يتم تقسيم اعمال او نشاطات المنظمة حسب العملاء الذين يتم التعامل معهم حيث توجد منظمات تجارية وخدمية تقوم ببيع منتجاتها الى صنفين او اكثر من العملاء من حيث خصائص ومواصفات طلباتهم.

من مزايا هذا التقسيم: 1- امكانية التنسيق بين العملاء 2- دعم الخدمات المقدمة للعملاء.

اهم عيوب هذا التقسيم:

1- عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء. 2- احتمالية عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للمنظمة.

سابعاً: التقسيم الزمني او التقسيم على اساس وقت العمل:

- بموجب هذا التقسيم يتم تقسيم اعمال ونشاطات المنظمة حسب وقت العمل الى وريديات.

- تقوم كل وردية عمل بممارسة الانتاج او تقدم خدمة معينة في فترة زمنية معينة.

- تستخدم المنظمات هذا التقسيم حتى تستطيع استثمار امكانياتها المادية والبشرية وتنظيم اوقات عملها بشكل يحقق اهدافها وغاياتها.

مزايا هذا التقسيم الزمني:

1- استغلال الطاقة الانتاجية للموارد المتاحة. 2- القدرة العالية على التكيف ومواجهة التغير في الطلب. 3- انجاز طلبات العملاء في الوقت المحدد.

المأخذ على هذا التقسيم:

1- صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتابعة. 2- ارتفاع تكاليف العمل نتيجة التغير في الآلات والورديات.

ثامناً: التقسيم المركب:

- تلجأ المنظمة الى استخدام اكثر من طريقة في تقسيم الهيكل التنظيمي الواحد.

- ان اختيار طريقة او اكثر في تقسيم أنشطة المنظمة يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة والعوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة التي تمارس نشاطها ومن اهم هذه العوامل نذكر (6 عوامل هي) :

- 1- مدى سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة.
- 2- مدى توافر الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة.
- 3- نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- 4- طبيعة المنتجات.
- 5- الطبيعة الفنية للأنشطة.
- 6- طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية.

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

- ان الهدف الاساسي للوظيفة التنظيمية هو تسهيل مهمة الادارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة.

- ويمكن تحديد اهم الخصائص الواجب توافرها في الهيكل التنظيمي الجيد (6 خ):

- | | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|---|
| اولاً: الاستفادة من التخصص | ثانياً: التنسيق بين اعمال المنظمة | ثالثاً: الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة |
| رابعاً: تحقيق الرقابة التلقائية | خامساً: عدم الاسراف | سادساً: مراعاة الظروف البيئية. |

- اعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

تعتبر عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمي عملية مستمرة لأن مجرد التغيير في اهداف المنظمة او في حجمها او الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها او التغير في التكنولوجيا السائدة فيها له تأثيره على الهيكل التنظيمي مما يتطلب اعادة التنظيم.

- اهم العوامل التي توجب اعادة تصميم الهيكل التنظيمي (5 عوامل هي):

- 1- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي.
- 2- اعادة التنظيم منعاً لتصرفات ادارية غير مرغوبة.
- 3- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة.
- 4- تغير ظروف المنشأة الاقتصادية.
- 5- حدوث تغيير في اهداف المنشأة.

- مخاطر اعادة تصميم الهيكل التنظيمي (3 مخاطر هي):

- 1- ان تتم عملية اعادة التنظيم على عجل فيترتب على ذلك بعض الأخطاء.
- 2- خلق اعمال لوحدة معينة حتى تبقي هذه الوحدات مشغولة.
- 3- المثالية دون النظر لواقعية تعديل الهيكل التنظيمي وظروف العمل.

- كيفية معالجة مخاطر اعادة تصميم الهيكل التنظيمي (4 طرق هي):

- 1- التأني في اعادة التنظيم لاستكمال متطلباته وتجنب اعادة التنظيم غير المبرر.
- 2- توعية العاملين بأهداف المنظمة وغرس روح الألتزام.
- 3- اعتماد خبراء مختصين للقيام بدراسة اعادة التنظيم.
- 4- اجراء متابعة دورية بشأن تطبيق عملية اعادة التنظيم.

- السؤال الذي يطرح: من هو الذي يقوم بعملية اعادة تصميم الهيكل التنظيمي؟

توجد عدة جهات مخولة للقيام بهذه المهمة وهي:

- 1- الادارة العليا.
- 2- مدير الوحدة التنظيمية المعنية بموافقة الادارة العليا.
- 3- لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها.
- 4- منظمات استشارية.