

محاضرة ١٠ الفصل الحادي عشر : الهيكل التنظيمي

تعريف الهيكل التنظيمي

- الهيكل التنظيمي : هو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة ، ومن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.

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

- كما يعرف Robins الهيكل التنظيمي بأنه : إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته.

- ومن خلال التعريف السابقة نجد إن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي :

١. يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
٢. التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة.
٣. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
٤. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي

توجد مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي :

- ١- حجم المنظمة.
- ٢- دورة حياة المنظمة.
- ٣- الموقع الجغرافي للمنظمة.
- ٤- درجة التخصص.
- ٥- القدرات البشرية المطلوبة.
- ٦- التكنولوجيا.
- ٧- الفلسفة الإدارية للإداريين (المركزية واللامركزية).
- ٨- البيئة الخارجية.
- ٩- نطاق الإشراف.

مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي

يتم إعداد الهيكل التنظيمي بمجموعة من المراحل أهمها :

- ١- تحديد الأهداف الأساسي للمنظمة بشكل واضح.
- ٢- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تحقق الأهداف.
- ٣- تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.
- ٤- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف لكل وظيفة.
- ٥- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة.
- ٦- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

أنواع الهياكل التنظيمية

يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي :

١- الهياكل التنظيمية الرسمية : وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة تحدد الأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

٢- الهياكل التنظيمية غير رسمية : عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية بطريقة عفوية التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين بالمنظمة.

أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير رسمية

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

- أولاً : يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة. أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً.
- ثانياً : تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.

- ثالثاً : تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.

- رابعاً : يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي الكلاسيكي ، العضوي ، الشبكي ، وتنظيم الفريق :

• أولاً : الهيكل التنظيمي الكلاسيكي :

ويتألف من ثلاثة أنواع رئيسية وهي :

- ١- التنظيم التنفيذي.
- ٢- التنظيم الوظيفي.
- ٣- التنظيم التنفيذي الاستشاري.

١- التنظيم الوظيفي :

وهو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة ، ومبنى على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة ، ومن ثم يكون هناك رئيس أعلى واحد يتخذ القرارات ويصدر الأوامر إلى المرؤوسين وهكذا تتدرج السلطة من مستوى إلى آخر.

أهم مزايا هذا النموذج هي :

- ١- الوضوح والبساطة.
- ٢- تسير السلطة بخطوط مستقيمة من الأعلى الى الأسفل.
- ٣- المسؤولية محددة.
- ٤- اعتماد التنظيم على النظام واطاعة الاوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء الى المرؤوسين.

ولكن أهم عيوب هذا النموذج هي أنه :

- ١- يهمل مبدأ التخصص أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية.

٢- يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين.

٣- يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم.

٤- يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي.

٥- يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

٢- التنظيم الوظيفي :

استنبطه (فردريك تايلور) حينما وضع أسس الإدارة العلمية وبين ان الأعمال يجب ان تخضع للتخصص وتقسيم العمل ، وان الأعمال يمكن تصنيفها إلى أعمال يدوية وأعمال ذهنية ، وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منصبية ، ومعني كل هذا ان العمل يجب ان يؤديه المتخصص فيه وان التخصص هو القاعدة الاساسية في تأدية الأعمال.

أهم مزايا هذا التنظيم هي :

١- الافادة من مبدأ التخصص.

٢- امكان إيجاد طبقة من العمال المدربين.

٣- امكان تكوين طبقة من الملاحظين.

٤- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة.

٥- سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.

٦- تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة.

أهم عيوب هذا التنظيم هي :

١- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم.

٢- الميل الى التهرب من المسؤولية.

٣- التنظيم التنفيذي الاستشاري :

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

أهم مزايا هذا النوع من التنظيم هي :

١- السلطة محددة.

٢- الافادة من مبدأ التخصص.

٣- تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين.

٤- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات.

٥- زيادة خبرات وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية.

ولكن من أهم عيوب هذا النوع من التنظيم هي :

١- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين.

٢- ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية.

٣- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين.

• ثانيا : الهيكل التنظيمي العضوي :

- ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج : المصفوفة التنظيمية حيث تقسم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية ، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارت أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعنية.

- مزايا المصفوفة التنظيمية

١- سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية.

٢- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

٣- تنويع الخبرة للعاملين في المنظمة.

٤- توفير الوقت والتكلفة.

٥- يوفر الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب.

٧- يسهل عملية الرقابة على الاداء والنتائج. ولكن يعاب عليه احتمال اثاره التناقضات بين العاملين.

الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة التنظيمية هي :

١- وجود ضغوط خارجية تهدف الي التركيز علي الخبرة الفنية والنتائج معا.

٢- الحاجة الي توفير المقدرة العالية لمعالجة المعلومات.

٣- عندما تكون ضغوط العمل كثيرة.

• ثالثا : الهيكل التنظيمي الشبكي :

- بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد علي منظمات أخرى غيرة للقيام ببعض الانشطة مثل الدراسات والبحوث والانتاج والتوزيع والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى رئيسية وذلك على اساس التعاقد.

ومن مميزات هذا النموذج :

- انه يتيح للإدارة امكانية استخدام أي موارد قد تحتاج اليها المنظمة. تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين.

ومن عيوب هذا النوع من التنظيم :

- عدم وجود رقابة مباشرة.

- يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة.

• رابعا : تنظيم الفريق :

- تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر إلى أن تكون أكثر 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 :

- يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في

- يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية.

- يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة. - يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.

عيوب تنظيم الفريق :

- شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج.
- يتطلب هذا النوع من التنظيم اللامركزية.

اشكال تقسيم الهياكل التنظيمية

- يوجد امام المنظمة مجموعة خيارات بهدف تقسيم أنشطتها التي تؤديها في وحدات تنظيمية.
- ويتم اختيار شكل الهيكل التنظيمي بطريقة مدروسة وفقا لأهداف المنظمة وظروفها.
- وفيما يلي أهم الاشكال الشائعة في التقسيم :

أولا : التقسيم الوظيفي :

- يعتبر هذا النوع من التقسيم الأكثر استعمالا وشيوعا ومن خلاله يتم تقسيم المنظمة الي عدد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة مختصة في اداء مهام ووجبات محددة.
- ويمتاز هذا التقسيم بانه قائم علي 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 الي وحدات مختصة في عمل شيء محدد
- ومن مزايا هذا التقسيم هي : الاستفادة من مبدأ التخصص وسهولة عملية الإشراف.
- 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.

- صعوبة التنسيق في تعدد المنتجات وتعدد المناطق الجغرافية للمنظمة.

- ومن أهم المزايا التي تميز هذا التقسيم ما يلي :

١- السرعة في اتخاذ القرار في الموقع دون الرجوع الي المركز الرئيسي.

٢- سهولة التنسيق بين جميع العمليات والانشطة.

٣- يساعد علي تنمية قدرات المديرين.

٤- الاستفادة من توفير الايدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف.

ولكن من أهم عيوب هذا التقسيم :

صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة. يسئ المديرين استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم.

رابعا : التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة :

- وفق هذا التقسيم يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها. ويسود هذا النوع من التقسيم في المنظمات التي تم تنظيمها علي أساس وظيفي.

- مزايا هذا التقسيم :

١- الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الاداء. ٢- التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة او خدمة علي حدة.

المأخذ علي هذا النوع من التقسيم :

١- صعوبة التنسيق بين الاقسام المختلفة وخاصة الأنشطة المتشابهة. ٢- صعوبة ايجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.

خامسا : التقسيم حسب مراحل العمل :

- يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل، ففي منظمة صناعية (صناعة الحديد) يمكن ان يتم التقسيم الي 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 :

١- الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز علي عملية معينه. ٢- بالإضافة الي سهولة عملية الإشراف.

- ولكن يعاب عليه صعوبة التنسيق بين مراحل العمليات المختلفة.

سادسا : التقسيم حسب نوع العملاء :

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

من مزايا هذا التقسيم :

أ- امكانية التنسيق بين العملاء. ب- دعم الخدمات المقدمة للعملاء.

أهم عيوب هذا التقسيم :

١- عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء.

٢- احتمالية عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للمنظمة.

سابعا : التقسيم الزمني او التقسيم على اساس وقت العمل :

- بموجب هذا التقسيم يتم تقسيم أعمال ونشاطات المنظمة حسب وقت العمل الي وريديات.
- تقوم كل ودية عمل بممارسة الانتاج أو تقدم خدمة معينة في فترة زمنية معينة.
- وتستخدم المنظمات هذا التقسيم حتي تستطيع استثمار امكانياتها المادية والبشرية وتنظيم اوقات عملها بشكل يحقق أهدافها وغاياتها

مزايا هذا التقسيم :

- استغلال الطاقة الانتاجية للموارد المتاحة.
- القدرة العالية علي التكيف ومواجهة التغير في الطلب.
- انجاز طلبات العملاء في الوقت المحدد.
- المأخذ علي هذا التقسيم :
- صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتابعة.
- ارتفاع تكاليف العمل نتيجة التغير في الآلات والورديات.

ثامنا : التقسيم المركب :

- تلجأ المنظمة الي استخدام أكثر في تقسيم الهيكل التنظيمي الواحد.
- اختيار طريقة تقسيم أنشطة المنظمة يعتمد علي مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة ، والعوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة التي تمارس نشاطها ومن أهم هذه العوامل نذكر :
- ١- مدى سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة.
- ٢- مدى توافر الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة.
- ٣- نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- ٤- طبيعة المنتجات.
- ٥- الطبيعة الفنية للأنشطة.
- ٦- طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية.

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد :

- ان الهدف الاساسي للوظيفة التنظيمية هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة.
- أهم الخصائص الواجب توافرها في الهيكل التنظيمي :
- ١- أولا : الاستفادة من التخصص.
- ٢- ثانيا : التنسيق بين اعمال المنظمة.
- ٣- ثالثا : الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة.
- ٤- رابعا : تحقيق الرقابة التفائية.
- ٥- خامسا : عدم الاسراف.
- ٦- سادسا : مراعاة الظروف البيئية.

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي :

- تعتبر عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمي عملية مستمرة لان مجرد التغيير في اهداف المنظمة او في حجمها اوفي الظروف البيئية - تمارس نشاطها فيها او التغيير في التكنولوجيا السائدة فيها له تأثيره علي الهيكل التنظيمي مما يتطلب إعادة التنظيم.
- أهم العوامل التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي :
- ١- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الاساسي.
- ٢- إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوبة.
- ٣- تغيير المعايير والاسس التي اعتمدها المنظمة.
- ٤- تغير ظروف المنشأة الاقتصادية.
- ٥- حدوث تغيير في اهداف المنشأة.

مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي :

- ١- ان تتم عملية إعادة التنظيم علي عجل فيترتب علي ذلك بعض الاخطاء.
 - ٢- خلق اعمال لوحدات معينة حتي تبقي هذه الوحدات مشغولة كتبرير لوجودها.
 - ٣- المثالية دون النظر لواقعية تعديل الهيكل التنظيمي وظروف العمل.
- ## كيفية معالجة مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي :
- ١- التأنى في إعادة التنظيم لاستكمال متطلباته وتجنب إعادة التنظيم غير المبرر.
 - ٢- توعية العاملين بأهداف المنظمة وغرس روح الالتزام.
 - ٣- اعتماد خبراء مختصين للقيام بدراسة إعادة التنظيم.
 - ٤- اجراء متابعة دورية بشأن تطبيق عملية إعادة التنظيم.

السؤال الذي يطرح هو : من يقوم بعملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي :

- توجد عدة جهات مخولة للقيام بهذه المهمة وهي :
- ١- الإدارة العليا.
- ٢- مدير الوحدة التنظيمية المعينة بموافقة الإدارة العليا.
- ٣- لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها.
- ٤- منظمات استشارية.