

## المحاضرة 11

### محتويات المحاضرة :-

- ١ - تعريف الهيكل التنظيمي.
- ٢-العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي ومراحله.
- ٣ - انواع الهياكل التنظيمية واشكال تقسيمها.
- ٤ - خصائص الهيكل التنظيمي الجيد.
- ٥ - اعادة تصميم 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 معاً 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 Robinns:

**الهيكل التنظيمي بأنه :** إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته و مركزيته “.

- ومن خلال التعاريف السابقة نجد إن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية هي
- ١-يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
  - ٢-التخصص في العمل، اي 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 :

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

يمر إعداد الهيكل التنظيمي بمجموعة من المراحل أهمها :

١. تحديد الأهداف الأساسية 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 الاشرافية 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 وتحدد 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 الاشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة. اما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً.

ثانياً: تعتبر العلاقات الشخصية اساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي ، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فهو الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.

ثالثاً: تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الاشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبنى 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 الاشخاص 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 Classical Model ويتألف من ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

١. التنظيم التنفيذي.

٢. التنظيم الوظيفي.

٣. التنظيم التنفيذي الاستشاري.

**١-التنظيم التنفيذي:** 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 أعلى إلى أسفل.
٣. المسؤولية محددة.
٤. اعتماد التنظيم على النظام واطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى 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 والاقسام الا إذا فرضها إداري قوي.
٥. يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

**٢. التنظيم الوظيفي: Functional Organization**

استنبطه (فردريك تايلور) حينما وضع أسس الإدارة العلمية وبين ان الأعمال يجب ان تخضع للتخصص وتقسيم العمل، وان الأعمال يمكن تصنيفها الى أعمال يدوية وأعمال ذهنية، وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية، 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 الاقسام 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:**

- أ-صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم
- ب-الميل الى التهرب من السؤولية.

**٣. التنظيم التنظيمي 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:

- أ - السلطة محددة.
- ب - الإفادة من مبدأ التخصص.
- ج - تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين.
- د - توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات.
- هـ - 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 أدارت أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعنية.

## مزايا المصفوفة التنظيمية:

١. سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية.
  ٢. الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
  ٣. تنويع الخبرة للعاملين في المنظمة.
  ٤. توفير الوقت والتكلفة.
  ٥. يوفر الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب.
  ٦. يعتبر فعالاً في تنفيذ المشاريع المعقدة.
  ٧. يسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج.
- ولكن يعاب عليها احتمال اثاره التناقضات بين العاملين.

## أهم الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة التنظيمية هي:

١. وجود ضغوط خارجية تهدف الي التركيز على الخبرة الفنية والنتائج معا.
٢. الحاجة الي توفير المقدره العاليه لمعالجة المعلومات.
٣. عندما تكون ضغوط العمل كثيرة.

## ثالثا: الهيكل التنظيمي الشبكي:

بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد علي منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الانشطة مثل : الدراسات والبحوث والإنتاج 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:

- ١ - عدم وجود رقابة مباشرة.
- ٢ - يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة.

## رابعاً: تنظيم الفريق:

تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر الى 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:

- ١ - يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
- ٢ - يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية.
- ٣ - يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.
- ٤ - يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.

## عيوب تنظيم الفريق:

- ١ - شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج.
- ٢ - يحتاج تنظيم الفريق الى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق.
- ٣ - يتطلب هذا النوع من التنظيم اللامركزية.

## - أشكال تقسيم الهياكل التنظيمية

يوجد أمام المنظمة مجموعة خيارات بهدف تقسيم أنشطتها التي تؤديها في وحدات تنظيمية ويتم اختيار شكل الهيكل التنظيمي بطريقة مدروسة وفقاً لأهداف المنظمة وظروفها.

**وفيما يلي أهم الاشكال الشائعة في التقسيم: وهي ٨ اشكال:**

### اولاً: التقسيم الوظيفي

يعتبر هذا النوع من التقسيم الاكثر استعمالاً وشيوعاً ومن خلاله يتم تقسيم المنظمة الي عدد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة مختصة في أداء مهام ووجبات محددة. ويمتاز هذا التقسيم بانه قائم على مبدأ التخصص في العمل. ولكن ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات وتعدد المناطق الجغرافية للمنظمة.

### ثانياً: 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

### ثالثاً: التقسيم حسب الموقع الجغرافي

وهنا يتم تقسيم أنشطة المنظمة وفقاً للمناطق الجغرافية التي تعمل فيها. حيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة جغرافية وبشرف على هذه المنطقة مدير خاص. صعوبة التنسيق في حالة 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 على تنمية قدرات المديرين.
- ٤ - الاستفادة من توفير الايدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف.

**ولكن من أهم عيوب هذا التقسيم:**

- ١ - صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة.
- ٢ - قد يسيء المديرين استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم.

**رابعاً: التقسيم حسب مراحل العمل**

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

**مزايا هذا التقسيم:**

- ١ - الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء.
- ٢ - التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدة.

**المأخذ على هذا النوع من التقسيم:**

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

**خامساً: التقسيم حسب مراحل العمل**

وهنا يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل، ففي منظمة صناعية (صناعة الحديد ... مثلاً) 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 على عملية معينة.

٢ - بالإضافة الي سهولة عملية الإشراف.

ولكن **يعاب** على هذا التقسيم صعوبة التنسيق بين مراحل العمليات المختلفة.

**سادساً: التقسيم حسب نوع العملاء**

وفق هذا التقسيم يتم تقسيم أعمال أو نشاطات المنظمة حسب العملاء الذين يتم التعامل معهم، منظمات تجارية وخدمية تقوم ببيع منتجاتها الي صنفين أو أكثر من العملاء من حيث

خصائص ومواصفات طلباتهم.

**من مزايا هذا التقسيم:**

أ - إمكانية 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 المتاحة للمنظمة.

## سابعاً: التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل:

بموجب هذا التقسيم يتم تقسيم أعمال ونشاطات المنظمة حسب وقت العمل الي وريديات. تقوم كل وريدية عمل بممارسة الانتاج او تقدم خدمة معينة في فترة زمنية معينة. وتستخدم المنظمات هذا التقسيم حتى تستطيع استثمار امكانياتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات عملها بشكل يحقق اهدافها وغاياتها.

### مزايا هذا التقسيم:

- ١ - استثمار الطاقة الانتاجية للموارد المتاحة للمنظمة.
- ٢ - القدرة العالية على التكيف ومواجهة التغير في الطلب.
- ٣ - انجاز طلبات العملاء في الوقت المحدد.

### المأخذ على هذا التقسيم:

- ١- صعوبة التنسيق بين عمل الوريديات المتتابعة.
- ٢ - ارتفاع تكاليف العمل نتيجة التغير في الآلات والوريديات.

### ثامناً: التقسيم المركب:

والمنظمة تلجأ لاستخدام أكثر من طريقة في تقسيم الهيكل التنظيمي الواحد. واختيار طريقة تقسيم أنشطة المنظمة يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة والعوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة التي تمارس نشاطها ومن أهم هذه العوامل نذكر:

١. مدي سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة.

٢. مدي 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:

اولاً: الاستفادة من التخصص.

ثانياً: التنسيق بين أعمال المنظمة.

ثالثاً: الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة.

رابعاً: تحقيق الرقابة التلقائية.

خامساً: عدم الاسراف أو التبذير.

سادساً: مراعاة الظروف البيئية.

### - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

تعتبر عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمي عملية مستمرة لان مجرد التغيير في أهداف المنظمة أو في حجمها أو في الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها، أو التغيير في التكنولوجيا السائدة فيها، له تأثيره على 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 منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوبة.
- ٣ - تغيير المعايير والاسس التي اعتمدها المنظمة.
- ٤ - تغير ظروف المنشأة الاقتصادية.
- ٥ - حدوث تغير في أهداف المنشأة.

## مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

- ١ - ان تتم عملية إعادة التنظيم على عجل فيترتب على ذلك بعض الاخطاء.
- ٢ - خلق أعمال لوحدة معينة حتى تبقى هذه الوحدات مشغولة كتبرير لوجودها.
- ٣ - المثالية دون النظر لواقعية تعديل الهيكل التنظيمي وظروف العمل.

## كيفية معالجة مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

- ١ - التأني 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.

## والسؤال الذي يطرح الآن هو : من يقوم بعملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي؟

توجد عدة جهات مخولة للقيام بهذه المهمة وهي:

- ١ - الإدارة العليا.
- ٢ - مدير الوحدة التنظيمية المعنية بموافقة الإدارة العليا.
- ٣ - لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها.
- ٤ - منظمات استشارية.

إن أخطأت فهو مني ومن الشيطان إن أصبت فهو من الله

نوال خالد .