

محاضرة رابعة

محددات وتصميم الهياكل التنظيمية

I. مفاهيم عامة حول الهيكل التنظيمي:

1. مفهوم الهيكل التنظيمي: يعرف (BLAU) الهيكل التنظيمي بأنه توزيع للأفراد بطرق شتى بين

الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأفراد وأدوارهم ويتضمن هذا التعريف ما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص.

- احتواء المنظمة على رتب وتسلسل إداري.

أما (ROBBINS) فيرى أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له مجموعة من الموظفين وكذا أدوات التنسيق الرسمية وأساليب التفاعل الواجب إتباعها.

2. أهمية الهيكل التنظيمي: تتضح أهمية الهيكل التنظيمي من خلال مساعدته في تحقيق

أهداف المنظمة حيث أن أي منظمة يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف معينة، ويرى

(DRUKER) أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال:-

المساعدة في تنفيذ برامج المنظمة.

- تحديد أدوار الأفراد في المنظمة.

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسة.

- تفادي الازدواجية والتداخل بين الأنشطة والعمليات.

- التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.

3. أبعاد الهيكل التنظيمي: للهيكل التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي:

أ. التعقيد: وتتحدد درجة التعقيد بثلاث خصائص أساسية وهي التمايز الأفقي، التمايز

العمودي، التمايز الجغرافي.

يشير التمايز الأفقي، إلى تنوع وتعدد الأنشطة التنظيمية والوظيفية. أما التمايز العمودي فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية. أما التمايز الجغرافي، فيشير إلى الانتشار والتوزيع الجغرافي العمليات المنظمة وأنشطتها. وبصفة عامة كلما زادت درجة تعقيد الهيكل التنظيمي كلما زادت الحاجة إلى تنسيق ورقابة أكثر.

ب. الرسمية: تشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين الدول واللوازم والأنظمة والقواعد في توجيه سلوك الأفراد أثناء العمل. وتستخدم المنظمات الرسمية لتحقيق سلوك فعال وبالتالي تخفيض درجة اختلاف السلوكيات.

ج. المركزية: تشير إلى موقع ومكانة اتخاذ القرارات داخل المنظمة وتوزيع السلطة بداخلها. وبالنسبة للعلاقة بين الرسمية والمركزية ودرجة التعقيد فنشير إلى ما يلي:

- وجود علاقة عكسية بين المركزية ودرجة التعقيد، حيث أن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد.

- وجود علاقة طردية بين المركزية والرسمية.

- كلما زادت درجة التعقيد قلت الرسمية بالمنظمة.

- كل من الرسمية والتعقيد يؤدي إلى مزيد من الرقابة بالمنظمة.

II. تصميم وصياغة الهيكل التنظيمي:

1. أجزاء الهيكل التنظيمي: قسم (MINTZBERG 1989) الهيكل التنظيمي لأي منظمة إلى خمسة أجزاء أساسية متفاعلة فيما بينها وهي:
 - أ. الإدارة العليا: وهو الجزء الذي يشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي وهو الموقع الذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المنظمة ككل.

ب. الإدارة الوسطى التنفيذية: وهي تشمل هيكل السلطة الذي يقع بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية ومهمتها هي التحكم وتنفيذ القرارات.

ج. الإدارة التشغيلية: وتمثل قاعدة المنظمة وتظم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة من أجل إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

د. الوحدات الاستشارية: وتقع خارج هيكل السلطة وتظم مجموعة الوظائف التي تقوم بالواجبات الإدارية التي تخدم الوحدات التشغيلية وتمارس مهام التخطيط والرقابة وتوفر المهام اللازمة لها.

هـ. الوحدات الداعمة: وتقع خارج هيكل السلطة وتتولى توفير العديد من الخدمات الداخلية التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى. ومن أمثلة الخدمات التي تقدمها الوحدات الداعمة نجد:

العلاقات العامة، الشؤون القانونية، وأعمال السكرتارية وغيرها.

يبين الشكل أن الأجزاء الأساسية وهي الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية تمثل كيان واحد بسلسلة من السلطات الرسمية.

أما الوحدات الاستشارية والوحدات الداعمة فهي تقع على جانبي هذا الكيان مما يشير إلى عدم وجودها في خط السلطة الرسمية وبالتالي هي تؤثر على العمليات التشغيلية داخل المنظمة بشكل غير مباشر.

ويمكن بصفة عامة التمييز بين مجموعتين من الوظائف التي يحتويها الهيكل التنظيمي

وهي:

الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية:

فالتنفيذيون هم الأفراد الذين يتولون القيام بعمليات إنتاج وبيع مخرجات المنظمة من

سلع وخدمات وإدارة الأنشطة المتعلقة بذلك ومن أمثلة الوحدات التنفيذية نجد:

- إدارات الإنتاج والمبيعات في المؤسسات الصناعية.

أما الاستشاريون، فهم الأفراد الذين يوفرون الخدمات التي تحتاجها المنظمة لممارسة مهامها الأساسية من إنتاج وبيع، ومن أمثلة الوحدات الاستشارية نجد:

- إدارات المحاسبة والتمويل، الشؤون القانونية وإدارة الأفراد.

III. متطلبات تصميم الهيكل التنظيمي:

1- تحديد أنشطة العمل الأساسية: إن أول خطوة في تصميم الهيكل التنظيمي لمنظمة هي تحديد أنشطة العمل الضرورية التي لا تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها بدونها ونجد:

أ- محتوى العمل: ويضم بدوره:

- نطاق العمل: والذي يشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات.

- عمق العمل: ويشير إلى مدى استقلالية القائم بالأعمال.

ب- متطلبات العمل: وتتضمن المستوى العلمي والخبرة والقدرات العلمية التي يتطلبها إنجاز عمل ما.

- ظروف العمل: وتتمثل في الظروف التي يتم فيها أداء العمل. سواء كانت مادية أو معنوية.

- علاقات العمل: وتشير إلى طبيعة ومدى العلاقة التي تنشأ بين العمال أثناء عملية العمل.

2- تحديد علاقات السلطة: ويتم عادة التعبير عن علاقات السلطة في شكل خطوط تربط بين الوحدات التنظيمية وتوضح المراكز النسبية وتبين من الرئيس ومن المرؤوس.

3- تكوين الأقسام: يمكن تجميع أفراد في أقسام بأكثر من طريقة ومن أكثر الطرق استخداما نجد: طبيعة النشاط، نوع الزبون، طبيعة المخرجات، المنطقة الجغرافية.

وتجميع الأفراد في أقسام له أثر عليهم لأنهم سيكونون تحت مسؤولية رئيس واحد وتجمعهم مهام مشتركة.

4- تحديد نطاق الإشراف: يشير نطاق الإشراف أو الرقابة إلى أن هناك حد أقصى لعدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس أن يشرف عليهم بفعالية وأن هذا العدد ليس ثابتا بل يتوقف

على عدة عوامل أهمها:

- قدرات الرئيس واتجاهاته.

- قدرات المرؤوسين وتوجهاتهم.

- العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوس.

- مدى التوسع في تطبيق التعليمات والأوامر.

أما حول العلاقة بين نطاق الإشراف والهيكل التنظيمي فهي عكسية فكلما توسع نطاق

الإشراف تقلصت عدد المستويات الإدارية في المنظمة.

5- تفويض السلطة: بعد تحديد الأعمال والوظائف وتوزيعها في وحدات متجانسة لابد من تقرير

الكيفية التي يتم بها توزيع السلطات في المنظمة من أعلى إلى أسفل، وذلك من خلال:

- تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يجب أن تكون السلطة بقدر المسؤولية على امتداد جميع

المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، فلا يمكن منح سلطة أكبر أو دون ما تتحمله المسؤولية.

تسلسل الأوامر: ويعني أن السلطة في خط متصل من أعلى إلى أسفل، وهذا الخط يشكل مسار

الاتصالات الرسمية للمنظمة، (حيث كلما كان تسلسل السلطة واضحا كلما كان تفويض

السلطة بشكل أفضل).

- وحدة الأمر: إن أي مرؤوس في المنظمة يجب أن يكون مسؤولا أمام رئيس واحد فقط ولا يجوز

لرئيس آخر إصدار تعليمات لهذا المرؤوس وتجنبنا للتضارب في حال تعدد الرؤساء.

IV. طرق تكوين الأقسام:

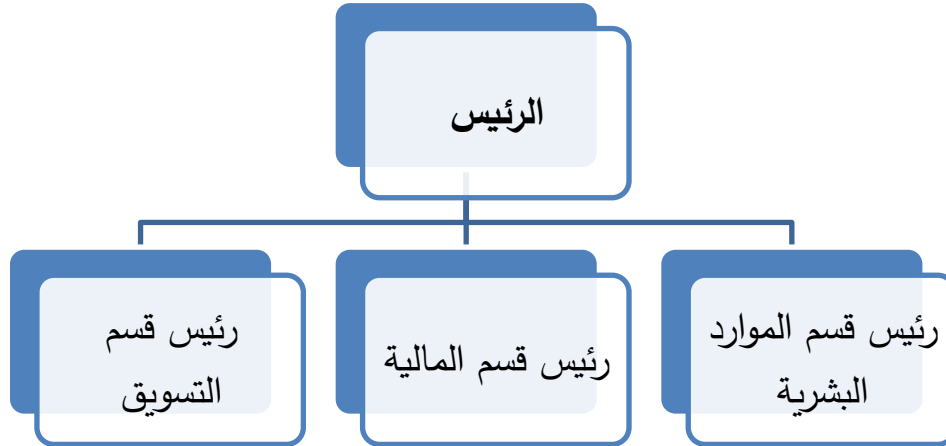
1- حسب طبيعة النشاط: وفق هذه الطريقة يتم تجميع العمال الممارسين لوظائف مماثلة أو

يمتلكون خبرات متجانسة في مجموعات أو أقسام مستقلة. فمثلا يعمل كل الأفراد ذوي الأنشطة

التسويقية تحت قيادة رئيس قسم التسويق. والشكل (2)، يمثل هيكل تنظيمي حسب طبيعة

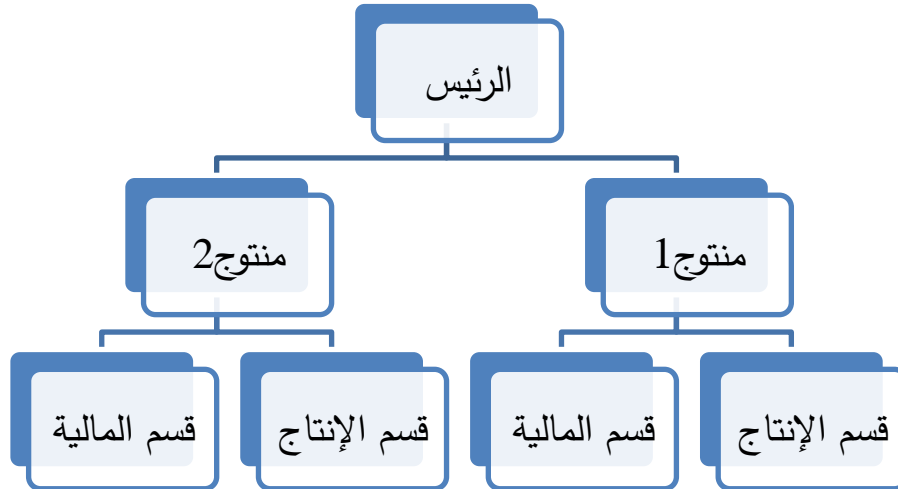
النشاط أو هيكل وظيفي:

شكل (12): هيكل وظيفي



2- حسب المخرجات: وفقا لهذا المعيار يتم تجميع العمال الممارسين لوظائف وأنشطة مرتبطة بمنتج أو خدمة أو برنامج عمل أو مركز ربحية واحد في قسم واحد. ينتشر هذا الشكل من أشكال التوزيع للوظائف في المؤسسات التي تنتج أكثر من منتج، وخاصة المنتجات التي تتميز بمدخلات مختلفة عن غيرها ومصادر تمويل مختلفة والشكل (3) يمثل هيكل حسب المخرجات:

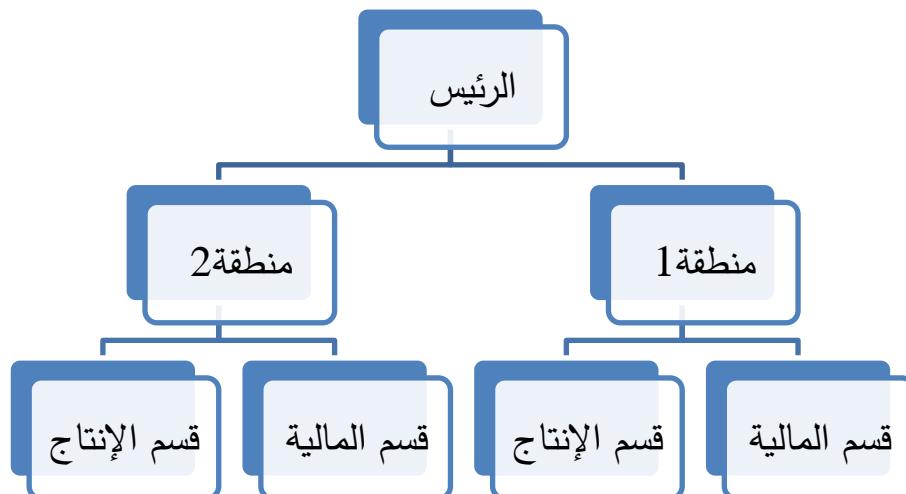
شكل (13): الهيكل حسب المخرجات



2- حسب المنطقة: وفقا لمعيار الموقع الجغرافي لأنشطة العمل يمكن تجميع العاملين في منطقة جغرافية واحدة في قسم مستقل. فقد تتباين الأذواق والاحتياجات الخاصة بعملاء ومستهلكين من منطقة جغرافية الأخرى.

والشكل (14) يمثل هيكل تنظيمي حسب المنطقة:

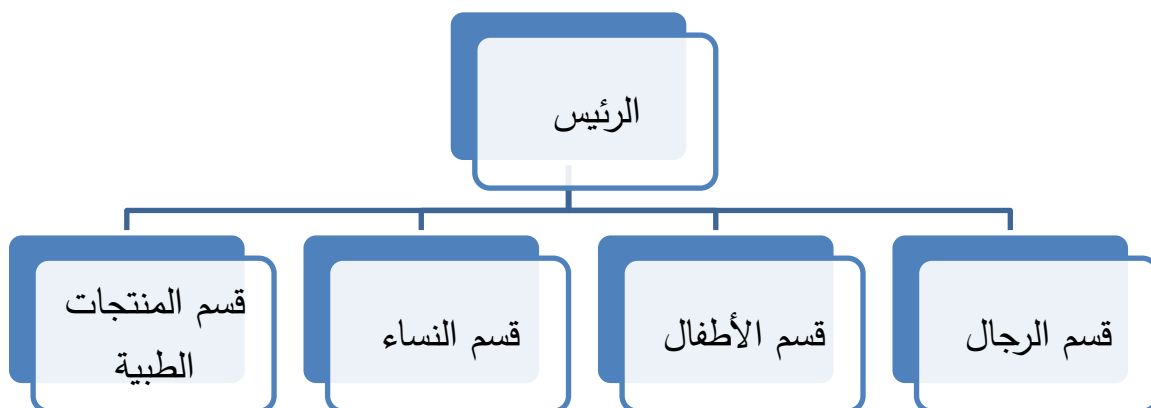
شكل (14): الهيكل حسب المنطقة



3- حسب الزبون:

وفقا لهذا المعيار، يتم تجميع كل الأنشطة المرتبطة بنوعية معينة من الزبائن والعملاء في قسم واحد. ففي محلات الأقسام غالبا ما يتم تقسيمها داخليا حسب نوعية الزبائن وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك فروق واضحة في رغبات واهتمامات وأذواق المجموعات المختلفة من المستهلكين. والشكل (5) يمثل هيكل حسب نوع الزبون:

شكل (15): الهيكل حسب الزبون



3- محددات الهيكل التنظيمي:

- الاستراتيجية والأهداف: تعتبر الاستراتيجية والأهداف من أهم محددات الهيكل التنظيمي. حيث يتم إنشاء أي منظمة بغرض تحقيق أهداف معينة وفق استراتيجية محددة وهو ما

يملي على المنظمة شكل الهيكل التنظيمي المناسب.

أهمية الاستراتيجية والهدف في تحديد الهيكل التنظيمي:

أشار (DRUKER) إلى أن الهيكل التنظيمي يجب أن يبدأ تصميمه انطلاقاً من الاستراتيجية والهدف. حيث يعتبر أن تحديد هدف المنظمة سينتج عنه تطور الهيكل التنظيمي وانسياب السلطة والعلاقات الأخرى.

ومن الباحثين الذين أكدوا على أهمية الاستراتيجية في تحديد الهيكل التنظيمي الباحث (CHILD). الذي رأى أن أهداف أي منظمة تتضمنها استراتيجيتها، وأن تنفيذ الاستراتيجيات تنتج عنه الواجبات والأنشطة التي تنجزها المنظمة ومناطق تواجدها.