

المحاضرة الرابعة: تعريف الهيكل التنظيمي وخصائصه

موضوع المحاضرة وأهدافها:

تهدف المحاضرة إلى ضبط المفاهيم الخاصة بالهيكل التنظيمي، لتتضح الرؤية للطلبة حول طبيعة الهيكل الذي يعد العمود الفقري للمنظمة، وأداة ضرورية لتكيفها مع بيئتها خاصة إذا كانت على درجة عالية من التعقيد وعدم الثبات والاستقرار.

لذلك سيكون الطالب في نهاية المحاضرة قادراً على الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1/ ما هو الهيكل التنظيمي وما أهميته؟
- 2/ هل الهيكل التنظيمي هو ذاته الخريطة التنظيمية؟
- 3/ ما هي المراحل الأساسية في عملية بناء وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة؟
- 4/ ما هي المواصفات الضرورية التي تجعلنا نفرق بين الهيكل التنظيمي الفعال ودونه؟

المحاضرة هي قراءة لما جاء في كتاب: أصول التنظيم وأساليب العمل، للمؤلف: جعفر عبد الله

موسى إدريس، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2015.

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي Organization structure

هو وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة وهو " إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي، والهيكل التنظيمي هو إطار يركز على تخصيص الوظائف وتقسيمها، ووضع الأنظمة والإجراءات وتحديد السلطة، وينتج عن قرارات تنظيمية تقوم على الجوانب الرئيسية الآتية:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد؛
- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص، ومن الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية " تطبيق نطاق الإشراف؛
- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر ووحدات أكبر وهكذا؛
- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات المراقبة التقيد بذلك؛
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات، وخدمات جديدة؛
- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين .

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي

يساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على تحقيق أهدافها، لأنه يؤدي إلى ثلاث وظائف رئيسية وهي:

1. إن أول وأهم هذه الوظائف هي تحقيق مخرجات/ منتجات المنظمة؛

2. يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة؛ فهو يفرض التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة؛
3. يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يضمن ممارسة القوة (الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة)، ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات؛
4. تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير سبل التنسيق فيما بينها؛
5. تحديد أدوار الأفراد المنظمة ما يتوقع من كل فرد عمله؛
6. المساعدة في اتخاذ القرارات.

وأما المجالات الأساسية التي تندرج تحت المجالات السابق ذكرها فهي :

- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة؛
- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال؛
- تجنب الاختلافات في العمل؛
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات التنظيمية والأدوار؛
- تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات داخليا وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

النتائج السلبية لتصميم هيكل تنظيمي غير سليم ومنها :

1. تدني معنويات العاملين للأسباب التالية:
 - التناقض في القرارات وعدم الموضوعية نتيجة عدم وجود قواعد ومعايير محددة؛
 - عدم وضوح دور كل فرد وما هو متوقع منه، وهذا ناشئ من عدم تعريف وتحديد مهام الوظائف؛
 - تعرض الأفراد لضغوط ومتطلبات متضاربة من وحدات مختلفة في المنظمة، ونتيجة عدم وجود سلم أولويات أو قواعد لاتخاذ القرارات؛
 - قد يكون بعض الأفراد مثقلين بالأعباء والمسؤوليات الكثيرة لأن الوحدات المساندة غير ملائمة.
2. بطء القرارات و اتخاذ قرارات غير سليمة بسبب:
 - عدم إيصال المعلومات في الوقت المناسب بسبب طول السلم الهرمي؛
 - عدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات في المنظمة؛
 - الأعباء الكبيرة الملقاة على صانعي القرارات بسبب عدم تفويض السلطة من قبلهم؛
 - عدم توافر إجراءات مناسبة لتقييم القرارات السابقة المشابهة.
3. حدوث الاحتكاك و النزاع و الافتقار و التنسيق بسبب:
 - وجود أهداف متضاربة؛

- يعمل الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض بدون توافر وسائط ارتباط، وتنسيق فيما بينهم؛
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ.

4. قد لا تستجيب المنظمة على نحو إبداعي للمستجدات بسبب:

- عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية النشاط الإبداعي، وتخطيط التغيير، وعدم دعمهما؛
- عدم وجود تنسيق كاف بين الجهة المعنية بتحديد احتياجات السوق المتغير، والجهة المسؤولة عن البحث والتقنيات.
- 5. تزايد النفقات والمصروفات وبخاصة في المجالات الإدارية بسبب:
- طول السلم الهرمي، وينشأ عنه رؤساء كثيرين؛
- المغالاة في الإجراءات والعمل الكتابي.

ومن الآثار والنتائج السلبية للهيكل التنظيمي تلك التي تمس العاملين والمنظمة، ومنها العزلة والاعترا، والملل والرتابة، والشعور بعدم التأثير على شؤون العمل وغيرها.

ثالثا: تصميم الهيكل التنظيمي :

تعتبر الوظائف التي تسند للأفراد في أي منظمة شجر البناء في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن الضروري أن يتم تصميم الأعمال بحيث يمكن للعاملين من أدائها بفاعلية وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتوفير حياة عمل جديدة للمعامل؛ ويعرف تصميم العمل على أنه عملية تقدير مستوى مضمون العمل ومتطلباته وظروفه وعلاقاته ويتضمن محتوى العمل جانبين هما:

- مدى العمل Tailge ويشير الى تنوع المهام والواجبات التي يشغلها العمل؛
- عمق العمل (depth) ويدل على مدى الحرية والتعارف والاستقلالية التي يتمتع بها شاغل العمل في انجاز عمله.

رابعا: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي: في ضوء ما جاء أعلاه، فإنه لابد من تحديد الخطوات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهي:

1. تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وكذلك أهدافها الفرعية والثانوية، حيث إن تحديد سلسلة الأهداف (أو سلسلة الوسائل، الغايات) من شأنه أن يساهم في تحديد احتياجات المنظمة، وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وهل تصميمه؛
2. تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية و الثانوية إذ إن هذه تفضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بها؛

3. تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات أو وحداته وإسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفاعلية؛
4. وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بشورة وأربعة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والعلاقات ومؤهلات مشاغل الوظيفة، وما بعهدته من أموال؛
5. تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات، والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلاته التقارب بين الأعمال؛
6. تحديد المستويات التنظيمية في إطار مدد ان نطاق الإشراف Span Control ، بمعناه الديناميكي المتفاعل مع طبيعة الأعمال. وفي ضوء ذلك، يتم تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل تقسيم أو وحدة في الهيكل التنظيمي.

خامسا: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد: لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية والإسهام بمتطلبات العمل الإداري، فإنه لابد من اتسامه بالخصائص الآتية:

1. التوازن: يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة؛
2. المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال؛
3. الاستمرارية: تشير الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.