

# المحاضرة التاسعة: مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته

- ✓ تجنب الاختلافات في العمل.
  - ✓ تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات التنظيمية والأدوار.
  - ✓ توزيع المسؤوليات والسلطات وإجراءات العمل داخل المنظمة.
  - ✓ تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات داخليا وخارجيا والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.
  - ✓ تعزيز علاقات التعاون بين العاملين من جهة والوحدات التنظيمية من جهة أخرى.
- ويمكن عرض النتائج والآثار السلبية التي تنشأ عن طريق تصميم هيكل تنظيمي غير سليم ومنها:

1- تدني معنويات العاملين و حافزيتهم و ذلك بسبب :

- ✚ التناقض في القرارات وعدم الموضوعية نتيجة عدم وجود قواعد ومعايير محددة.
- ✚ قد يرى الأفراد أن مسؤولياتهم متعددة، وكذلك فرص التقدم والاعتراف بإنجازاتهم نتيجة عدم تفويض سلطات كافية لهم، وقد يكون لذلك علاقة بنطاق الإشراف.
- ✚ 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 واتخاذ قرارات غير سليمة بسبب :

- ✚ عدم إيصال المعلومات، وفي 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 الإحتكاك والنزاع وعدم التنسيق بسبب :

- ✚ وجود أهداف متضاربة.
- ✚ يعمل الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض بدون توافر وسائل ارتباط، وتنسيق فيما بينهم
- ✚ الفصل بين التخطيط والتنفيذ.

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

- ✚ عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية نشاطي الإبداع، وتخطيط التغيير، وعدم دعمهما .
- ✚ عدم وجود تنسيق كاف بين الجهة المعنية بتحديد احتياجات السوق المتغير، والجهة المسؤولة عن البحث والتقنيات.

5- تزايد النفقات والتكاليف وبخاصة في المجالات الإدارية بسبب :

- ✚ طول السلم الهرمي، وبنشأ عنه رؤساء كثيرين.
- ✚ المغالاة في الإجراءات والعمل الكتابي.

# المحاضرة التاسعة: مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته

ب- دليل التنظيم: عبارة عن كُتيب توضيحي يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم، إضافة إلى اختصاصات الوحدات الإدارية والوظيفية واختصاصات المراكز والأقسام المختلفة. ويمكن أن يوصف الدليل التنظيمي ويعرف بأنه البطاقة الشخصية للمؤسسة. ويُعتبر إعداد الدليل التنظيمي الخطوة الأخيرة في بناء الهيكل التنظيمي، حيث أن الخريطة التنظيمية لا توضح التفاصيل المطلوبة عن ماهية المؤسسة وأنشطتها وأنشطتها. وعليه يقوم الدليل التنظيمي بتفصيل هذه التفاصيل؛ حيث يُعتبر مكمل للخريطة التنظيمية. والدليل التنظيمي يعكس الخريطة التنظيمية يتميز بالشمول والتفاصيل. وأهم محتويات الدليل هي:

- الوظائف.
- السلطات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة.
- الواجبات المحددة لكل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة ممن يشغلها.
- العلاقات بين الإدارات الرئيسية في المنظمة.

## 2- أهمية الهيكل التنظيمي

على الرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب حول ماهية الهيكل التنظيمي وأبعاده، إلا أنهم يجمعون على أنه يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويشير الكاتب هول Hall إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ثلاث وظائف رئيسية وهي :

- 1- إن أول وأهم هذه الوظائف هي تحقيق مخرجات/ منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- 2- يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة. فالهيكل التنظيمي يفرض تضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة، وليس العكس.
- 3- يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة (الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة)، ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات. فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة .

ويعتقد الكاتب بيتر داركر أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية:

- 1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح وتحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير سبل التنسيق فيما بينها.
- 2- تحديد أدوار الأفراد المنظمة ما يتوقع من كل فرد عمله.
- 3- المساعدة في اتخاذ القرارات.

كما يمكن أن يساعد في:

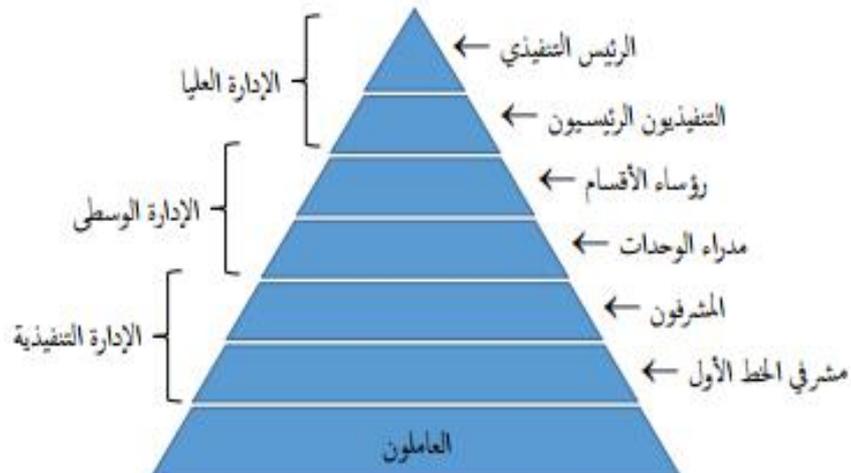
- ✓ تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.
- ✓ تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال.

# المحاضرة التاسعة: مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته

- ✓ توضيح العلاقات، بين مختلف الإدارات والأقسام.
- ✓ تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.
- ✓ توضيح عدد المستويات الإدارية في المنظمة.
- ✓ بيان اللجان الموجودة في المنظمة، وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المنظمة.
- ✓ تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة إيضاح عند تدريب الموظفين الجدد، فبواسطتها يتم تعريضه الموظفين الجدد بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان المراكز التي سيشغلونها فيها، وتحديد الأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم، سواء أكانوا رؤساء لهم أو مرؤوسين تابعين لهم.
- ✓ تؤدي الخريطة التنظيمية أغراضاً إعلامية، فهي تساعد الزائرين ( من خارج المنظمة في التعرف على أقسام المنظمة، وعلى الأشخاص الموجودين فيها).
- ✓ تساعد الخريطة التنظيمية في اكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في التنظيم فعند رسم الخريطة التنظيمية تظهر الأخطاء الموجودة في هيكل المنظمة، والمخالفات القواعد التنظيم الإداري. ومن أمثلة ذلك، أن يكون للموظف رئيسان أو أكثر ( مخالفة المبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة )، أو أن يزيد عدد المستويات الإدارية من الحدود السليمة أو أن يكون نطاق الإشراف لبعض الإداريين واسعاً جداً مخالفاً مبدأ نطاق الأشراف.

يمكن قراءة ما يلي من الخريطة التنظيمية:

- مستوى تقسيم العمل في المنظمة (تقسيم عالي ← تخصص عالي)
- نوع وطبيعة العلاقات الإشرافية (من يراس من، لمن تقدم تقارير الأداء، ...)
- قنوات تدفق المعلومات باتجاهات المختلفة ↓ ↑ ↙ ↘
- مكانة الوحدة التنظيمية وموقعها في الهيكل التنظيمي وما تتمتع به من صلاحيات وقوة مسؤوليات.
- الهرم الإداري بمستوياته الإدارية المختلفة (3 مستويات)



# المحاضرة التاسعة: مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته

## 1- تعريف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات (الاتصال) وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.

ويعرف الهيكل التنظيمي: البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلب تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يوضح خطوط السلطة، ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

هناك من يعرفه بأنه: نظام يوضح مهام المنظمة والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى.

وفق Henry MINTZBERG تتحدد هيكل المؤسسة ببساطة كمجموع شامل للوسائل المستخدمة بغية تجزئة العمل بين المهام المختلفة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام.

فالهيكل التنظيمي هو ترجمة للكيفيات التي وُزعت بها المهام ووُكلت بها المسؤوليات وقُسمت بها الوظائف والأنشطة، كما يُظهر طبيعة العلاقات بين مُختلف المسؤولين.

ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين مكملين له وهما:

أ- الخريطة التنظيمية: هي صورة لهيكل المؤسسة أو شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف. فهي توضح حجم الهيكل التنظيمي، التبعية، نطاق الإشراف، عدد المستويات الإدارية وخطوط انسياب السلطة. وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية. فهي تُعتبر مُلخص مرئي للتنظيم كله.

وترسم الخرائط التنظيمية لتوضيح الهيكل الحالي للمنظمات، أي لبيان التنظيم الإداري المتبع في الوقت الحاضر والذي ستكون عليه المنظمات في المستقبل.

والخرائط التنظيمية يمكن تقسيمها إلى نوعين هما: الخرائط الرئيسية Waster charts والخرائط المساعدة Supplementary charts ويظهر النوع الأول من الخرائط الصورة الشاملة للتنظيم الإداري بالمنظمة بما فيه من إدارات وأقسام، ووحدات، والعلاقات بين هذا الأجزاء أما الخرائط المساعدة، فتخص بعض الإدارات أو الأقسام وتظهر طبيعة العلاقات والواجبات، وحدود السلطة في الإدارة أو القسم المختص.

## أهداف الخرائط التنظيمية

تستخدم الخرائط التنظيمية لتحقيق العديد من الأهداف، ومنها ما يلي:

- ✓ تحديد إطار المنظمة، والوحدات الإدارية فيها، الوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.
- ✓ بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين في المنظمة.
- ✓ توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بالمنظمة.