

المحاضرة الثانية: الهيكل التنظيمي

إعداد: الأستاذة الدكتورة غربي وهيبة

السنة الثالثة إدارة أعمال

مقياس: الهياكل وتنظيم المؤسسة

الموسم الجامعي 2023-2024

أهداف المحاضرة

- تعريف الهيكل التنظيمي وتوضيح أهمية الهيكل التنظيمي.
- تعريف وشرح العناصر الرئيسة للهيكل التنظيمي.
- تعريف مفهوم نطاق الإشراف وتوضيح علاقة نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي، وتحديد العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف.
- تعريف المسؤولية، السلطة، المساءلة، وحدة الأمر، تسلسل السلطة، المركزية، واللامركزية.
- وصف الخصائص الرئيسة الثلاث للهيكل التنظيمي والعلاقة فيما بينها.
- تحديد بعض مظاهر الهيكل التنظيمي غير السليم.

أولاً: مفهوم الهياكل التنظيمية

1- تعريف الهيكل التنظيمي :

➤ هو الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها .

➤ هو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة .

➤ يعتبر الهيكل التنظيمي - ويطلق عليه أيضاً البناء التنظيمي - الناتج النهائي لعملية التنظيم.

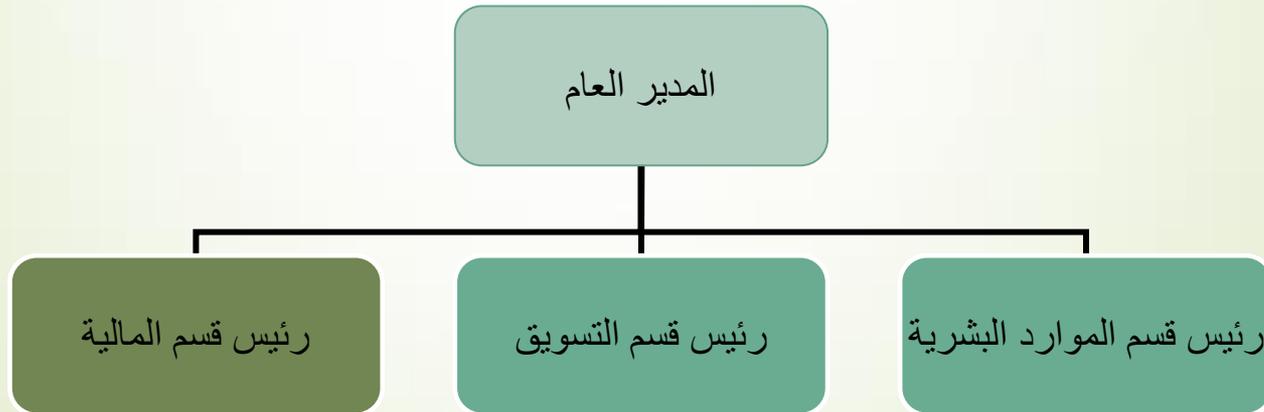
➤ يعرف الكاتب (Blau) الهيكل التنظيمي بأنه : "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد

➤ ويتضمن هذا التعريف : (1) تقسيم العمل والتخصص (2) وجود رتب/ تسلسل.

➤ فالهيكل التنظيمي إذاً، إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معاً وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

تعريف الهيكل التنظيمي (التنظيم كهيكل)

➔ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام تبادل المعلومات، وتديد آليات التنسيق ، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.



2- وظائف الهيكل التنظيمي

يؤدي الهيكل التنظيمي ثلاث وظائف رئيسة وهي:

- تحقيق مخرجات / منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة.
- 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.

3- أبعاد الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاث عناصر رئيسية هي:

أولاً: التطور والتعقيد Complexity: يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنقسمة أفقياً و المرتبة عمودياً على مستويات إدارية مختلفة ويراعى في التقسيم التخصص ويمكن أن يكون بسيطاً أو مركباً ثم يلبث أن يتوسع ويزداد تعقيداً وينقسم إلى أقسام أخرى وفق أسس مختلفة.

ثانياً: الرسمية Formalization: وتعني وجود تقنين لأساليب وإجراءات العمل وتنميطها بشكل يضمن ضبط العاملين بحيث لا يكون مجال لتفاوت السلوك من موظف نظراً للإختلاف في أشكال تقديم الخدمات من شخص لآخر. فالتنظيم يستوجب التنميط Standardization والتوحيد . أي وجود أدلة وإجراءات واضحة. وهذا عكس التنظيمات البدائية.

(تابع) يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاث عناصر هي:

ثالثاً: التسلسل الإداري: وتعني وجود مرجعية واضحة أمام العامل بحث تكون خطوط السلطة واضحة سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية والتي تعني حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري أو أسلوب اللامركزية وتعني توزيع حق اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة بحسب مستوياتها الإدارية وبحسب أهمية القرار وكلفته.

ثانياً: مفاهيم الهيكل التنظيمي

توجد عدة مفاهيم ترتبط بالهيكل
التنظيمي منها :

أ - مفهوم التدرج:

هو مفهوم عام ينطبق على هيكل
كل تنظيم ، وبخاصة الكبير منها .

ب- مفهوم التمركز وأصل السلطة :

✓ يرتبط بمفهوم التدرج .

✓ الأعلى والأصلي له سلطة السيادة على الأدنى والفرعي .

✓ للأول الحق في أن يأمر ويسود وعلى الثاني أن يطبق ويتبع الأول .

ج- مفهوم نطاق الإشراف:

✓ ناتج من مفهوم سلطة الأصل على التوابع وقدرته على ممارستها .

✓ ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس أن يشرف عليهم بفاعلية وكفاءة ويكون مسؤولاً عنهم.

د- مفهوم السببية:

❖ الهيكل ليس غاية في ذاته ولكنه وسيلة يخدم تحقيق الأهداف .

❖ لذا فإن السؤال الذي يُطرح ويجب الإجابة عليه هو: ماهي الأهداف التي يسعى إليها نشاطنا ؟

❖ الإجابة علي هذا السؤال تقود الي أي نوع من العمل نحن بصدده لا إلى أي هيكل نريده .

ثالثًا- أهداف واهمية الهيكل التنظيمي



1- أهمية الهيكل التنظيمي

- تقسيم العمل ، وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحرص ويركز اهتمامه في أدائه دون غيره. وبذلك تتضح معالم السلطة والمسئولية المتاحة لكل وظيفة.
- وضع أسس نمطية لأداء كل عمل ، مما يعفي العاملون من عبء تحديد هذه الإجراءات في كل مرة يزاولون فيها النشاط.
- تهيئة الأسلوب الذي يتم به اتخاذ القرارات من قمة التنظيم إلى أسفله ، واستقبال التقارير والمقترحات والشكاوى من أسفله إلى أعلاه.
- تحديد أنواع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المنظمة ، مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
- بيان العلاقة التنظيمية السائدة بين المستويات التنظيمية المختلفة ونطاق الإشراف السائد في كل مستوى ، وإظهار المستويات الأعلى التي يمكن للأفراد أن يؤهلوا لشغلها مما يدفعهم إلى بذل أقصى الجهد واكتساب المهارة .

1- أهداف تصميم الهيكل التنظيمي

أ- تكامل مكوناته :

✓ الأساس فيه أن الفرد لا يستطيع أن يقوم بكل الأعمال بمفرده.

✓ لذا تقوم علاقات الأفراد فيه علي التعاون مع غيرهم .

ب- تحديد المسؤوليات الوظيفية:

يحددها تحديدا واضحا :

✓ يضمن سلامة العلاقات التنظيمية .

✓ يضمن سلامة علاقات الفرد بالآخرين .

✓ يربط الفرد برباط يفرض عليه الواجبات
بالقدر الذي يكفل له حقوقه .

ج- تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد ،

والإستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة

د- تحديد الصلاحيات المخولة للإدارة

والأقسام تحديدا واضحا.

هـ- تقليل الصراع :

✓ إبعاد الوحدات الإستشارية من التورط في العملية التنفيذية.

✓ الصراع عامل أساسي في هدم التنظيم .

رابعاً - المبادئ التي يقوم عليها الهيكل
التنظيمي



عند بناء الهيكل التنظيمي أو إعادة بنائه هناك عدة مبادئ أساسية تؤخذ في الإعتبار وهي :

أ - مبدأ وحدة الهدف : حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى إليه .

ب- مبدأ تقسيم العمل : جعل كل فرد مسؤولاً عن جزء من العمل .

ج- مبدأ وحدة الرئاسة : لكل عامل رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات .
(رئيسين غرقوا المركب)

د- مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة : كل مسؤولية
وظيفية تتبعها سلطة تمكن من أدائها .

هـ- مبدأ الوظيفة : التنظيم الإداري علي أساس الوظائف
ونوع العمل المطلوب وليس علي أساس الشخص .

و- مبدأ قصر خط السلطة : تزداد الفعالية الإدارية كلما
قلت المستويات التنظيمية .

ز- مبدأ المرونة : قابلية التنظيم للتكيف ومقابلة التغيرات
الداخلية والخارجية في وقتٍ وجيز دون الحاجة الي
إحداث تعديلات جوهرية به .



خامسا – مؤشرات الهيكل التنظيمي غير
السلیم

➤ وجود خمس مستويات إشرافية أو أكثر بين أعلى وأدنى مستوى.

➤ ازدواجية واضحة في العمل بين الإدارات.

➤ عدم وضوح الأهداف.

➤ اسناد مسؤوليات إشرافية للأفراد بدون منحهم سلطات كافية.

➤ تلقي الأفراد أوامر وتوجيهات من قبل رئيسين فأكثر.

➤ عدم تحديد المسؤولية والمساءلة بوضوح.

➤ وجود مديرين يشرفون على عدد قليل من العاملين بإمكانهم

الإشراف على عدد أكبر – أي لا يتم استغلال قدراتهم.