

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبيان نقل وتبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق بين الأقسام المختلفة العاملة فيها.

ويقول "روبرت" أن الهيكل التنظيمي هو: "إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات. وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي". ومنه يمكن القول بان الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمات فهو يوضح:

- الوحدات أو التقسيمات الفرعية والرئيسية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة؛
- بيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكة العلاقات القائمة ويتكون الهيكل التنظيمي لاي منظمة من 3 عناصر تتفاوت في الشكل والمضمون هي:

✚ **التطور والتعقيد:** يتسم الهيكل التنظيمي في تقسيم الأعمال إلى عدة مهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات

الإدارية الموزعة أفقياً ومرتبطة عمودياً ويمكن ان يكون التنظيم بسيطاً أو مركباً وموزعاً جغرافياً؛

✚ **الرسمية:** تقتضي مرحلة التطور والتعقيد وجود تقنين لأساليب وإجراءات العمل وتنميطها بشكل يضمن سلوك العاملين؛

✚ **التسلسل الإداري:** يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين بحيث تكون خطوط السلطة واضحة سواء كان الأسلوب المتبع المركزية أو اللامركزية.

ثانياً: تصميم الهيكل التنظيمي

قبل التطرق إلى تصميم الهيكل التنظيمي لابد من الإشارة أن الدراسات والتجارب الميدانية أكدت أن المنظمة لا يمكن أن يصاغ بشأنها هيكل تنظيمي نموذجي او مثالي لأن هناك العديد من القوى المؤثرة على اختار وتصميم هيكل تنظيمي مناسب:

✓ **حجم المنظمة:** فالمنظمات الصغيرة عند تصميم الهيكل التنظيمي تكون أصعب من المنظمات الكبيرة. إذ أنه عندما يكون حجم المنظمة صغيراً فإن هذا يؤدي إلى صعوبة وتعقيد في عملية تقسيم وتحديد الأنشطة الواجب أدائها لكن عندما يكون حجمها كبيراً نجد ان الأنشطة تكو أكثر تنوعاً واتساعاً مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقاً للأنشطة المختلفة ونتيجة لتنوع الأنشطة وكثرتها يتطلب الأمر مزيداً من التنسيق والرقابة؛

- ✓ الموقع الجغرافي: عن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكل تنظيمي مختلف إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة إذ أنه في الحالة الأولى تزداد مشكلات الإشراف والتنسيق بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.
- ✓ درجة التخصص: إن درجة التخصص في المهام والأنشطة تؤثر على الهيكل التنظيمي للمنظمة. فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة يكون الهيكل بسيطاً والعكس صحيح.
- ✓ القدرات البشرية: تلعب القدرات البشرية دوراً بارزاً في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. فعندما تكون القدرات البشرية المطلوبة بسيطة وغير معقدة من حيث المهارات، الخبرات والتخصص فإن هذا سيؤدي إلى هيكل تنظيمي بسيط. ولكن إذا كانت طبيعة الأعمال في المنظمة تتطلب مهارة وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.
- ✓ نطاق الإشراف: يعني عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية. فقد يكون نطاق الإشراف واسعاً مما يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح وبالتالي عدد المستويات الإدارية محدود. بينما يؤدي نطاق الإشراف الضيق إلى وجود هيكل تنظيمي طوي (هرمي) وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية.
- ✓ الفلسفة الإدارية للإداريين بين المركزية واللامركزية: تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا. إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.
- ✓ البيئة الخارجية: تلعب البيئة دوراً رئيسياً في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. فالمنظمة التي تعمل في بيئة غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار أو عدمه على الهيكل التنظيمي، إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيطاً غير معقد بينما في الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.

ثالثاً: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

في ضوء ما تم التطرق إليه سابقاً، فإنه لا بد من تحديد الخطوات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي وهي:

- ❖ تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وكذلك أهدافها الفرعية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف من شأنه أن يساهم في تحديد احتياجات المنظمة، وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وسبل تصميمه؛
- ❖ تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية، إذ إن هذه تفضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بها.

- ❖ تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات أو وحدات وإسناد غدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول مع تحويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفاعلية؛
- ❖ وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات ومؤهلات شاغل الوظيفة...
- ❖ تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف الأقسام والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال؛
- ❖ تحديد المستويات التنظيمية في إطار محددات نطاق الإشراف، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل كل تقسيم أو وحدة في الهيكل التنظيمي.

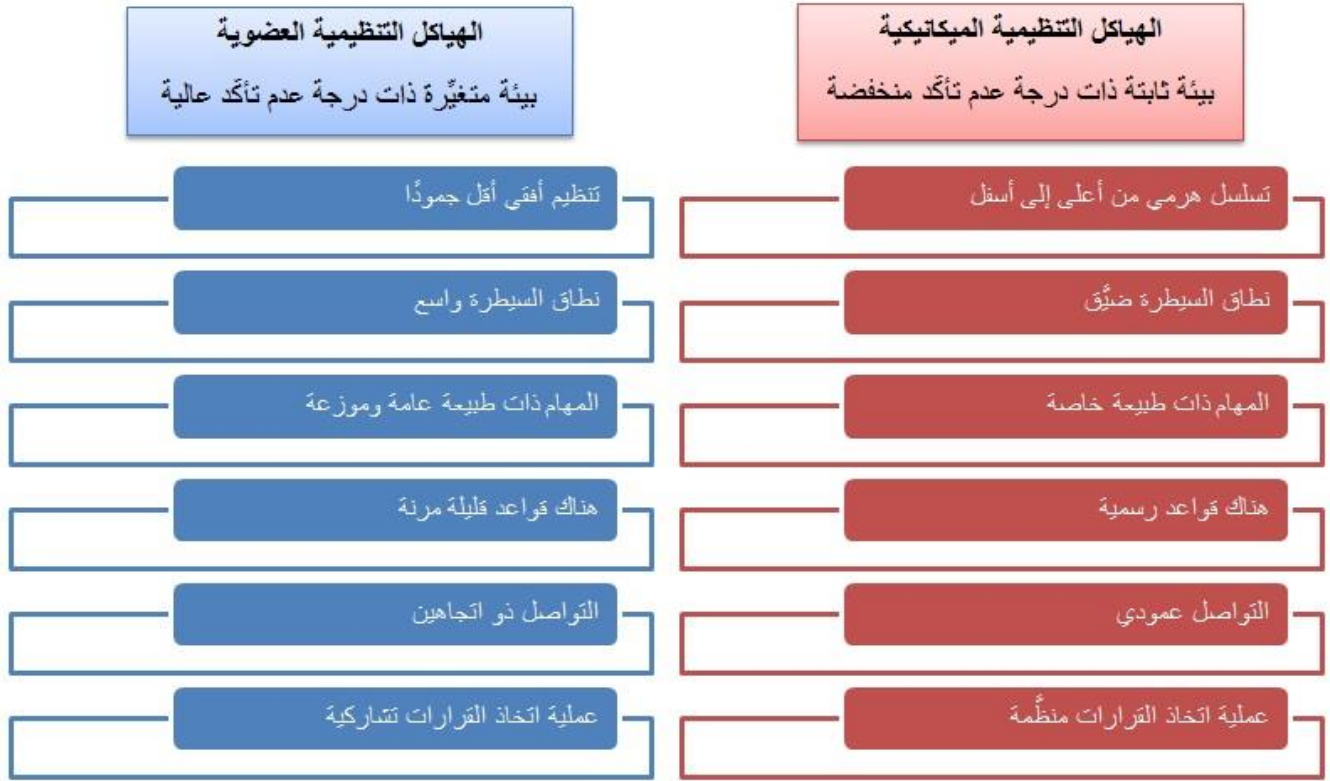
رابعاً: أنواع الهياكل التنظيمية

صنّف واضعو النظريات التنظيمية الأوائل الهياكل التنظيمية إلى ميكانيكية أو عضوية، ولا يزال هذا التصنيف العام والواسع للمؤسسات ملائماً.

تناسب الهياكل التنظيمية الميكانيكية (Mechanistic organizational structures) البيئات الثابتة والبسيطة والتي تتراوح درجة عدم التأكد فيها بين الانخفاض والتوسط ومن خصائصها أنها ذات تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل، وتعتمد على قواعد محدّدة، كما أنّ السلطة فيها مركزية ورسمية، والمهام محدّدة بوضوح لكي ينفّذها المتخصّصون بها، وعدد الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة الرؤساء والمشرفين مباشرة قليل (أي أنّ نطاق السيطرة ضيق)، ويسود في المنظمة طابع التقسيمات التخصصية (أي أن المنظمة تكون مقسّمة إلى أقسام مختلفة ولكل قسم مهام مخصّصة وفقاً لمجال الخبرة). يمثّل هذا النوع من المنظمات نموذجاً عن الهياكل التنظيمية التقليدية التي تنشأ في البيئات الثابتة قليلة التعقيد.

الهياكل التنظيمية العضوية (Organic organizational structures) لها خصائص معاكسة لخصائص الهياكل التنظيمية الميكانيكية. إنّ الهياكل التنظيمية العضوية أفقية (بمعنى أنّ القرار فيها لا يُبنى من ذروة المنظمة -المدير- كما في النموذج العمودي بل يكون تشاركيًا إلى حدّ ما) وتعمل على نحو أفضل في البيئات المعقّدة المتغيّرة، وتكون عمليات التواصل واتخاذ القرارات فيها تشاركية، كما أنّها تتيح إنجاز المهام بطرق أكثر انسيابية ومرونة، وعادة ما تكون القواعد فيها أقل. من خصائص هذه الهياكل أيضاً أنّ المهام فيها تكون ذات طبيعة عامة وموزعة، وأنّ نطاق السيطرة يكون أوسع (أي أنّ هناك عدد أكبر من الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة المديرين مباشرة). من الأمثلة على المجالات ذات الهياكل التنظيمية العضوية: التكنولوجيا المتقدمة والحواسيب والفضاء

والاتصالات، والتي يجب أن تتعامل مع المتغيرات السريعة بمرونة ومطاوعة. أصبحت المنظمات والمنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئات مضطربة سريعة التغير ذات المنافسة العالية تميل إلى تبني الهياكل التنظيمية العضوية كأساس تنظيمي لها. هذا لا يعني أن كل مؤسسة معاصرة بحاجة إلى أن تكون ذات هيكل عضوي، ومن المهم فهم طبيعة التصميمات والهياكل التنظيمية المختلفة لتحديد متى وأين وفي أي الظروف ستكون هناك حاجة إلى تبني نوع محدد من هذا التنظيمات في إدارة المنظمة أو على الأقل إدارة جزء منها.



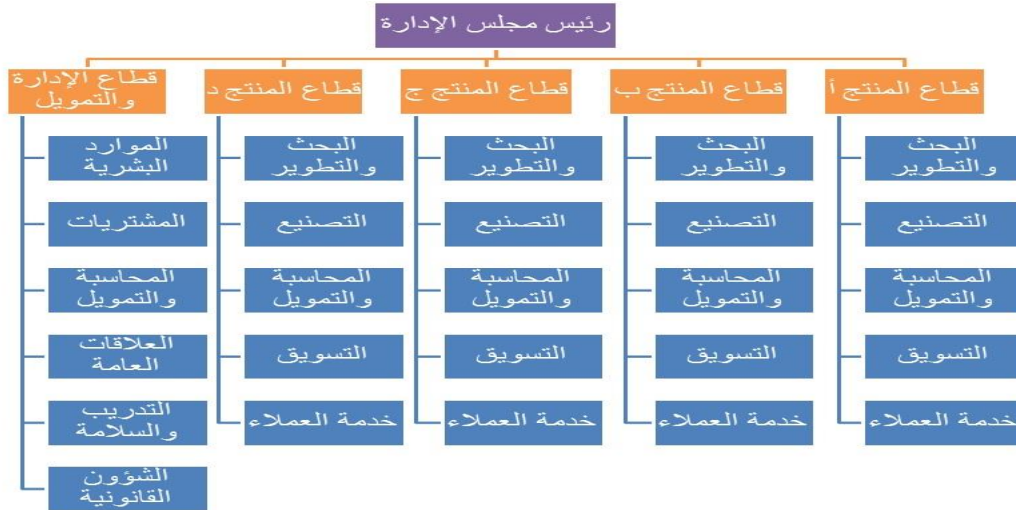
1- الهيكل الوظيفي : (functional structure) يعد من بين أقدم الهياكل التنظيمية وأكثرها استخداماً. يُقسّم هذا الهيكل المنظمة إلى أقسام متعددة وفقاً لمجالات الاختصاص مثل قسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج وقسم المحاسبة وقسم الموارد البشرية. يُشار إلى التنظيمات الوظيفية بأنها هياكل هرمية لأنها خاضعة لنظام تحكّم ذو تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل. تستخدم المنظمات الصغيرة والناشئة والمنظمات التي تعمل في بيئات بسيطة ثابتة هذا الهيكل، كما تستخدمه العديد من المنظمات الحكومية الكبيرة والعديد من القطاعات في المنظمات الكبيرة لمهام معيّنة.



يمتاز الهيكل الوظيفي بتوفير درجة كبيرة من التخصص، كما أنّ عملية تقديم التقارير من خلاله بسيطة ومباشرة بين الأقسام، ويسمح هذا الهيكل بوفورات الحجم (انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة خلال زيادة كمية الإنتاج)، وليس من الصعب توسيع نطاق العمل مع توسّع أعمال المنظمة وازدياد حجمها. في المقابل، تتضمن سلبيات الهيكل الوظيفي انعزال الأقسام عن بعضها بعضاً لأنّها تميل إلى الانغلاق وعدم التواصل مع الأقسام الأخرى. من السلبيات أيضاً بطء عملية اتخاذ القرارات وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، والتنافس على السلطة والموارد.

2- الهيكل القطاعي (divisional structure) تتجمّع في هذا الهيكل العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معيّن

ويرأسها شخص محدّد، ويحتوي كل قطاع على فرق عمل خاصة بالتسويق والمبيعات والمحاسبة والتصنيع والإنتاج. يمكن تقسيم قطاعات هذا الهيكل بناءً على المنتجات أو الخدمات المقدّمة أو الأسواق المستهدفة أو المناطق الجغرافية أو أي عامل آخر مرتبط بعمل المنظمة. يُعدّ التقسيم بناءً على الأسواق المستهدفة مثاليًا للمؤسسات التي لديها منتجات أو خدمات خاصة بقطاعات سوق معيّنة ويكون فعّالاً بوجه خاص إذا كان لدى المنظمة معرفة متقدّمة وخبرات متراكمة في هذه القطاعات.

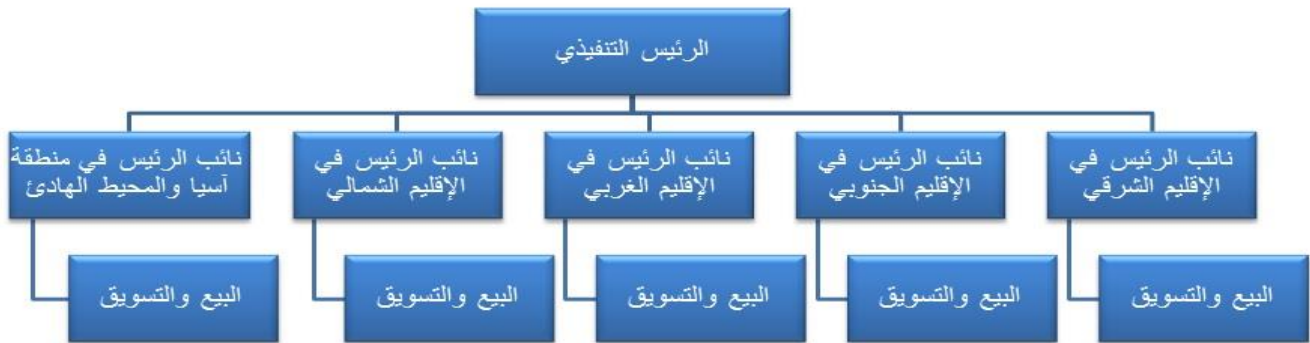


تتضمن مزايا الهيكل القطاعي ما يلي:

- كل قطاع يمكنه التركيز على الأعمال والميزانية التي يديرها.

- الجميع يمكنهم معرفة مسؤولياتهم والمهام المتوقع منهم القيام بها بسهولة.
 - التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم يمكن أن يكون أسرع.
 - التنسيق بين المجموعات داخل القطاعات أسهل.
 - هذا الهيكل مفيد للشركات الكبيرة لأنَّ عملية اتخاذ القرارات اللامركزية تعني أنَّ الإدارة العامة لا يتوجَّب عليها إدارة كل كبيرة وصغيرة في جميع القطاعات.
- أمَّا السلبات المرتبطة بالهيكل القطاعي فهي أنَّ القطاعات يمكن أن تكون معزولة عن بعضها، وأنَّ الأنظمة المختلفة مثل المحاسبة والتمويل والمبيعات والتسويق والتقنيات وغيرها قد تعاني من ضعف التواصل والتنسيق فيما يتعلَّق برسالة المنظمة وتوجُّهاتها وقيمتها، كما أنَّ هناك احتمالية لحدوث عدم توافق بين الأنظمة (مثل اختلاف أسلوب المحاسبة في القطاعات المختلفة مثل قطاع المحاسبة وقطاع التسويق وقطاع التكنولوجيا... الخ) ممَّا يضع ضغوطاً وعوائق أمام الأهداف والغايات الاستراتيجية للشركة.

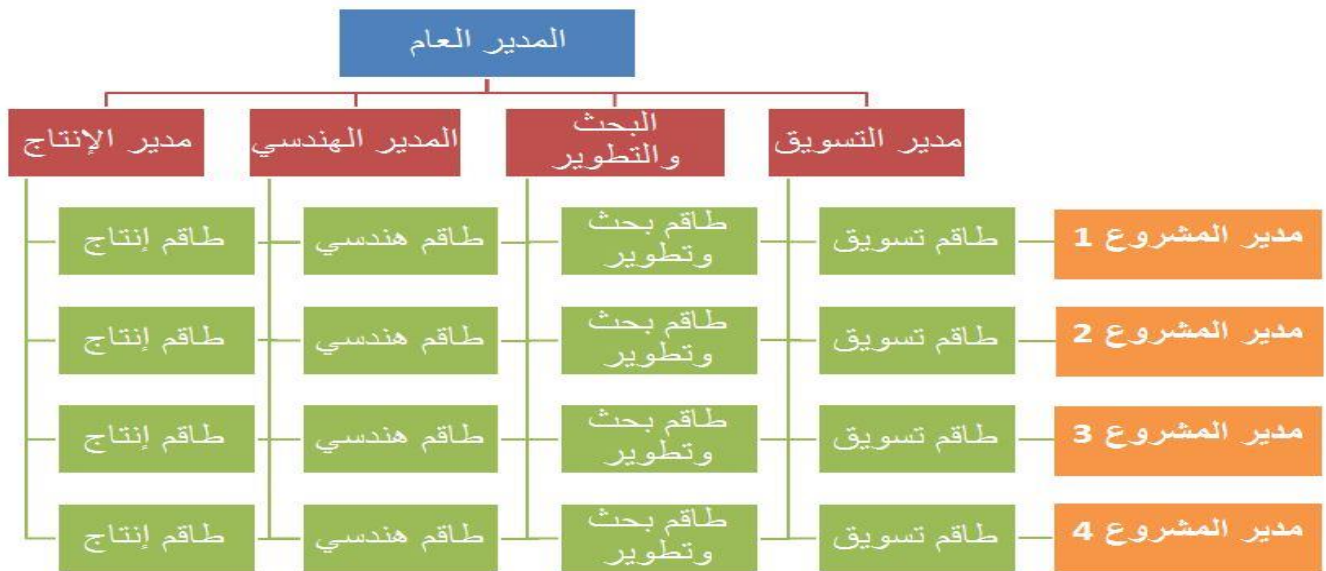
3- الهيكل الجغرافي: (geographic structure): يعدُّ من الهياكل التنظيمية الأخرى التي تهدف إلى الانتقال من آلية التنظيم الميكانيكي إلى التنظيم العضوي من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة وتلبية حاجات الزبائن بسرعة أكبر. تُحدِّد التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدِّم المنظمة خدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظرًا لانتساع رقعة المنظمات محليًا وإقليميًا وحتى عالميًا، ويعدُّ امتدادًا وتطورًا للهيكل القطاعي.



يمنح التنظيم على أساس جغرافي كل وحدة جغرافية القدرة على فهم المنتجات والخدمات ودراستها وتصميمها بالاستعانة بالمعرفة المتعلقة باحتياجات الزبائن وأذواقهم واختلافاتهم الثقافية في كل منطقة جغرافية. تشبه مزايا وعيوب الهيكل الجغرافي تلك الخاصة بالهيكل القطاعي. إنَّ الجانب السلبي الرئيسي في الهيكل التنظيمي الجغرافي هو أنَّه من السهل أن تُصبح عملية اتخاذ القرارات لا مركزية

نظراً لأنّ البعد الكبير للقطاعات الجغرافية (التي قد تبعد مئات أو آلاف الأميال عن مقر المنظمة) قد يمنحها قدرًا كبيرًا من الاستقلالية، لذلك ينبغي على الإدارة العامة أن تحرص على التحكم والتنسيق الفعّال بين قطاعاتها أو وحداتها الجغرافية المستقلة.

4- الهيكل المصفوفي (matrix structure) يقترب أكثر من التنظيمات العضوية استجابةً لحالة عدم التأكد والتعقيد والمتغيّرات المتسارعة في بيئات العمل الخارجية. لقد نشأ الهيكل المصفوفي في الواقع في ستينيات القرن العشرين عندما تعاقدت شركات الطيران الأمريكية مع الحكومة، إذ كان على هذه المنظمات وضع رسوم بيانية تبيّن هيكلية فريق إدارة المشروع الذي سيُنفَّذ العقد ويبيّن كيفية ارتباط هذا الفريق بالهيكل الإداري العام للمؤسسة. بناءً على ذلك، كان يتوجّب على الموظفين تقديم التقارير إلى جهتين في الوقت نفسه: الحكومة وشركة الطيران. أصبحت المنظمات وقطاعات الأعمال الأخرى منذ ذلك الحين تتبني هذا الهيكل المصفوفي وتستخدمه لأنّه يوفّر المرونة ويساعد على تكامل عملية اتخاذ القرارات، سيّما في المنظمات ذات التنظيمات الوظيفية.



يدمج التنظيم المصفوفي بين الهياكل التنظيمية العمودية والأفقية بواسطة فرق العمل. تقوم الإدارة العمودية المتخصصة بوظيفة معيّنة بإدارة كافّة الموظّفين - الذين يعملون في مجموعات منفصلة (لإنجاز مشاريع مختلفة) - في هذا التخصص (مثل تخصص التسويق) بحيث تشكّل هذه الإدارة العمودية الوظيفية بمجموعها تنظيمات أفقية محدّدة تهدف إلى إنجاز مشاريع أو أهداف معيّنة. بمعنى آخر، إن الهيكل التنظيمي يعتمد على تشكيل بُنى أفقية تشكّل فرقاً مستقلة، وهذا ساهم في تسريع عمليّة نقل وتنسيق المعلومات بين التنظيم الإداري (الإدارة العمودية مثل مدير التسويق) وبين المجموعات التي تعمل على مشاريع مختلفة..

هناك بُعدان للسلطة في هذا الهيكل كما هو موضَّح في الشكل السابق، إذ يخضع الموظفون لرئاسة مدير القسم الوظيفي ورئاسة مدير الفريق الذي يعمل على المشروع أو المنتج في الوقت نفسه. أحد عيوب الهيكل المصفوفي هو حالة الحيرة والصراع التي يعاني منها الموظفون نظرًا لوقوعهم تحت رئاسة مديرين، إذ يحتاج الموظفون (بالإضافة إلى المديرين وقادة المشاريع) إلى امتلاك مهارات التواصل الجيّد ومهارات إدارة النزاعات والمهارات السياسية حتى يتمكّنوا من العمل بفعالية في المنظمة.