

المحور الثاني: ماهية الهيكل التنظيمي

تعد الهياكل التنظيمية عنصراً أساسياً في أي مؤسسة أو منظمة، حيث تعكس الطريقة التي يتم بها تنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرجوة. تساعد الهياكل التنظيمية في تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتسهيل عملية التواصل، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. في المحور سنتناول تعريف الهياكل التنظيمية، خصائصها، أهدافها، أنواعها، التحديات التي تواجهها.

**➤ تعريف الهيكل التنظيمي:**

تتعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وذكره علماء الإدارة في أكثر من صيغة، وتتمحور أغلب التعريفات على أنه شكل وأطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد. كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر الى الهيكل التنظيمي لاي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المنظمة، وكيفية تنسيق الجهود بين الأفراد والإدارات لتحقيق الأهداف المشتركة. يعكس الهيكل التنظيمي التسلسل الهرمي للسلطة، وخطوط التواصل، وآليات اتخاذ القرارات.

فلقد تم تعريفه على سبيل المثال في قاموس أكسفورد بأنه نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات .

من الناحية الوظيفية، الهيكل التنظيمي هو الأداة التي تستخدمها الإدارة لتنسيق جهود الأفراد والموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المحددة. يتضمن الهيكل تقسيم العمل إلى مهام ووظائف محددة، وتحديد العلاقات بين هذه الوظائف، وإنشاء خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية. يعمل الهيكل التنظيمي على تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل منظم.

من حيث الشكل، الهيكل التنظيمي هو التمثيل البصري أو الرسمي للتسلسل الهرمي للمنظمة، والذي يوضح مستويات الإدارة، وعلاقات الإبلاغ، وتدفق المعلومات. يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي من خلال خرائط تنظيمية توضح الوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية، والعلاقات بينها، وخطوط السلطة والمسؤولية.

من الناحية الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي هو الأداة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال توزيع الموارد وتنسيق الجهود بشكل فعال. يعكس الهيكل التنظيمي فلسفة الإدارة واستراتيجيتها في التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية. يعتبر الهيكل التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي، حيث يساعد في ترجمة الأهداف إلى مهام ومسؤوليات محددة.

مفهوم الهيكل التنظيمي: تعريفات حديثة

النقاط الرئيسية	التعريف	المصدر
يركز على السلطة والمسؤولية وربطها بالأهداف.	الإطار الذي يحدد كيفية توزيع السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	(Daft, 2021)
يركز على التنسيق لتحقيق الكفاءة.	النظام الذي يوضح كيفية تنسيق الأفراد والأنشطة لتحقيق الإنتاجية والكفاءة التشغيلية.	(Jones & George, 2022)
يركز على الترتيب والتنفيذ.	الهيكل التنظيمي هو الوسيلة التي تُرتب بها المؤسسة مهامها لتحسين التواصل والتنفيذ.	(Robbins & Coulter, 2023)

من خلال استقراء التعريفات المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين لنا أنها تشترك غالباً في عدة عناصر لا بد من توفرها في الهيكل التنظيمي:

- وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة.
- وضوح التخصص والمهام.
- وضوح نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية.

وبشكل عام يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الإطار العملي الذي يتم من خلاله تنظيم الموارد البشرية والمادية داخل المنظمة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وإنشاء خطوط واضحة للسلطة والتواصل، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. يعتبر الهيكل التنظيمي أداة إدارية تساعد في تنسيق الجهود وضمان تنفيذ المهام بشكل منظم ومنسق، مما يدعم تحقيق الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمنظمة.

يعتبر التنظيم الوظيفية الثانية من الوظائف الإدارية ويعتبر التنظيم أهم موضوعات الإدارة، فبالعلماء يطلقون على الإدارة علم التنظيم، لذلك فالهيكل التنظيمي هو من يترجم التنظيم الإداري وهو أهم أركانه وهما من التلازم ما قد يشار إلى أحدهما بالآخر

➤ خصائص الهيكل التنظيمي

- التسلسل الهرمي: يحدد مستويات السلطة والمسؤولية من أعلى إلى أسفل.
- تقسيم العمل: يتم توزيع المهام والوظائف بين الأفراد والإدارات بشكل واضح.

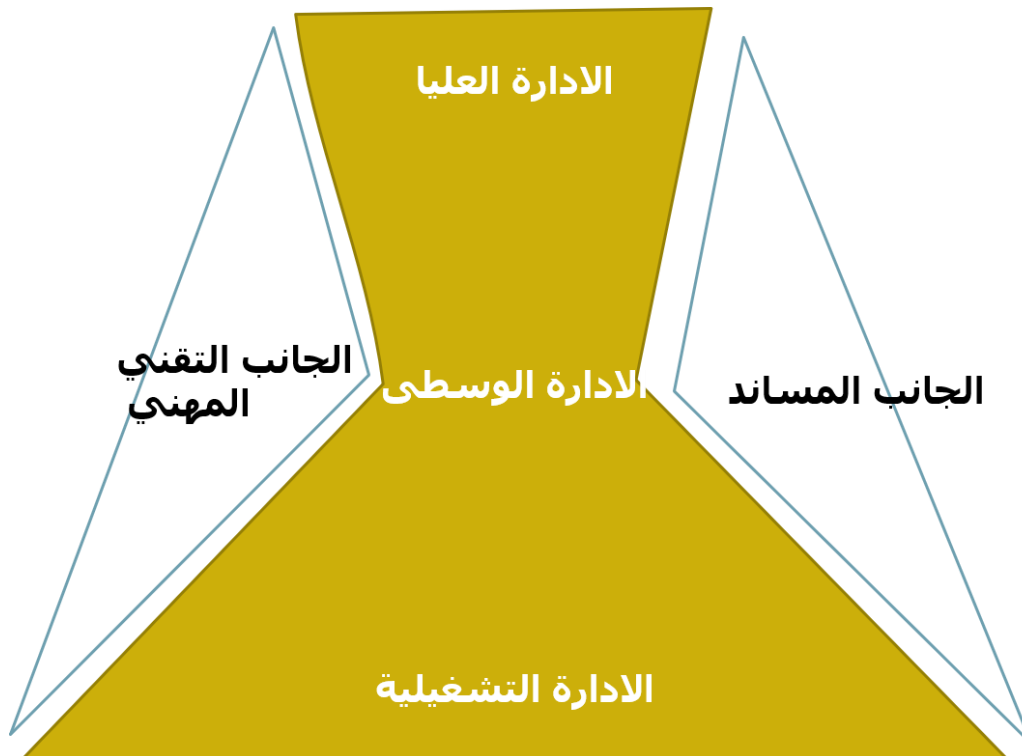
- **التنسيق:** يضمن الهيكل التنظيمي تنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة.
- **المرونة:** بعض الهياكل تكون مرنة لتتكيف مع التغيرات البيئية أو التنظيمية.
- **الوضوح:** يحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لتجنب التداخل في المهام.
- **التواصل:** يحدد خطوط التواصل الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة.

➤ أهداف الهيكل التنظيمي

- ✓ **تحقيق الكفاءة التشغيلية:** من خلال توزيع المهام بشكل مناسب.
- ✓ **تحديد المسؤوليات:** تجنب التداخل في الأدوار والمسؤوليات.
- ✓ **تسهيل عملية اتخاذ القرار:** من خلال تحديد خطوط السلطة.
- ✓ **تعزيز التواصل:** بين الأفراد والإدارات.
- ✓ **دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** من خلال تنظيم الموارد بشكل فعال.
- ✓ **تحسين الرقابة والإشراف:** من خلال تحديد مستويات الإدارة.

➤ مكونات الهيكل التنظيمي:

قام هنري منتزبرغ بتقسيم الهيكل التنظيمي إلى 05 أجزاء هي:



✓ الإدارة العليا: وتشغل قمة المنشأة.

✓ الإدارة الوسطى: وتضم مجموعة المديرين والرؤساء الذين يربطون بين القمة والقوة التشغيلية.

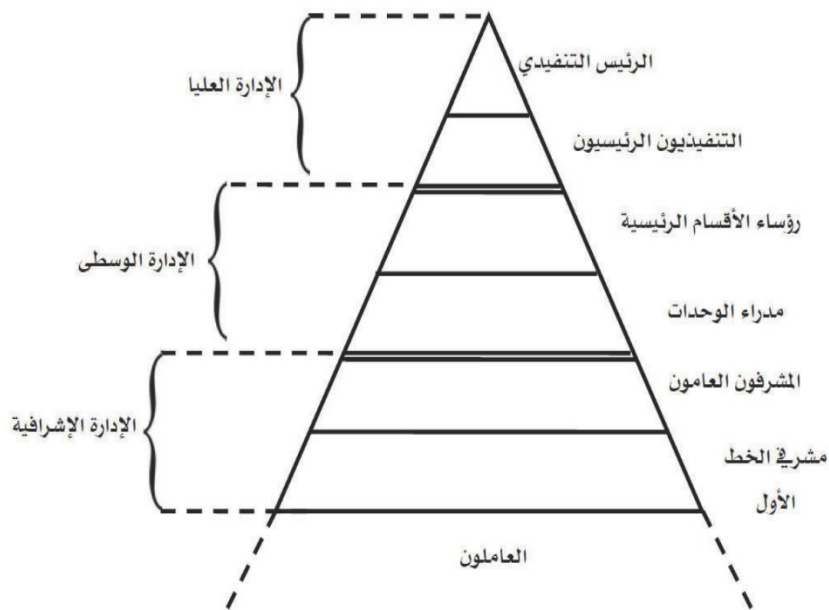
✓ القوة التشغيلية: وتشمل قاعدة المنشأة وتضم المنفذين الذين ينجزون الأعمال لإنتاج السلع والخدمات.

✓ الجانب التقني "المهني": ويضم الاختصاصيين أو المهنيين الذين يضعون المعايير والأسس لتنسيق أعمال المنشأة مثل اختصاصيي التخطيط والرقابة والمعلومات والتحليل.

✓ الجهاز المساند: ويقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى، مثل العلاقات العامة والخدمات القانونية والسكرتارية.

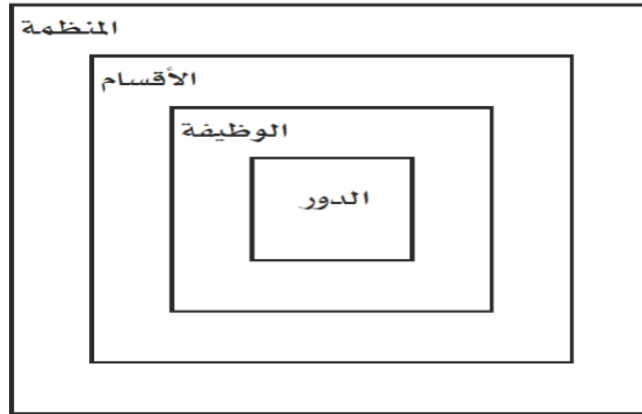
والشكل الموالي يوضح مثال عن توزيع الوظائف وفقا للمستوى الإداري الذي تنتمي اليه:

الهيكل التنظيمي (مستويات الإدارة)



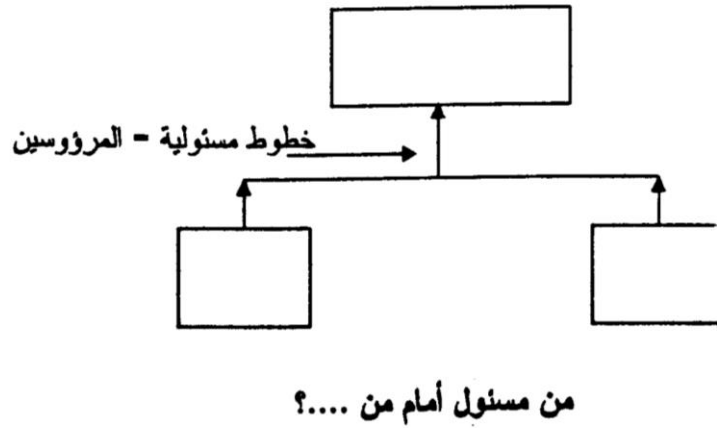
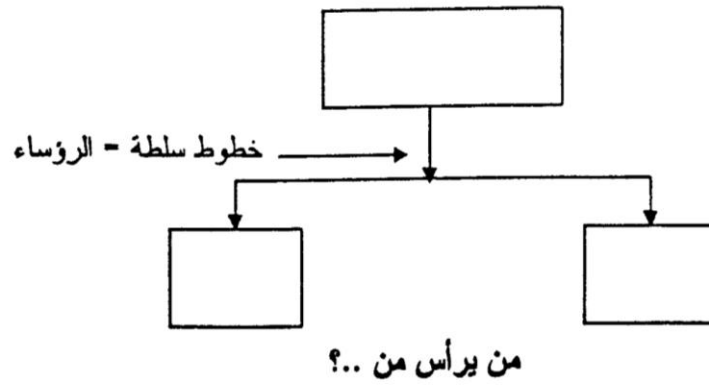
يعتبر تحديد الأدوار بشكل جيد من أهم الركائز الأساسية لإنجاح دور الوظائف والأقسام وبالتالي المنظمة، وتجنب التداخل الذي قد يكون بين الأدوار والوظائف المرتبطة بمختلف الوحدات والأقسام. والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة:

ترابط الأدوار والوظائف والأقسام في المنظمة

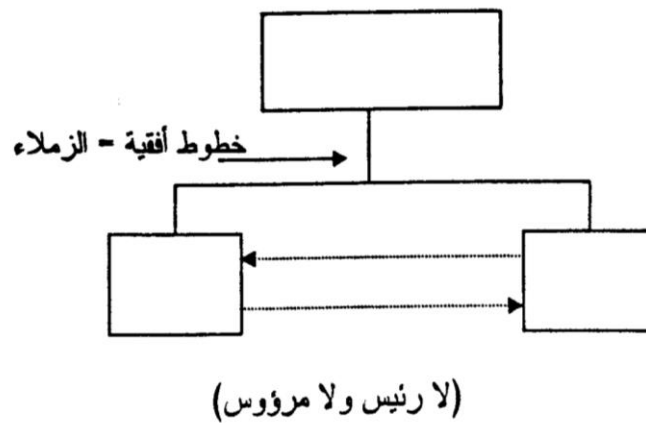


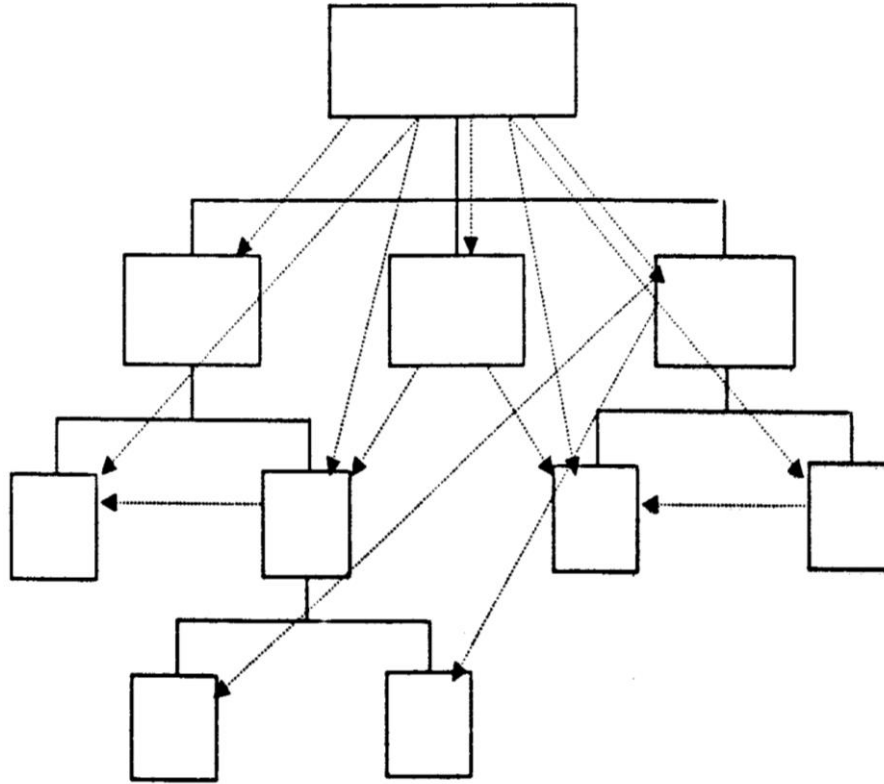
➤ العلاقات التنظيمية في الهيكل التنظيمي

يتضمن التنظيم أنواعا متعددة من العلاقات يمكن إيجازها في الاشكال التوضيحية الموالية:



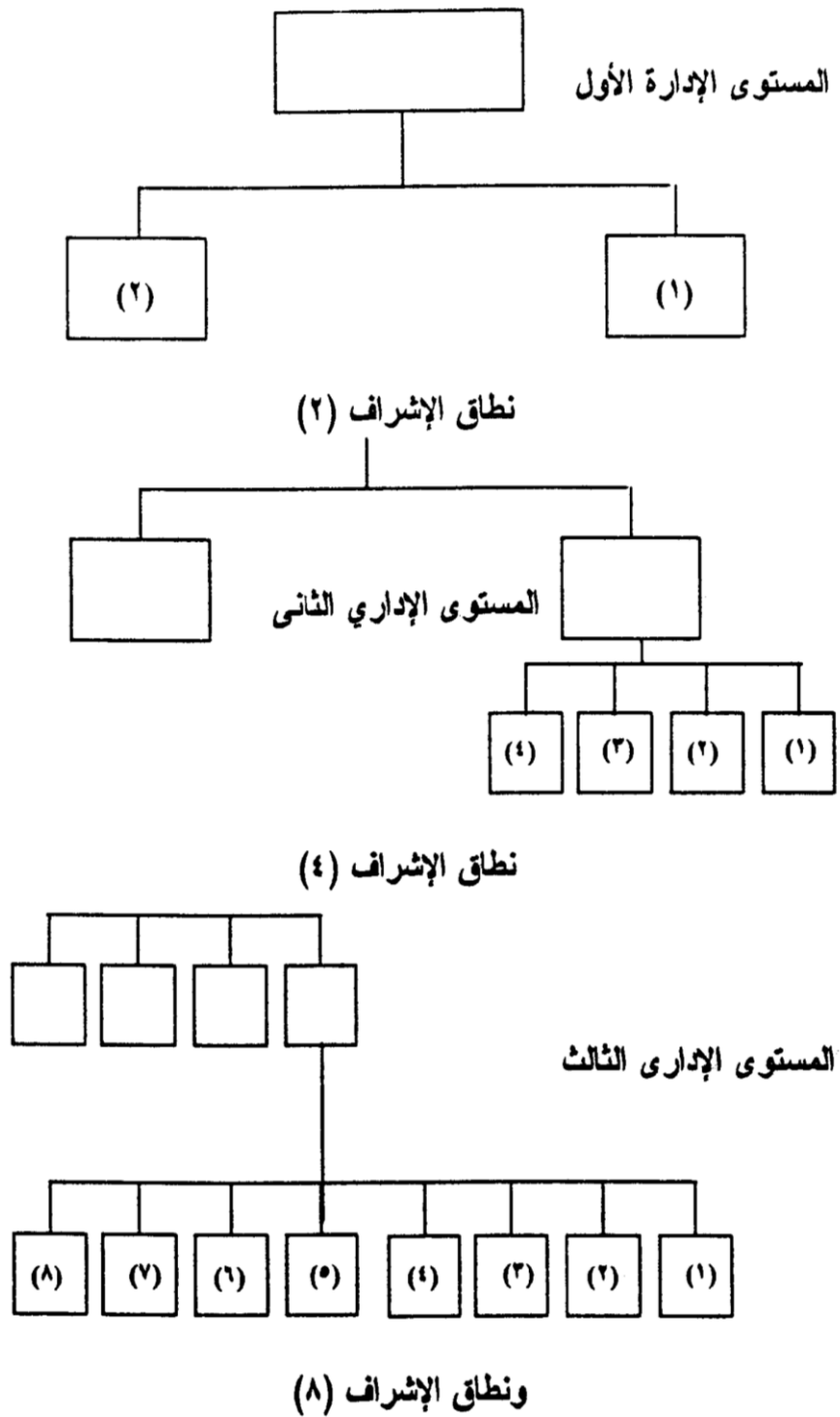
ونحن نعني بالمسئولية تعهد أو التزام بالقيام بوظائف وأعمال معينة
وهي لفظ مستمد من الوظيفة .. والوظيفة بدورها لفظ مستمد ومشتق من
الأهداف العامة للمنظمة..





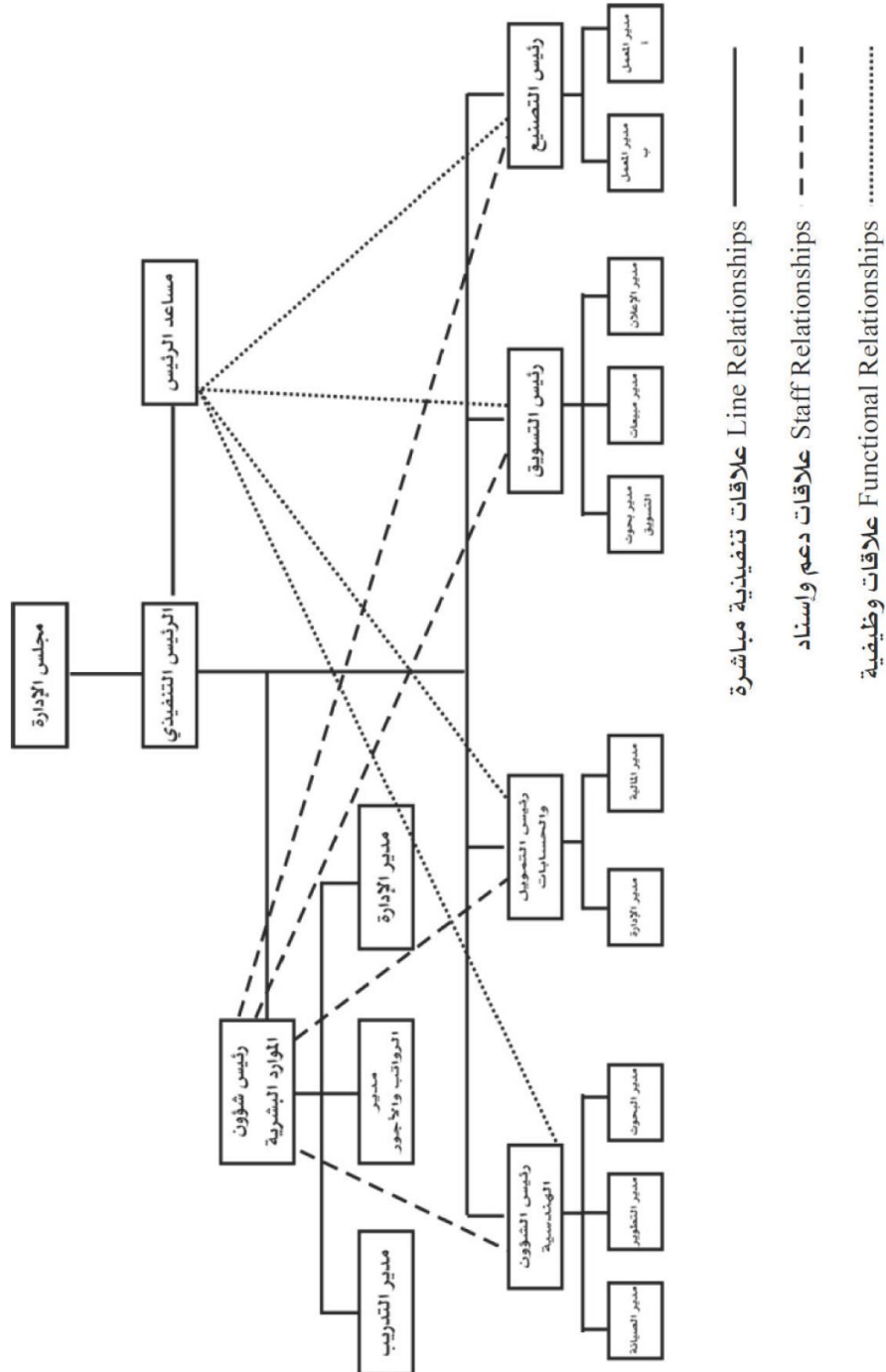
خطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية
 (.....) خطوط غير رسمية
 (___) خطوط رسمية





ويمكن النظر الى هيكله العلاقات من زاوية أخرى، وهي أن مجمل العلاقة بين الوظائف تنحصر بكونها علاقات تنفيذية وعلاقات دعم واسناد واستشارة وعلاقات وظيفية كما يوضحه الشكل الموالي:

هيكل العلاقات في المنظمة



➤ تحديات الهياكل التنظيمية

- ✚ التغيير المستمر: قد تواجه المنظمات صعوبة في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية.
- ✚ الصراعات الداخلية: قد تنشأ صراعات بين الإدارات أو الأفراد بسبب تداخل المسؤوليات.
- ✚ البيروقراطية: الهياكل الهرمية قد تؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات.
- ✚ التواصل الفعال: قد تكون هناك صعوبات في التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- ✚ المرونة المحدودة: بعض الهياكل قد تكون جامدة ولا تسمح بالتكيف مع التغيرات.