

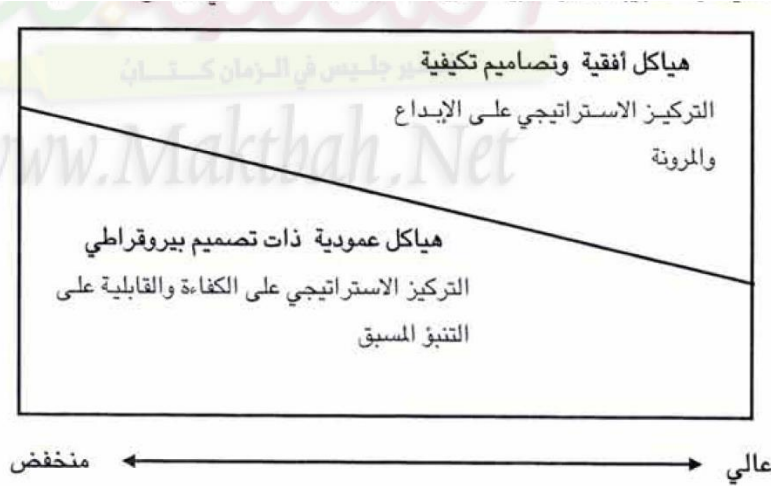
المحور الرابع: محددات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي

تصميم الهيكل التنظيمي الفعال هو أحد الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة. يعكس الهيكل التنظيمي كيفية توزيع المهام والمسؤوليات، وخطوط السلطة، وآليات التواصل، مما يؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة.

إن عملية الهيكلة ليست سهلة بالنظر إلى تعقيد تكوينها، ومن المهم أن نأخذ بعين الاعتبار مجموعة عوامل التي تؤثر على تصميم وتطوير الهياكل التنظيمية، للوصول في النهاية إلى نموذج مناسب الذي يسمح بترتيب، وتعيين المهام، وتنفيذها، وتنسيقها، وقد اختلف في تحديد دقيق وموحد لهذه المحددات لكن في الاغلب يرون أن هناك محددات موقفية تتمثل أساسا في البيئة، الحجم، التكنولوجيا، الاستراتيجية وهناك من يضيف محددات أخرى. كما توجد محددات أخرى تساهم بشكل كبير في تحديد فعالية تصميم الهيكل التنظيمي ويكون لها أثر مباشر وغير مباشر على أداء الهيكل التنظيمي وفعالته وسيتم التطرق اليها تباعا في العناصر اللاحقة.

➤ البيئة والهيكل التنظيمي:

البيئة عامل مهم ومؤثر حيث أن البيئة الخارجية ودرجة عدم التأكد فيها تنعكس على عمل المنظمات وتصميمها. فالبيئة قليلة التغيير وقليلة الحركة والاقلة تعقيدا ربما تصلح لها هياكل تنظيمية أكثر معيارية ورسمية ومركزية يطلق عليها **التصميم الميكانيكي** او **الآلي**، وبالتالي يكون هناك هيكل بيروقراطي. هنا تركز المنظمة على السلطة والرقابة المشددة ونبحث عن الكفاءة وتحقيق الأهداف من خلال عملية تخطيطية رسمية وواضحة في بيئة تتصف بعدم تأكد قليل. أما إذا أصبحت البيئة أكثر حركية وأكثر تعقيدا فان هذه الهياكل لا تصلح وبالتالي يتطلب الامر تغييرها الى **هيكل عضوي** حيث الرسمية القليلة واللامركزية ونطاق الاشراف الواسع وبالتالي فان الهيكل التنظيمي يكون متكيفا ومستجيبا لمتغيرات بيئة سريعة التغير. والشكل التالي يوضح هذه الفكرة:



وقام مؤيد سعيد السالم بجمع القواسم المشتركة بين الدراسات المختلفة لتفسير عدم التأكد البيئي ودرجة التغير البيئي، ودرجة التعقيد البيئي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الأبعاد البيئية الأربعة والهياكل التنظيمية الخاصة بها

ديناميكي التغير	3- عدم التأكد عالي. البيئة: قليلة المكونات، متشابهة ولكنها متغيرة باستمرار. الهيكل: قليل التعقيد والرسمية وهو مركزي. مثل: الرواد في الشركات الجديدة.	1- عدم التأكد علي جداً. البيئة: كثيرة المكونات غير المتشابهة ومتغيرة باستمرار. الهيكل: درجة قليلة من التعقيد والرسمية وهو غير مركزي.
	1- عدم التأكد منخفض جداً. البيئة: قليلة المكونات المتشابهة وهي ثابتة. الهيكل: عالي التعقيد والرسمية والمركزية. مثل: شركات الإنتاج الكبيرة في دراسة "جون ورد وارد"	2- عدم التأكد منخفض. البيئة: كثيرة المكونات غير المتشابهة لكنها غير متغيرة. الهيكل: عالي التعقيد والرسمية لكنه لا مركزي. مثل: المستشفيات والجامعات.
ثابت	بسيط	معقد

➤ التكنولوجيا والهيكل التنظيمي:

- **المركزية واللامركزية:** توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال مرونة للمؤسسات وهذا يتيح لها الاختيار بين النشاط المركزي، فإذا كانت التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تعزز المرونة والابداع والمشاركة يصبح هيكل تلك المؤسسة أكثر لا مركزية وذات مراكز سلطة

متعددة أي عدم تمرکز السلطة في قمة الهرم الهيكلي، مما يساعد على ظهور وحدات مستقلة.

لكن الاستمرار في مجال تكنولوجيا المعلومات كان له دور واضح في تبني اتجاه الجمع بين المركزية واللامركزية سواء في الهيكل التنظيمي أو في تصميم أنظمة المعلومات.

• **السلطة والمراقبة:** تكون السلطة مركزية لضمان التنسيق بين الوظائف، لكن مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال سمحت باستخدام آليات الرقابة والسلطة المركزية واللامركزية في التنظيم الهيكلي وظهور وحدات استشارية.

• **نطاق الاشراف:** تؤثر تكنولوجيا الاعلام والاتصال على نطاق الاشراف والسيطرة حيث يكون ضيق ومحدود، ويشير الى عدد الموارد البشرية التي تقدم تقاريرها الى المدير، وتكون هناك الحاجة الى عدد أقل من القوى العاملة،

• **التعقيد:** تساهم التكنولوجيا بتخفيض درجة التعقيد باعتبارها تقلل عدد الأنشطة والأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة، وتخفيض الوظائف والأقسام من خلال التخلي عن الوظائف غير مهمة وتقليص التمايز الأفقي والعمودي وحتى الجغرافي.

مثال: عن طريق استخدام الكبير لتكنولوجيا الانتاج والمعلومات تطرأ تغييرات جد مهمة في المستويات التنظيمية لهيكل المؤسسة الكبير، وإحدى هذه التغييرات هي استغناء المؤسسة عن عدد من القوى العاملة البشرية بسبب ادخال تكنولوجيا جديدة المتمثلة مثال في: آلات التي يمكن ان تساعد في انتاج المنتجات، أو حساب آلي للقيام بأداء أعمال الحسابات و الشؤون المالية فيتم تحليل حجم إدارة الحسابات والشؤون المالية من حيث عدد الأقسام و عدد المستويات، و بالتالي تؤثر على شكل وأنشطة التنظيم و تعزز التكنولوجيا في جميع الادارات والتقسيمات من خلال الوظائف أو انشاء ادارات جديدة مهمة لم تكن موجودة من قبل أي استحداث وحدات جديدة أخرى

➤ حجم المنظمة والهيكل التنظيمي:

بداية من المفيد التحدث عن علاقة حجم المنظمة بالأبعاد الهيكلية كمايلي:

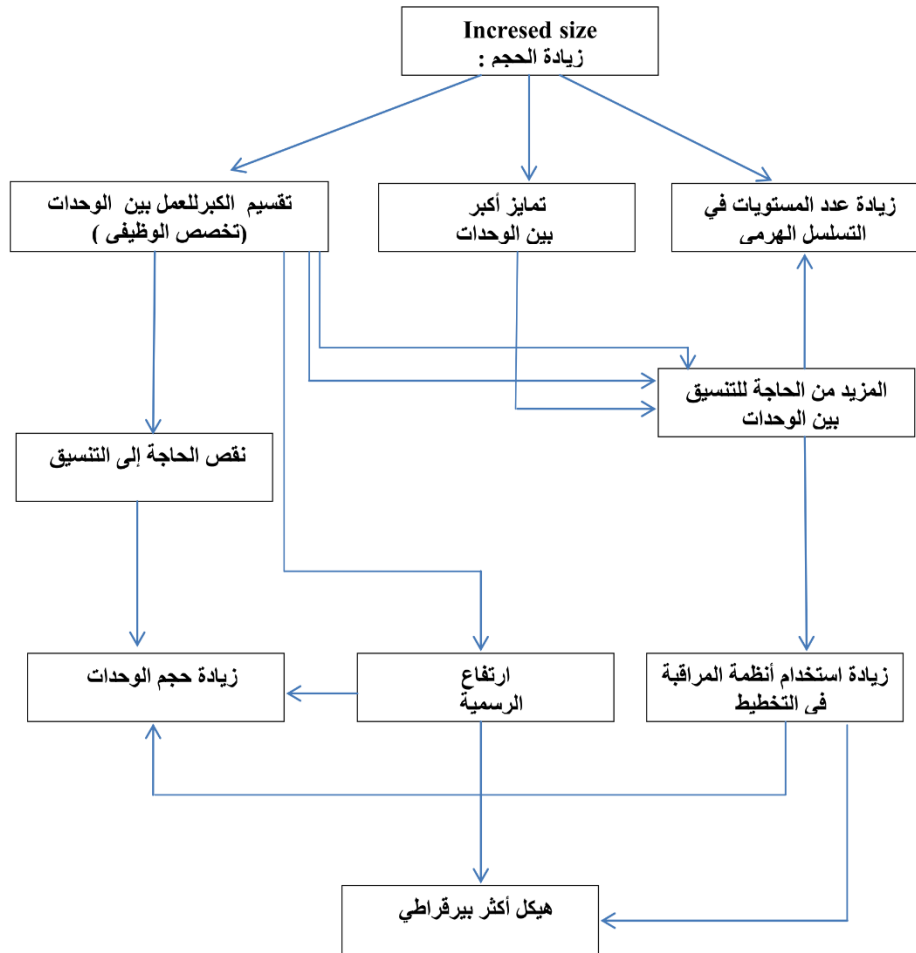
■ **علاقة الحجم مع التعقد:** وجدت العديد من الدراسات علاقة قوية بين الحجم والتعقيد، وأن الحجم يؤثر في تغيير هيكل المؤسسة أفقياً (عدد الوحدات التنظيمية) وعمودياً (عدد المستويات الإدارية)، وكلما زاد الحجم زاد التعقيد؛ أي يتطلب ذلك زيادة في الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية وتقسيم العمل أو التخصص. مع ذلك، فالعلاقة ليست متوازنة أي زيادة

الحجم بنسبة 10 بالمئة لا يعني بالضرورة زيادة التعقيد بنفس النسبة، تكون هناك زيادة لكن بنسبة منخفضة.

■ **علاقة الحجم بالرسمية:** تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين عن طريق الاشراف المباشر والقواعد والإجراءات الرسمية. في المؤسسات صغيرة الحجم تتم السيطرة من خلال الاشراف على العلاقات الغير الرسمية، ولكن بنمو المؤسسة وزيادة حجمها يزيد عدد المرؤوسين المراد الاشراف عليهم، مما يزيد من وتيرة الاعتماد على القواعد والإجراءات في السيطرة، ففاءة عملية الاشراف تتأثر بزيادة حجم المنظمة.

■ **علاقة الحجم بالمركزية:** من الصعوبة إدارة جميع أمور المؤسسات الكبيرة من قمة الهرم التنظيمي، لأنه تحدث أمور في المستويات الدنيا يصعب على الافراد والمجموعات الإحاطة بها أو توقعها. إذن لابد من اللامركزية بزيادة حجم المنظمة، أي يتم تحويل جزء من صلاحيات اتخاذ القرارات الى المستويات الإدارية الأدنى. وبالتالي زيادة حجم المنظمة يؤدي الى زيادة عمليات العمل، وبالتالي التخصص العالي للعمل، التوحيد والرسمية، والزيادة في المستويات الهرمية من جهة، وزيادة نطاق الاشراف من جهة أخرى.

ويوضح H. Mintzberg تأثير حجم المنظمة في الهيكل التنظيمي من خلال المخطط التالي:



نلاحظ من خلال المخطط أن زيادة الحجم يسمح بزيادة التخصص الوظيفي الى جانب تمايز الوحدات، وهذا الذي يؤدي الى زيادة عدد المستويات الهرمية، مما يزيد الحاجة الى التنسيق بين الأقسام وهذا بدوره يؤدي الى إضفاء الطابع الرسمي على سلوك المؤسسة، الاستفادة بشكل أفضل من أنظمة التخطيط والرقابة، وفي الأخير ارتفاع الرسمية واستخدام أكبر لأنظمة التخطيط والمراقبة يزيد من المعيارية مما يعني زيادة بيروقراطية الهيكل، أي الهيكل المناسب هو الهيكل البيروقراطي. بهذه الطريقة تصبح المنظمة أكثر بيروقراطية وميكانيكية. فيمايلي يتم عرض خصائص المؤسسات الكبيرة والصغيرة في الجدول الموالي:

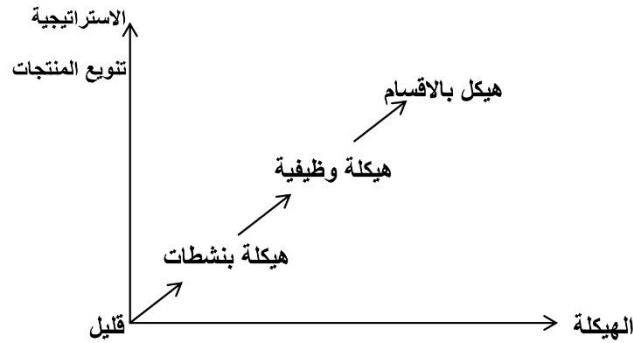
مؤسسة كبيرة	مؤسسات صغيرة	خصائصه
نطاق الاقتصاد	الانتاج بمكيات صغيرة	انتاج
التوجيه في السوق العالمية (عالميا)	التوجيه في السوق المحلية (التلقائية)	التوجه التجاري
هيكل ميكانيكي (M.S)	هيكل عضوي (O.S)	الهيكل التنظيمي
هيكل تنظيمي غير مرن	هيكل تنظيمي مرن	مرونة الهيكل التنظيمي
هيكل تنظيمي معقد	هيكل تنظيمي بسيط	تعقيد الهيكل التعظيمي
فرق العمل (العمل الجماعي) والعمال المحترفين والمديرين	مالك المؤسسة	أولويات التنظيمي
ارتفاع مستوى الرسمي على المؤسسة	مستوى منخفضة من الرسمية	الرسمية
اللامركزية	المركزية	المركزية

يجب أن تكون الأولوية لكل مؤسسة هي الاحتفاظ بالمزايا التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة، بالإضافة الى المزايا التي توفرها المؤسسات الكبيرة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم أجزاء المؤسسة في أقسام ووحدات أعمال الاستراتيجية.

➤ الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

إن لاستراتيجيات المنظمة وتوجهاتها طويلة الأمد تأثير مهم على تصميم هيكلها، فالهيكل التنظيمي هو الذي يضع الاستراتيجية موضع تنفيذ فعال. فهناك من يرى بأن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية بمعنى أن مفردات الهيكل وطبيعته يجب ان تأخذ بعين الاعتبار طبيعة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وتدعمها. فاستراتيجيات الاستقرار والثبات ربما لا تتطلب اجراء تغييرات كبيرة ومهمة في الهياكل التنظيمية الحالية اذا كانت بيئة العمل تتصف بالاستقرار النسبي. إن خطط المنظمة قد تتكرر بروتينية، كما أن أساليب التنفيذ تتراكم وبالتالي تصبح خصائص الهيكل البيروقراطي ممكنة الاعتماد لتنفيذ مثل هذه التوجهات الاستراتيجية. ونجد بالمقابل، إذا كانت استراتيجيات المنظمة متجهة نحو النمو والتوسع استجابة لمتطلبات بيئة تنافسية سريعة التغيير وبالتالي تصبح الحاجة الى المرونة والابداع كبيرة.

من هنا تصبح التغييرات في التصميم متسمة بطابع الاستمرارية وفي اطار فترات زمنية متقاربة، وهذا يعني ضرورة اعتماد هيكل تنظيمي متكيف لمواجهة متطلبات عمل المنظمة وتحقيق أهدافها.



من الشكل يتضح أن استراتيجية النمو بالتنوع في شكل أزواج (منتج/سوق) تتبع بتعديلات هيكلية في شكل انشاء هيكلية بالأقسام (حسب المنتجات).

إن المؤسسات الناجحة هي التي يترتب عنها تنوع أنشطتها وتنوع في هيكلها قياسا لا تجده في المؤسسة المنتج الواحد التي تعتمد في نجاحها على هيكل بسيط.

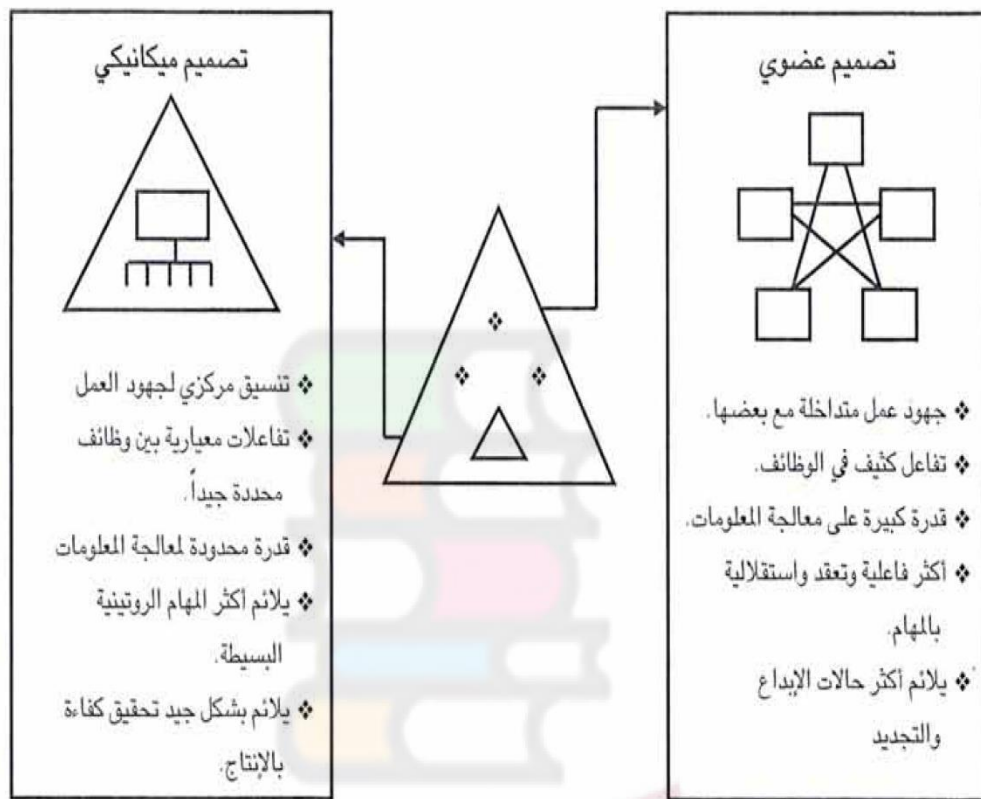
➤ دورة حياة المنظمة والهيكل التنظيمي:

لا يمكن للمنظمة أن تبقى في هيكل تنظيمي وتصميم واحد طيلة دورة حياتها مختلفة المراحل. إن دورة حياة المنظمة تمثل تطور مرحلي للمنظمة عبر الزمن في مختلف مراحل نموها. والمرحلة الأولى هي مرحلة الولادة وهي مرحلة إيجاد وتأسيس المنظمة من قبل المالكين. والثانية هي مرحلة النمو وهي مرحلة تشهد نمو سريع للمنظمة. والمرحلة الثالثة فهي مرحلة منتصف العمر وبها تصبح المنظمة كبيرة الحجم وناجحة في ميدان عملها. وأخيرا فان مرحلة النضوج هي المرحلة الأخيرة حيث يستقر حجم المنظمة عند مستوى معين. في المرحلة الأولى يقوم المؤسسون بإدارة المنظمة وهي صغيرة وذات هيكل بسيط ويعتبر دور المؤسسينفاعلا في مسيرتها. أما في مرحلة الشباب والنمو فان إدارة المنظمة تتوسع وتنتشر جغرافيا وتحصل ضغوط على الهيكل التنظيمي لتغيير ابعاده. وفي مرحلة منتصف العمر تصبح المنظمة أكبر حجما وتتعدد وتزداد الحاجة لهيكل رسمي حيث تظهر مستويات إدارية جديدة في المنظمة ويصعب على المؤسسين السيطرة على كل الأمور.

والمرحلة الأخيرة تشهد هيكل ميكانيكيا بيروقراطيا باحثا عن الكفاءة من خلال ترشيد استخدام الموارد لكنه يصبح خطرا كبيرا بسبب المنافسة في السوق وزيادة عدم التأكد البيئي وقد يقود المنظمة

الى الانحدار والتدهور. هنا من الضروري اتخاذ إجراءات لجعل الهيكل اكثر مرونة وأكثر قدرة على التجاوب مع متطلبات بيئة ديناميكية بسبب حاجة المنظمة للابداع والتجديد واستمرار التطور. وقد تحاول بعض المنظمات تقليل مساوئ الحجم من خلال ما يسمى بالترشيح بتقليل إما عدد العاملين أو العمليات.

ويمكن إيجاد منظومات فرعية ريادية صغيرة تعمل بحرية تامة ومرونة عالية داخل هذه المنظمات الكبيرة ويسمى هذا بالنظم المترامنة Simultaneous Systems



➤ محددات نجاح تصميم الهيكل التنظيمي الفعال:

وفيما يلي تلخيص لأهم عوامل أو محدّدات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي من وجهة نظر أخرى مع تقديم أمثلة توضيحية تسمح بفهم الجانب التطبيقي لكل محدّد من المحدّدات:

1. وضوح الأدوار والمسؤوليات

العامل	التفاصيل	مثال واقعي حديث (2023)
تحديد المهام	توزيع المهام بوضوح لتجنب التداخل والصراعات.	شركة أمازون: وضوح الأدوار بين الفرق اللوجستية والتقنية لتحسين الأداء.
تسلسل السلطة	تحديد المسؤوليات بدقة مع وضوح العلاقات الوظيفية.	شركة مايكروسوفت: التسلسل الهرمي واضح بين الفرق الإدارية والتطويرية.

2. المرونة في التصميم

العامل	التفاصيل	مثال واقعي حديث (2023)
الاستجابة للتغيرات	قدرة الهيكل على التكيف مع تغييرات السوق أو البيئة.	شركة زووم: إعادة تنظيم الفرق لتلبية الطلب على الاجتماعات الافتراضية.
التحول الرقمي	دمج التكنولوجيا لضمان المرونة التشغيلية.	شركة تسلا: تطوير فرق بحث وتطوير مرنة لتحسين الإنتاجية.

3. التنسيق بين الإدارات

العامل	التفاصيل	مثال واقعي حديث (2023)
آليات التنسيق	إنشاء قنوات اتصال فعالة بين الأقسام المختلفة.	شركة ديزني: التنسيق بين أقسام الإنتاج والتسويق لإطلاق الأفلام الكبرى.
تقليل التداخل	توضيح خطوط الاتصال لتجنب ازدواجية الجهود.	شركة سامسونج: إدارة متكاملة بين فرق التصميم والإنتاج لتطوير المنتجات.

4. توافق الهيكل مع الأهداف الاستراتيجية

العامل	التفاصيل	مثال واقعي حديث (2023)
ربط الهيكل بالأهداف	تصميم الهيكل لدعم الأهداف قصيرة وطويلة المدى.	شركة أبل: هيكل تنظيمي يدعم الابتكار لتقديم منتجات تقنية مميزة.

مثال واقعي حديث(2023)	التفاصيل	العامل
شركة نايجي :أقسام متخصصة لتطوير المنتجات الرياضية.	تكوين وحدات متخصصة لتحقيق أهداف دقيقة.	التخصص

5. القيادة الفعالة

مثال واقعي حديث(2023)	التفاصيل	العامل
شركة سبوتيفاي :القيادة تدعم الإبداع في تصميم المنتجات الرقمية.	قدرة القيادة على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف.	قيادة مهمة
شركة نتفليكس :قيادة التغيير للتحويل الرقمي في بث المحتوى.	قيادة التغيير التنظيمي وتسهيل الانتقال إلى هيكل جديد.	دعم التغيير

6. الكفاءة التشغيلية

مثال واقعي حديث(2023)	التفاصيل	العامل
شركة تويوتا :تطبيق مبادئ التصنيع المرن لتحقيق الكفاءة.	استخدام الموارد بكفاءة لتجنب الهدر في العمليات.	تقليل الهدر
شركة إير بي إن بي :تحسين تجربة العملاء من خلال فرق تشغيل مخصصة.	التركيز على تحسين العمليات وتجنب التكرار.	تحسين الأداء

7. ثقافة تنظيمية داعمة

مثال واقعي حديث(2023)	التفاصيل	العامل
شركة جوجل :بيئة تدعم الابتكار والمرونة داخل الفرق.	تشجيع العمل الجماعي والابتكار.	بيئة عمل إيجابية
شركة باتاجونيا :مشاركة القرارات بين الإدارة والموظفين لدعم الاستدامة.	إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.	المشاركة

8. التحليل الدوري للهيكل

العامل	التفاصيل	مثال واقعي حديث (2023)
مراجعة دورية	فحص الهيكل بانتظام للتأكد من ملاءمته للاحتياجات الحالية.	شركة ريفيان: مراجعة دورية للهيكل لدعم الإنتاج.
التكيف مع السوق	تعديل الهيكل بناءً على تغيرات السوق أو العملاء.	شركة أوبر: تعديل الهيكل لتوسيع خدمات التوصيل والنقل.

➤ مقارنة بين عوامل النجاح وأهميتها:

فيمايلي تلخيص لأثر أهم عوامل التي تساهم في نجاح كل هيكل تنظيمي وإبراز دور كل منها على الأداء بصفة عامة ودورها أيضا في تفعيل أداء الهيكل التنظيمي:

العامل	الأهمية	الأثر على الأداء
وضوح الأدوار	يقلل من الصراعات والتداخل الوظيفي.	يزيد الكفاءة التشغيلية.
المرونة	يسمح بالتكيف مع التغيرات.	يحسن استمرارية العمل.
التنسيق	يعزز التعاون بين الإدارات.	يسرع تحقيق الأهداف.
القيادة	تحفز الموظفين لدعم الأهداف.	تزيد من رضا الموظفين والإنتاجية.
المراجعة الدورية	تكشف عن العيوب في الهيكل.	تحسن التكيف مع البيئة الخارجية.

عوامل نجاح تصميم الهيكل التنظيمي تعتمد على وضوح الأدوار، المرونة، التنسيق، الكفاءة، والقيادة الفعالة. مع الأمثلة الواقعية الحديثة، يتضح أن الشركات الرائدة تعتمد على تحسين هياكلها بطرق مبتكرة لضمان تحقيق أهدافها.