



الهيكل التنظيمي Organizational structure

توطئة

يُعد الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة، أو منظمة، حيث إن من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، والأوامر، والعلاقات. وسنتطرق في هذه المحاضرة الى مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته وخصائص الهيكل التنظيمي والمبادئ التي يستند إليها الهيكل التنظيمي وأنواع الهياكل التنظيمية .

الهيكل التنظيمي

يُعرّف الهيكل التنظيمي organizational structure بأنه: مُخطّط يُوضّح خطوط السلطة، والحقوق، والواجبات للمنظمة، والعاملين فيها، وينبثق الهيكل التنظيمي من أهداف، واستراتيجيات المنظمة، وعرفه آخرون بأنه: مجموعة من المهمات، والعمليات، والاتصالات التي يتم من خلالها ربط العناصر، والمجموعات المختلفة لعمل ما، ويتم من خلاله ممارسة الإدارة لوظائفها؛ بحيث يوضّح الأقسام الإدارية، والوحدات التي تتشكّل منها المنظمة، علماً بأنه يترتب على مستويات، ويمثل شكل الهرم، وترتبط المستويات بخطوط السلطة، وتتدفق التعليمات، والأوامر من خلاله، بالإضافة إلى تحديد كيفية وضع الأدوار، والمسؤوليات، والسلطات، وتنسيقها، وتحقيق تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

وقد ورد تعريف (الهيكل) لغة على أنه: البناء المُشرف، كما ورد تعريف الهيكل التنظيمي في قاموس المعجم الوسيط على أنه: رسم يُبين، أو يوضّح المهام، والمسؤوليات لأجزاء الشركة، وكيفية اتصالها.

أمّا فيما يتعلّق بتعريف الهيكل التنظيمي اصطلاحاً، فقد وردت عدّة تعريفات على النحو الآتي: عرّفه (Max Weber) على أنه: " مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقق الرُّشد، والكفاءة

عرّفه (قاموس أكسفورد) على أنه: "جسم مُنظّم، أو تركيب من الأجزاء، أو العناصر المُعتمدة على بعضها، أو المُترابطة بعلاقات تبادلية، أو تفاعلية".

ومن هنا نجد أنّ الهيكل التنظيمي يعني: بناء يُحدّد الإدارات، وأجزائها الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكلٍ هرمي، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات التشغيل، والأداء المُتوقّع، والسماح بتنسيق النشاطات، والرقابة عليها؛ بهدف اتّخاذ القرار من قِبَل الإدارة.



أهمية الهيكل التنظيمي تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في عدة نقاط، من أبرزها:

1. بيان المستويات الإدارية، ومسؤولياتها، واختصاصاتها على مؤشرات الأداء، وقياسها، وتحسينها.
2. ترتيب العلاقات، وتحديدتها، بالإضافة إلى منح المسؤولين الصلاحيات اللازمة.
3. بيان، وتفصيل الأقسام، والدوائر، والإدارات، والمسئوبات، وتحديد العلاقة بين العمليات المؤسسية، وانسيابها.
4. مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه. تحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤولية، وإجراءات محاسبة التكاليف، مثل: إجراءات المحاسبة الإدارية، وآلية رفع التقارير.
5. يساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على النمو، والعمل؛ وذلك بسبب الوضوح، والتركيز.
6. ينظم الهيكل التنظيمي التدفق للقيادة، والسلطة؛ فكل فرد في المنظمة لديه تصوّر واضح عن واجباته، وعن مشرفيه، وعن المسؤول المختصّ بتقديم التقارير.
7. يُساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على التحليل، والفهم الصحيح لعملها، ومعرفة الوضّح الراهن لها.
8. يُرتّب الهيكل التنظيمي العلاقات في المنظمة.
9. يُساعد الهيكل التنظيمي المنظمة على الوصول إلى أهدافها، فيُنظر له على أنه إحدى أهم الأدوات الإدارية في المنظمة.



10. يُساهم الهيكل التنظيمي في توضيح الأقسام، والمستويات الإدارية، والدوائر، والشعب، والمسؤوليات المؤكدة لكل منهم.
11. يُعدُّ الهيكل التنظيمي وسيلة توضيحية تُساعد على دراسة تاريخ المنظمة، وتطورها الوظيفي خلال فترات زمنية مُعيَّنة.
12. يُساعد الهيكل التنظيمي المنظمة في الكشف عن الأخطاء الموجودة في التنظيم، ومُعالجتها، وذلك من خلال كشف العلاقات غير الصحيحة، والازدواجية في المهمات.
13. يُساهم الهيكل التنظيمي في تدريب الموظَّفين الجُدد الذين يلتحقون بالمؤسسة، وذلك من خلال توضيح أقسام المنظمة لهم، وبيان موقعهم في المنظمة، وتوضيح رؤسائهم، ومرؤوسيههم، والأفراد الذين سيتمّ التواصل معهم.

خصائص الهيكل التنظيمي

يتميز الهيكل التنظيمي الجيد بالعديد من المميّزات التي من أبرزها:

1. التنسيق بين أعمال المنظمة: حيث يهتمّ بالتكامل بين الأعمال، والقضاء على التكرار، والازدواجية.
2. مراعاة ظروف البيئة: بحيث يهتمّ بالبيئتين: الخارجية، والداخلية، وتأثيراتهما، فيكون مرناً من حيث استجابته لها.
3. الاستفادة من التخصص: حيث ينجز الموظف مهامّ وظيفة واحدة، أو قسم واحد، ممّا يضمن سرعة الإنجاز، وانخفاض التكلفة، والإتقان.
4. الاهتمام بالأنشطة المهمة للمنظمة: بحيث يتمّ ترتيبها حسب درجة أهميتها، وأولويتها في المستويات الملائمة لها.
5. التخلص من الهدر: بحيث تتمّ مراعاة التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من وحدات، وتخصُّص، والتأكيد على التقسيمات التي يُتوقَّع أن تكون ذات فوائد طويلة الأجل.
6. فعالية الرقابة: حيث يفتح المجال للرقابة الفعّالة، بحيث أنّ الوظيفة التي يتمّ تطبيق الرقابة عليها لا تكون مع الموظف المسؤول عنها نفسه.
7. المركزية: حيث تتركز السلطة لدى جهة مُحدّدة في المنظمة، وعلى الرغم من أنّ هذا الأمر يؤدي إلى البُطء في اتّخاذ القرارات، إلّا أنّه يحقّق درجة أفضل من الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل الوظيفي.
8. اللامركزية: وهذا يعني أنّ السلطات تكون مُوزَّعة على المستويات كلّها في الهيكل التنظيمي، وهذا الأمر من شأنه أن يُسرِّع من عملية اتّخاذ القرارات، إلّا أنّه يُقلّل من شدّة الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل القطاعي.
9. الرسمية: حيث تعني وجود قواعد دقيقة للأعمال، وهي سمة مهمة في المنظمات الكبيرة؛ للتحكّم فيها، إلّا أنّ هذا الأمر يقلّل من الإبداع، ويُبطئ من عملية اتّخاذ القرارات، كما أنّ الحرّية التي تُعطى للموظَّفين تكون قليلة.



10. المرونة: حيث تعكس هذه السمة مقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة الخاصة بالمنظمة.
11. الوضوح: بحيث تكون العناصر في الهيكل التنظيمي مُحَدَّدة بشكل دقيق.
12. الملاءمة: بحيث يتناسب الهيكل التنظيمي مع البيئة الخاصة بالمنظمة، مما يعني تلبية احتياجاتها.

المبادئ التي يستند إليها الهيكل التنظيمي

هناك عدة مبادئ يتم أخذها بعين الاعتبار عن بناء الهيكل التنظيمي، ومنها:

1. مبدأ تقسيم العمل: بحيث يكون كل فرد مسؤولاً عن جزءٍ من العمل.
2. مبدأ الوظيفة: ويعني التقسيم بناءً على الوظائف، ونوع العمل.
3. مبدأ المرونة: ويعني القابلية للتكيف مع التغيرات الخارجية، والداخلية، دون حاجة إلى تعديل جوهريّ فيه.
4. مبدأ وحدة الهدف: ويعني الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه التنظيم. مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: حيث إنه لكل مسؤولية وظيفية سلطة تشرف على أدائها، وتُمكنه.
5. مبدأ قصر خط السلطة: حيث إنه كلما قلت المستويات الإدارية، تزداد الفعالية الإدارية.
6. مبدأ وحدة الرئاسة: بحيث يكون لكل موظف رئيس واحد يأخذ منه التعليمات، والأوامر، والتوجيهات.

أنواع الهياكل التنظيمية

تختلف الهياكل التنظيمية الموجودة في المؤسسات تبعاً لأهداف المؤسسة، وسُلم الرواتب، وتقسيم العمل، ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيمية ما يأتي:

1. **الهيكل التنظيمي البسيط:** وهو ما يُسمّى بالهرميّ، حيث يتّصف بعدم التعقيد، والبساطة، واللا رسمية، كما أنّ السلطة تتركز في قمة الهرم الإداري، ويشيع هذا النمط من الهياكل في المنظمات في مراحلها التأسيسية الأولى، وضمن وجود عدد قليل من الموظفين، بالإضافة إلى أنّ الظروف تكون معروفة، وفي بيئة مستقرّة يمكن التحكم فيها.
 2. **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** وهو يتضمّن تجميع التخصص الواحد في إدارة واحدة، كالإدارة الهندسية مثلاً، وهذا النوع من الهياكل يتّصف بكونه اقتصادياً، كما يستفيد الموظفون فيه من خبرات زملائهم؛ نظراً لعملهم معاً في الإدارة نفسها، إلّا أنّه من ناحية أخرى يشتمل على مساوئ عدّة، منها: كثرة المستويات الإدارية فيه، وقلة مرونته، وسوء العلاقة بين التخصصات.
- ويُعرّف أيضاً بالهيكل التنظيمي البيروقراطي؛ حيث يكون كل موظف في المؤسسة مُخصّصاً لوظيفة واحدة، وتكون أدواره، ومسؤولياته واضحة؛ فالهيكل التنظيمي الوظيفي يتمّ تحديده وفقاً للتخصّص، ويتمّ تقسيم المؤسسة إلى أقسام،



مثلاً: قسم المبيعات، وقسم المحاسبة، وقسم خدمة العملاء، ومن الجدير بالذكر أنّ للهيكل التنظيميّ الوظيفيّ ميزات، وغيوب عدّة، تُقسّم على النحو الآتي:

مميزات الهيكل التنظيميّ الوظيفي:

- وجود مبدأ التخصصيّة في الوظائف، والأقسام، والدوائر، وتوفّر خبراء، ومُختصّين في المجالات كلّها.
- تسهيل عمليّة الرقابة، والإشراف على الدوائر، والأقسام داخل المُنظمة.
- المُساهمة في حلّ قضايا المُنظمة، وذلك من خلال تمكين الرئيس الإداري، وتوفير المُساعدات الإداريّة، والفنيّة له.
- إمكانية تدريب المُوظّفين على تأدية المهمّات، والأعمال، بالإضافة إلى تمكين المُشرفين من الرقابة على الأعمال.

عيوب الهيكل التنظيميّ الوظيفي

- صعوبة تواصل الأقسام مع بعضها البعض من خلال الهيكل التنظيميّ الوظيفي.
- الغموض في تحديد السُّلطات، والمسؤوليات، وبالتالي ينتج عنه تهرّب الأفراد من المسؤوليات؛ وذلك بسبب الازدواجيّة بالإشراف بين الفنيين، والتنفيذيين.
- الفوضى الإداريّة الناشئة عن عدم المقدرة على تطبيق النظام في المُستويات الدُّنيا من التنظيم.

3. الهيكل التنظيميّ التنفيذي

تكون السُّلطة في الهيكل التنظيميّ التنفيذيّ مركزيّة؛ أي أنّ السُّلطة تقتصر على أعلى هرم المُنظمة، ويكون هناك رئيس واحد في أعلى قِمّة المُنظمة، وتقتصر عليه مهمّة اتّخاذ القرارات، والأوامر، علماً بأنّ خطوط السُّلطة في الهيكل التنفيذيّ تسير من الأعلى إلى الأسفل بشكل مُستقيم؛ فتتدفّق الأوامر، والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويتميّز هذا الهيكل بالوضوح، والبساطة، إلّا أنّه تُوجد بعض العيوب فيه، وتتمثّل في النقاط الآتية:

الافتقار إلى التعاون، والتنسيق بين الإدارات.

الاحتياج إلى التخصصيّة في العمل، والفصل بين الوظائف الإداريّة، والفنيّة.

تحمل المسؤولين في المُستويات العليا مسؤوليات تفوق طاقاتهم؛ فهم يتولّون المسائل الإداريّة، والفنيّة معاً.

4. الهيكل التنظيميّ الاستشاري

الهيكل التنظيميّ الاستشاريّ يدمج بين نوعين من الهياكل؛ فيتضمّن الهيكل التنفيذيّ، والهيكل الوظيفيّ، وتكون السُّلطة فيه سلطة مركزيّة موحّدة، كالهيكل التنفيذيّ، ويُستفاد فيه من مبدأ التخصصيّة في العمل، إضافة إلى وجود الخبراء، والمُختصّين الذين يُقدّمون المُساعدة، والمُشورة للرؤساء، والإداريين في العمل.



مزايا الهيكل التنظيمي الاستشاري:

- اشتماله على مبدأ التخصصية في العمل.
 - مساعدة الخبراء، والفنيين للرؤساء الإداريين، مما يؤدي إلى تمكين الرؤساء.
 - توفير معلومات تساعد على اتخاذ القرار.
 - تنمية، وزيادة خبرات الإداريين المخولين بالسلطة الإدارية.
- عيوب الهيكل التنظيمي الاستشاري:
- الصراع بين الإداريين، والفنيين في المنظمة؛ وذلك نتيجة لزيادة الاحتكاك فيما بينهم.
- رغبة الفنيين في ممارسة السلطة التنفيذية؛ مما ينتج عنه ازدواجية في السلطات، وعدم المقدرة على تتبعها.
5. **الهيكل القطاعي:** وهو نوع من الهياكل يتم فيه تجميع الموظفين المتخصصين في خدمة محددة، أو منتج محدد، علماً بأنه قد يتم فيه الاحتفاظ بالمركزية في بعض الإدارات.
6. **الهيكل المصفوفي:** وفي هذا النوع يتم تصنيف الموظفين تبعاً للوظائف، كما يتم اختيار مسؤول عن موظفين ضمن وظائف مختلفة، بحيث يكون مسؤولاً عن منتج محدد أيضاً، ومن الجدير بالذكر أنه قد يكون للموظف رئيسان في هذا النوع من الهياكل؛ حيث يتبعه موظفون من إدارات مختلفة، بالإضافة إلى وجود رئيس لكل منهم في إدارته، وهو نوع يشمل السمات نفسها في الأنواع السابقة، إلا أن صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للموظفين فيه؛ نظراً لكونهم يتبعون رئيسين، هو أمر يعيبه.
7. **الهيكل الميكانيكي:** ويتصف بأن الهرم الوظيفي فيه ممتد بشكل رأسي، وهذا يعني أن المستويات الإدارية فيه متعددة، علماً بأنه من الأفضل اتباع هذا النوع إذا كانت المؤثرات الخارجية مستقرة، وفي حال كانت الأعمال روتينية لا تتغير رغم تكرارها، وعلى الرغم من أن هذا النوع يتصف بكثرة الرقابة، وطبقات الهرم الوظيفي المتعددة فيه، بالإضافة إلى المركزية، والرسمية، إلا أن اتخاذ القرارات فيه يعد بطيئاً نسبياً، كما أنه يُعتبر قليل المرونة.
8. **الهيكل الحيوي:** أو ما يُسمى بالعضوي، أو المسطح (بالإنجليزية Flat Structure)؛ وتكون فيه المستويات الإدارية قليلة، بمعنى أن الهرم الوظيفي فيه يكون قصيراً، وعلى الرغم من أنصاف هذا النوع بالمرونة، واللامركزية، والسرعة في اتخاذ القرارات، والتي تكون ناجمة عن التفويض الكبير للمدراء، واللامركزية، إلا أنه يقلل من الرقابة، كما أنه يؤدي إلى أن يصبح كل مدير مسؤولاً عن عدد أكبر من الموظفين، علماً بأنه من الأفضل اتباع هذا النوع في حالة السرعة في تغير المؤثرات الخارجية، وفي حال رغبة المنظمات في أن تكون منتجاتها متميزة.
9. **الهيكل التنظيمي الشبكي**
- يتمثل الهيكل التنظيمي الشبكي بإشراف مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين على الأعمال التي يتم إنجازها داخل المنظمة، وتنسيق علاقات محددة مع منظمات أخرى تتولى عمليات أخرى، كالإنتاج، والنقل، والتسويق، وغيرها.



- ميزات الهيكل التنظيمي الشبكي: إمكانية استخدام موارد خارجية من خارج المنظمة، قد تكون المنظمة بحاجةها في عملياتها، كالمواد الخام.
- المساهمة في تحسين الجودة من خلال اللجوء إلى خبراء مختصين في هذا المجال.
- عيوب الهيكل التنظيمي الشبكي:
- الافتقار إلى الرقابة المباشرة؛ وذلك بسبب عدم مقدرة الإدارة العليا على السيطرة بشكل مباشر على العمليات داخل المنظمة.
- زيادة درجة المخاطرة على أعمال المنظمة؛ بسبب إمكانية عدم التزام المتعاقدين بإنجاز المتفق عليه بين الطرفين.

مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي

- عند تصميم، أو تطوير الهيكل التنظيمي، لا بُد من النظر إلى مُركّزات، وأسس عدّة، تُعد نقاطاً مرجعية في عملية اتخاذ القرار فيما يخصّ الأمور التنظيمية، من هذه المبادئ:
- مبدأ التخصصية في العمل: Departmentalization: حيث يتمّ تجميع الأعمال المُتشابهة، وذات التخصص الواحد في المنظمة تحت قسم واحد؛ وذلك لتحقيق أقصى كفاءة مُمكنة.
- مبدأ الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية: Main Functions Relative Importance: وهو إعطاء الأولوية، والأهمية للأنشطة الرئيسية التي تُحقّق أهداف المنظمة.
- مبدأ التجانس، والتكامل: Integration and Harmony: وذلك من خلال تجميع الأعمال التي تتكامل، وتتجانس فيما بينها في قسم تنظيمي واحد، ممّا يُحقّق الفعالية في العمل، والتدفّق السلس للمعلومات، وبالتالي إنجاز الأهداف، والمهمّات.

شكرا لكم