

المحور الثالث: تصميم الهيكل التنظيمي

تصميم الهيكل التنظيمي هو عملية حاسمة في إدارة المنظمات، حيث يحدد كيفية تنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف بكفاءة. يعكس الهيكل التنظيمي التسلسل الهرمي، وتوزيع المهام، وخطوط التواصل، مما يؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة.

تصميم الهيكل التنظيمي هو عملية تحديد الإطار العام الذي يتم من خلاله تنظيم العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية داخل المنظمة. يتضمن ذلك توزيع المهام والمسؤوليات، وإنشاء خطوط السلطة والمسؤولية، وتحديد آليات التواصل والتنسيق. يعتبر تصميم الهيكل التنظيمي جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي، حيث يساعد في ترجمة الأهداف إلى مهام ومسؤوليات محددة.

➤ خصائص تصميم 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: يجب أن يكون الهيكل قابلاً للتكيف مع التغيرات البيئية أو التنظيمية.
- الوضوح: يحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لتجنب التداخل في المهام.
- التواصل: يحدد خطوط التواصل الرسمية وغير الرسمية داخل المنظم.

➤ خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد من القيام بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى:

تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف .

الخطوة الثانية:

يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.

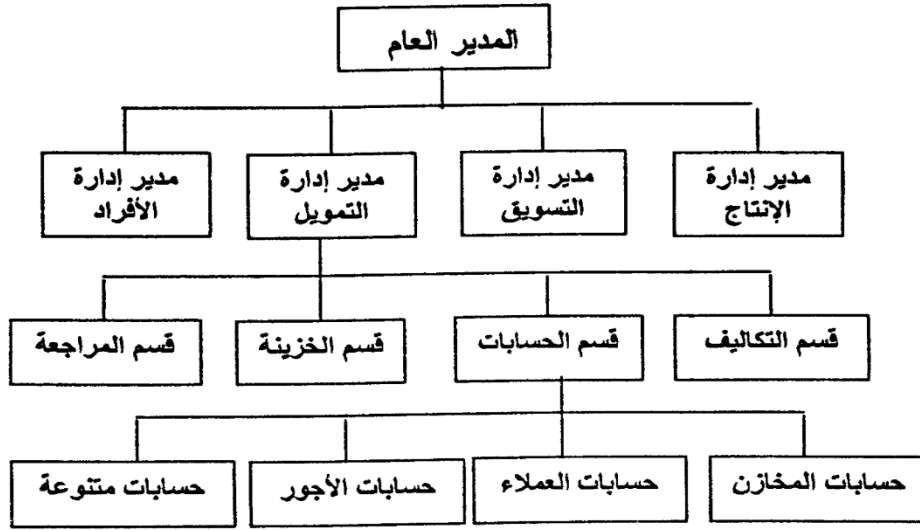
الخطوة الثالثة:

فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة. وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

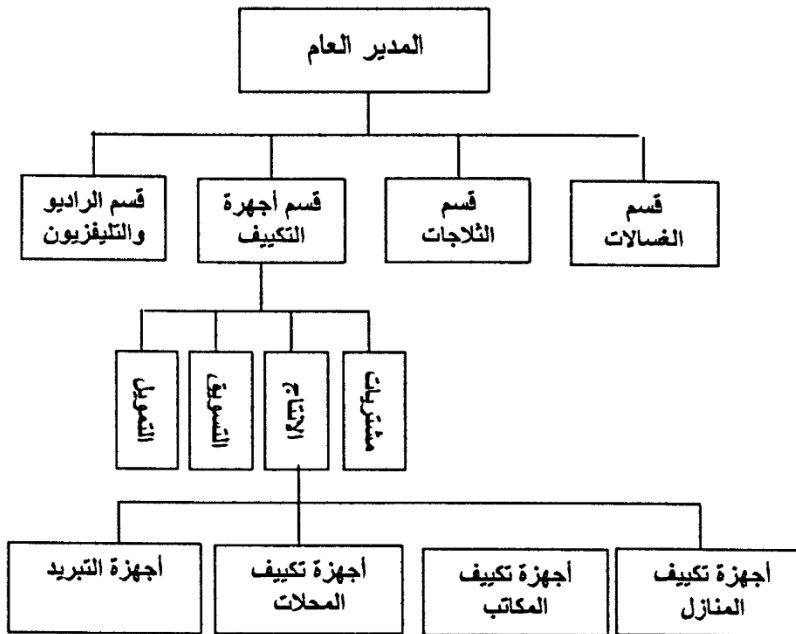
- التقسيم (التجميع) حسب الوظائف.
- التقسيم (التجميع) حسب المنتج.
- التقسيم (التجميع) حسب العملاء.
- التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية.
- التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الإنتاج.

وفيما يلي رسوم توضيحية لكل من هذه التقسيمات الهيكلية:

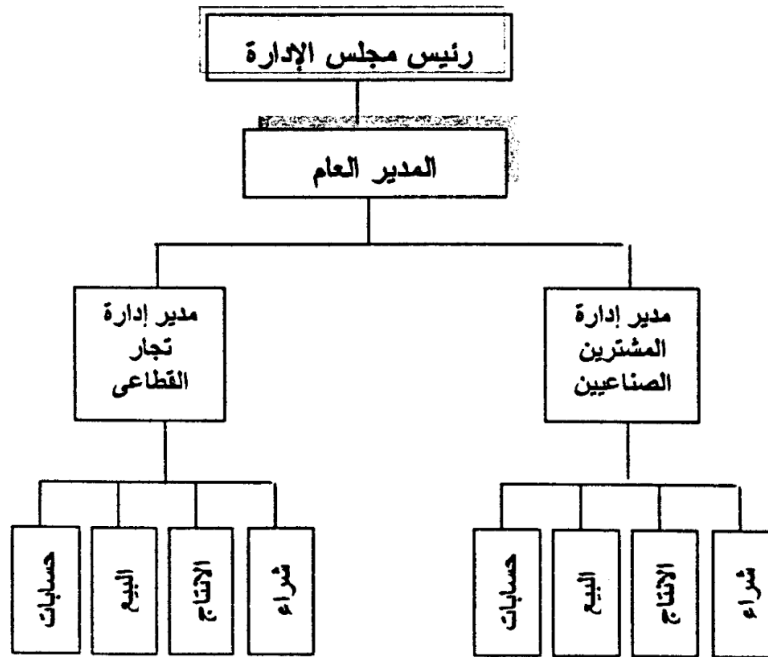
• التقسيم حسب الوظائف:



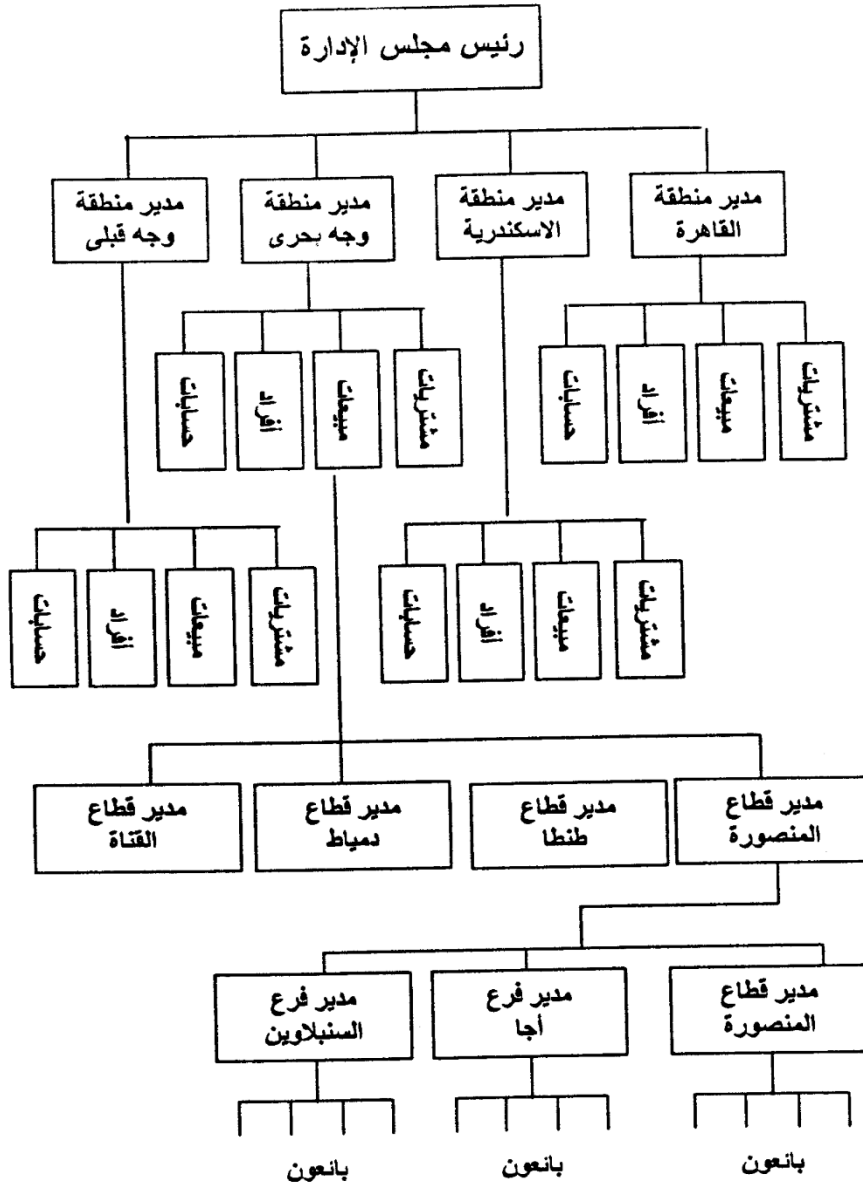
• التقسيم حسب المنتج:



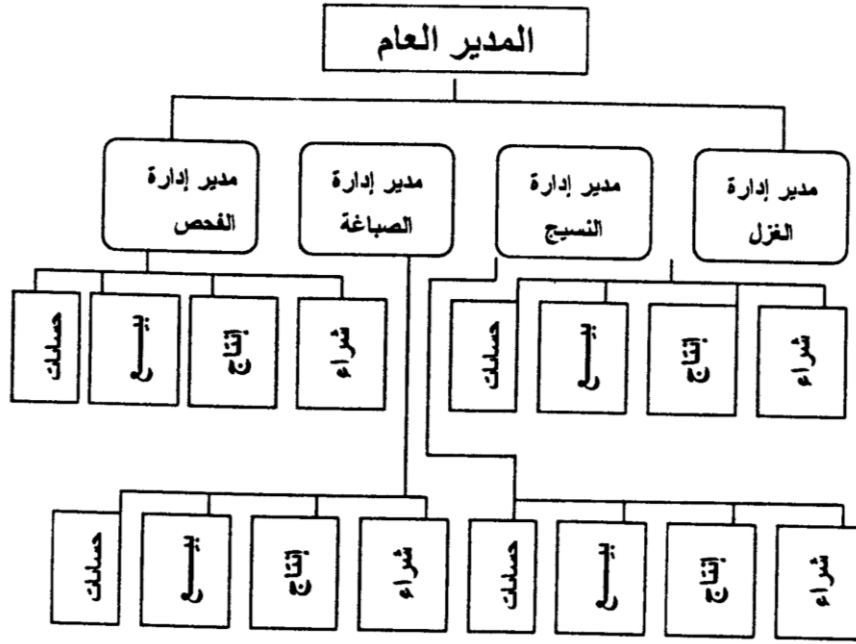
• التقسيم حسب العملاء:



- التقسيم حسب المناطق الجغرافية:



• التقسيم حسب مراحل الانتاج:



الخطوة الرابعة:

تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:



السلطة – المسؤولية – التفويض – المركزية واللامركزية – نطاق الإشراف – اللجان

الخطوة الخامسة:

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة السادسة:

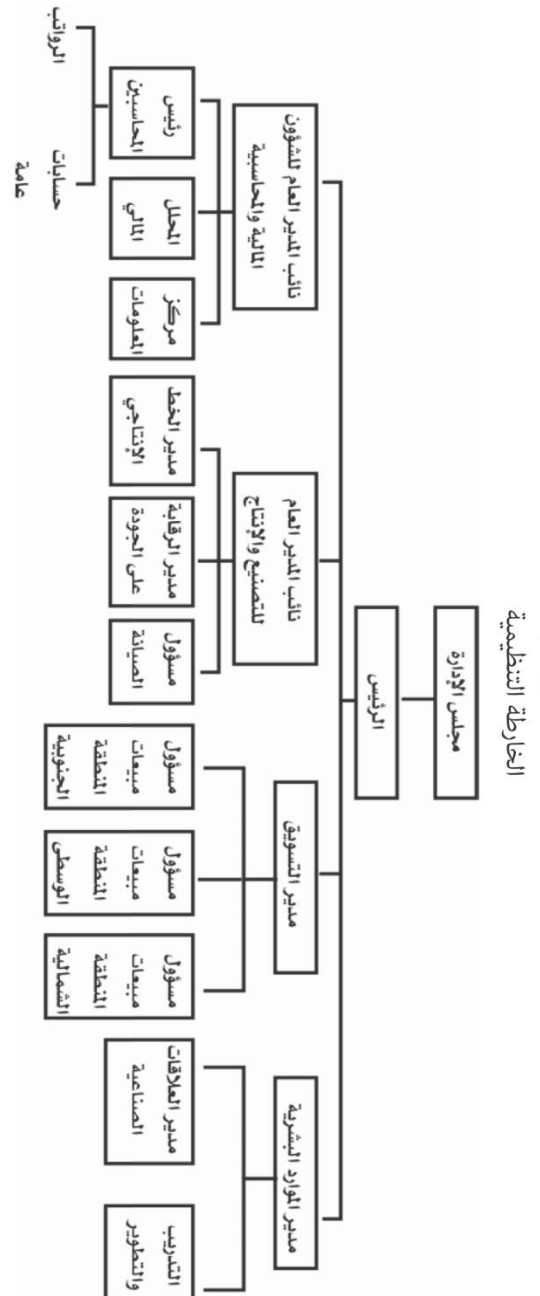
اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)

الخطوة السابعة:

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية)

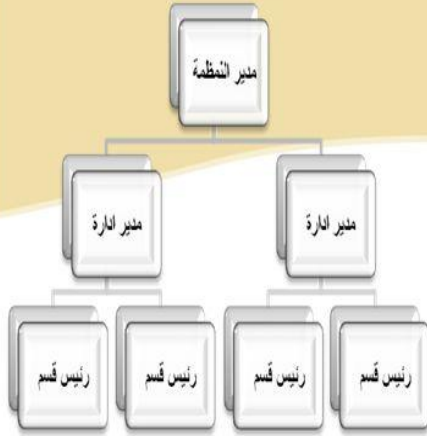
والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم)، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطى فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية. وفيما يلي مثال عن الخريطة التنظيمية:



فيمايلي أمثلة عن أنواع الخرائط التنظيمية:

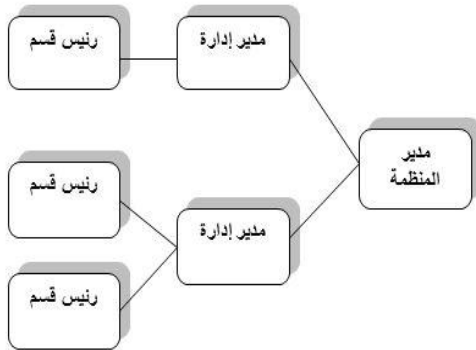
الخرائط التنظيمية:

الخرائط التقليدية:



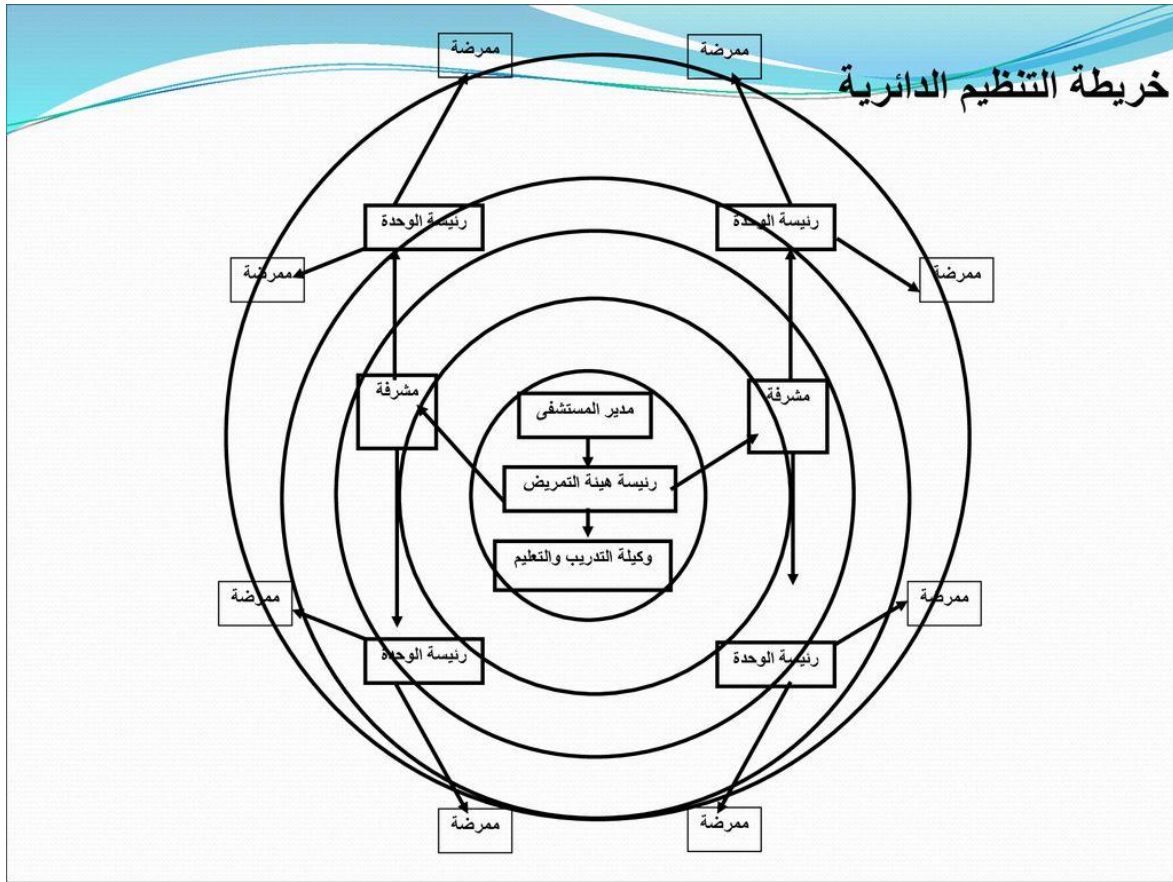
تستخدم بكثرة في المنظمات الحكومية وتنساب خطوط السلطة من الأعلى إلى الأسفل وتتميز بالسهولة والوضوح ولكن يعاب عليها أنها قد تترك أثر نفسيا سيئا عند المرووسين في المستويات الإدارية الدنيا.

الخرائط الأفقية:



مناسبة للمنظمات الكبيرة لأنها توفر مساحة واسعة للرسم ، وتوضح هذي الخريطة انسياب خطوط السلطة من اليمين إلى اليسار.

مثال عن الخريطة التنظيمية الدائرية:



الخطوة الثامنة:

إعداد الدليل التنظيمي

في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

الخطوة التاسعة:

تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

ويمكن تلخيص الخطوات بشكل آخر كمايلي:

الوصف	الخطوة
دراسة الهيكل الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف.	تحليل الوضع الحالي
ربط الهيكل بالأهداف الاستراتيجية لضمان التوافق.	تحديد الأهداف الاستراتيجية
توزيع الأدوار بطريقة تتجنب التداخل وتحقق الكفاءة.	تحديد المهام والمسؤوليات
تحديد النوع بناءً على طبيعة المؤسسة وحجمها ومواردها.	اختيار نوع الهيكل المناسب
تطبيق الهيكل ومراجعته بانتظام لضمان ملاءمته للتغيرات.	تنفيذ ومراجعة الهيكل

معايير تصميم الهيكل التنظيمي

أهميته	الشرح	المعيار
يعزز الشفافية في الأدوار والمسؤوليات.	يحدد التسلسل الوظيفي لتجنب التداخل وتحسين الكفاءة.	وضوح السلطة والمسؤولية
يضمن استمرارية العمل في ظل التغيرات السريعة.	الهيكل يجب أن يكون قابلاً للتكيف مع تغيرات السوق والبيئة.	المرونة
يحسن الاتصالات ويقلل الازدواجية في الجهود.	يعزز التعاون بين الأقسام المختلفة وبين المؤسسة والأطراف الخارجية.	التنسيق الداخلي والخارجي
يزيد من الإنتاجية ويقلل الهدر.	يضمن توزيع الموارد البشرية والمالية بشكل فعال.	الكفاءة التشغيلية

التحديات في تصميم الهيكل التنظيمي

الأمثلة العملية	الوصف	التحدي
إدخال الهيكل الشبكي في مؤسسة تقليدية.	الموظفون قد يقاومون التعديلات في الهياكل بسبب عدم وضوح الفوائد أو خوف من فقدان دورهم.	مقاومة التغيير
استخدام هيكل مصفوفي معقد دون تدريب كافٍ.	التصميم المفرط قد يؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرارات أو تداخل الصلاحيات.	تعقيد العمليات
استخدام هيكل هرمي في شركة ناشئة.	تصميم هيكل لا يواكب رؤية وأهداف المؤسسة يؤدي إلى ضعف الأداء.	عدم توافق الهيكل مع الاستراتيجية

➤ إعادة التصميم (التنظيم)

- تعديل النظام الأساسي للمنظمة الذي بني التنظيم على أساسه، وبموجب هذا التعديل تغيرت الأهداف والسياسات العامة.
- التغيرات في ظروف العمل كاستخدام معدات وأجهزة تقنية متقدمة أو التغيير في الشكل القانوني للمنظمة.
- حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة سواء بالتوسع أو بالتقلص عن طريق دمج بعض الأقسام بعضها ببعض.
- عدم وضوح السلطة والمسؤولية.
- انخفاض مستوى الأداء في المنظمة مما يترتب عنه إعادة التنظيم لرفع أداء المنظمة.
- عند حدوث نقص في وظائف القيادات العليا لإدارة المنظمة نتيجة نقلهم أو إعفائهم أو تركهم للوظيفة أو إحالتهم للتقاعد.
- الرغبة في تطوير الجهاز التنظيمي ورفع كفاءته عن طريق إدخال أفكار تنظيمية جديدة.
- حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة.