

جامعة بابل/كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة البيئة
المرحلة الاولى/مبادئ الادارة/مدرس المادة ثناء عبدالكريم عبدالرحيم
عنوان المحاضرة (وظائف الادارة (التنظيم/ الهيكل التنظيمي)

التصميم التنظيمي:

يشير التصميم التنظيمي الى الاسلوب الذي يتم من خلاله ربط مكونات وعناصر المنظمة (هيكل وعمليات) لغرض منحها الوضع الذي يؤهلها لبلوغ اهدافها بكفاءة. ،ويؤكد الباحثين ان التصميم التنظيمي يمثل عملية جوهرية لتحديد واختيار الهيكل التنظيمي واختيار نظام الاتصال الاساسي ،التخصص الوظيفي ،تقسيم العمل ،التمايز والتكامل ،التنسيق والرقابة ،السلطة والمسؤولية اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة.

ويعرف (بأنه وضع خارطة تنظيمية يُحدد فيها مختلف الوحدات الادارية، وتوضح فيها خطوط الاتصال والسلطة، وتبين مدى نطاق الاشراف بحيث يعطي المصمم التنظيمي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الادارة).

الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها ، ويتخذ شكلا هرميا ويحتوي على مستويات إدارية يعلو بعضها البعض في قمته الإدارة العليا ثم الإدارة الوسطى وفي نهايته الإدارة المباشرة أو التنفيذية التي تشرف على المنفذين مباشرة . ومن المعروف أنه كلما ازداد عدد العاملين كلما احتاج الأمر إلى زيادة في عدد المستويات الإدارية ، وعلى ذلك فإن الهرم تتسع قاعدته بقدر ما يزداد ارتفاعه كما في الشكل التالي :



يعرف الهيكل التنظيمي ((بأنه وسائل وادوات توزيع مواقع المسؤوليات ،وتأمين الاطار المناسب للعمليات التشغيلية والاداء المتوقع ،وتهيئة اليات تحديد وتنفيذ المعلومات ،وبشكل يسمح التنسيق للنشاطات والرقابة عليها لأغراض اتخاذ القرار من قبل الادارة)).

العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

ليس هناك هيكل تنظيمي جاهز للتطبيق في المنظمة لذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي المناسب مع مراعاة عدة عوامل أبرزها:

١- حجم المنظمة:

وهو اهم عامل على الاطلاق ،قد يكون هناك زيادة في عدد العاملين او عدد التخصصات والمعدات المستخدمة، فكلما زاد حجم المنظمة تعقد الهيكل التنظيمي وبالعكس.

٢-دورة حياة المنظمة(عمر المنظمة):

حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة وهل هي في بداياتها او في مرحلة تطورها او اندحارها فالمنظمة تشبه بالإنسان تبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالها.

٣-درجة التخصص.

أن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فان كان التخصص في العمل منخفضة كان الهيكل بسيطاً والعكس صحيح.

٤-التكنولوجيا:

فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المنظمة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت الى هيكل تنظيمي اكثر تعقيدا.

٥-اتساع نطاق عمل المنظمة:

حيث ان زيادة حجم المنظمة يؤدي الى تعقيد هيكلها التنظيمي ،فالمنظمات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية كان تكون إقليمية او عالمية تحتاج الى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المنظمة في المكان الواحد.

٦-بيئة المنظمة:

للبيئة دور رئيسي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، فالمنظمة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار ، فالاستقرار يعني هيكل تنظيمي بسيط وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكل معقد.

مراحل اعداد الهيكل التنظيمي:

يمر اعداد الهيكل التنظيمي بخطوات:

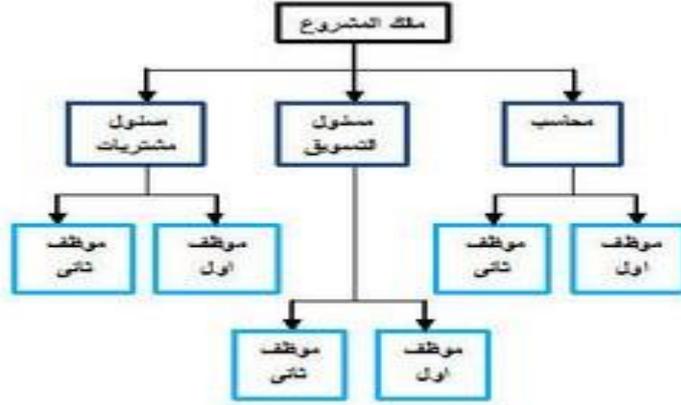
- 1-تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة.
- ٢-تحديد الانشطة اللازمة للوصول الى الاهداف بدقة ووضوح.
- ٣-تقسيم الانشطة الى نشاطات فرعية ورئيسية(وتقسيمها في ادارات ،اقسام ،شعب).
- ٤-تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية ، واعداد وصف وظيفي لكل وظيفة وتحديد واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازم توفرها في الفرد لأشغالها.
- ٥-تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الوحدات بغرض تحقيق التنسيق والتعاون بين الوحدات.
- ٦-تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل المنظمة.
- ٧-اعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

انواع الهيكل التنظيمي

هناك أنواع من الهيكل التنظيمي منها: الهيكل البسيط (الهرمي)، الهيكل الوظيفي ، الهيكل القطاعي ، والمصفوفي . وكل شكل له مزاياه وعيوبه:

١-الهيكل التنظيمي البسيط (الهرمي)

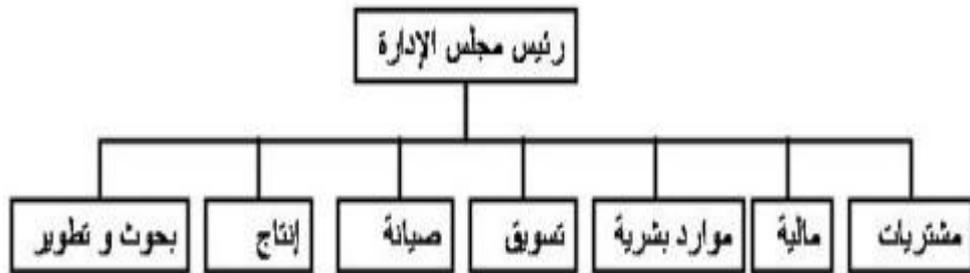
ويتميز هذا الهيكل بالبساطة وعدم التعقيد واللا رسميه ، وتمركز السلطة في قمة الهرم الإداري. هذا النمط يتبع في المنشآت في مراحلها الأولى من التأسيس ومع قلة عدد الموظفين، وأيضا عندما تكون الظروف معروفة وفي بيئه مستقره حيث يمكن ضبط الأمور والتحكم فيها من قبل الإدارة المركزيه في قمة الهرم..



شكل يوضح الهيكل التنظيمي البسيط

الهيكل الوظيفي :

وفيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة وإدارة هندسية واحدة وإدارة مخازن واحدة وإدارة صيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن وأكثر من ورشة... بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

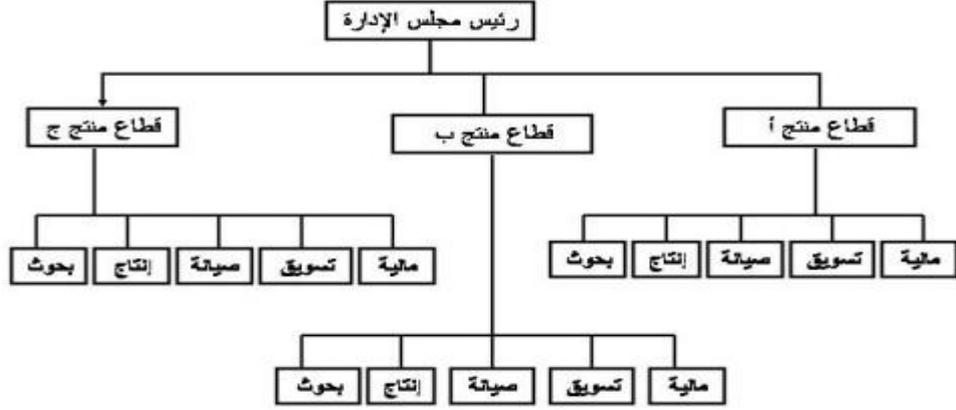


شكل يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي

الهيكل القطاعي

وفية يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد. مثال: مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين أ و ب يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ و ب وكل قطاع يتبعه كل خدماته - تقريبا- من إنتاج وصيانة ومالي

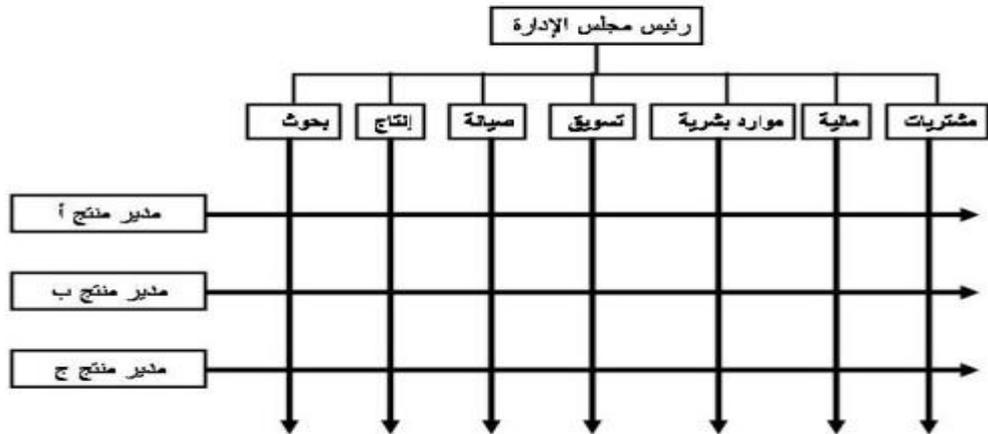
ومخازن....لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية



شكل يوضح الهيكل التنظيمي القطاعي

الهيكل المصفوفي

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظائف وكذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: مصنع ينتج منتج أ و ب فيعين مسئولا ذا مستوى عالي عن المنتج أ وآخر عن المنتج ب وهذا المسئول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة وكل منهم له رئيس آخر في أدارته. عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين . ويجمع ميزات التقسيم التنظيمي والقطاعي والوظيفي.



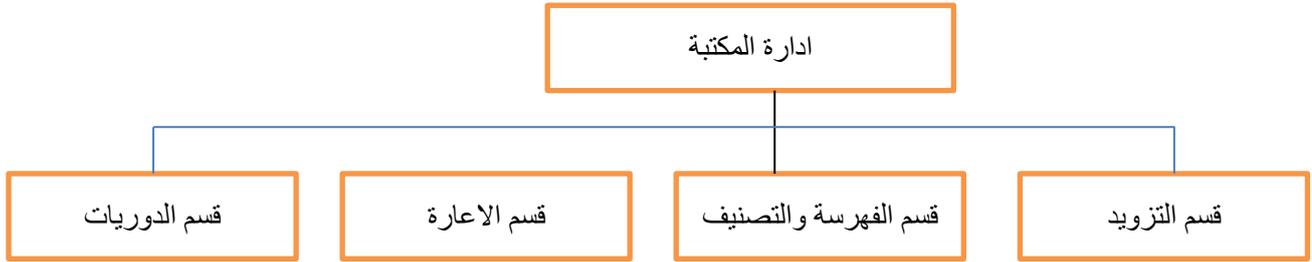
شكل يوضح الهيكل التنظيمي المصفوفي

التقسيم التنظيمي:

يقصد بالتقسيم التنظيمي التقسيمات الداخلية للدوائر الرئيسية وهي تمثل التفرعات في الهيكل التنظيمي ومنها:

اولاً:" التقسيم على اساس الوظيفة:

يعد هذا التقسيم من اكثر طرق التقسيم التنظيمي شيوعا في المنظمات ويتم فيه تسمية الادارة الفرعية باسماء الوظيفة.



ثانياً:" التقسيم على اساس الخدمة المقدمة

تتم التقسيمات الداخلية للدوائر بحسب الخدمات التي تقدمها للعملاء

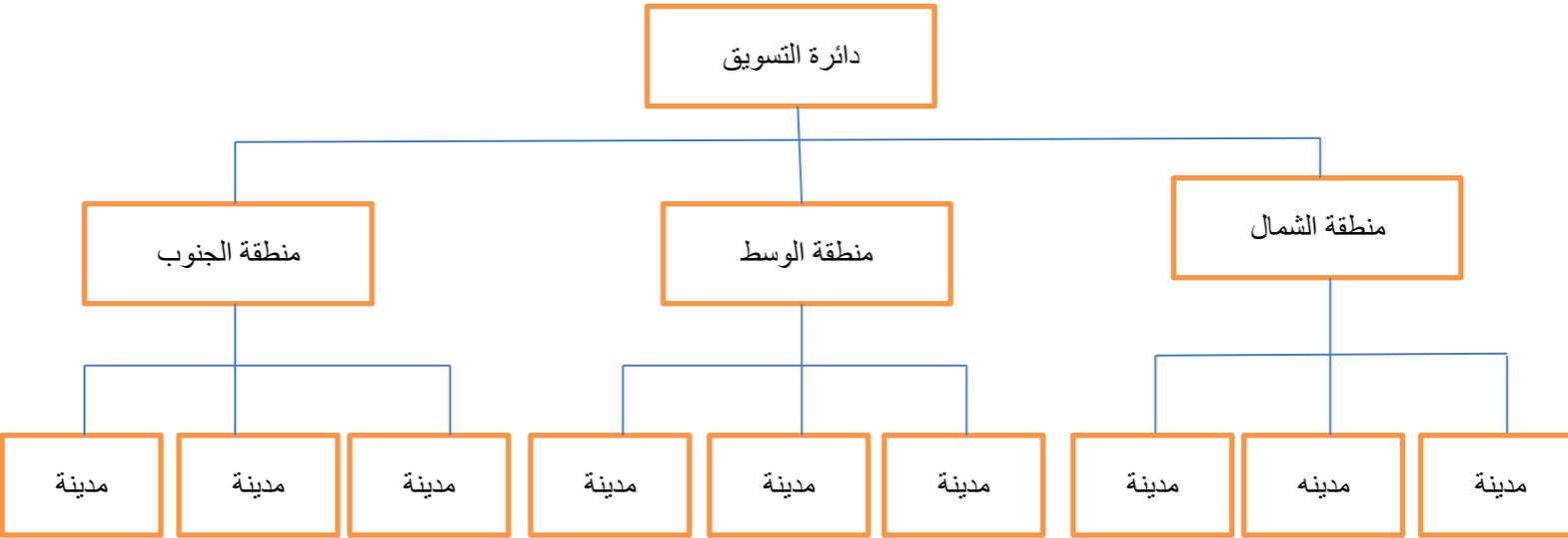


ثالثاً:" التقسيم على اساس فئات المستخدمين

يعد المستخدمين محور نشاط المنظمة لذا اعتبر اساساً" للتقسيم التنظيمي ويتم التقسيم فيها حسب فئات المستخدمين.



رابعاً: التقسيم على اساس المناطق الجغرافية
يتم تقسيم العمل تبعاً للمناطق الجغرافية ومن مزاياه انه يساعد على السرعة في
تلبية احتياجات العملاء في المناطق.



الخرائط التنظيمية:

هي مخطط يصور الشكل التنظيمي من حيث خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام .

إعادة التنظيم:

من المعلوم انه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة اوجامدة في المنظمة ،لانه مع مرور الزمن وبتغير الظروف فإنه تصبح هياكل المنظمة قديمة وغير مناسبة، وبهذا تصبح الحاجة ماسة لاعادة التنظيم ويقصد **بإعادة التنظيم** ادخال تعديلات وتغييرات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمنظمة بغرض ضمان استمرارها وبقائها في اداء وظائفها بالشكل المطلوب).

ومن الاسباب التي تدعو الى اعادة تشكيل الهيكل التنظيمي في المنظمة:

- ١- ظهور اخطاء في التصميم الاصلي مما يؤدي الى عدم فاعليته.
- ٢- حدوث تغييرات في اهداف المنظمة.
- ٣- حدوث زيادة واضحة في حجم واعمال وانشطة المنظمة.
- ٤- حدوث انكماش في حجم واعمال وانشطة المنظمة.
- ٥- تغيير ادارة المنظمة ورغبة الادارة الجديدة في ادخال افكار تنظيمية جديدة.
- ٦- مواجهة الظروف الجديدة للمنظمة.