

المحاضرة العاشرة تصميم الهيكل التنظيمي

1-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 بالانشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة .

الخطوة الثالثة: هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد 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، لا بد 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، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة.

وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية .

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.

2-سمات الهيكل التنظيمي

يتصف الهيكل التنظيمي بعدة سمات مختلفة تتناسب مع عمله و الهدف من وضعه و يمكننا تقسيمها الى ثلاثة مبادئ:

مبدأ التوازن:

و الذي يقصد به تحقيق التوازن بين الإمكانيات و الصلاحيات و المسؤوليات التي تمنح للأفراد او للإدارات على حد سواء و هنا يجب ان يكون مصدر الأوامر مصدرا موحدًا لكي لا تحدث زعزعة في الاستقرار و لخبطة في الأولويات

مبدأ المرونة:

و هو ما ذكرناه سابقا من قابلية الهيكل التنظيمي للتعديل واستيعابه للمتغيرات و المستجدات مبدأ الاستمرار:

مبدأ الاستمرار يعني ضمان الهيكل التنظيمي لاستمرار الأداء طويل المدى و عدم التوقف بسبب الازمات

3-متى يجب اعادة هندسة الهيكل التنظيمي

اذا كانت المنظمة تعاني من احد المشكلات التالية فإنها في حاجة الى مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي :

- تداخل الاختصاصات بين الوظائف وعدم وضوح طبيعة المهمة الخاصة بكل وظيفة
- صعوبة تحديد المسؤوليات والمهام الخاصة بكل وظيفة
- نطاق الاشراف الخاص بالوظيفة غير محدد بشكل جيد (العلاقة بين الرئيس ومرؤسيه)
- غياب مفهوم العمل المشترك والعمل الجماعي ونشوء صراعات ونزاعات داخلية بين الافراد
- الاجراءات الادارية غير منتظمة وغير واضحة لدى الموظفين
- ارتفاع معدل الدوران الوظيفي (الاستقالات وترك العمل)
- تشكل تنظيمات غير رسمية بين الموظفين تعمل كجماعات ضغط ضد مصالح الشركة
- عدم وجود مسار واضح للترقية للوظائف الاعلى ضمن معايير مناسبة
- تركيز السلطات وخبرات العمل في يد بعض الموظفين أو المديرين بصورة تهدد الشركة