ملخص المحاضرة الحادية عشر

الهياكل التنظيمية

مفهوم الهيكل التنظيمي :-

هناك تداخل في المفاهيم بين مصطلح : الهيكل التنظيمي ،ومصطلحات : البناء التنظيمي ، والتصميم التنظيمي ،والخريطة التنظيمية....
•الهيكل التنظيمي هو : النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة للربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
* الهيكل التنظيمي مصطلح مرادف للبناء التنظيمي

عناصر الهيكل التنظيمي:-

يتكون الهيكل التنظيمي من أربعة عناصر هي:

١ – المهام والمسئوليات
٢ – وحدات إدارية
٣ – آليات التنسيق الرأسي
٤ – آليات التنسيق الأفقي.

في التنسيق الرأسي نعتمد على السلطة و الاوامر واعطاء الصلاحيات (الاصلية او المفوضة)

اما التنسيق الافقي يتم مابين الوحدات المتشابهه الموجودة في نفس المستوى الإداري من خلال اللجان و فرق العمل داخل المنظمة

الخريطة التنظيمية :

عبارة عن : رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي ، يصور العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة ، ويصف خطوط انسياب السلطة والمسئولية التي توضع من أجل التنسيق.
•وهي تختلف في أنواعها.
*الخريطة التنظيمية لاتوضح طبيعة التفاعلات التي تتم

طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

أولاً : طريقة تحليل الأهداف : (التصميم من أعلى لأسفل)
يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيس لإنشائها ، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية . وهما ما يعبر عنهما عند تصميم الهيكل التنظيمي.
وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات ، تتمثل في : تحليل الأهداف الرئيسة إلى أهداف ، ونشاطات فرعية ، ثم يتم بناء وحدات رئيسة وفقا لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه ، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسة إلى وحدات فرعية ، وكل فرعية إلى وحدات أصغر تؤدى مهام محددة وتحقق أهداف محددة وتضم عددا من العاملين الذين يقومون بأعمال متشابهة

لا يوجد طريقة واحدة تعتمد عليها لتصميم الهيكل التنظيمي
طريقة تحليل الاهداف من الطرق الشائعة ،تقوم على تصميم المنظمة
وتصميم الهيكل التنظيمي من اعلى إلى أسفل

ثانيا : طريقة تجميع الأنشطة (: التصميم من أسفل لأعلى)
•تقوم هذه الطريقة على أساس : تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات صغيرة ، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهة في أقسام محددة ، ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثل الإدارة العليا للمنظمة.
•وبالقطع لا يغيب عن فطنة الطالب الذكي أن هاتين الطريقتين تكملان بعضهما البعض

يطلق عليها طريقة تجميع الانشطة
في هذة الطريقة لا نتجاهل اي مهمة مهما كانت صغيرة
ونحاول وضعها بالمكان المناسب لها منعا لأي اختلالات قد يمكن ان تحدث في هذا النظام

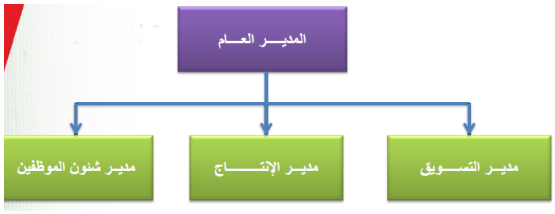
س١/ ان طريقة تجميع الانشطة افضل من طريقة تحليل الاهداف ؟
جـ/ لايمكن ان نقول الطريقة الاولى افضل من الثانية والعكس

* لايوجد طريقة واحدة متفق عليها ومنتهية بالنسبة لنا ولكن هناك طرق شائعة الاستخدام .
هذة الطريقتين تكملان بعضهما في الواقع العملي و لا نستطيع ان نجزم بان احد الطريقتين هي الافضل او واجبة الإتباع
*نختار منهم مايتناسب مع طبيعةالمنظمة وطبيعة الاعمال

* يجب ان يحترس المصمم للهيكل التنظيمي اذا اتبع الطريقة الاولى ان لايهمل هدفا مهما كان بسيطا ولايهمل نشاطا مهما كان ضئيلا

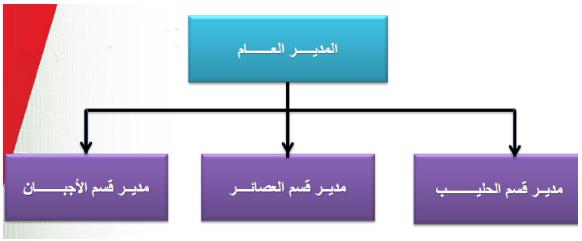
طرق التنظيم

التنظيم على أساس الوظيفة:

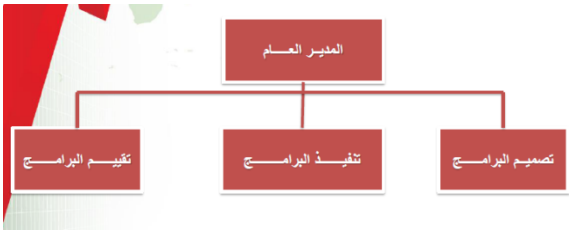


*الوظيفة يقصد بها الغرض الرئيسي المطلوب تحقيقه او الخدمة الواجب تأديتها

التنظيم على أساس نوع المنتج:



التنظيم على أساس العمليات:

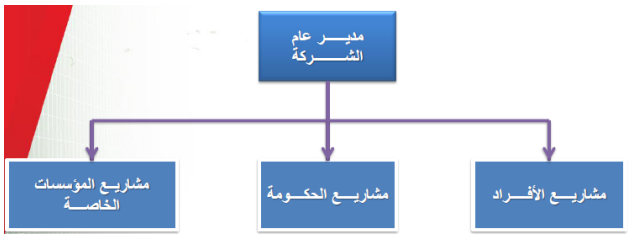


*التنظيم على اساس العمليات يقصد به الانشطة التي يتم القيام بها

التنظيم على أساس الموقع الجغرافي:

*كل فرع سيتولى القيام بمجموعة الانشطة الخاصة بهذا الفرع

التنظيم على أساس نوع المستفيد:



*التقسيم يعتمد على طبيعة الخدمات التي تقدم لفئة معينة
* لا نستطيع ان نقول اساس افضل من الآخر

التنظيم المختلط:

من النادر أن نجد تنظيم ا يقوم على أساس نوع واحد فقط من التنظيمات السابقة.
تجمع كثير من المنظمات بين أكثر من طريقة في التنظيم بناءً على أهدافها ، واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية ، وحجمها ، ونوع منتجاتها ، والعملاء الذين تتعامل معهم.
نجد مثل هذه التنظيمات المختلطة في كثير من المصانع والشركات السعودية مثل : الاتصالات السعودية – سابك – البنوك السعودية ...
*يسمى التنظيم المختلط او الهجين
* الشائع اننا نستخدم اكثر من اساس في الهيكل التنظيمي

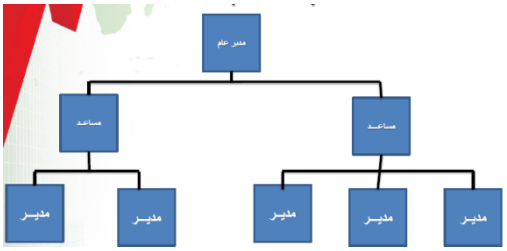
الخرائط التنظيمية :

صورة أو مخطط لهيكل المنظمة
فوائدها :١- إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة.
٢- بيان كيفية تقسيم العمل
٣- توضيح المستويات الإدارية
٥-توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة

*الخريطة التنظيمية هي مجرد صورة فوتوغرافية تعكس الوظائف والوحدات الادارية المكونة للمنظمة مع اشارة إلى خطوط السلطة والمسؤولية التي تربط ما بين اجزائها وتمكننا من تحقيق مجموعة من الفوائد

أشكال الخرائط التنظيمية :

الخرائط التقليدية (الرأسية:)



الخرائط الدائرية:

*لآ توجد خريطة افضل من الاخرى بل ننتقي ما تتناسب مع طبيعة المنظمة والاعمال

الدليل التنظيمي:

يعرف الدليل التنظيمي بأنه : وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية.
وينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية : حيث يعطي تفاصيل عن جميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية ، والإدارات والأقسام والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها.
•وهو يعد إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية.
*لاتسمى وثيقة إلا بعد اعتمادها من جهات الاختصاص

فوائد الدليل التنظيمي:

- يمثل وثيقة أو مرجعا أساسيا عن التنظيم الإداري للمنظمة بما يحويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة.
- يمكّن من الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسئولي المنظمة وزائريها والباحثين في مجال التنظيم.
- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم ، وبما هو مطلوب منهم.
- معالجة مشكلة التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، من خلال توضيح أهداف المنظمة وارتباطاتها.

محتويات الدليل التنظيمي :

•مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبةللمنظمة.
•نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث : نشأتها وأهدافها وأنشطتها
•الهيكل التنظيمي.
•الخارطة التنظيمية.
•وصف مهام الوحدات الإدارية.
•الملاحق

*الهيكل التنظيمي يجب ان نتعامل معه باعتباره كائن حي يعكس وضع المنظمة كما يعكس طموحاتها المستقبلية ويكون قابل للتعديل والتكيف والاستجابة لكافة المتغيرات ، لان المنظمة تعمل في ظل ظروف ديناميكية اي سريعة التغير والتطور.

مع تحيات مجموعة مبادئ الإدارة