ومع وجود من الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية لابد أن نتدبر الأساليب والأدوات التي تضم إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق وبفاعلية تحقق الأهداف ، وبالتالي كيف يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي كأساس للبناء الإداري وتحقيق الكفاية والفاعلية؟ وما علاقة الهيكل التنظيمي بالتصميم التنظيمي والعوامل المؤثرة في هذا الأخير؟ المبحث الأول: الهيكل التنظيمي. Max Weber 1958: يشير إلى الهيكل على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ويرى Max أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، stears أن الهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة. Stonar: بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين". ومن خلال هذه التعاريف السابقة يتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسية وهي: 1. يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة. أي وجود مهام محددة. 3. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية. 4. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية. المطلب الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية. في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي: أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية: توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية، 3. تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي. 4. يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، المطلب الثالث: نماذج الهيكل التنظيمي. يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، ـ يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية(ـ يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم. ـ يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية. ـ يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي. ـ يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة. 2. الهيكل الوظيفي: استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منصبية، ـ الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء والمختصين. ـ إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال. ـ إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال. ـ تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة. ـ سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال. ـ تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة. ـ صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية. وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الإفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها. ـ الإفادة من مبدأ التخصص. ـ تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة. ـ توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر. ـ زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية مما يؤدي إلى تنمية طبقة الرؤساء الإداريين الذين يتميزون بالسلطة الإدارية والخبرة الفنية. ولكن ما يعاب على هذا النوع من التنظيم: إذاً أن مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى الصراع في المنظمة. ـ ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب في تتابعها. ـ صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين. 4. الهيكل التنظيمي الشبكي: بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، من مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد، المطلب الرابع :خصائص الهيكل التنظيمي الجيد إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة، 1. الاستفادة من التخصص: يقتضي

Summarized by © lakhasly.com

مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يطلب طلبات المستهلكين إذا لم يخدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة. فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها. ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل اكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات. المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي. التصميم التنظيمي هو تلك العملية التي تتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة للمنظمة ككل، وذلك كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالمنظمة، والواقع إذا أردنا فهم المقصود بالتصميم التنظيمي فإن علينا أن نقوم بعقد مقارنة بين فعندما نتحدث(Organisation Design) ومصطلح التصميم التنظيميOrganisation Structure)) مصطلح الهيكل التنظيمي عن الهيكل التنظيمي فإننا نتحدث عن العناصر المشتركة التي تختص بها الهياكل التنظيمية، المطلب الأول: درجة الرسمية ويرى أن تحقق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد تتطلب أن يشعروا بأن هناك التزام عليهم بطاعة أوامر الرئيس Weber في نفس الوقت يجب أن يزود الرئيس بالإدارة التي تمكنه من إصدار الأوامر لهذا العدد الكبير من المرؤوسين، ويرى الممارسة القانونية هي الطريقة الفعالة بالمقارنة بالقيادة البطولية والتقليدية لأنها تعتمد على القواعد واللوائح الرسمية التي تتميز بالرشد. نخرج من ذلك أن أصحاب الاتجاه الكلاسيكي يرون أن تطبيق درجة عالية من الرسمية تقود إلى تنظيم مثالي ونموذجي يؤدي وظائفه بأكثر الطرق فعالية مما يحقق الرشد والكفاءة، والتي يؤدي تطبيقها إلى ضمان التحاق موظفين ذوي الكفاءة بالتنظيم وفي نفس الوقت تتأكد من ولائهم للتنظيم. 2. وجود نظام اتصال جيد يعتمد على القواعد والإجراءات مما يحقق مزايا كثيرة من أهمها: ـ رفع مستوى العمليات والقرارات. ـ ضمان تحقيق المساواة في المعاملة. 2المدخل السلوكي: يرى أصحاب هذا الاتجاه على عكس أصحاب الاتجاه الكلاسيكي أن تطبيق درجة أقل من الرسمية في التنظيم يقود إلى تحقيق نتائج أفضل سواءً على مستوى من أوائل الذين تنبهوا للآثار غير المتوقعة إذ يرى أن الإشراف الدقيق والقواعد الصارمة Merton 1940 الفرد أو المنظمة، ويعتبر قد تؤدي إلى عدم المرونة، وغالباً ما يستخدمها البعض لتحقيق أغراض شخصية وبهذه الطريقة تصبح القواعد هدفاً في حد ذاتها، ويرى أن تعارض الأهداف لا يعتبر أمراً حتمياً بل على العكس قد تتكامل الأهداف إذا ما رعت الوحدات التنظيمية ذلك، ويضيف بأن تطبيق درجة عالية من الرسمية لا يلاءم التنظيمات الحديثة والتي تتصف بالتغير وعدم الاستقرار حيث يؤدي Ailken 1980 إلى عدم إشباع الحاجات الإنسانية ويعوق نمو الشخصية الإنسانية ولا يعطي الفرصة لظهور الابتكارات والأفكار الجديدة. وكأطر تحليلية يمكن من خلالها أن هذه المنظمة تستعمل درجة معينة من الرسمية وهي: ـ مدى وجود قواعد رسمية مكتوبة لتوجيه العمل. ـ درجة الاعتماد على الاتصالات الرسمية المكتوبة. ـ مدى وجود علاقات السلطة محددة في شكل مكتوب. ـ مدى وجود نظم رسمية مكتوبة للثواب والعقاب. المطلب الثاني: درجة التعقد (التكنولوجيا(التكنولوجيا هي تلك العمليات التحويلية التي تحول المدخلات مثل الموارد الخام والبيانات إلى مخرجات مثل معلومات أو سلع أو خدمات، فعلى سبيل المثال يستخدم سماسرة البورصة التكنولوجيا لتحويل مبالغ استثماراتهم إلى دخل لهم في نفس الطريقة التي يستخدم بها مصنع البتر وكيماويات التكنولوجيا لتحويل الموارد الأولية الطبيعية إلى منتجات كيماوية والكثير الذي نعرفه عن العلاقة بين التكنولوجيا وبين التصميم التنظيمي يبدأ من ذلك العمل الرائد الذي قامت به وورد 1961 فقد قامت هذه الباحثة بدراسة 110 شركة صناعية في جنوب انجلترا حيث جمعت هذه الباحثة معلومات عن تاريخ هذه الشركات وعملياتها الإنتاجية وعن الإجراءات والنماذج المستخدمة بها وبياناتها المالية وقد توقعت الباحثة وجود علاقة بين حجم المنظمة وبين التصميم التنظيمي الخاص بها، ـ تكنولوجيا الوحدة أو الكميات الصغيرة. ـ تكنولوجيا إنتاج الوحدات الكبيرة أو الإنتاج بكميات كبيرة. ـ تكنولوجيا الإنتاج المستمر. وقد ذهبت بعض الكتابات إلى الإشارة بأنه المنظمات ذات الأساليب التكنولوجية المتماثلة عادةً ما تكون لها نفس الخصائص الهيكلية مثل المستويات الإدارية، ـ تعتبر التكنولوجيا أكثر تأثيراً في تحديد الخصائص الهيكلية في التنظيمات صغيرة الحجم بحيث يكون الحجم هو المؤثر الأفضل للتنبؤ بالخصائص الهيكلية في التنظيمات كبيرة الحجم. ـ تزايد درجة التعقيد بالتنظيم مع تزايد المستوى التكنولوجي خاصة وتعدد العلاقات على المصادر الخارجية عامة. ـ تزايد درجة الرسمية بالتنظيم مع تزايد درجة التعقيد به. ـ يوجد ارتباط بين الرسمية اللامركزية ويعزز كل منها الآخر. المطلب الثالث: درجة المركزية. وكلما انتقلنا من إلى أن المركزية تعبر عن كيفية توزيع Hall1989 المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح. ويشير

Summarized by © lakhasly.com

إلى المركزية بأنها تعبر عن مستوى ونوع المشاركة في القرارات Hage 1988 السلطة أو القوة داخل المنظمات، ويشير بأن سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة تكون Vende Ven 1980 الإستراتيجية من قبل جماعة العمل في المنظمة. ويضيف مركزية عندما تتخذ قرارات الوحدة التنظيمية بشكل متدرج. أما الوحدة اللامركزية فإن سلطة اتخاذ القرار فيها تعود إلى مديري الخط الأول وفي ضوء مراجعة المحاولات التي تناولت مفهوم المركزية يمكن التمييز بين ثلاث استخدامات لمصطلح المركزية على النحو التالي: ج- المركزية الجغرافية: وتشير إلى درجة التوزيع الجغرافي أو التشتت الجغرافي لفروع أو وحدات المنظمة ومفهوم المركز Centralisation بصرف النظر عن تركز سلطة صنع القرار. ولما تميز الدراسات أيضاً بين مفهوم المركزية والذي يعبر عن الدور الشخصي أو الاجتماعي للفرد في موقع العمل أو في مجال عمليات التفاعل -مدخل تحديد درجةCentrality المركزية: في سبيل تحديد درجة المركزية في المنظمة يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل أساسية وذلك على النحو التالي: أ- المدخل الكلاسيكي: يرى أصحاب هذا المدخل أن المركزية الشديدة تؤدي إلى تنظيم فعال حيث تساعد على تحقيق مزايا كثيرة من أهمها: - ضمان وحدة القرارات وتجنب المشاكل التي تترتب على الخطأ في تفسير القرارات. - تجنب مشاكل التنسيق والاتصال. - تجنب المشاكل المترتبة على الخطأ في تفسير بعض المتغيرات والعوامل من قبل متخذي القرارات في المستويات الدنيا حيث تكون الإدارة العليا أكثر إدراكاً وإلماماً بهذه المتغيرات. ب- المدخل السلوكي: يرى صاحب هذا المدخل أن الإفراط في المركزية يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة والعاملين، - سرعة اتخاذ القرارات لأن مشاكل الاتصال سوف تنخفض إلى حد كبير. - إمكانية تطبيق مراكز المراقبة. - واقعية ومعقولية القرارات. - إتاحة الفرصة للإدارة العليا في المنظمة للتفرغ للقرارات العامة والتي يمكن أنا تؤثر على المنظمة ككل وعدم إضاعة وقتها في حل مشاكل كان بإمكان المستويات الدنيا القيام بها. ج- المدخل الأفقي: يرى صاحب هذا المدخل أنه لا توجد درجة مركزية مثلى تصلح لجميع المنظمات وإنما يتحدد الأمر في ضوء مجموعة من العوامل والمتغيرات الموقفية والتي من بينها التكنولوجيا والإستراتيجية. وفي ضوء مراجعة بعض أساليب القياس التي يتم من خلالها دراسة درجة المركزية وذلك ضمن بعدين اثنين: تدرج السلطة ودرجة المشاركة، أولاً: تدرج السلطة: يتم التعرف عليها منخلال تحديد الآتي: - درجة المساهمة في القرارات الهامة والمتعلقة بالعمل المباشر. - درجة المساهمة التي تخرج عن نطاق العمل المباشر. - درجة تفويض السلطة للمرؤوسين. - درجة التفويض التي يتم الحصول عليها من الرؤساء. حيث تزداد درجة المركزية بانخفاض الأبعاد السابقة. - صنع القرار منفرداً دون إبداء الأسباب. - صنع القرار منفرداً مع إبداء الأسباب. - صنع القرار بعد استشارة المرؤوسين. - صنع القرار بمشاركة المرؤوسين. - تفويض صنع القرار للمرؤوسين دون اعتراض منهم على ما يتخذه المرؤوسين أو إلزامهم بإبلاغه بمضمون القرار. فالشركة التي تأخذ بإستراتيجية النمو الداخلي (أن إعادة استثمار أموالها ونموها بعيداً عن شركات أخرى والاندماج معها) سوف تحتاج إلى خلق وحدات تنظيمية كبيرة يمكنها تصميم وتنمية منتجاتها الجديدة التي تمكنها من التوسع، ولو أن الشركة أخذت بإستراتيجية التنويع المترابط أو غير المترابط (أي التنويع في المنتجات بإضافة منتجات ذات علاقة أو ليست ذات علاقة بالمنتجات الحالية) فإنها تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأن كيفية القيام بترتيب تلك الوحدات الجديدة التي حصلت عليها بغرض التنويع، ب- إستراتيجية وحدات العمل: وحدات الأعمال هي وحدات الشركة الأم ولكنها تنفصل بمواردها وإستراتيجيتها وتعامل معاملة مركز ربحية بالنسبة للشركة الأم، - إما أن تكون محللة وهي تلك الوحدات التي يتصف سوقها ومنتجاتها بالاستقرار ولكن لا مانع لها من إضافة منتجات أو أسواق جديدة مع Analyse وهي تلك الوحدات التي تنقب Prospecter بقاء أسواقها ومنتجاتها الأساسية هي الأساس الذي يعتمد عليه. - إما أن تكون منقبة وهي التي تدافع عن De fonder وتبحث عن كل ما هو جديد سواء في السوق أو المنتجات التي تقدمها. - إما أن تكون مدافعة أسواقها ومنتجاتها ولا تبحث عن الجديد. وهي أسوأ أنواع وحدات الأعمال والتي تعمل دائماً وفقاً لرد الفعل وتكون أهدافها غير واضحة. ولو أن الشركة تأخذ بإستراتيجية الهجوم التسويقي المكثف فإن الشركة قد تحتاج إلى وجود وحدات مستقلة للإعلان والبيع المباشر والترويج لو أن إستراتيجيتها المالية تتطلب قدراً منخفضاً من الديون فإنها قد تحتاج إلى وحدة مالية صغيرة الحجم فقط ولو أن إستراتيجية الإنتاج تتطلب إنتاج المنتج في عدد من الأماكن والمواقع فإن التصميم التنظيمي لابد وأن يعكس فكرة التشتت الجغرافي. المطلب الخامس: تأثير البيئة. تلعب البيئة دوراً أساسياً في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، هناك العديد من العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر في التصميم التنظيمي ولعل أهم الدراسات التي أوضحت العلاقة بين البيئة والتصميم التنظيمي هي تلك الدراسة التي قام بها كل من بيرنز وَستوكر وقد كانت نقطة البداية لهذين الباحثين هو تقسيم البيئة إلى نوعين وهما البيئة المستقرة

Summarized by © lakhasly.com

وهي التي تستمر مستقرة عبر الزمن، وعلى التالي الذي يعمل في بيئة غير مستقرة اسم التنظيم العضوي ويتماثل التنظيم الآلي مع البيروقراطي فهو تنظيم خالي من درجة عدم التأكد وأن هذه المنظمات تعد هيكلها الخاص بأنشطتها بصورة متوقعة عن طريق استخدام القواعد والتخصص والوظيفي ومركزية السلطة وعلى الوجه الآخر فإن التنظيم العضوي والذي يوجد في البيئة غير المستقرة يتطلب قدراً كبيراً من المرونة في الهيكل التنظيمي. والواقع أن فكرة وجود تأثير البيئة على التصميم التنظيمي قد وجدت صداها في الولايات المتحدة حيث تم التوسع فيها عن طريق تلك الدراسات التي قام بها كل من لورانس وَلارش فهذان الباحثان يوافقان على أن للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة تأثيراً على تصميمها التنظيمي، أ ـ خاصية التمايز :وتعكس لنا المدى الذي يتم فيه تقييم المنطقة الفرعية الكثيرة هي منظمات عالية التمايز ، فعلى سبيل المثال لو ان كل وحدة فعلية تتنافس في أسواق مختلفة وأن لكل منها تسهيلاتها الإنتاجية فإن قدراً قليلاً من هذا التكامل بين هذه الوحدات يكون مطلوباً. ويرى الباحثان أن درجة كلاً من التمايز و التكامل تتوقف على درجة استقرار البيئة التي تعمل فيها الوحدات التنظيمية الفرعية للمنظمة لا يسعنا أن نقول سوى أن أصبح في خضم التطورات الحاصلة في مجال المال والأعمال والمنظمات العالمية الكبيرة الحجم وتأثيرات البيئة ، الداخلية أو الخارجية

Summarized by © lakhasly.com