

المحور الرابع

تصميم الهيكل التنظيمي

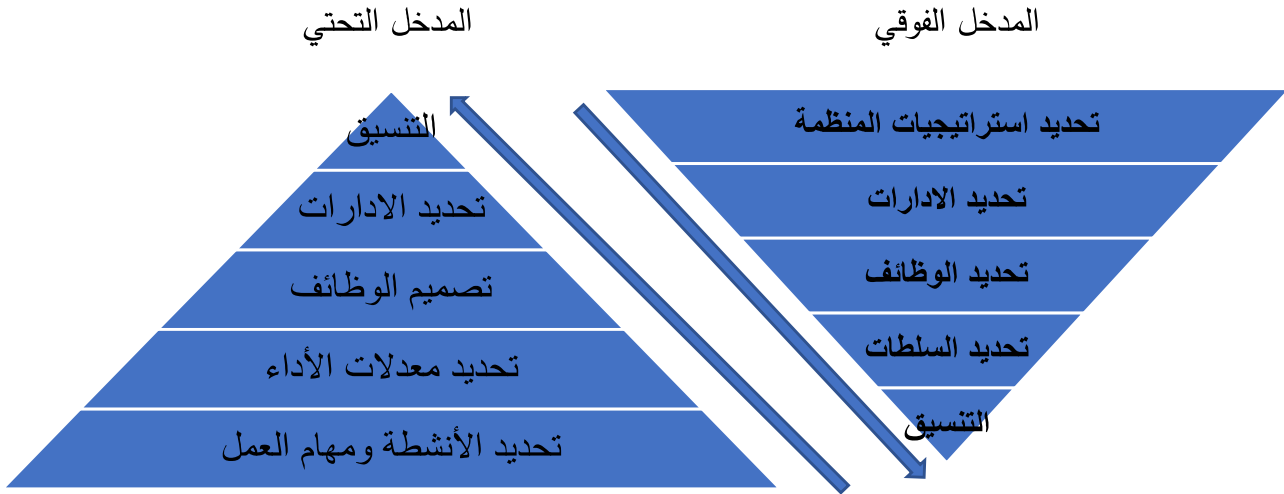
المحاضرة الأولى: مداخل تصميم الهيكل التنظيمي

المحاضرة الثانية: معلمات تصميم الهيكل التنظيمي

بناء على دراسة المحددات الرئيسية لاختيار الهياكل التنظيمية تقوم المنظمة بتصميم هيكلها التنظيمي، وتعتبر عملية التصميم عملية إلزامية ومستمرة لكل المنظمات وذلك نظرا للتطورات الداخلية والخارجية في المنظمة، ولقد كان موضوع تصميم الهيكل التنظيمي وتطويره في مقدمة اهتمام الكتاب والباحثين، وذلك لأن فعالية المنظمة متوقفة على فعالية الهيكل التنظيمي، وكلاهما متوقف على فعالية عملية التصميم.

محاضرة أولى: مداخل تصميم الهيكل التنظيمي

هناك مدخلان أساسيان في تصميم الهيكل التنظيمي واللذان يتمثلان في المدخل الفوقي والمدخل التحتي.



أولاً: المدخل الفوقي

من خلال هذا المدخل يتبنى القائمون على تصميم الهيكل التنظيمي وجهة نظر الإدارة العليا، وذلك وعليه فهي أدري بما يجب أن يكون عليه الهيكل التنظيمي، ويسمى كذلك بالمدخل الاستراتيجي،¹⁴¹ ويمر هذا المدخل بالخطوات التالية¹⁴²:

1- تحديد إستراتيجية المنظمة: حيث تقوم المنظمة بما يلي:

أ- تحليل البيئة الخارجية*: بحيث يتم التعرض للظروف المنافسة والمنافسين والموردين والأسواق والمستهلكين والعلاقات مع الدولة، والأمور السياسية والأوضاع الاقتصادية وغيرها من العناصر، وفي ضوء ذلك تحدد الفرص التي تشير إلى الظروف الملائمة في البيئة الخارجية والتي يمكن اقتناصها

واستثمارها لتحقيق ميزات إضافية، كما تحدد التهديدات التي تشير إلى الظروف غير الملائمة في البيئة الخارجية، والتي يجب تجنبها والتعامل معها بشكل تخفيض مشاكلها أو تحويلها بشكل أفضل لصالح المنظمة.

ب- تحليل البيئة الداخلية: وهنا يتم التعرض للبيئة الداخلية للمنظمة كأصولها وموجوداتها وأنظمتها الوظيفية كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية والقواعد والمديرين والعاملين بالمنظمة والثقافة التنظيمية لها، وفي ضوء ذلك تحدد نقاط القوة* والتي تعطي قوة وانطلاقة

للمنظمة، وعلى المنظمة أن تعتمد عليها في مستقبلها، كما تحدد كذلك نقاط الضعف والتي تشير إلى عناصر سلبية في المنظمة.

ج- **تحديد رؤية المنظمة:** وهي "أحلام المنظمة وطموحاتها التي يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية. وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل"

د- **تحديد رسالة المنظمة:** وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً، فرسالة المنظمة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الميدان أو المجال.

هـ- **تحديد الأهداف العامة:** والتي تمثل النتائج النهائية للمنظمة بشكل أرقام الأرباح، مبيعات...إلخ.

و- **تحديد التحركات الإستراتيجية:** والتي تمثل التحركات المستقبلية الرئيسية للمنظمة في طريقة استخدامها لمواردها المالية والبشرية وأنظمتها اتجاه الأسواق، العملاء، والمنافسين، وكذلك الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية لتحقيق كل الأهداف العامة ورؤية المنظمة ورسالتها.

2- **تحديد إدارات المنظمة:** بما أن الإستراتيجية تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي، فإنها تؤثر بذلك على شكل إدارات المنظمة، حيث أن الأعمال والأنشطة التي تحقق إستراتيجية يجب اعطاؤها وزناً كبيراً في هيكل المنظمة، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- ✓ إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحدد الإستراتيجية؛
- ✓ رفع هذه الوحدات ذات العلاقة بتحديد الإستراتيجية إلى الأعلى؛
- ✓ إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرية أعلى في التصرف واتخاذ القرار؛
- ✓ تعيين مديرين لهذه الوحدات ذوي كفاءة وتعليم ومهارة وتدريب؛
- ✓ تعيين عاملين ذوي كفاءة وتعليم وتدريب أعلى في هذه الوحدات؛
- ✓ إلحاق وحدات مساعدة وإدارية بتلك الوحدات التي تحقق إستراتيجية المنظمة؛
- ✓ منح اعتمادات أكبر لهذه الوحدات؛
- ✓ منح هذه الوحدات مزيداً من أساليب التكامل والتنسيق مع باقي وحدات المنظمة على أن تسيطر هذه الوحدات على الأساليب.

وبعد تحديد الإدارات التي تحقق الإستراتيجية، يتم تحديد الأقسام التابعة لكل إدارة بشكل يضمن سهولة تنفيذ الإستراتيجية وسرعة الحركة والرقابة على الأداء والتنفيذ.

3- **تحديد الوظائف:** بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام، يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الإدارات والأقسام ويتحدد الأمر بالصورة التالية:

- ✓ تحديد أسماء الوظائف المطلوبة؛
- ✓ وصف كل وظيفة؛
- ✓ تحديد عدد العاملين في كل وظيفة، أو ما يطلق عليه بالمقرر الوظيفي.

4- **تحديد سلطات الإدارات والوظائف:** ويعني ذلك تحديد كل من:

أ- **الصلاحية التنظيمية:** وهو ما يطلق عليه كذلك جدول الصلاحية التنظيمية، وهو جدول يوضح السلطات المختلفة للوظائف الإدارية، يلي ذلك تحديد سلطات الوظائف، ووضعها في وصف الوظائف، وحين يتم التعرض لوصف سلطات المستويات التنظيمية، فإنه يتم شرح السلطات التالية:

- ✓ سلطة تحديد العمل وتوزيعه؛
- ✓ سلطة اتخاذ القرار والتصرف؛
- ✓ سلطة التخطيط وتنظيم العمل والرقابة عليه.

ب- **حدود تفويض الصلاحيات والسلطات:** ويعني تحديد ما يمكن تفويضه، وما لا يمكن تفويضه، وتحديد الظروف التي يمكن التفويض فيها (مثل غياب الرئيس أو الإجازات)، وتحديد إلى من يمكن التفويض إليه.

ج- **تحديد الاختصاصات والمهام:** وتعني المهام والاختصاصات التي تقوم بها كل وحدة تنظيمية.

د- **تحديد العلاقات التنظيمية:** سواء كانت داخلية بين الوحدات بعضها ببعض، أو بين كل وحدة تنظيمية والمنظمات الأخرى.

5- **التنسيق:** وبعد التوصل إلى الخطوات الأربع السابقة، يبقى التركيز على علاقات التكامل والتعاون بين الوحدات وأيضاً بين بعض الوظائف ويتم تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- ✓ اللجان المشتركة بين الوحدات؛

- ✓ اشتراك أكثر من جهة في كتابة تقارير معينة؛
- ✓ الاجتماعات بين وحدات معينة؛
- ✓ تحديد سلطة كل فرد أو جهة؛
- ✓ تحديد إمكانية تكوين فرق عمل بين الوحدات؛
- ✓ تحديد أشخاص يعملون كحلقات اتصال بين الوحدات في أمور معينة؛
- ✓ تحديد سلطة وظيفية لجهة معينة على جهات أخرى.

ثانياً: المدخل التحتي

في اتجاه مغاير للاتجاه السابق يمكن أن يتبنى المديرون والمسؤولون عن تصميم الهيكل التنظيمي أسلوب عمل يبدأ من قاعدة المنظمة، أي من العمليات التشغيلية والمهام التنفيذية في أدنى مستوى، ويمر المدخل التحتي بعدة خطوات وهي كما يلي:

1- تحليل الأنشطة ومهام العمل: وهي الخطوة الأولى في عملية التصميم، و تشمل على:

- ✓ الحصول على معلومات مبدئية عن المنظمة، منتجاتها، خدماتها ومشكلاتها؛
- جمع بيانات عن الوظائف محل التحليل، وذلك إما بالملاحظة أو المقابلات، أو بقوائم الأسئلة، ويتم جمع المعلومات عن الأنشطة ومدى تكرارها، مدتها، تتابعها، وتكاملها، والأدوات المستخدمة في الأداء، وظروف العمل، ومخرجات الوظيفة، طبيعة المعلومات الداخلة والخارجة من الوظيفة، العلاقات الرئاسية بين الوظيفة والمستويات الأعلى والعلاقة بين الوظيفة والوظائف الأخرى، حجم العمل في الوظيفة، مواصفات شاغل الوظيفة؛
- ✓ تحليل العمل، ويتم ذلك من خلال فحص ما تم جمعه من بيانات، وذلك للتعرف على أدق التفاصيل، فتحليل العمل يهتم بالدرجة الأولى بالتعرف على المكونات الدقيقة لكل مهمة من مهام الوظيفة والتي تستند إلى شاغل الوظيفة، وحين يتم التعرف على الأنشطة المكونة للوظيفة، ويتم جمع هذه الأنشطة على أساس تشابهها أو تكاملها أو تتابعها في مهمة واحدة، ثم يتم تجميع المهام التي تكونت على أساس التشابه أو التكامل والتتابع في وظيفة نشاط ← مهام ← وظيفة.

2- تحديد معدلات الأداء: ويشير ذلك إلى تحديد عبء أو حجم العمل في كل نشاط أو مهام، وذلك بعدد الوحدات أو بالوقت، ويساعد ذلك في ترتيب خطوات العمل وإجراءاته، كما يساعد في تنظيم مكان العمل، وتحديد الأدوات المستخدمة، وتحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

- ✓ 3- تصميم الوظائف وتوصيفها: ويعني ذلك تجميع الأنشطة في مهام واضحة ومحددة الملامح، ثم تجميع هذه المهام في وظيفة كاملة، ويتم التجميع وكما ذكرنا سابقا وفقا لأسس معينة كالتشابه أو التكامل أو التوالي، ولكن الأهم أن يتم التجميع بشرط أن تتوافر في الوظيفة خمسة شروط وهي كالاتي:
- ✓ لا بد أن يضمن تصميم الوظيفة تنوع في المهارات اللازمة للأداء؛
 - ✓ لا بد أن يضمن تصميم الوظيفة أداء عمل مهم وذو تأثير على المنظمة؛
 - ✓ لا بد أن يتضمن تصميم الوظيفة عمل متكامل من بدايته حتى نهايته؛
 - ✓ لا بد أن يتضمن تصميم الوظيفة درجة من الاستقلال والحرية؛
 - ✓ لا بد أن يتضمن تصميم الوظيفة حصول شاغليها على معلومات من الوظيفة ذاتها عن مدى تقدمهم في العمل.

وكما توافرت هذه الشروط الخمسة أدى ذلك إلى شعور شاغلي الوظيفة بأنهم يؤدون عملا ذو قيمة ومسؤولية، وأنهم على علم بمجريات العمل، ويؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي. وبعد تصميم الوظيفة يتم وضعه في شكل مكتوب، يطلق عليه (توصيف أو وصف الوظيفة) والذي يشمل على أقسام مختلفة، فالقسم الأول به بيانات تعريفية عن الوظيفة، ثم تتوالى الأقسام لكي تصف الهدف من الوظيفة ثم المهام والواجبات الخاصة بالوظيفة الاتصالات الداخلة والخارجة للوظيفة، ظروف العمل ومعايير الأداء فيها، وأخيرا مواصفات شاغل الوظيفة.

- 4- تجميع الوظائف في أقسام وفي إدارات: بعد تحديد الوظائف وتصميمها، تأتي الخطوة التالية وهي تجميع هذه الوظائف في وحدات تنظيمية مثل الأقسام، والتي يتم تجميعها بالتبعية في وحدات إدارية أكبر مثل الإدارات ومن أهم العناصر الحاكمة في ذلك ما يلي:

- ✓ التناغم بين الوظائف، بحيث الوظائف التي تتشابه مع بعضها البعض أو تتكامل مع بعضها
- ✓ البعض أو تتوالى مع بعضها البعض يمكن دمجها في قسم واحد، وكذلك الأقسام؛
- ✓ قدرة الوظائف على تحقيق الأهداف عند وضعها في قسم واحد، أو عند وضع الأقسام في إدارة واحدة؛
- ✓ قدرة الوظائف على تحقيق الانضباط الداخلي عند وضعها في قسم واحد أو عند وضع الأقسام في إدارة واحدة؛
- ✓ قدرة الوظائف على تحقيق السهولة والبساطة في الأداء عند وضعها في قسم واحد أو عند وضع الأقسام في إدارة واحدة.

5-التنسيق :بعد تصميم الوظائف وتجميعها، يبقى تفعيل الهيكل بمجموعة من الأنشطة والممارسات التنظيمية، ومن أهمها والتي تحقق التنسيق في المنظمة ما يلي:

- ✓ تحديد سلطة كل وظيفة أو مستوى تنظيمي؛
 - ✓ استخدام أساليب الاتصال المختلفة مثل الاجتماعات واللجان وكتابة التقارير المشتركة؛
 - ✓ تحديد العلاقات الرأسية والأفقية بين الوظائف المختلفة والوحدات التنظيمية.
- وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الفوقي هو الأكثر شيوعا في تصميم الهيكل التنظيمي.