

المحاضرة السابعة: معلمات تصميم الهيكل التنظيمي

-تصميم مناصب العمل-

يحكم تصميم مناصب العمل ثلاث معايير: تخصص العمل، وإضفاء الطابع الرسمي على السلوك الضروري لإنجاز العمل، والتدريب والتنشئة التنظيمية المطلوبة. سنتعامل هنا أولاً مع هذه المعلمات.

أولاً: تخصص العمل

يمكن أن يتحقق التخصص في العمل بطريقتين مختلفتين، في بعدين مختلفين.

"عرض" المنصب: عدد المهام التي تحتوي عليها، وعرضها أو ضيقها. من ناحية، لدينا مواقف تتطلب الانتقال المستمر من مهمة إلى أخرى ضمن مجموعة كبيرة جداً؛ من ناحية أخرى، لدينا وظائف لها مهمة واحدة متخصصة للغاية يؤديها العامل بشكل متكرر ساعة بعد ساعة، يوماً بعد يوم.

"عمق العمل": السيطرة التي تمارس على العمل. من ناحية، يكون العامل مكثفياً بأداء المهمة دون التفكير في كيف ولماذا؛ من ناحية أخرى، من يقوم بالعمل لديه رقابة شاملة على عمله. يمكننا تسمية البعد الأول التخصص الأفقي والثاني التخصص الرأسي ما يحيلنا لشروط توسيع وإثراء العمل.

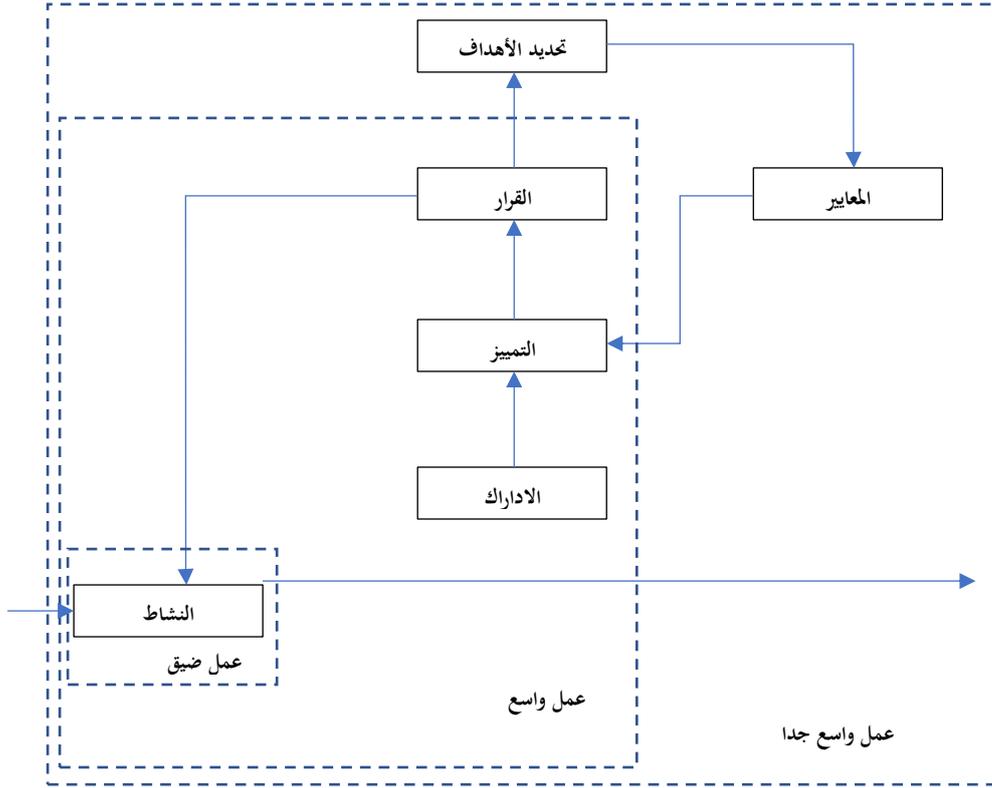
1- كيفية التخصص في العمل:

أ- التخصص الأفقي

التخصص الأفقي للعمل هو الشكل السائد لتقسيم العمل. لزيادة الإنتاجية. من خلال إعطاء كل عضو من أعضائها مهمة معينة لإنجازها، فإن المنظمة توجه وتحد من انتباههم لهذه المهمة. يعتني مدير شؤون الموظفين بالتوظيف والتدريب والتصنيف وشؤون الموظفين الأخرى. لا يحتاج إلى الاهتمام بالمحاسبة أو الشراء أو التخطيط أو التصنيع، كل المهام الأساسية لعمل المنظمة، لأنه يعلم أن شخصاً آخر يعتني بها في مكان آخر في الهيكل.

ب- التخصص الرأسي.

يفصل التخصص العمودي أداء العمل عن إدارته. يعطينا Litterer (1965) طريقة مفيدة لوصف هذه الظاهرة. يوضح لنا دورة العمل الأساسية، مع اكتمال العمل في أسفل اليسار وإدارة العمل - نظام التغذية الراجعة والتحكم - في أعلى اليمين. في منصب عمل متخصصة رأسياً، يقوم العامل بالعمل فقط؛ مع إثراء العمل، يصبح للعامل سيطرة متزايدة على النشاط، وعلى القرارات التي يجب اتخاذها، وحتى على الأهداف والمعايير التي توجه تلك القرارات.



2. شروط توسيع العمل.

1. قسّم العمل إلى أصغر قطع ممكنة لتقليل المهارات المطلوبة.
2. اجعل العمل متكرراً قدر الإمكان.
3. تقليل أوقات المناولة والنقل.
4. خلق ظروف عمل مناسبة.
5. زيادة التخصص.
6. استقرار الإنتاج وتقليل تغييرات التحول إلى الحد الأدنى.
7. تنمية تأثير المهندسين في تخصيص المهام والمناصب.

ثانياً: تصميم الوظيفة: تشكيل السلوك

إضفاء الطابع الرسمي على السلوك مقياس التصميم الذي يتم من خلاله توحيد عمليات المنظمة.

1- كيف نضفي الطابع الرسمي على السلوك؟

يمكن إضفاء الطابع الرسمي على السلوك بثلاث طرق مختلفة:

- أ- الرسمية المرتبطة بالمنصب. في هذه الحالة، تحدد المنظمة الوظيفة نفسها، عادةً في شكل وصف وظيفي. يتم إخبار صاحب العمل بمراحل العمل وترتيبها ومدتها وما إلى ذلك.

ب- إضفاء الطابع الرسمي المرتبط بسير العمل. بدلاً من إرفاق المواصفات بالوظيفة، يمكن للمؤسسة جعلها مرتبطة بالوظيفة نفسها.

ت- إضفاء الطابع الرسمي عن طريق التنظيم. أخيراً، بدلاً من إضفاء الطابع الرسمي على الوظيفة أو سير العمل، يمكن للمؤسسة إنشاء لوائح تعمل في جميع المواقع - جميع الوظائف، وجميع مهام سير العمل، وجميع الموظفين. يمكن لهذه اللوائح أن تحدد من يستطيع وما لا يستطيع أن يفعل ماذا ومتى وأين ومع من؟

2- لماذا تم ترسيم السلوك؟

يقترح Björk، أن تقوم المنظمات بإضفاء الطابع الرسمي على السلوك لتقليل تقلباته، وفي النهاية للتنبؤ به والتحكم فيه. الأشكال البيروقراطية والعضوية للهيكلة التنظيمي.

3-1- الهياكل البيروقراطية:

المنظمات التي تستخدم في المقام الأول الترسيم السلوكي لتحقيق التنسيق يشار إليها عمومًا باسم المكاتب. في هذه المرحلة، يبدو من المناسب إلقاء نظرة فاحصة على هذا المفهوم المهم الذي يقع في قلب الكثير من مناقشة هيكل المنظمات.

أصل كلمة "بيروقراطية" بسيط للغاية: فهي تأتي من المكتب بمعنى الغرفة، أو الأثاث الموجود هناك، أو الوظيفة التي يؤديها الأشخاص الذين يعملون في الغرفة. لكن هذه الكلمة كان لها وجود مضطرب منذ أن استخدمها عالم الاجتماع العظيم ماكس ووبر لوصف نوع معين من البنية. بالنسبة إلى ووبر، كان مصطلحًا تقنيًا، وقد احتفظ بهذا المعنى اليوم في الأدبيات في النظرية التنظيمية وعلم الاجتماع. لكن الكلمة اتخذت معنى ازدرائيًا واضحًا في مكان آخر:

3-1-1 البيروقراطية من وجهة نظر Weber: يصف Weber البيروقراطية بأنها نوع "مثالي" من البنية، والمثالية لا تعني الكمال بل النقية. ويصف خصائص هذا الهيكل الخالص على النحو التالي:

I- هناك مبدأ الطابع الثابت والرسمي لمناطق الاختصاص، والتي تحدها القواعد بشكل عام، أي بالقوانين أو اللوائح الإدارية:

- يتم توزيع الأنشطة العادية المطلوبة في الهيكل البيروقراطي بشكل ثابت في شكل واجبات رسمية.
- يتم توزيع سلطة إصدار الأوامر اللازمة لأداء العمل بطريقة مستقرة ومحددة بدقة بقواعد تحدد الوسائل العقابية أو المادية أو غيرها من الوسائل التي يمكن وضعها تحت تصرف الأشخاص. المخولة السلطة.
- اتخاذ كل الاحتياطات بطريقة منهجية لضمان التنفيذ المنتظم والمستمر لهذه الحقوق والواجبات. يتم توظيف الأشخاص ذوي المؤهلات التنظيمية فقط.

II- تعني مبادئ التسلسل الهرمي للمكاتب ومستويات السلطة أن هناك نظامًا منظمًا بإحكام للرؤساء والمرؤوسين حيث تشرف المناصب العليا على المناصب الأدنى.

III- تستند الإدارة الحديثة للمكاتب إلى المستندات المكتوبة ("السجلات") التي يتم الاحتفاظ بها في شكلها الأصلي أو في شكل مختصر.

IV- تتطلب إدارة مكتب، على الأقل بالنسبة لمكتب متخصص - وهذه الإدارة حديثة جدًا - التدريب بشكل عام العمق والخبرة.

V- تتبع إدارة المكتب قواعد عامة مستقرة إلى حد ما، أكثر أو أقل شمولية، والتي يمكن تعلمها. تمثل معرفة هذه القواعد المعرفة التقنية الخاصة التي يمتلكها أعضاء الإدارة. هذه المعرفة هي الفقه أو التنظيم الإداري أو إدارة الشركات

يتضمن وصف Weber عددًا من المفاهيم التي ناقشناها بالفعل: تقسيم العمل، والتخصص، وإضفاء الطابع الرسمي على السلوك، والتسلسل الهرمي للسلطة، وسلسلة القيادة، والاتصال المنظم، وتوحيد العمليات. العمل والمؤهلات. ولكن هل هذه الخصائص المدرجة في التعريف تسير بشكل جيد في المنظمات الحقيقية؟ بعبارة أخرى، هل يوجد "النوع المثالي" لـ Weber، أم أن هناك في الواقع أنواعًا مختلفة من الهياكل البيروقراطية، لكل منها بعض الخصائص؟ لكن ليس كل؟

3-1-2 البيروقراطية من وجهة نظر Derek Pugh وزملاؤه: كانت ثلاثة من الأبعاد المستخدمة قريبة من أبعاد Weber:

I. **التخصص**، الذي يُعرَّف بأنه "تقسيم العمل داخل المنظمة، وتوزيع المهام الرسمية على عدد من الوظائف المختلفة"

II. **المعيارية**، المرتبط بوجود إجراءات، للأحداث التي تحدث بانتظام وشرعية في المنظمة؛

III. **الرسمية**، "نسبة القواعد والإجراءات والتعليمات والاتصالات المكتوبة".

3-2 الهياكل العضوية:

المنظمات التي تحتاج إلى القدرة على الابتكار في بيئة متغيرة، تتطلب نوعًا من الهيكل. مختلف جدا. أطلقوا على هذا النوع تسمية **الهيكل العضوي** ووصف خصائصه على النحو التالي:

(أ) أهمية المعرفة والخبرة المتخصصة لإنجاز مهمة المنظمة؛

(ب) الطبيعة "الواقعية" للمهمة الفردية، والتي يُنظر إليها على أنها تحدد الحالة العامة للمنظمة؛

(ج) التعديل وإعادة التعريف المستمر للمهام الفردية من خلال التفاعل بين أعضاء المنظمة؛

(د) إلغاء "المسؤولية" المتصور كمجال محدود من الحقوق والالتزامات والأساليب. (ليس لديك الحق في

التنفيس عن المشاكل لأعلى أو لأسفل أو إلى الجانب بالقول إنها مسؤولية شخص آخر)؛

(هـ) مستوى الالتزام تجاه تنظيم معظم أعضائها، بما يتجاوز أي تعريف تقني؛

(و) هيكل شبكة التحكم والسلطة والاتصالات. كل فرد لديه سلوك عمل يأتي عقوبته أكثر من المجتمع المفترض مع الاهتمام ببقية المنظمة من أجل بقاء الشركة وتطويرها، وأقل من علاقة تعاقدية بينه وبين شخص آخر. كيان غير شخصي يمثله رئيسه الهرمي المباشر؛

(ز) لم يعد من المفترض أن يكون الشخص الذي يرأس المنظمة كلي العلم؛ المعرفة التقنية والتجارية حول الوظيفة المطروحة هنا والآن يمكن أن تكون موجودة في أي مكان في الشبكة؛ وبالتالي يصبح المكان الذي يقع فيه مركز السلطة والسيطرة والاتصالات؛

(ح) أهمية الاتصالات الجانبية وليس الرأسية في المنظمة؛ التواصل بين الناس من مختلف الرتب هو أشبه بالمشورة وليس القيادة؛

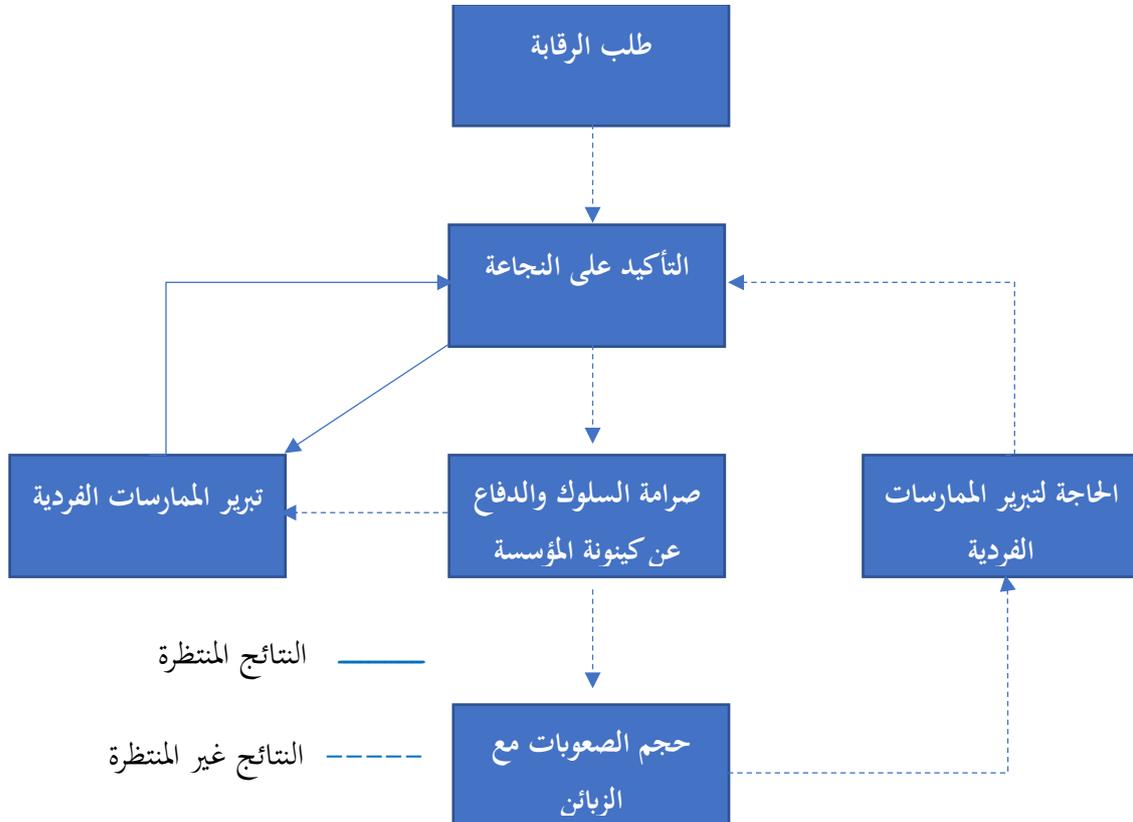
(خ) يتكون محتوى الاتصال من معلومات ونصائح أكثر من كونه تعليمات وقرارات؛

(ي) المشاركة في مهام المنظمة وفي "الأخلاقيات التقنية" * للتقدم المادي والنمو أكثر قيمة من الولاء والطاعة؛

(ك) الأهمية والمكانة اللتان تعلقان على الانتماءات في الدوائر التقنية والتجارية خارج الشركة، فضلاً عن الخبرات القيمة في هذه الدوائر.

3- بعض اختلالات الهياكل المرسمة.

الشكل: نتائج السلوك الرسمي المطلق : "نموذج Merton المبسط"



يناقش Crozier أربعة أشياء هي أصل سلسلة من الدوائر المفرغة.

- أولاً، من الغريب أن الاعتماد على القواعد يعمل على تدمير العلاقة التبعية بين الرئيس والمرؤوس.
- العنصر الثاني الذي لاحظته Crozier هو ما يلي: للحفاظ على المناخ غير الشخصي للمركز التشغيلي، يتم اتخاذ القرارات التي لا تغطيها القواعد (ومن بين أمور أخرى قرارات وضع القواعد) في مكان آخر، على مستوى الإدارة العامة.. وبالتالي، يتم الحفاظ على الطابع غير الشخصي، ولكن على حساب الفصل بين قوة القرار والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار:
- ثالثاً، يؤدي ضغط مجموعة الأقران ضمن ما يسميه Crozier "الطبقات"، أو المستويات الهرمية، إلى تطوير الصلابة في الاتصالات، ويقلل من التفاعلات بين الطبقات:
- رابعاً، لا يمكن للقواعد والسلطة المركزية أن تتنبأ بكل شيء:
- ثالثاً: تصميم محطات العمل: التدريب والتواصل الاجتماعي

1- التدريب.

عندما يتم تبسيط مجموعة من المعارف والمهارات المتعلقة بالعمل بشكل كبير، يمكن للمؤسسة دمجها في وظائف بسيطة وسهلة التعلم - أي الوظائف غير الماهرة -، ثم التنسيق بينهم بالاعتماد على إضفاء الطابع الرسمي على السلوك. السيارة آلة معقدة، لذا فإن تجميع الأجزاء المختلفة معاً يعد مهمة كبيرة. ولكن، على مر السنين، تم تقسيم هذا العمل إلى آلاف المهام البسيطة، بحيث يمكن للعمال ذوي المؤهلات الدنيا في الوقت الحاضر القيام بالتجميع. لذلك، يعد التدريب معلمة مهمة في تصميم مصنع تجميع السيارات: فهو يحدث فقط خلال الساعات القليلة الأولى للعديد من المواقف.

2- التنشئة التنظيمية.

التنشئة التنظيمية هي "العملية التي يتعلم من خلالها الوافد الجديد نظام القيم والمعايير وسلوكيات المجتمع أو المجموعة التي انضم إليها للتو". تتم معظم هذه العملية بشكل غير رسمي داخل المنظمة؛ وبعضها يتم تنفيذه من قبل مجموعات غير رسمية على خلاف المعايير التي تحكم نظام السلطة الرسمية. سيُطلق هنا على معلمة التصميم التي تقوم المنظمة من خلالها بإضفاء الطابع الاجتماعي على أعضائها لمصلحتها الخاصة، بالتنشئة التنظيمية.