

## المحاضرة الثامنة: التصميم التنظيمي (الهيكل الخارجي)

### أولاً: التجميع في وحدات

التجميع في وحدات هو أساس نظام السلطة الرسمي والتسلسل الهرمي للمنظمة. المخطط الهيكلي هو صورة رمزية للتسلسل الهرمي، لذا فهو يمثل نتيجة عملية إعادة التجميع، من خلال ربط هذه العملية بما رأيناه في المحاضرات السابقة، يمكننا وصف التصميم التنظيمي على النحو التالي، على الأقل من حيث المبدأ. نظرًا لاحتياجات المنظمة - أي الأهداف التي يتعين تحقيقها والمهام التي يتعين إنجازها - بالإضافة إلى النظام الفني اللازم لإنجازها، يحدد المنظم المهام التي يتعين القيام بها. هذه العملية هي في الغالب من أعلى إلى أسفل، من الاحتياجات العامة إلى المهام المحددة. يقوم المنظم بعد ذلك بدمج هذه المهام في محطات العمل وفقاً لدرجة التخصص والشكل المطلوب، ويحدد نوع التدريب والتنشئة الاجتماعية اللازمين للوظيفة. الخطوة التالية هي بناء البنية الفوقية، والتجميع في وحدات من الدرجة الأولى، ثم ترتيب أعلى تدريجياً، حتى يتم بناء التسلسل الهرمي بالكامل في نهاية العملية التي تبدأ من وصولنا إلى ما يصل.

كما لاحظنا، هذا هو مبدأ الإجراء. في الممارسة العملية، يأخذ المنظم العديد من الاختصاصات؛ غالبًا ما ينتقل مباشرة من البعثات إلى الوحدات بناءً على معرفته السابقة بالهيكل. بعبارة أخرى، نادراً ما يتم تصميم المنظمة في فراغ؛ غالبًا ما يأتي من معرفة الهياكل السابقة. في الواقع، فإن إنشاء منظمة هو ظاهرة أقل تكراراً بكثير من تعديل المنظمة، والتي يتم تحقيقها عن طريق تغيير الهيكل الحالي قليلاً. في الممارسة العملية، مع تغير الأهداف والمهام، يتم إعادة تصميم الهيكل من القمة؛ مع تغير النظام الفني للمركز التشغيلي، يحدث التغيير من الألف إلى الياء.

### I- آثار التجميع

- إن التجميع في وحدات ليس من أجل إنشاء مخطط تنظيمي أو معرفة من يعمل على أي مهمة في المنظمة. يعد التجميع في الواقع آلية تنسيق أساسية، لها أربعة تأثيرات مهمة على الأقل:
1. ربما يكون أهم أثر لإعادة التجميع هو خلق إشراف مشترك بين الوظائف أو الوحدات، مع تعيين شخص واحد مسؤول عن جميع الإجراءات.
  2. ينتج عن التجميع عمومًا وظائف أو وحدات تتقاسم عددًا معينًا من الموارد: الميزانية والحيز والمعدات.
  3. عادة ما يرتبط التجميع بمقياس أداء واحد للوحدة، حيث يمكن قياس التكاليف والمساهمات؛ حقيقة أنه يتم أخذ قياس واحد فقط للكُل، لتشجيع العناصر المختلفة للوحدة على تنسيق أنشطتها.
  4. أخيرًا، يعزز التجميع التكيف المتبادل. غالبًا ما يكون أعضاء نفس الوحدة قريبين من بعضهم البعض، مما يشجع التواصل غير الرسمي وبالتالي التكيف المتبادل.

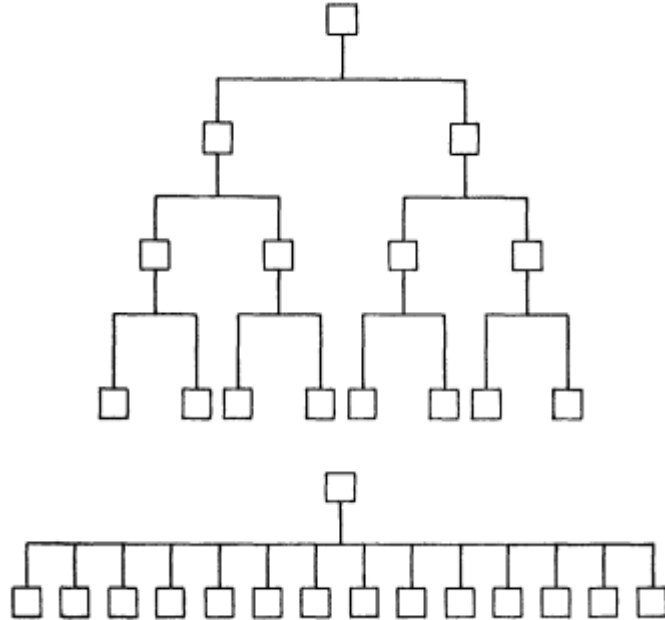
هذه هي الطريقة التي تحفز بها إعادة التجميع آليتين للتنسيق (الإشراف المباشر والدعم المتبادل) ويمكن أن تخلق الظروف للتنسيق من خلال توحيد النتائج من خلال الحصول على قياس أداء الوحدة. نتيجة لذلك، يعد التجميع في وحدات أحد أقوى معايير التصميم. (إحدى الخصائص الرئيسية لآليتي التنسيق الآخرين - توحيد الأساليب والمؤهلات - هي أنها تنشئ تنسيقًا تلقائيًا، وبالتالي يمكن استخدامها بشكل مستقل عن محطات العمل. )

### ثانياً: نطاق الإشراف

في التصميم التنظيمي، تتمثل المشكلة الأساسية الثانية في نطاق الإشراف ومجموعات العمل: كم عدد الوظائف التي يجب تضمينها في وحدة الترتيب الأول وكم عدد وحدات الدرجة الأولى في الوحدة؟ أعلى ترتيب؟ يمكن إعادة صياغة هذا السؤال بطريقتين مختلفتين: كم عدد الرؤوس الذين يجب أن يمتلكهم كل رئيس (أو ما الذي يجب أن يكون سطح التحكم لكل رئيس)؟ وماذا يجب أن يكون شكل الهيكل العلوي: هل يجب أن يتم توجيهه بالكثير من الوحدات الصغيرة وسطح تحكم منخفض، أم يتم تسويته بوحدات كبيرة وسطح تحكم عالي؟

### 1- هيكل مسطح أم هيكل مدبب؟

في جوهرها، يحتوي الهيكل المدبب على خط هرمي طويل مع مجموعات صغيرة نسبياً في كل مستوى بينما يتكون الهيكل المسطح من مجموعات أكبر من الموظفين ويحتوي على عدد أقل من المستويات الهرمية، كما في الشكل أدناه.



## 2- نطاق الإشراف وآليات التنسيق

يأتي الكثير من الارتباك السائد في المجال الذي ندرسه الآن من حقيقة أن المرء يأخذ في الاعتبار مفاهيم سطح التحكم ونطاق الإشراف فقط في علاقتهما بالإشراف، ولكن دون رؤية ذلك. آليات التنسيق الأخرى: التوحيد القياسي والتعديل المتبادل. تحدد أدبيات الإدارة التقليدية النعمة من خلال الإشارة إلى أن جميع عمليات الرقابة والتنسيق تتم فقط من خلال الإشراف المباشر. ما الاعتبارات الأخرى التي يمكن أن تكون قد دفعت Urwick إلى الإصرار على حصر عدد مرؤوسي نفس الرئيس 5 في أو 6؟

يمكننا تلخيص استنتاجاتنا في شكل فرضيتين أساسيتين:

أولاً، يكون نطاق الإشراف أكبر حيث يتم استخدام التوحيد القياسي أكثر لتنسيق الأنشطة لأن الإشراف المباشر على كل منها يكون أقل. ضروري، ولأن كل رئيس يمكن أن يكون لديه عدد أكبر من المرؤوسين.

فرضيتنا الثانية هي كما يلي: نطاق الإشراف أصغر كلما لجأت المنظمة إلى التعديل المتبادل بسبب وجود الترابط بين المهام المعقدة.

لذلك قمنا للتو بدراسة أربعة عوامل يزيد وجودها من نطاق الإشراف:

- ✓ التوحيد (بأشكاله الثلاثة الممكنة)؛
  - ✓ التشابه بين المهام التي يتم تنفيذها داخل وحدة معينة؛
  - ✓ الحاجة إلى الاستقلالية والوفاء الشخصي التي يشعر بها أعضاء الوحدة؛
  - ✓ ضرورة الحد من تشويه المعلومات أثناء تداولها.
- من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى وقد رأينا أربعة عوامل يقلل وجودها من نطاق الإشراف:
- ✓ الحاجة إلى إشراف مباشر وثيق؛
  - ✓ الحاجة إلى التكيف المتبادل بين المهام المعقدة والمتراصة؛
  - ✓ حجم العمل الذي يتعين على الرئيس القيام به خارج الإشراف المباشر؛
  - ✓ حاجة أعضاء الوحدة إلى الوصول المتكرر إلى مشرفهم للحصول على المشورة والتوجيه.