

المحور الخامس: خيارات تصميم المنظمة

المنظمات كبصمات الأصابع الانسان لديها هياكل تنظيمية تميزها عن بعضها البعض، كل منها يمتلك هيكل تنظيمي خاص بها. ومع اعتقادنا بعدم وجود هيكل تنظيمي منفرد تماما ولا يشبه غيره من هياكل المنظمات الأخرى، لكن عند تفحص المنظمات الكبيرة التي تحيط بنا نجد فيها بعض العناصر المشتركة فهي مثلا تمتلك كما أشرنا سابقا خمسة أجزاء من قمة استراتيجية، مركز التشغيل، الجهاز المساند، الهيكل الفني والخط الوسط، فهي تشترك معا في خاصيتين أساسيتين هما التعقيد العالي والرسمية العالية. لذلك يمكن القول أنه إذا كان لدينا مائة منظمة كبيرة فيجب ان لا نتوقع وجود مائة هيكل

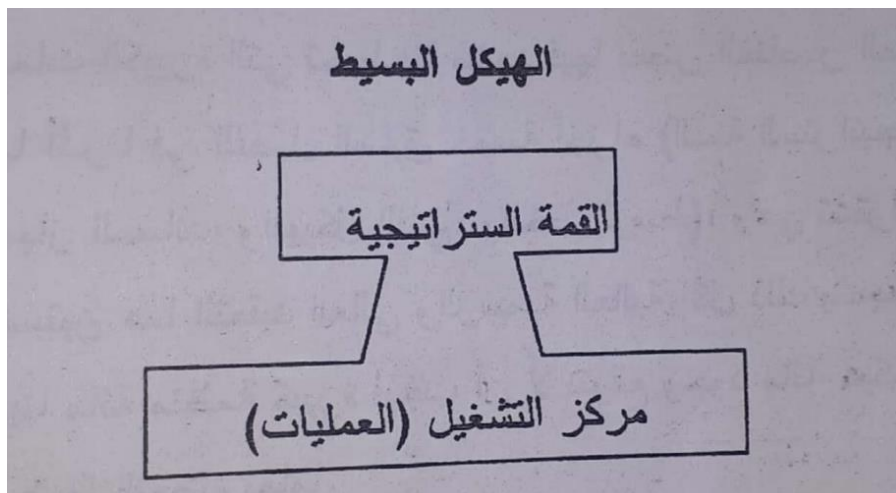
تنظيمي مختلفة عن بعضها البعض تماما.

لذلك فان خيارات تصميم المنظمة حسب مؤيد سعيد السالم في كتابه نظرية المنظمة المنشور في سنة 2005 هي البدائل المتاحة لدى المنظمة لاختيار الهيكل الذي يناسبها حسب طبيعتها والعوامل والمحددات التي تحكمها عند تصميم هيكلها التنظيمي من بيئة واستراتيجية وحجم وتكنولوجيا... الخ. بالمقابل، نجد كتابا آخرين يركزون على تقديم أشهر الهياكل التنظيمية المتبعة من طرف اغلب المنظمات ويقسمونها بين هياكل تقليدية وأخرى حديثة

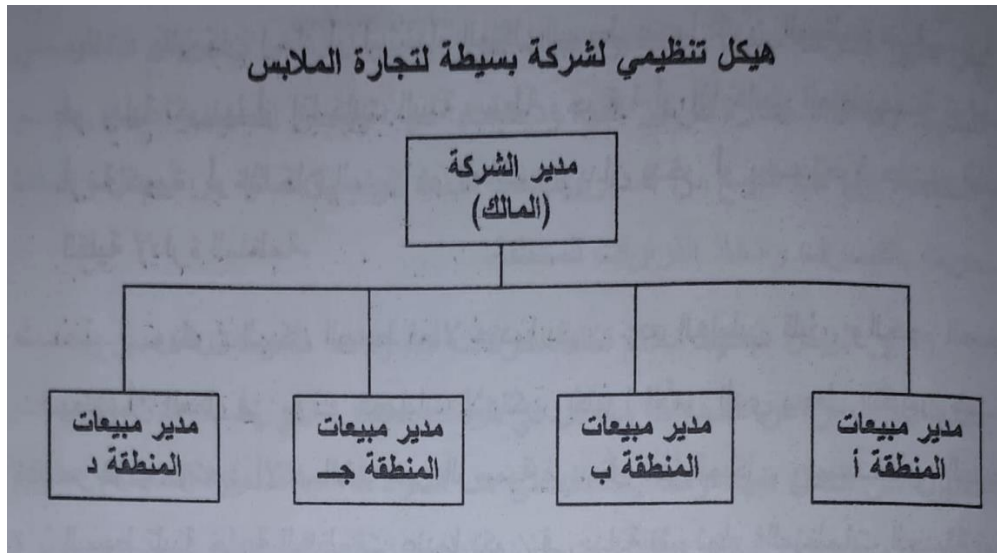
فحسب مؤيد سعيد السالم فان خيارات التصميم يمكن حصرها في الهيكل التنظيمي البسيط، والهيكل البيروقراطي الالي ثم البيروقراطي المهني وذلك باتباع منطق تطورها خلال فترة حياتها كمايلي:

➤ الهيكل البسيط:

هو هيكل لا توجد فيه تفاصيل كثيرة وقليل التعقيد والرسمية وتكون السلطة المركزية محصورة في شخص واحد وفي الغالب يمثل المالك كما يوضحه الشكل الموالي:



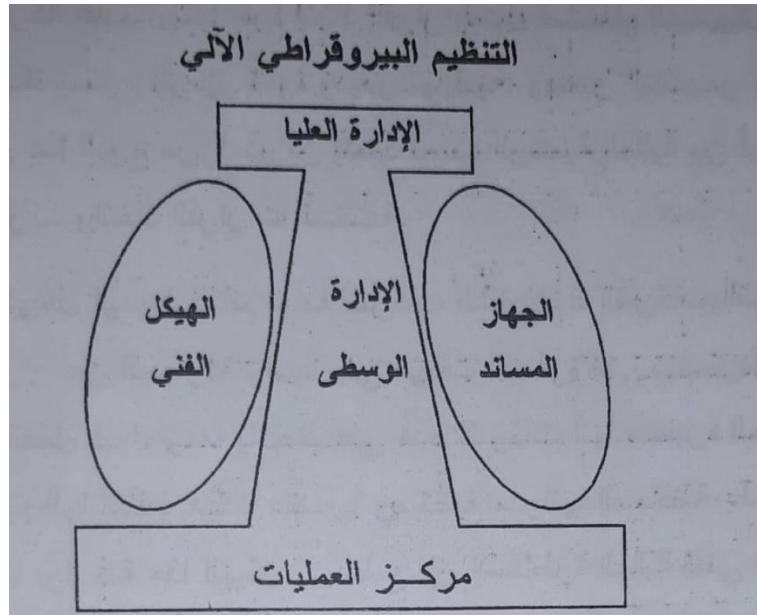
يمكن استخدام الهيكل البسيط عندما تكون المنظمة صغيرة أو في بداية تكوينها أو إذا كانت البيئة بسيطة وحركية أو إذا كانت المنظمة تواجه أزمة كبيرة، أو إذا كان المدير هو المالك ويريد أن يدخر أو يستحوذ على القوة الكلية لإدارة المنظمة. وفيمايلي مثال تطبيقي عن الهيكل البسيط في إحدى منظمات التجزئة لتجارة الملابس.



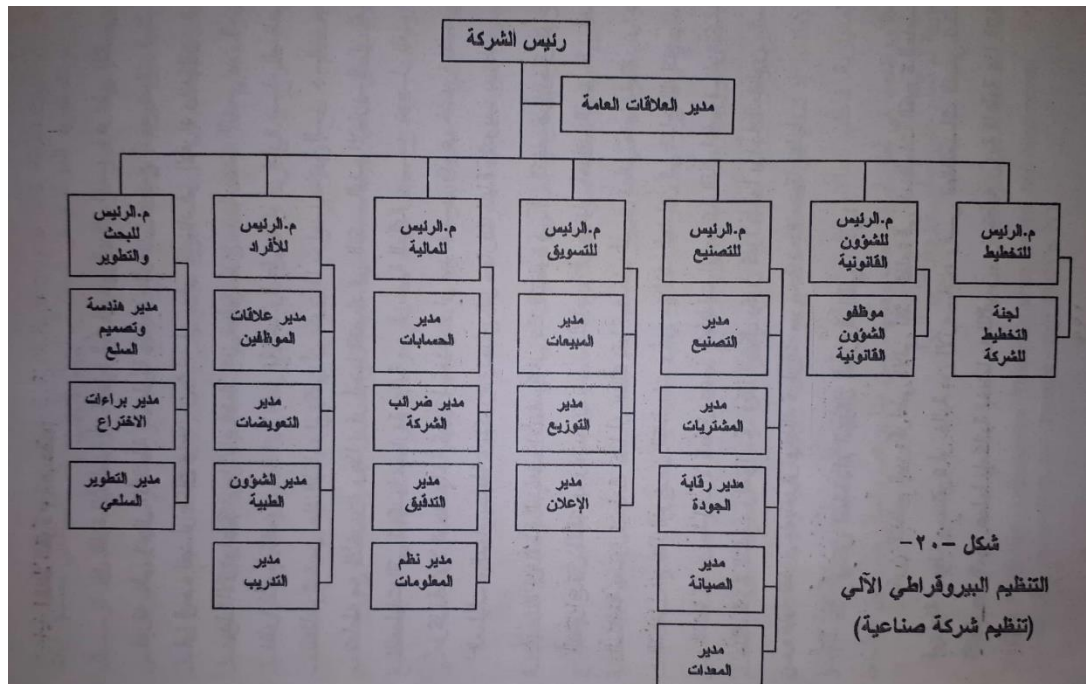
ويكون الهيكل البسيط فعالا عندما يكون عدد العاملين قليل والحجم صغير؛ يعني أن العمل في مركز العمليات لا يتكرر كثيرا، ويحبذ الاتصالات غير الرسمية في مثل هذا الهيكل. ويكون مناسباً عند نشأة المنظمة عندما تكون في بداياتها، فالمنظمات الحديثة تميل نحو تبني هذا الهيكل بغض النظر عن طبيعة بيئتها أو نظامها التقني لأنه لم تسمح لها الفرصة لتوسيع هيكلها الإداري. وعليه يمكن القول أن كل المنظمات تمر بمرحلة الهيكل البسيط، أما بالنسبة للمنظمات التي تبقى صغيرة الحجم عبر السنين فيصبح الهيكل البسيط شيء ثابت لها وليس مرحلة من مراحل تطورها.

➤ الهيكل البيروقراطي الآلي:

يغلب على هذا النوع من الهياكل المعيارية في عملها، فهي تعتمد عملاً معيارياً بمقاييس محددة من أجل التنسيق والسيطرة مثل دائرة البريد أو شركة الخطوط الجوية أو دائرة إطفاء الحرائق... الخ ويتصف الهيكل البيروقراطي الآلي بمهام تشغيلية روتينية وإجراءات وقواعد رسمية عالية، ومركزية عالية. ويتم اتخاذ القرارات عبر سلسلة الأوامر. مع تسجيل وجود العديد من الاختلافات بين مختلف الأنشطة في الهيكل. والشكل الموالي يوضح هذا النوع من الهياكل:

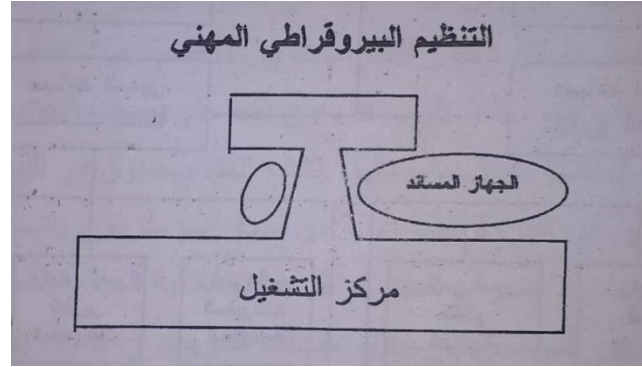


يكون هذا الهيكل أكثر كفاءة في المنظمات الكبيرة العاملة في بيئة بسيطة ومستقرة أو خالية من الازمات، وفي المنظمات التي تمتلك تكنولوجيا يتميز عملها بإمكانية اخضاعه للتقييس. وتستطيع مشاهدة هذا النوع من الهياكل في المؤسسات الناضجة والكبيرة، والتي تمتلك عمرا طويلا في الاعمال. ومثال على ذلك، شركات الإنتاج الواسع كشركات صناعة السيارات والحديد والمنظمات الخدمية ذات الأنشطة البسيطة والمتكررة مثل شركات التأمين والهاتف، السجون، والمنظمات ذات الاعمال الروتينية مثل مكاتب البريد وفيمايلي مثال واقعي عن مثل هذا النوع من الهياكل لإحدى الشركات الصناعية:



➤ الهيكل البيروقراطي المهني:

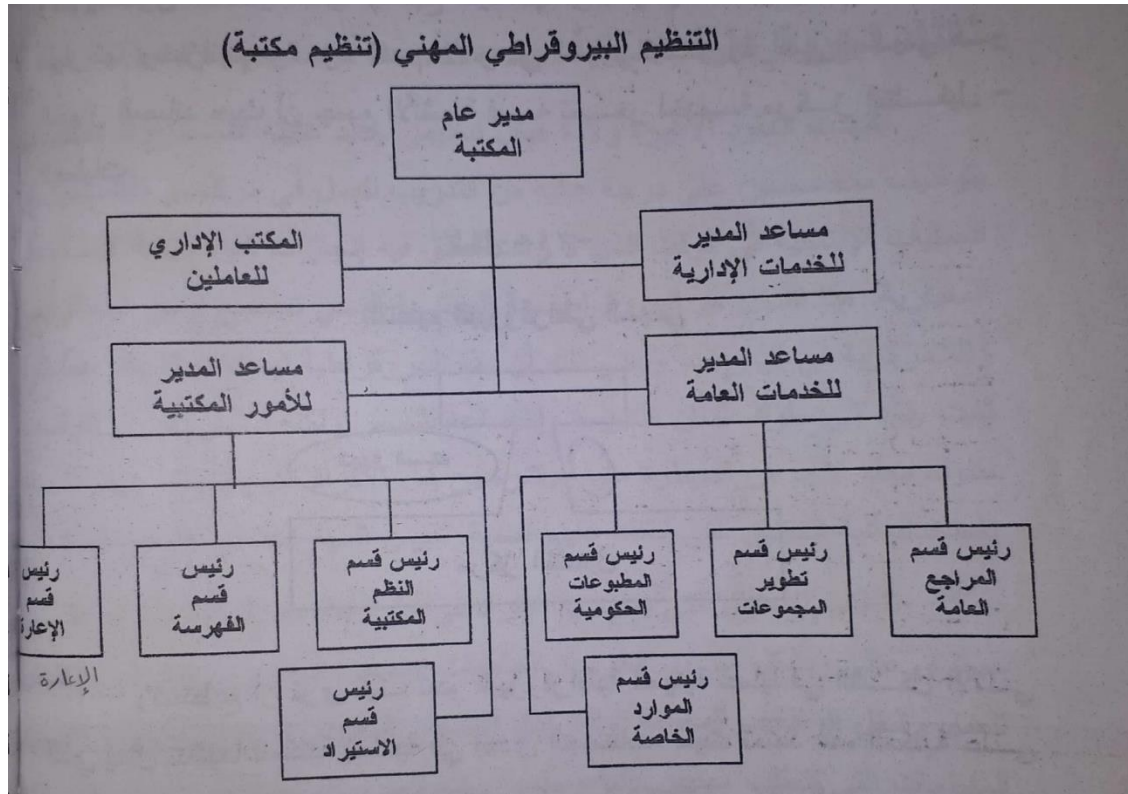
البيروقراطية المهنية هي التي تجمع بين المعيارية واللامركزية في آن واحد؛ أي أن هذا النوع من البيروقراطية ليست مركزية. أنظر الشكل الموالي:



تكون البيروقراطية المهنية فعالة عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم وتعمل في بيئة معقدة وثابتة نسبياً. وتتخلل التكنولوجيا الروتينية في المهنة. وعندما يكون مركز التشغيل هو المسيطر عن طريق المهنيين المهرة الذين واجهوا صعوبة في الحصول على معارفهم المميزة. المنظمة تحتاج إلى استخدام المهارات المميزة التي يمكن اكتسابها عن طريق التعليم الرسمي والبرامج التدريبية، ولكن هناك استقرار كاف في تلك المهارات كي تكون واضحة ومعيارية.

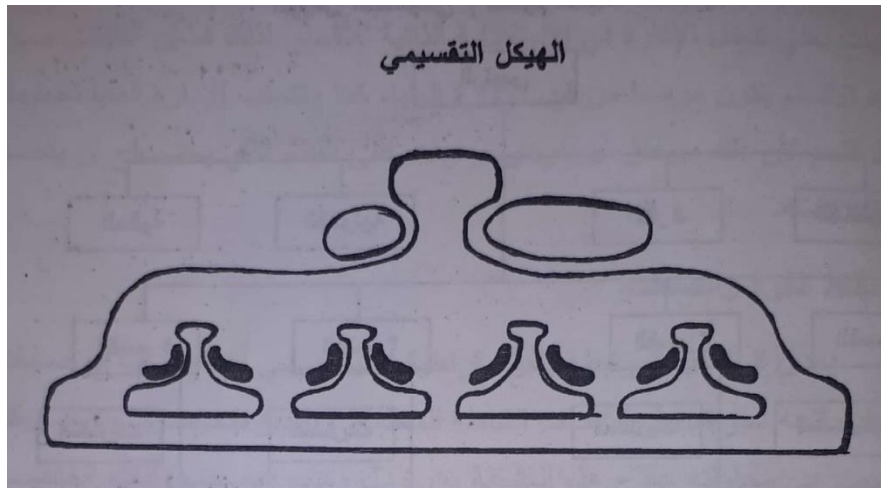
إن البيروقراطية المهنية تجعل عملية اتخاذ القرارات عملية لا مركزية وتحفظ في نفس الوقت بالمكاسب التي يقدمها التنظيم البيروقراطي الآلي.

فيما يلي مثال عملي عن الهيكل البيروقراطي المهني ممثلاً بتنظيم للمكتبة العلمية في إحدى الجامعات:



➤ الهيكل التقسيمي:

يعتمد الهيكل التقسيمي على الوحدات في الخط الوسط. وهذه الوحدات تدعى أقسام كما يطلق على الإدارة المركزية بالمركز الرئيسي للقيادة. شكل توضيحي لهذا الهيكل موضح فيمايلي:



تكمن قوة الهيكل التقسيمي في الإدارة الوسطى، وذلك لان هذا الهيكل عبارة عن مجموعة من الوحدات المستقلة، وتمثل كل وحدة نموذجا حقيقيا للبيروقراطية الآلية. ويتم التنسيق بين هذه الوحدات بواسطة

المركز الرئيسي. ولما كانت هذه الأقسام مستقلة عن بعضها البعض فان ذلك يسمح للإدارة الوسطى بمجال أوسع للسيطرة.

الأساس الرئيسي لاعتماد الهيكل التقسيمي هو تنوع السلعة أو السوق. فاذا أرادت المنظمة انتاج سلع متعددة أو تخدم أسواق متعددة، يصبح الهيكل التقسيمي أفضل من البيروقراطية الآلية، لأن المنظمة التي تنوع في منتجاتها أو أسواقها يزداد الصراع بين الأقسام الى درجة يصبح تغيير تصميم المنظمة شيئاً ضرورياً.

وفيمايلي مثال تطبيقي عن الهيكل التقسيمي في إحدى المنظمات الصناعية:

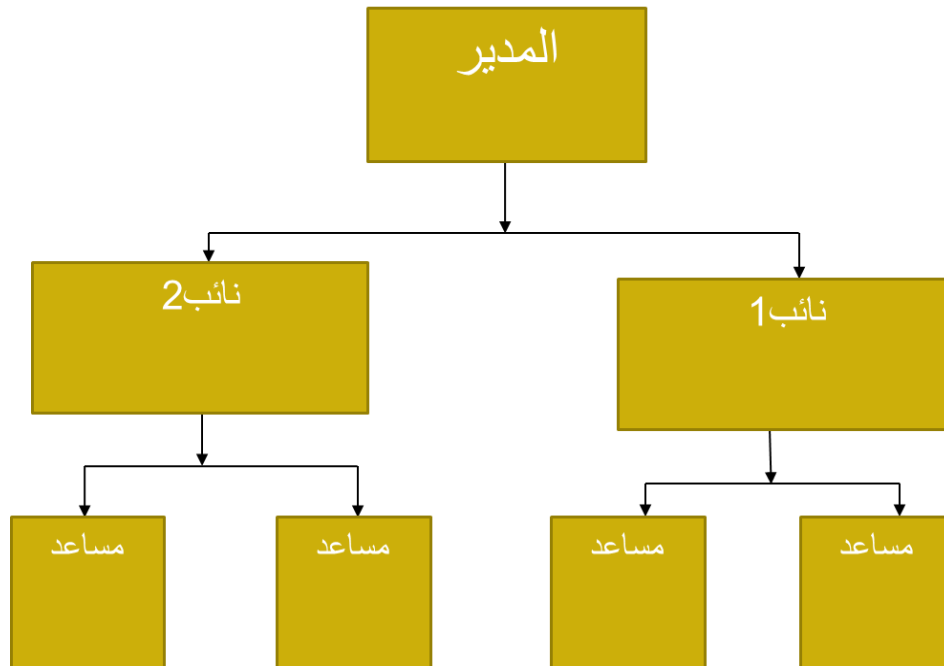


وفيمايلي ملخص لمختلف التصميمات الهيكلية الموضحة آنفا:

ملخص للخيارات التصميمية الخمسة للمنظمة					
الخاصية	الهيكل البسيط	البيروقراطي الآلي	البيروقراطي المهني	الهيكل التقسيمي	الهيكل الغرضي
التخصص	واطي	عالي وظيفي	عالي اجتماعي	عالي وظيفي	عالي اجتماعي
الرسمية	واطي	عالي	واطي	عالي داخل الأقسام	واطي
المركزية	عالي	عالي	واطي	واطي	واطي
آليات التنسيق	الإشراف المباشر	تقييس العمل	تقييس المهارات	تقييس المخرجات	تكيف متبادل
البيئة	بسيطة وحركية	بسيطة وثابتة	معقدة وثابتة	بسيطة وثابتة	معقدة وحركية
الأجزاء الأساسية في المنظمة	القمة الاستراتيجية	التكنوقراط	مركز التشغيل	الإدارة الوسطى	الكادر المساند
عمر المنظمة وحجمها	صغير	كبير	صغير كبير	كبير	صغير
انسياب صناعة القرار	من الأعلى إلى الأسفل	من الأعلى إلى الأسفل	من الأعلى إلى الأسفل	متنوع	خليط
التصنيف العام للهيكل	عضوي	آلي	آلي	آلي	عضوي

لا يوجد نوع نمطي واحد من الهياكل التنظيمية، والذي يصلح أن يكون نموذجاً يطبق في جميع المنظمات، لأن كل منظمة وأهدافها وظروفها. كما تم ذكره سابقاً فهناك من يرى ان خيارات التصميم تتمثل في أشهر الهياكل التي يتم بشكل متكرر استخدامها من طرف المنظمات في مختلف البيئات والمواقف حسب المحددات الموقفية التي تؤثر عليها. فيمايلي أكثرها انتشاراً:

➤ **الهيكل التنفيذي:** وهو من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية وأكثرها انتشاراً. وقد أستخدم في المنظمات العسكرية بوجه خاص وكذلك في المنظمات ذوات الأحجام الصغيرة.

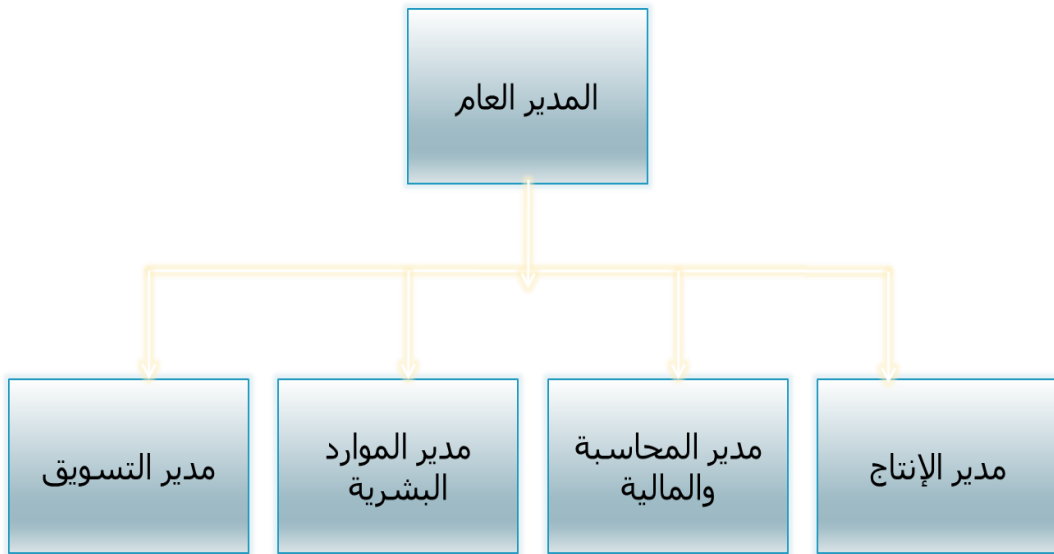


وغالبا ما تتكون هذه الهياكل من وحدة واحدة تتكون من مدير ومجموعة من المنفذين الذين يقومون بالعمل الرئيسي وبذلك فهو من أيسر انواع الهياكل التنظيمية .

والذي يميز هذا الهيكل هو: الاشراف المباشر، التخصص القليل، تدريب وتعليم قليلين، المركزية، العدد القليل من وسائل الاتصال والارتباط الخ. ومن جهة أخرى يتصف هذا الهيكل بسماحه للتنفيذ المرن والسريع للاستراتيجيات وتواصله مع المتغيرات الاستراتيجية بشكل سريع، وهذا ما يسمح له بتكوين ميزة تنافسية تؤهله في بعض الأحيان للتنافس بصورة فاعلة. إلا أنه تُوجد بعض العيوب فيه، وتتمثل في النقاط الآتية:

- الافتقار إلى التعاون، والتنسيق بين الإدارات .
- الاحتياج إلى التخصصية في العمل، والفصل بين الوظائف الإدارية، والفنية.
- تحمّل المسؤولين في المستويات العليا مسؤوليات تفوق طاقاتهم؛ فهم يتولّون المسائل الإدارية، والفنية معاً.

➤ الهيكل الوظيفي:



يتم وضع الأقسام في المنظمة على أسس الوظائف، ويُعرَف أيضاً بالهيكل التنظيمي البيروقراطي؛ حيث يكون كل موظف في المؤسسة مُخصَّصاً لوظيفة واحدة، وتكون أدواره، ومسؤولياته واضحة؛ فالهيكل التنظيمي الوظيفي يتم تحديده وفقاً للتخصُّص، ويتم تقسيم المؤسسة إلى أقسام، مثلاً: قسم المبيعات، وقسم المحاسبة، وقسم خدمة العملاء، ومن الجدير بالذكر أنَّ للهيكل التنظيمي الوظيفي مميزات، وعيوب عدّة، تُقسَم على النحو الآتي:

■ مُميّزات الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- وجود مبدأ التخصصية في الوظائف، والأقسام، والدوائر، وتوفّر خبراء، ومُختصّين في المجالات كلّها .
- تسهيل عملية الرقابة، والإشراف على الدوائر، والأقسام داخل المنظمة.
- المساهمة في حلّ قضايا المنظمة، وذلك من خلال تمكين الرئيس الإداري، وتوفير المساعدات الإدارية، والفنية له.
- إمكانية تدريب الموظّفين على تأدية المهمّات، والأعمال، بالإضافة إلى تمكين المشرفين من الرقابة على الأعمال.

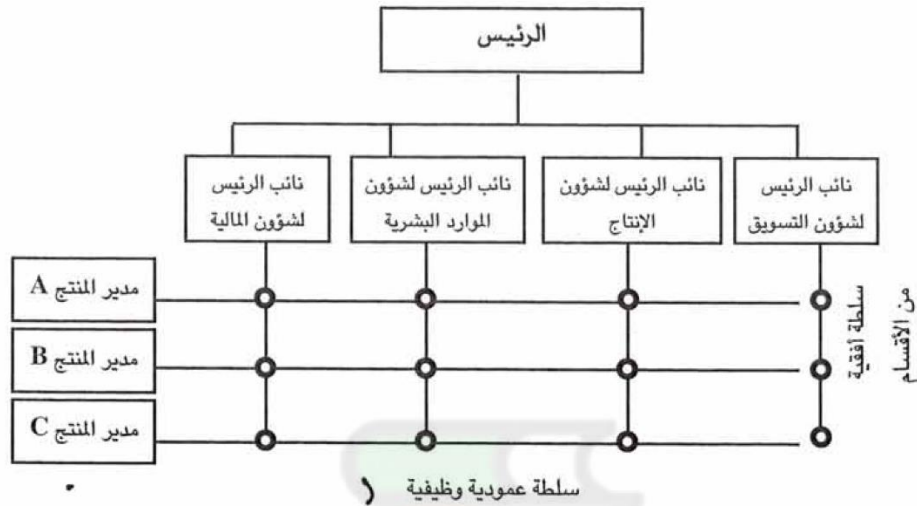
■ عيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- صعوبة تواصل الأقسام مع بعضها البعض من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي.
- الغموض في تحديد السلطات، والمسؤوليات، وبالتالي ينتج عنه تهرّب الأفراد من المسؤوليات؛ وذلك بسبب الازدواجية بالإشراف بين الفنيين، والتنفيذيين.

■ الفوضى الإداريّة الناشئة عن عدم المقدرة على تطبيق النظام في المُستويات الدُّنيا من التنظيم.

➤ الهيكل المصفوفي:

يجمع هذا النمط بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام وذلك بهدف الاستفادة من ميزات كل منهما. والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل:

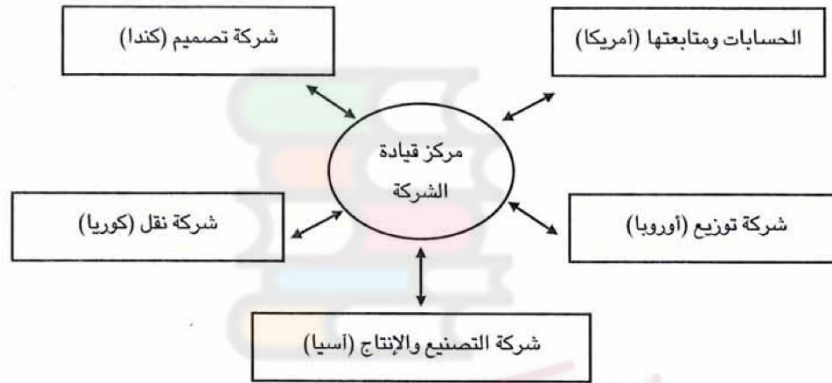


فيمايلي أهم مزايا و عيوب هذا النمط من الهياكل الحديثة:

المزايا	العيوب
1. كفاءة أكبر باستخدام الموارد	1. إبطاء وغموض نتيجة السلطة المزدوجة.
2. مرونة وتكيف للبيئة المتغيرة	2. صراعات بين طرفي الهيكل.
3. تطوير المهارات الإدارية العامة منها والمتخصصة.	3. لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول بعض القضايا.
4. تعاون بين فرق العمل والخبراء وتوفيرهم لكل الأقسام.	4. الحاجة إلى تدريب في مجال العلاقات الإنسانية.
5. توسيع الوظائف للعاملين.	5. الهيمنة من قبل الأطراف.
6. خدمة أفضل للزبائن.	

➤ الهيكل الشبكي:

هو الهيكل الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة بأطراف خارجية مثل المجهزين ومتعهدي الخدمات وغيرها. إن هذا يعني امتدادا أفقيا خارج حدود المنظمة وأنها تتعاقد مع العديد من الأطراف الخارجية لإنجاز أعمالها. كما يوضحه الشكل الموالي:



فيمايلي أهم مزايا و عيوب هذا النمط من الهياكل الحديثة:

المزايا	العيوب
1. تساعد على ترشيح المنظمة.	1. كلما كانت الشبكة كبيرة تصبح عملية الرقابة والسيطرة صعبة
2. سيطرة أكثر على التكاليف مع تخفيض التكاليف الإدارية.	2. يمكن فقدان المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المنظمة.
3. الاستفادة من خبرات متخصصة جداً من الخارج.	3. أن الفشل في جزء من الشبكة يؤدي على فشل كامل.
4. أن تكنولوجيا المعلومات تسمح بالإدارة ولو على بعد مسافات بعيدة.	4. ربما تكون هناك مخاطر جدية بانهيار المنظمة بسبب إحالة بعض الأمور المهمة مثل الشؤون المالية إلى متعاقدين أو جهات خارجية.
5. القدرة على المنافسة.	
6. مرونة في العمل.	