

المبحث الثاني : الهياكل التنظيمية المبدعة:

المطلب الأول: الهياكل التنظيمية

1. المفهوم:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي تتحدد بموجبه الفعاليات الأساسية والأعمال المطلوب تنفيذها ومن تم توضيح طبيعة السلطات والمسؤوليات الرسمية الملقاة على عاتق الإدارات والأفراد العاملين في المنظمة ، ويؤكد القريوتي في تعريفه للهيكل التنظيمي بأنه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وبيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق ، وأنماط التفاعل الأزمنة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها ، وأن للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد وكما يشير (19-18, 2, Daft001) وهي:

أ / المركزية: وتمثل مستوى التدرج الهرمي وحصر صلاحية اتخاذ القرارات في المستوى الإداري الأعلى، أما عندما يتم تفويض اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا فعند ذلك تدعى باللامركزية.
ب / وحسب مقتضيات الظروف ومتغيرات البيئة يتم إتباع أسلوب المركزية في حالة تنظيم العمل وإتباع اللامركزية ضروري.

ج / الرسمية : وهي التي تحقق من خلال العلاقات التنظيمية الأفقية والرأسية ، كما يتم من خلال إظهار المراكز الوظيفية لتبسيط إجراءات العمل. وان نجاح المنظمة يكون بإتباع استراتيجيات وقواعد وإجراءات عمل.تحتويه من صلاحيات ومسؤوليات وطبيعة الاتصالات السائدة في المنظمة.

د / التعقيد : ويتمثل بتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة الى مهام جزئية محددة ويتضمن التعقيد أربعة انواع من التمايز وهي :

-التمايز الأفقي؛

-التمايز الراسي؛

-التمايز الجغرافي؛

-التمايز بالاستناد إلى نطاق الإشراف.

ويؤكد (فلييه وعبد المجيد 2005:296) إن الهيكل التنظيمي يعد عنصرا ايجابيا بالنسبة للمناخ التنظيمي من خلال مساهمته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية وكذلك مساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق المرونة في اتخاذ القرارات والتوجيهات المستوى الإداري الأعلى نزولا إلى المستوى الأدنى بغية تحقيق أهداف المنظمة¹.

فعند تصميم الهيكل التنظيمي لابد من أخذ الاعتبارات الأساسية (2005:168):

¹ ماجد جودة سالم ، سلام جاسم حمودة :اثر عناصر المناخ التنظيمي في ادارة الاداء الجامعي دراسة استطلاعية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، جامعة كربلاء(العراق) ، العدد 31 ، المجلد 31 ، 2012 ، ص.ص 4.5.

الهدف الرئيسي للمنظمة : أي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وخططها الإستراتيجية.

تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام: حيث يعد عاملا ضروريا لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

تحديد المسؤوليات وتحليلها : ويتم ذلك وفقا لحجم العمل المتوقع ويلزم المنظمة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعمال والمسؤوليات.

تحديد الوظائف وتوصيفها وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف.

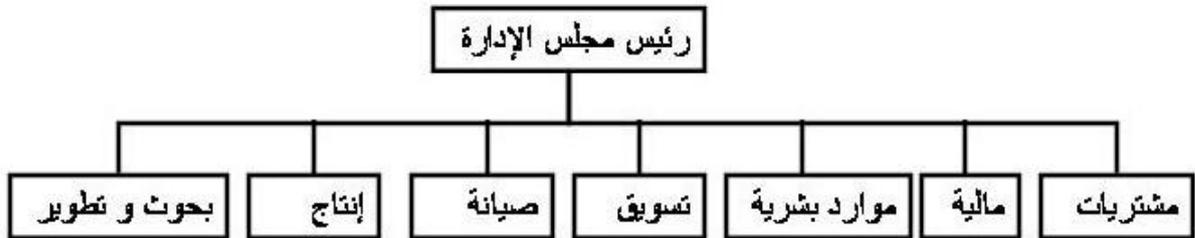
ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة ، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

3. أنواع الهياكل التنظيمية.

الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة. فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسؤوليات ، ويمكن التمييز بين مجموعة من الهياكل:

1.3- الهيكل الوظيفي

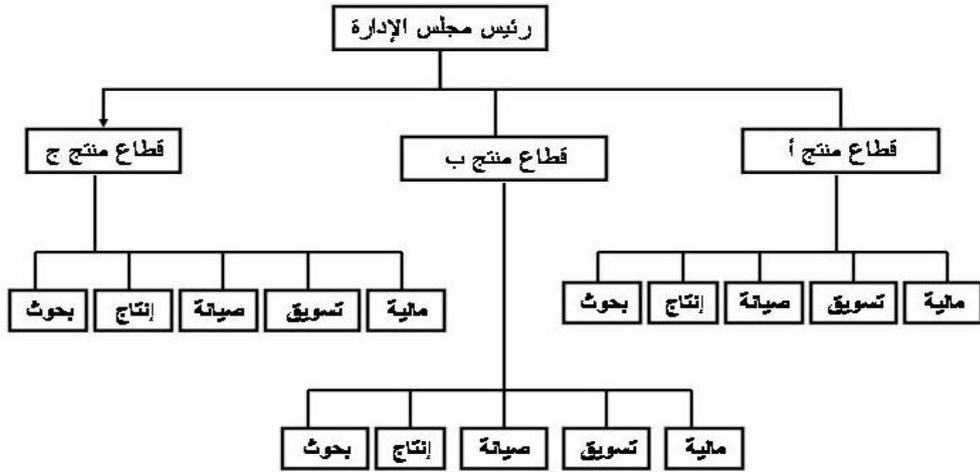
و فيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة هندسية واحدة و إدارة مخازن واحدة و إدارة صيانة واحدة . يعيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشةبل كل شيء مركزي . كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع



2.3 الهيكل القطاعي

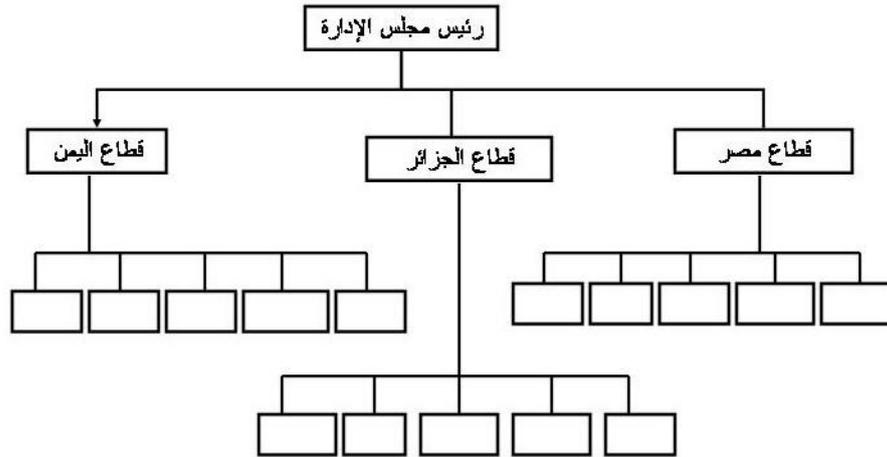
وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد . مثال:

مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين أ و ب يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ و ب و كل قطاع يتبعه كل خدماته - تقريبا- من إنتاج و صيانة و مالي ومخازنلاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية.



3.3 الهياكل التنظيمية الجغرافية

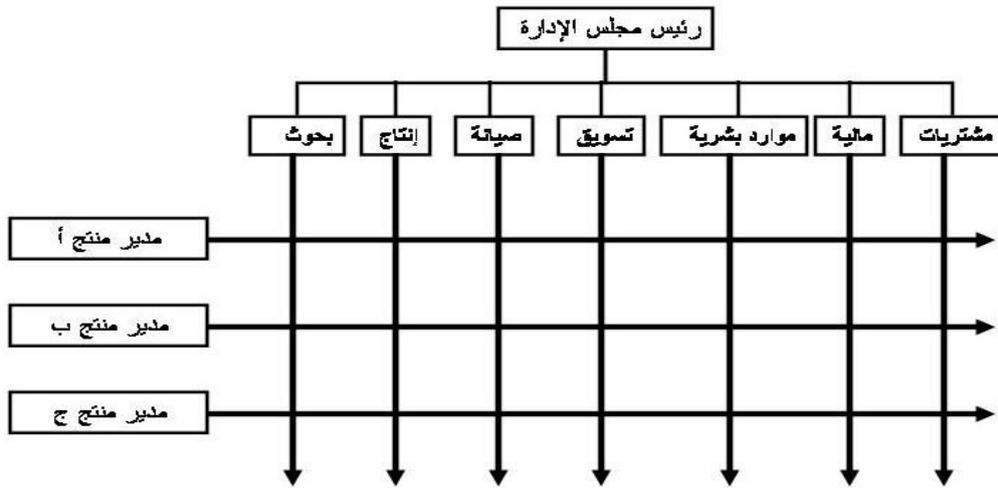
وفيه يتم تخطيط الهياكل التنظيمية على أساس جغرافي



4 - الهيكل المصفوفي

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي و كذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة . بالطبع في هذه الحالة

قد يكون للموظف رئيسان . مثال: مصنع ينتج منتج أ و ب فيعين مسئول ذو مستوى عالي عن المنتج أ وآخر عن المنتج ب و هذا المسئول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة و كل منهم له رئيس آخر في إدارته . عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي و القطاعي



4.تصميم الهياكل التنظيمية

تعتبر الوظائف التي تسند للأفراد في أي منظمة شجر البناء في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن الضروري أن يتم تصميم الأعمال بحيث يمكن للعاملين من أدائها بفاعلية وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتوفير حياة عمل جديدة للمعامل .

ويعرف تصميم العمل على أنه عملية تقدير مستوى مضمون العمل ومتطلباته وظروفه وعلاقاته ويتضمن محتوى العمل جانبين هما :

- مدى العمل Tailge ويشير الى تنوع المهام والواجبات التي نطلبها العمل
- عمق العمل (depth) ويدل على مد، و الحرية والتعارف والاستقلالية التي يتمتع بها شاغل العمل في انجاز عمله

ولقد تنادي الرعيل الأول في الإدارة (تايلور، فايول، فيبر) وغيرهم بتطبيق درجة عالية من التخصص في تصميم الأعمال، مما يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتقليل الوقت اللازم وتعلم العمل وسهولة التدريب، إلا أن النتائج كشفت عن سلبيات

كثيرة غير متوقعة منها أن العامل أصبح يقوم بواجبات نمطية روتينية مكررة، ولا يتطلب إلا قدرة محدودة من المعرفة والمهارة ونشأ عن ذلك تدني جودة المنتج وزيادة التكاليف وتزايد نسبة غياب العاملين عن العمل وارتفعت نسبة الدوران الوظيفي وشعور العامل بالمال والرتابة

عموما لا بد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بنظر الاعتبار حقيقة أساسية

مفادها أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات، وفي كل الأوقات ولكل مستويات الهيكل . فأي تفاوت معين في طبيعة الأعمال السائدة في المنظمة أو طبيعة الظروف البيئية أو الأهداف المراد تحقيقها يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق جوانب الاختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي وتصحيحه .

5. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

في ضوء ما جاء أعلاه، فإنه لا بد من تحديد الخطوات الأساسية التي ينبغي اعتمادها

- عند القيام بتصميم الهيكل التنظي :
مي للمنظمة وهي :
- 1 - إن تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وكذلك أهدافها الفرعية والثانوية، حيث إن تحديد سلسلة الأهداف (أو سلسلة الوسائل، الغايات) من شأنه أن يسهم في تحديد احتياجات المنظمة، وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وهل تصميمه .
 - 2 - تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية و الثانوية {، إذ إن هذه تقضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بها
 - 3 - تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابل ة في تقسيمات أو وحداته وأسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفاعلية
 - 4 - وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بشورة وأربعة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والعلاقات ومؤهلات مشاغل الوظيفة، وما بعهدته من أموال
 - 5 - تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات، والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلاته

التقارب بين الأعمال.

- 6 - تحديد المستويات التنظيمية في إطار مدد ان نطاق الإشراف Span Control ، بمعناه الديناميكي المتفاعل مع طبيعة الأعمال . وفي ضوء ذلك ، يتم تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل تقسيم أو وحدة في الهيكل التنظيمي .

6. خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

- لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية و الإساهم بمتطلبات العمل الإداري، فإنه لابد من اتسامه بالخصائص الآتية :
- 1التوازن: يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة .
- المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

- 3- الاستمرارية: تشير الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه .

المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية المبدعة

من خلال تحديد وتحليل الخريطة التنظيمية وتحديد التقسيمات الداخلية وبيان أهداف التنظيم وطبيعة العمليات يمكن أن نحدد أهم المؤشرات والعوامل التي من خلالها تصبح هذه الهياكل هياكل مبدعة.

1. خصائص الهياكل التنظيمية المبدعة: يمن تحديد مجموعة من المؤشرات لتحديد

الهياكل التنظيمية المبدعة، وهي:

- مدى ابتكار الهياكل التنظيمية مع احتياجات المشروع
- تنسيق الوظائف وتناسقها في الهيكل التنظيمي .
- درجة تفويض السلطة .

-مدى وضوح السلطات والمسؤوليات.

- مناسبة عدد المستويات الإدارية لإغراض التنظيم.

- درجة وضوح خطوط السلطة وتتابع المراكز الرئيسية.

- درجة سهوله الاتصال والتعاون بين أفراد التنظيم.

- درجة تركيز القيادات على الأعمال الاشرافية.

- درجة الازدواج في الأعمال والوظائف.

2. دراسة الأنشطة الأساسية في الهيكل التنظيمي

كما تعتبر دراسة الأنشطة الأساسية من المؤشرات المعتمدة على كفاءة التنظيم فكفاءة التنظيم تعتمد على درجة دقه ووضوح الأنشطة وإجراءاتها وينطوي تحت دراسة الأنشطة دراسة الأنشطة الأساسية التالية:

- تحليل الوظائف الإدارية الرئيسية التخطيط التنظيم المتابعة التنظيم التقييم.
- تحليل اللوائح والسياسات الإدارية ومجموعات القواعد التي تحكم التنظيم.
- تحليل النظم والإجراءات ونقصد بها تتابع العمليات وخطوط السير العمل.

كما يتضمن الهيكل التنظيمي دراسة الأفراد، من خلال ما يلي:

-اختيار النوعيات والمهارات وتناسقها مع احتياجات الوظائف المشروعة

-دراسة الاتجاهات والدوافع وأنماط السلوك

-الروح المعنوية للعاملين ودرجة رضاهم عن أعمالهم

-دراسة الإمكانيات والموارد المالية ويتضمن توفير الإمكانيات المادية مباني معدات

وتجهيزات ومدى تناسبها مع عناصر التنظيم الهيكل الأنشطة الأفراد.