

الفصل العاشر – محاضرة ١٦

تصميم المنظمات – الخيارات المتاحة لتصميم المنظمات

مقدمة :

تتعدد الأشكال التنظيمية الموجودة في المنظمات وخاصة في هذا العصر ، وكما وضعنا في الفصول السابقة فإن الإنسان يعيش كل حياته داخل تنظيمات . ورغم تعدد تلك الأشكال التنظيمية إلا أن لكل منها خصائصها التي تميزها عن غيرها وتتحدد خيارات التصميم التنظيمي بسبب عدد من العوامل منها :

عملية الانتقاء الطبيعي : وتعني نظرية الانتقاء الطبيعي أنه على المنظمات في سعيها لتكون كفوة و منافسة و قادرة على الصمود عمل ما يأتي :

- ١- تبني خصائص هيكلية و العمل وفق استراتيجيات تتشابه مع تلك التي تتبناها المؤسسات الناجحة .
- ٢- البحث عن الخصائص الداخلية و الخارجية التي تتماشى مع المواقف مثل تقسيم العمل و التخصص و تقنين الإجراءات و يؤدي هذا الثبات و الالتزام بالقواعد و الإجراءات الى المحافظة على مستوى أداء جيد .
- ٣- تقليد المنظمات السائدة و الناجحة .

العناصر الأساسية في التنظيم : تتحدد هذه المكونات العامة الأساسية للمنظمات من خمسة عناصر أساسية على النحو التالي :

العاملون الأساسيون – الإدارة الوسطى – الإدارة العليا – الفنيون الاستشاريون .

- إذا كان العاملون الأساسيون يقومون بأعمالهم بدرجة كبيرة من الاستقلالية و دون تدخل مباشر في عملهم من المستويات العليا ، فإن ذلك عكس نمطا لا مركزيا في الإدارة وفي عملية اتخاذ القرارات و يعطي الإدارة صفة البيروقراطية المهنية . أما إذا كان دور الإدارة العليا كبيرا و تفصيليا فذلك يعكس نمط إدارة مركزي وهذا ما يتواجد في المنظمات البسيطة و المتوسطة الحجم
- إذا كان دور الإدارات الوسطى هو الأكثر تأثيرا فإن ذلك يعكس وجود نمط إدارة يعطي استقلالية لكل قسم أو وحدة أساسية على أساس نمط التنظيم الوظيفي ، الذي تتمتع فيه الوحدات التنظيمية باستقلال كبير وتكون أشبه بتنظيمات داخل تنظيم
- إذا كان التأثير و الاستقلالية للجهاز الفني المتخصص و كانت الرقابة تقوم على الالتزام بالإجراءات و التعليمات المقننة فإن النمط البيروقراطي يكون هو الصفة الغالبة في التنظيم .
- إذا كان الجهاز الاستشاري يلعب الدور الأساسي فإن أساس الرقابة يكون هو التكيف المتبادل و تعديل قواعد العمل وفق المقتضيات الموقفيه . ويعني هذا وجود إدارة تتميز بالمرونة و تبادل الأدوار كما هو نمط إدارة المصفوفة و إدارة المشاريع .

الأشكال التنظيمية الرئيسية

أهم الأشكال التنظيمية الشائعة :

- التنظيمات البسيطة
- التنظيمات البيروقراطية الآلية
- التنظيمات البيروقراطية المهنية
- التنظيمات على أساس الأقسام المتكاملة ضمن التنظيم الرئيس .

التنظيم الإداري البسيط :

تتصف هذه التنظيمات بعدم التعقيد و اللارسمية و تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري وذلك لمحدودية المستويات الإدارية ، وغالبا ما تبدأ المنظمات في المراحل الأولى للتأسيس بهذا الشكل .

أهم عيوب هذا النوع من التنظيمات :

- لا يتناسب مع التنظيمات كبيرة الحجم و التي هي سمة العصر
- هناك احتمال لإساءة استعمال السلطة ممن هم في قمة الهرم الإداري مما يؤثر سلبا على الفاعلية التنظيمية .

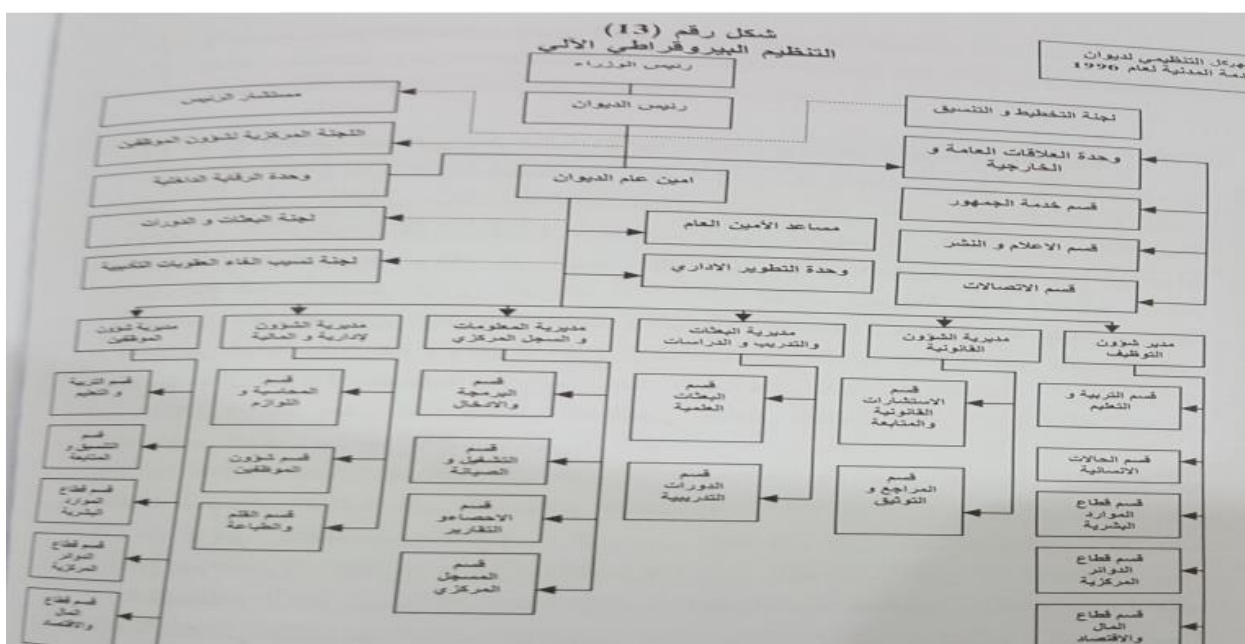


التنظيمات البيروقراطية الآلية :

يتم إتباع هذا النمط التنظيمي عندما تكون الوظائف بسيطة و روتينية و يمكن تقنين التعليمات و الإجراءات و قواعد العمل بشكل دقيق مما يتيح الإمكانية لإتباع الأسلوب اللامركزي في الإدارة . هذا الشكل من التنظيمات اعتبره ماكس فايبر أساسا لتقديم الدول لقدرته على أداء المهام بطريقة كفوة و فعالة لما يحققه من وفورات في الإنتاج ، وبسبب ما يتوفر في بيئة العمل من ثقافة مشتركة و قدرة على الاستفادة من الأيدي العاملة غير الماهرة .

أهم عيوبه تمثلت في :

- احتمال تركيز كل قسم على الأعمال الخاصة به و تغلب المصالح الذاتية على التنظيمية .
- يؤدي التخصص الدقيق و الروتين الى ملل العاملين و ضعف قدرتهم على الإبداع .



التنظيم البيروقراطي المهني :

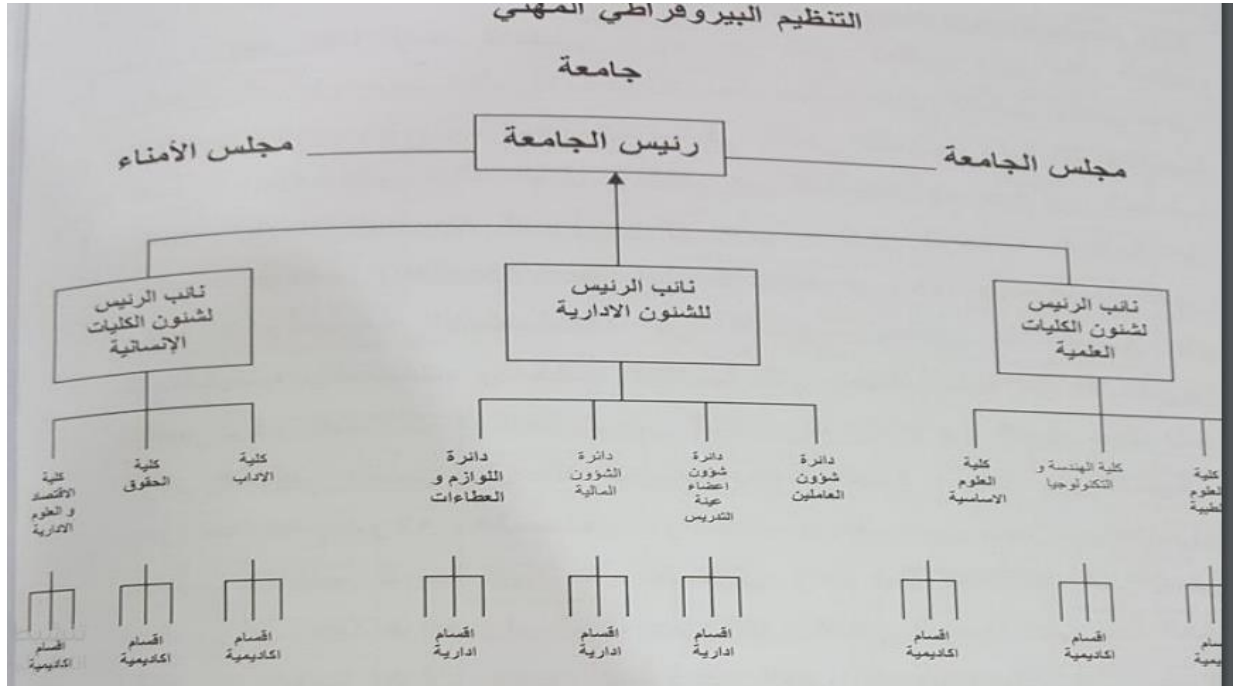
يقدم هذا النمط التنظيمي مزيجا من تقنين أساليب و إجراءات العمل و أسلوب المركزية ، و بين الأسلوب اللامركزي في أن واحد ، حيث يستخدم التنظيم الاختصاصيين من ذوي التخصص الموجود ليس تخصصا وظيفيا بل تخصصا اجتماعيا . ينطبق هذا الوضع على المستشفيات و المكتبات و المكاتب الهندسية ... الخ حيث يتمتع الكادر الوظيفي و بسبب تلك الخبرات بالقوة و النفوذ و قدر اللامركزية نظرا لمعارفه و خبراته .

يتميز هذا الشكل التنظيمي بالاتي :

- القدرة على أداء الوظائف المتخصصة التي تتطلب مهارات و خبرات عالية .
- يتناسب مع المنظمات كبيرة الحجم و البينات المستقرة . وتعتبر هذه الأشكال التنظيمية مناسبة للظروف التي أوجدتها الثورة المعرفية التي أملت على المنظمات توظيف الخبراء الذين لا يمكن تطبيق النمط البيروقراطي التقليدي عليهم .

أهم عيوب هذا من النوع التنظيمات :

- إمكانية بروز التناقضات بين الوحدات المختلفة
- الميل للتركيز على الأهداف الفرعية الخاصة بالوحدات على حساب الوحدات العامة
- إمكانية التعارض بين اختلافات المهنة التي تعلمها الخبراء في الجامعات و بين ماتقتضيه إجراءات العمل في المنظمات التي يعملون بها .



التنظيمات على أساس الأقسام المتكاملة ضمن التنظيم الرئيسي :

يتمثل هذا النمط التنظيمي بوجود عدد كبير من الوحدات الإدارية المستقلة ضمن التنظيم الواحد ، هذا الترتيب يمنح الإدارة الوسطى درجة كبيرة من السلطة . أهم مزايا النوع :

- يحمل الإدارات مسؤولية تحقيق الأهداف المطلوبة و يخضعها للمساءلة
- يعفي الإدارة العليا من الانشغال بالأمور الروتينية اليومية .
- يوفر فرصة ثمينة لتدريب المديرين من خلال ممارستهم لسلطاتهم
- يكون الخطأ في حال حدوثه محصورا في إدارة معينة وليس على كل التنظيم
- يحقق وفورات الإنتاج الكبيرة

أهم عيوبه :

- تكرار الأنشطة المختلفة في كل إدارة مما يزيد من التكاليف .
- الخوف من أن تقدم الإدارات المختلفة المصالح و الأهداف الفرعية على الأهداف العامة للتنظيم
- احتمال بروز صراعات نتيجة تنافس الإدارات مع بعضها في مجال العلاقات مع الزبائن وفي تطوير السلع .

يتناسب مع هذا النوع من التنظيم مع :

- احالات التي تتنوع فيها الخدمات التي تنتجها التنظيم و تعدد المناطق التي يعمل فيها .
- يتناسب مع التكنولوجيا التي يتم الانتاج فيها على مراحل
- يتلاءم مع البيئات ذات المستوى المعقول من الديناميكية و التعقيد و الأقرب للاستقرار و البساطة



جدول يوضح تأثير الأشكال المختلفة للتنظيمات :

الخصائص	النمط البسيط	النمط البيروقراطي الآلي	البيروقراطية المهنية	نمط الاقسام المستقلة
التخصص	متدن	عالي ووظيفي	عالي و على أساس الخبرة	عالي و على اساس الخبرة
الرسمية	متدنية	عالية	منخفضه	عالية داخل الأقسام
المركزية	عالية	عالية	منخفضه	محدودة
البيئة	بسيطة ديناميكية	بسيطة و مستقرة	معقدة و مستقرة	بسيطة و مستقرة
النمط العام للهيكل التنظيمي	عضوي	ميكانيكي	ميكانيكي	ميكانيكي

أسئلة للمناقشة :

- ١- حدد العناصر الرئيسية التي تتكون منها أي منظمة ؟
- ٢- حدد المواصفات التنظيم البسيط و الظروف التي تفيد فيها ؟
- ٣- حدد معالم التنظيم البيروقراطي الآلي و متى يكون من المناسب استخدامه ؟
- ٤- حدد معالم التنظيم على أساس الأقسام المتكاملة ضمن التنظيم الرئيسي و متى يكون من المناسب استخدامه ؟
- ٥- أعط أمثلة على تنظيمات تتبع كل شكل من أشكال التنظيمات المختلفة موضحا السمات التنظيمية لها ؟