

المحاضرة التصميم الهيكلي للمنظمات

-اقتراح بيترسون Peterson و آخرون طريقة موحدة لتصميم هيكل المنظمات و استنبطوا قاعدة رأوا أنها تستوعب العملية التي تستخدمها المنظمة في تصميم الهيكل و تتكون القاعدة من خمس خطوات :

- 1-تحديد اهداف الشركة و لكل وحدة فرعية بعناية
- 2-تحديد النشاط الضروري لتحقيق كل هدف
- 3-جمع و تقسيم هذه النشاطات الى مجموعات منطقية و متجانسة و عملية
- 4-رسم خريطة لهذه المجموعات و فحصها لمنع التداخل
- 5-تصميم خريطة المنظمة تفصل المواقع و تنشئ موقعا مسؤولا عن كل مجموعة وظيفية

-لويس آلن Louis Allen

- 1-حدد الأهداف
- 2-حدد العمل الرئيسي الذي يحقق الهدف
- 3-البدء في القاعدة و تحديد النشاطات النهائية أولا
- 4-تحديد المواقع الإدارية الضرورية لإدارة النشاطات النهائية و المواقع الإدارية

5- جمع الاعمال المتصلة و المواقع بعضها ببعض
باعتبار النتج المطلوبة

6- التأكد من أن المجموعات تشكل حقائق موزونة لها
وضعها التنظيمي الملائم

7- تحديد العدد الملائم من المرؤوسين لكل مدير

-بتر دراكر Peter Drucker

-يتعين أ، يبدأ التنظيم بالنتائج المرغوبة ثم يحدد المدير
النشاطات الرئيسية الضرورية للحصول على الأهداف و
المواقع و التي يمكن ان يؤثر الفشل فيها على النتائج و
تشمل الخطوات التالية في تحديد ماهية النشاطات التي
يتعين تجميعها سويا و تلك التي لا ينبغي تجميعها و يجب
على المدير ان يجمع النشاطات التي تؤدي الى نفس
النوع من الاسهام بعضها مع بعض

يرى "دراكر" أربع أنواع رئيسية من النشاطات و
تأسيسا على نوع الاسهام الذي تقدمه

1- النشاطات التي تؤدي الى نتائج تتصل بإيجاد موارد
الدخل: المبيعات، الخزينة، و تلك التي تساهم في إيجاد
الإيرادات مثل الإنتاج و المبيعات و تلك التي توفر
المعلومات

2- نشاطات: البحث و الهندسة و التنمية

3-النشاطات التي تنهض ببناء و حفظ الصحة و ادارة و الممتلكات و تامين التجهيزات و الخدمات

4-نشاطات الإدارة العليا التي تعالج موضوعات الاستراتيجية و الهيكل و النمو الحجم و التغير

و تعتبر الخطوة الأخيرة التي نادى بها دراكر ضرورية لتحديد المسؤولية و الصلاحية للقرارات التي سوف تتخذ و حتى يتم ذلك على الوجه الصحيح يتعين اخذ طبيعة القرار في الاعتبار

تمثل التركيز الفعلي على المهتمين بالتصميم التنظيمي على التجميع الصحيح للنشاطات و تحديد و اسناد المسؤولية و السلطة و كان الموضوع الإضافي لهم هو كم عدد المرؤوسين الذي يستطيع المدير التنفيذي ان يوجههم بكفاءة

تصميم المنظمات

يبدأ تصميم (أ, إعادة تصميم) الهيكل التنظيمي بتحديد الأهداف ثم يحدد المصمم النشاطات الضرورية لتحقيق الهدف و في مرحلة لاحقة يقوم بالتجميع الصحيح للنشاطات

تصميم الوظيفة

الوظائف يتم تصميمها عن طريق تجميع النشاطات و ينظر الى تقسيم العمل في أغلب الأحيان على انه الخاصة الحاسمة في تصميم الوظيفة في المنظمات -التخصص: هو احد نتائج تقسيم العمل، فالمنظمات تتحرك نحو مضاعفة و توسيع الأدوار بتخصص أكبر في المهنة

-التخصص و الأداء

الهدف هو تصميم وظائف بسيطة تتطلب مهارة قليلة مثلما تتصف بال تكرار لاسيما في المستويات التنظيمية الدنيا

تصميم المنظمات:

التقسيم الى إدارات

تنشأ الحاجة الى إدارات من

1-التخصص

2-نطاق التحكم: عدد الافراد الذي يستطيع المدير ان يديرهم بفعالية

3-متطلبات التنسيق:تحتاج جميع جهود العمل الفردية الى توحيدها مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين و احد الطرق للقيام بذلك هو وضع كل الاعمال المطلوبة

لتحقيق هدف واحد بعضها مع بعض و يساعد هذا على
اتخاذ القرار و الاتصال و التوجيه

- رأى جويلك أربعة أسس منطقية للتقسيم الى إدارات : 1-
الغرض 2- العملية 3- الشخص الذي تقدم له الخدمة و
الشيء الذي يتم التعامل معه 4- موقع النشاطات
معايير تجميع الوظائف

1- الأعداد: يتم تعيين عدد العمال و اسناد مسؤولياتهم الى
رئيس العمال

2- الوقت: يشير الى النوبات داخل الإدارة

3- العملية أو المعدات: لهذا الأساس صلة بالمعدات
المطلوبة لأنتاج الناتج او تسلسل الخطوات الضرورية
لتحويل المخرجات الى مدخلات و لتفاذي مضاعفة عدد
المعدات يتعين ان توضع الماكينات في مكان بعضها مع
البعض الآخر

4- الزبائن و العملاء:

يشترى عملاء الصناعة على اساس قيام البائع بتطوير
المنتجات وفقا لمواصفاتهم و يشترى عملاء التجزئة على
أساس اسم المصنف

قناة التسويق:

يقوم على بناء الأقسام و الإدارات حول الأسواق و القنوات التي يتم عن طريقها الوصول اليها الموقع:يعتبر هذا الأساس جغرافيا او إقليميا في طبيعته الوظيفة:الهيكل الوظيفي هو مجرد البناء في المنظمة و هو وحدة القياس التي تبنى على أساسها الأشكال الأخرى الوظيفة تجميع على أساس التخصص المهني -النتائج:يمكن ان تشكل المنتجات أو خطوط الإنتاج الأساس للتجميع في الشركات ذات الإنتاج المتعدد سادسا/نطاق التحكم

يشير نطاق التحكم الى عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير ان يشرف عليهم بكفاءة

أهمية نطاق التحكم

-يحدد العدد الإجمالي للمديرين في المنظمة

-يحدد المستويات الهرمية في المنظمة

مضامين نطاق التحكم

عندما يكون نطاق التحكم ضيقا للغاية ينتج عنه عدد إضافي من المديرين أكثر مما يستدعيه الحال الأمر الذي يزيد من تكاليف الأجور و المنافع الإضافية للمشرفين

-كما يؤدي الهيكل التنظيمي الهرمي الطويل الذي ينتج عن النطاقات الضيقة أيضا الى اتصالات بطيئة و صعبة و حتى مشوهة بين المستوى الأعلى و المستوى القاعدي في المنظمة و يضاف الى ذلك ان الموهبة الإدارية تصبح غير مستغلة الاستغلال الكامل و يصبح الاشراف على المرؤوسين دقيقا و مفصلا للغاية و يصبح التحكم فيه مبالغا فيه الامر الذي يحتمل ان يؤدي الى رضا وظيفي منخفض و افتقار الى تنمية الموهبة

-عندما يكون نطاق التحكم واسعا للغاية يصبح عدد المرؤوسين المطلوبين أقل لأداء أعمال أكثر و يقود هذا الى اشراف أقل كثيرا و توجيه اقل للمرؤوسين و نقص في التحكم و لا تصبح للمرؤوسين الفرصة للوصول الى المشرفين الامر الذي يؤدي الى تقليل التفاعل و الاتصال و سيكون هناك تأخير في الحصول على الموافقات و المساعدات و في هذه الحالة يكون المدير مستغلا استغلالا كاملا في حين لا يكون المرؤوسين كذلك .