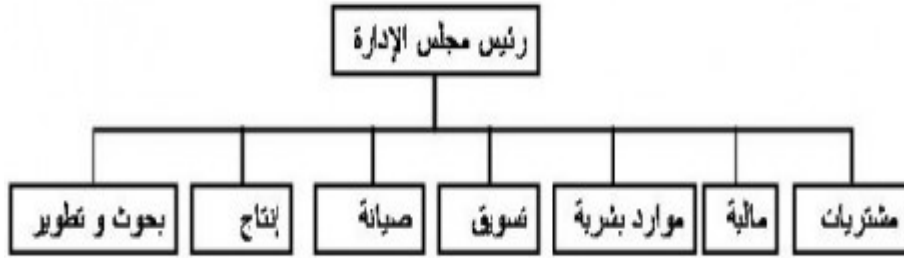


الهيكل التنظيمي ... Organization Structure

الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة. فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسؤوليات. يوجد ثلاث أنواع رئيسية للهيكل التنظيمية

الهيكل الوظيفي Structure Functional

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 ورشة.... بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع



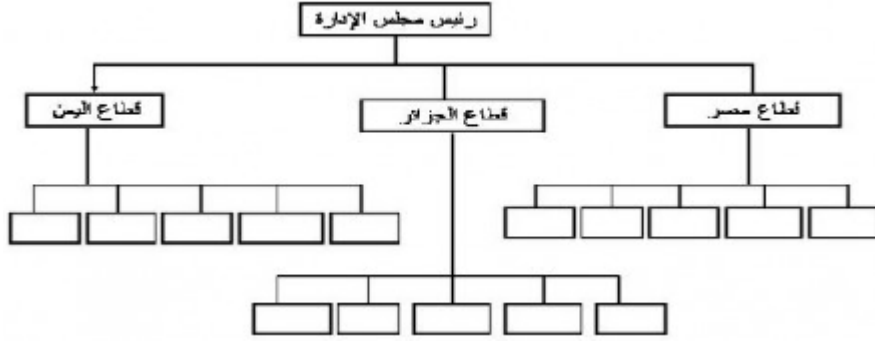
الهيكل القطاعي Structure Divisional

وفية 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 – تقريباً- من إنتاج و صيانة و مالي و مخازن.... لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحياناً الإبقاء الإدارات الموارد

على بعض
مركزية مثل إدارة
البشرية.

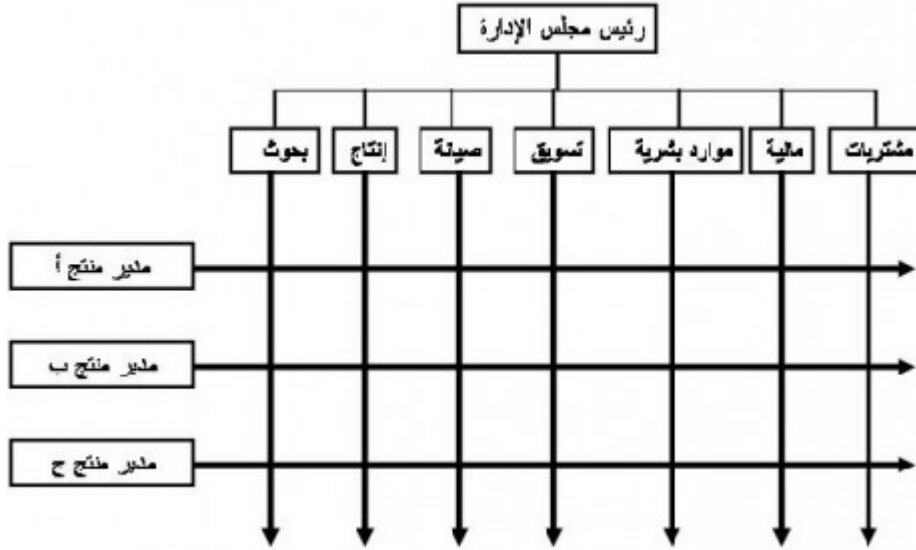


كذلك يمكن ان يكون الهيكل القطاعي مقسما بناء على المناطق الجغرافية



الهيكل المصفوفي Structure Matrix

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



فككل شيء في الإدارة كل نظام له ما يميزه و له كذلك نقاط ضعف. فكيف نختار النظام المناسب؟
يتوقف ذلك على أربعة أشياء أساسية

أولاً: طبيعة المتغيرات المؤثرة على المنظمة **Environment**

ثانياً: الاستراتيجية **Strategy**

ثالثاً: حجم المؤسسة **Size**

رابعاً: طبيعة العمل **Technology**

فمثلاً إن كانت متغيرات السوق سريعة جداً فمعنى هذا أننا في حاجة إلى مرونة أكثر مما يحدب الهيكل القطاعي. إن كانت طبيعة العمل بسيطة و مكررة فقد يكون الهيكل الوظيفي أفضل. إن كانت استراتيجية المؤسسة تركز على التميز و بالتالي تشجع الإبداع فتكون المرونة عامل أساسي و بالتالي يفضل الهيكل القطاعي. إذا كان حجم المؤسسة كبير فإنها تحتاج إلى قدر من الرسمية في التعامل و في نفس الوقت تحتاج إلى المرونة التي تمكنها من المنافسة مع الشركات الأصغر حجماً. قد يحدث أن تتعارض هذه المحددات الأربعة و هذا يحتاج بعض الفكر لاختيار الهيكل المناسب. أما بالنسبة للهيكل المصفوفي فتظهر أهميته في الشركات الكبيرة التي تعمل في أكثر من منطقة في العالم أو تنتج العديد من المنتجات

بعض خصائص الهياكل التنظيمية

الهيكل الطويل و القصير

Structure Tall Structure and Flat

هيكل تنظيمي طويل و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويل (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة. طول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة

هيكل تنظيمي قصير: و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين قليلة. هذا الهيكل يعطي مسؤوليات و تفويض أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات. في الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسؤولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين

المركزية و اللامركزية

decentralization Centralization and

المركزية تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة. بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة و القرارات دائماً تحتاج مديراً ذا مستوى رفيع لاعتمادها. مثال ذلك أن يكون سلطة

اعتماد طلب شراء قيمته ضئيلة هي اختصاص رئيس الشركة. المركزية تجعل القرارات بطيئة و لكنها تجعل الرقابة أفضل. غالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل الوظيفي

اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي. بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة. مثال ذلك أن يكون كل مدير له ميزانية محددة و لكنه يتحكم فيها بما يراه مناسباً . اللامركزية تجعل القرارات سريعة و لكنها تجعل الرقابة أقل شدة. غالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي

الرسمية

Formalization

الرسمية تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل و الحرية المعطاة للعاملين قليلة. الرسمية تكون هامة في المؤسسات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة و لكن هذا يجعل القرارات بطيئة و يقلل من القدرة على الإبداع

الهيكل الميكانيكي و الحيوي

Mechanistic and Organic structures

الهيكل الميكانيكي (الآلي) هو هيكل قليل المرونة و لكن الرقابة فيه أكثر. هذا الهيكل يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية و في الأعمال التي تكرر بدون تغيير. يتسم الهيكل الميكانيكي بالرسمية والمركزية و طول الهرم الوظيفي

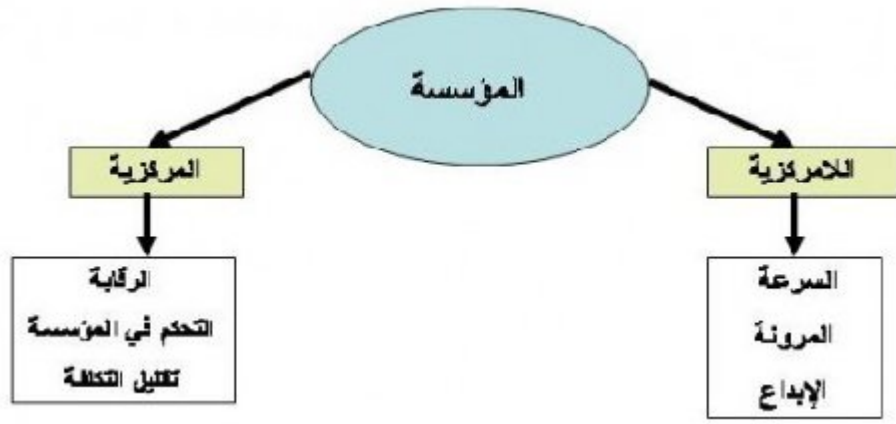
الهيكل الحيوي (العضوي) هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة و اللامركزية و لكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة. هذا النوع يفضل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة ، وكذلك في حالة الشركات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة. يتسم هذا الهيكل باللامركزية و اللارسمية و قصر الهرم الوظيفي

ملاحظات على الهياكل التنظيمية

- قد يكون الهيكل التنظيمي لإدارتين داخل نفس المؤسسة مختلفاً بمعنى أن أحدهما قد يكون وظيفي و الآخر قطاعي. ذلك يتوقف على طبيعة عمل كل منهما. وكذلك قد يكون الهيكل العام قطاعي و لكن تكون هناك بعض الإدارات المركزية مثل الموارد البشرية أو إدارة المعلومات. كثير من الشركات العالمية تلجأ لعمل موقع واحد لجميع فروعها في العالم
- الهدف من اتخاذ هيكل قصير هو تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات بسرعة. لاحظ أن اتخاذ هيكل قصير لا يضمن الوصول إلى هذه الغاية كما أن الطالب الذي يذهب إلى

الجامعة يوميا قد لا ينجح إذا لم يذاكر. فمثلا إن تم إلغاء طبقة من المديرين ثم تم نقل سلطاتهم إلى المستوى الأعلى فمعنى ذلك اننا وفرنا مرتبات هؤلاء الموظفين ولكننا أزدنا المركزية وجعلنا وقت اتخاذ القرار طويل جدا. ولكن المقترض اننا ننقل معظم السلطات إلى مستويات أدنى. هذا راجع إلى شيء عام في الإدارة وهو ان النجاح مرتبط بمجموعة الأشياء التي نفعها وضرورة تجانسها

- الهيكل الوظيفي قد يجعلنا نستفيد من وفورات الحجم Economies of Scale (التوفير نتيجة لخدمة/تصنيع عدد اكبر). فمثلا إن كانت الموارد البشرية مركزية فقد نحتاج مثلا ثلاثة موظفين للإشراف على ما يخص التدريب. افترض أننا جعلنا لكل إدارة شخص واحد مسؤول عن شؤون التدريب الخاصة بها وجعلناهم جميعا في إدارة الموارد البشرية – معنى هذا أن عدد هؤلاء الموظفين سيكون كبيرا والتنسيق بينهم يكون صعبا. في هذه الحالة نكون تحملنا التكلفة التي كنا سنتحملها في الهيكل القطاعي ولكن لم نحصل على اللامركزية. علينا ان نعرف ماذا نريد ثم نجعل كل قرارا متجها لتحقيق هذا الهدف
- كثير من السياسات الإدارية الحديثة تركز على التفويض واللامركزية وسرعة اتخاذ القرارات ومرونة المؤسسة. هذا راجع إلى شدة المنافسة عالميا نتيجة اتفاقيات التجارة الحرة وما إلى ذلك. ولكن هذا لا يعني أن هذا يكون عاما على كل صناعة وكل مؤسسة وكل قطاع داخل المؤسسة. قد تكون سمعت عن شركة جوجل وجو العمل الذي لا يتسم بالرسمية بالمرة، لماذا؟ لأن جوجل شركة تعتمد على الإبداع غير المسبوق في مجال الإنترنت. الأمر يختلف حين نتحدث عن مؤسسة حكومية تتعامل مع الجمهور أو مصنع يجمع اجزاء مصنعة في الخارج
- بما أن لكل نظام مميزاته وعيوبه فعليك أن تختار النظام الأفضل لك ثم تحاول تقليل عيوبه. فمثلا إن وجدت النظام الوظيفي هو الافضل لك فحاول تقليل عيوبه مثل صعوبة التنسيق وسوء العلاقات بين التخصصات المختلفة. هذا قد يكون عن طريق تشكيل فرق عمل أو وجود قسم أو إدارة وظيفتها التنسيق بين الغدارات المختلفة أو تشجيع التعاون بين التخصصات المختلفة. كذلك في حالة الهيكل القطاعي فيمكن اتخاذ تدابير تساعد على نقل الخبرات بين نفي التخصص في قطاعات مختلفة عن طريق استخدام الشبكة الداخلية بشكل يتيح انشاء منتديات داخلية لكل تخصص وتشجيع وتقدير التعاون بين القطاعات ونقل الخبرات بينها
- لابد أن يكون هناك حدود للامركزية وكذلك للمركزية بحيث تناسب المنشأة والمحددات الأربعة. أعتقد أنه في عالمنا العربي يفضل كثير من المديرين المركزية حتى يتمكن من الرقابة والتحكم في كل شيء. هؤلاء المديرين فأتهم أن الرقابة والتحكم مطلوبان كما أن المرونة وسرعة اتخاذ الاقرار مطلوبان وأن المرونة تكون على حساب الرقابة والتحكم والعكس بالعكس. وبالتالي لابد ان يكون هناك قدر من المرونة والتفويض واللامركزية

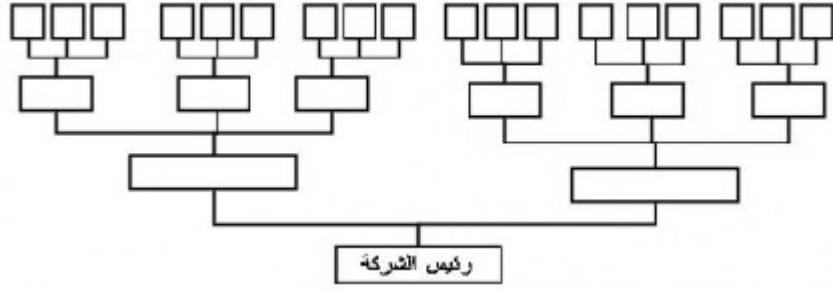


• اللامركزية والتفويض لهما تأثير هام على العاملين حيث أنها تحفزهم على العمل. حين يشعر الموظف انه يساهم بفكره في نجاح المؤسسة فيكون اكثر رغبة في العمل اما عندما يشعر أنه مجرد جزء من ماكينة فإنه هذا لا يتناسب مع طموحات الإنسان. أحد أسباب المركزية وعدم إعطاء صلاحيات للمرؤوسين هو ضعف مستواهم ولكن هذا يمكن التغلب عليه بالتدريب خارج العمل ودخله وبإعطاء صلاحيات بالتدريب وتصحيح الأخطاء. المركزية أيضا تؤدي إلى أن المدير يكون مشغولا بأمر بسيط مما يجعله لا يجد وقتا لأداء عمله الأصلي وهو التفكير في المستقبل، تطوير العمل، الاستماع إلى العاملين، قياس الاداء، متابعة التطور في سياسات العمل في الشركات المنافسة

• يبدو أن لدى كثير من المديرين في العالم العربي خوف شديد من تسرب المعلومات مما يجعله يلجأ إلى المركزية. هذا امر يحتاج إلى ائزان مثل مسألة التحكم والمرونة. على سبيل المثال تجد في بعض المؤسسات مدير الإنتاج لا يعرف تكلفة المنتج ولا ربحيته، إذن كيف يدير العملية الإنتاجية، كيف سيفاضل بين البدائل، كيف يحسن أدءه إذا كان غير مسموح له أن يقيسه. ربما البعض يتخيل ان المدير وظيفته تشغيل الأفراد. المدير عليه ان يدير جميع الموارد البشرية والمادية والمالية بما يحقق أعلى فائدة للمؤسسة. ثم إنه لا بد من وجود قدر من الثقة في العاملين ثم وجود مساءلة عند الخطأ. لو تصفحت الشبكة الدولية ستجد أن الشركات العالمية تضع تكاليفها وهيكلها التنظيمي وأرباحها في مواقعها، فلماذا نتخوف من أن يعرف العاملين لدينا هذه الأرقام؟ هل نحاف أن يعرفها المنافسون؟ أو لا المنافس سيكون لديه القدرة على توقع تكلفة الخامات التي تستخدمها وسعر البيع وقد يستطيع أن يتوقع تكلفة الإنتاج. ثانيا يجب ان نوازن بين الخوف وبين الرغبة في الربحية. و إلا نكون كمن يقول لو أردنا ان نتجنب أن نصاب في حادث سيارة فعلينا الا نخرج من بيوتنا أبدا.

• رئيس أسبق لشركة الخطوط الاسكندنافية- كارلزن- اقترح أن الهيكل التنظيمي لا بد ان يرسم مقلوبا بحيث يكون رئيس الشركة بالأسفل والعاملين الذين يتعاملون مع الجمهور بالأعلى للدلالة على أن كل مستويات الهيكل وظيفتها مساندة الموظف الذي يتعامل مع العملاء على ان ينجح في عمله. وضح كارلزن أن التعليمات تحد من استغلال قدرات العامل بينما إتاحة المعلومات وإعطائه بعض حرية التصرف تُفجر طاقاته بما يخدم المؤسسة ويرضي طموحه. أعتقد ان نفس الفكر ينطبق على الشركات الصناعية، فوظيفة جميع العاملين هي مساندة العامل الذي يتعامل مع الآلة بشكل مباشر حتى يستطيع أن ينجح في ذلك. فالمدير عليه ان يوفر له ظروف

عمل مناسبة ويمده بالآلات وبالمعلومات ويمنحه التدريب المناسب ويعطيه التحفيز ويتغلب على كل ما من شأنه تعطيل هذا العامل عن اداء عمله



- أعتقد أن تطبيق النظام المصفوفي في العالم العربي يحتاج نظم وإدارة متميزتين للتعارض الذي يحدث نتيجة وجود أكثر من مدير لنفس الموظف
- كثير من كتب الإدارة والاستشاريين قد يصورون لك أن هيكل تنظيمي معين هو الأفضل في العالم. بالطبع هذا كلام لا معنى له بناء على المميزات والعيوب والمحددات الأربعة كما ذكرت من قبل
- النتائج هي الحكم. بغض النظر عن اسم الهيكل التنظيمي هل هو يحقق النتائج المطلوبة هل سرعة اتخاذ القرار مناسبة؟ هل العلاقات بين الإدارات والقطاعات جيدة؟ هل الخبرات تنتقل بين العاملين في نفس التخصص؟ هل تكلفتنا عالية؟ هل المديرين يعرفون إن كانت سياسة الشركة هي المركزية أو اللامركزية؟ قد تكون الإجابة أن كل شيء لدينا أكثر من ممتاز من حيث الرقابة والمرونة والسرعة. إذن هل قارنت مؤسستك بالمؤسسات الأخرى؟ هل تحتاج أسبوع لتأخذ قرار وتحتاج الشركة المماثلة لساعة واحدة لاتخاذ نفس القرار؟ هل نحن تطور خدماتنا بنفس سرعة الشركات المنافسة... وهكذا

الإدارة والهندسة الصناعية