

تصميم الوظيفة والهيكل التنظيمي

للمنظمة مجموعة متنوعة من المهمات التي يجب أن تنفذ لبلوغ أهدافها . ويتطلب الأمر هنا تصميم الوظيفة ، وربط الوظائف سوية في هيكل متناسق .

المبحث الأول

تصميم الوظيفة

من بين الأجزاء الأساسية من إدارة الموارد البشرية اتخاذ القرارات حول الفعاليات التي تؤلف الوظيفة الواحدة . فالوظيفة (Job) تشمل على عدد من الواجبات واجزاء من الأنشطة ، ولها مسؤوليات ، وعنوان وظيفي، مثل مدير العمليات ، أمين المخزن ، الكهربائي، محاسب الكلفة .

أولاً - مفهوم تصميم الوظيفة (Job Design) :

يحدد المدير دور (Role) الفرد المختار لإشغال الوظيفة عندما يقرر الواجبات (Duties) التي تتضمنها تلك الوظيفة. ويمكن تعريف " الدور " على أنه السلوك ، أو مجموعة الفعاليات المتوقعة من فرد معين ، تسلط عليه الأضواء ويشكل بؤرة أو مركزاً محددًا في مجموعة العلاقات المنظمة، ويسمى أي فرد في المنظمة لهذا الغرض بـ (الفرد البؤري) (Focal Person)

فالسكرتير مثلاً ، يتوقع أن يقوم بمهام متعددة مثل الإجابة على الهاتف ، وتنظيم مواعيد المدير ، والحصول على التجهيزات للمكتب وتتناثر الوظيفة الواحدة لأي فرد بتكنولوجيا المنظمة وهيكلها الكلي ، والسياسات التي تنتجها ، كما أن الجماعات المتعددة والأفراد يشكلون مجموعة الدور (Role Set) ، ولديهم توقعات (Expectations) حول سلوك الفرد شاغل الوظيفة المعينة . ويعكس الشكل (18) هذه العلاقات. كما أن الأفراد من مرؤوسين ، ورؤساء وأنداد ، يتوقعون من الفرد البؤري أن يسلك بطرق محددة.

إن تحديد الإدارة المتطلبات اية وظيفة يقرر التوقعات المنظمة الرسمية منها يتعلق بشاغلها، أو الفرد البؤري (المسلطة عليه الأضواء) . وغالبا ما يعبر عن هذه المتطلبات بشكل تحريري يسمى (وصف الوظيفة Job Description) وهو يؤلف التوقعات الأساسية من شاغل الوظيفة على قدر تعلق علاقته كموظف برب العمل (المنظمة)، التي يمثلها رئيسه المباشر. ومن المفروض أن يفى المرؤوس بمتطلبات الدور بمستوى مناسب لغرض مواصلة

بقائه للمنظمة كموظف، وهو يتسلم بالمقابل، المكافآت المعتادة للأداء المرضي.

ثانياً - التكنولوجيا وتصميم الوظيفة : Technology and Job Design

يتأثر تصميم الوظيفة في المنظمة بنوع التكنولوجيا المستخدمة فيها ، والتكنولوجيا في مخرجات. ويمكن تصميم الوظيفة بأحد المدخلين وهما : مجموعة المعدات والأنظمة والأساليب المادية والفكرية) المستعملة في تحويل المدخلات إلى

موائمة (Fitting) الوظائف مع الأفراد، أو موائمة الأفراد مع الوظائف . فالمدخل الأول هو الطريقة التقليدية (الكلاسيكية في تصميم الوظيفة، وهو يتضمن اختيار ذلك النوع من التكنولوجيا الذي يحقق أعلى درجة من الكفاءة الاقتصادية، ثم إشغال الوظائف في ضوء ذلك وينظر إلى الأفراد على أنهم إمدادات للمكائن والمعدات، التي تتحكم تكنولوجياً في تصميم وظائفهم

أما المدخل الثاني فيؤكد على أخذ قابليات الأفراد بعين الاعتبار وإعطائها الأسبقية على نوع التكنولوجيا المستخدمة فالوظائف تصمم بحسب المهارات والقابليات (المتحركة) التي

تتمتع بها القوة العاملة

وهناك مدخل ثالث برز مؤخراً يحاول الجمع بين المدخلين أعلاه ، يسمى بـ (المدخل الاجتماعي) أو (التكنو اجتماعي) (Sociotechnical) كما في الشكل (8-2) فالإدارة ليست وبما يؤدي إلى أفضل تنظيم . معنية بين الأفراد والوظائف، ولا يبين الوظائف والأفراد، وإنما بأفضل موائمة ممكنة بينها

ثالثاً - أساليب تصميم الوظيفة :

المشكلة الأساسية المطروحة هنا هي اتجاه الوظائف لأن تصبح ضيقة الحدود ومتخصصة بشكل متزايد ، والسبب وراء التخصص هو تحسين الكفاءة ، وقد يكون ذلك على حساب الرضى الوظيفي والتحفيز . ويؤدي انخفاض مستوى الرضى الوظيفي للأفراد إلى زيادة ظاهرة التغيب عن العمل، وارتفاع دوران الأفراد بين التعيين والترك) وكلها تقود إلى انخفاض أداء المنظمة، وتحاول الإدارة المعاصرة استعمال عدد من الأساليب للتحفيز من سلبيات التخصص، أهمها إغناء الوظيفة، وتوسيع الوظيفة، وتناوب الوظيفة ، وإعادة تصميم العمل . إذ يتضمن إغناء الوظيفة (Job Enrichment) زيادة شعور الفرد في المنظمة بالمسؤولية من خلال تحرير وظيفته من بعض القيود ، وتخويله المزيد من الصلاحيات وهيكلية

يمكن استعمال هذا النمط ليس في المستوى الإداري الأول بعد المدير العام أو الرئيس (بل في المستويات الأدنى كذلك حيث يصار إلى تقسيم المنشأة بحسب مجموعات المنتجات الأساسية، فقد تقسم المنشأة الصناعية إلى مجموعات سلعية، مثل تقسيم شركة لصناعة منتجات الزيوت النباتية إلى دهن الطعام، والصابون والمنظفات، ومواد التجميل ، وتقسم شركة لصناعة السيارات بحسب كونها صالون ، وحمل صغيرة وشاحنات كبيرة ، وهكذا ،

ومن مزايا هذا النمط توجية اهتمام الإدارة للمجموعات الإنتاجية أو لخطوط الإنتاج وخصوصياتها ، وربط أداء المدراء المسؤولين عنها بالرياح المتحقق من كل مجموعة أو خط. ا كانت المنشأة تنتهج إستراتيجية تنوع المنتجات ، مما يتطلب الاهتمام بالتخصص النوعي لكل منتج ، وتنمية قدرات المنشأة بشأنه، كما يتيح هذا النمط فرصاً للتدريب ويهيئ المجال للنمو والتطور . هذا خاصة اذا

غير أنه يعاني بالمقابل من عدد من السلبيات ، منها ضرورة معرفة كل مدير بكل أنشطة المنشأة (عمليات ، تسويق ، مالية ..) الخاصة بكل مجموعة إنتاجية ، واحتمال عدم اشغال وقت كل فرد بالكامل بسبب توزيعهم على التقسيمات الإنتاجية، وخاصة من يعمل منهم بالخدمات المساعدة، هذا إضافة إلى الصعوبات التي تواجهها الإدارة العليا في تنسيق أنشطة

المنشأة الموزعة منتجياً، وبالتالي صعوبة رقابتها لها .

ثالثاً - النمط الموقعي أو الجغرافي: Geogrphic or locational pattern:

ينظم العديد من الشركات الكبيرة أعماله على أساس الموقع الجغرافي لتقسيماته وتسهيلات الإنتاجية ، وبخاصة إذا كانت لديها معامل ، أو فروع أو معارض موزعة في مواقع أو مناطق جغرافية متعددة ،

يرعين لكل منطقة (أو فرع) مدير يتولى مسؤولياتها بأكملها بما في ذلك الأنشطة النوعية (عمليات تسويق مالية) ... وفي حالات أخرى يتم تنظيم قسم العمليات فقط على الأساس الموقعي ، مع بقاء مركز المنشأة منظماً على الأساس النشاطي، وينطبق الأمر ذاته على تنظيم قسم التسويق على الأساس الجغرافي ، في حين ينظم مركز الشركة في إطار في النمط النشاطي المشار إليه أعلاه ، كما يتيح هذا النمط إمكانية تنظيم المنشأة داخل وخارج القطر .

عريباً ودولياً ، في حالات وجود فروع أو معارض لها هناك .

من إيجابيات هذا النمط من التنظيم توحيد للمسؤولية الإدارية على صعيد المنطقة أو الموقع، وبالتالي إتاحة الفرص لتنسيق الفعاليات الجغرافية في مراكز فرعية للإدارة وينعكس ذلك على الاهتمام بخصوصيات المنطقة ، والإستجابة لمشكلاتها والاتصال المباشر بالأفراد العاملين في المنشأة هناك وهذا يقود أيضا إلى فرص التدريب للمدراء المحليين .

غير أن هذا التنظيم يواجه مشكلات توزيع الخدمات على عدد من المناطق ، وتوفير عدد أكبر من المدراء من ذوي التخصصات المتعددة ، ووجود صعوبات عديدة في مجال تنسيق

وتوحيد الأنشطة الجغرافية على صعيد مركز الشركة .

رابعاً - النمط السوقي أو الزبائني: Market or Customer Pattern:

يقوم هذا النمط على أساس تنظيم المنشأة بحسب الأسواق أو المجموعات المتجانسة من الزبائن ، مثل المشترين منها بالجملة أو بالتجزئة ، أو بين المستهلكين وتجار الجملة والتجزئة (الوسطاء) غير أن هذا النوع من التنظيم ، يجب أن لا يخلط مع التنظيم بحسب المنتج ، أو بحسب المناطق الجغرافية فالقاعده هنا طبيعه الزبون والسوق الذي يشكله في تعامله مع المنشاه

خامسا - النمط المصنوعي في التنظيم أو إدارة المشروعات

أدت التطورات والتعقيدات البيئية ، ويوجه خاص في التكنولوجيا إلى تطوير نمط تنظيمي جديد باسم (النمط المصنوعي) أو (إدارة المشروعات . فإدخال المنتجات المتنوعة ، والعمل في خطوط إنتاج جديدة ، والتعامل مع زبائن جدد ، ودخول أسواق مضافة ، وتبديل التكنولوجيا ، والتغيير في الإستراتيجية ، كلها عوامل وراء الاندفاع للأخذ بالنمط المصنوعي . أي أن الأنشطة الرئيسية في مركز المنشأة تتعامل الآن مع متغيرات المنتج ، والزبون . والتكنولوجيا ، والمناطق والاسواق ... وكل منها يتطلب نمطا جديدا يفي بمتطلباته غير التقليدية . وقد أخذ عدد متزايد من الشركات الكبيرة بهذا النمط من التنظيم ، مثل شركات المقاولات ، والمصارف وشركات التأمين، إلى جانب أجهزة الدولة ومراكز البحث العلمي.

ويمزج هذا النمط بين أساسيات النمطين النشاطي والجغرافي معا وذلك بتنظيم جديد فهناك خط رقابي مزدوج (Dual line Control) مبتعدين بذلك عن مبدأ وحدة الأمر (unity Commend (of) الذي دافعت عنه مبدأ المدرسة التقليدية ، فقد تطلب مثل هذا الإبتعاد تعقيد العمليات ، ونشوء قرارات تمزج بين الأنشطة والمشروعات ، وكما يشير لذلك الشكل (8-9) ، فإن التقسيم النشاطي الأساسي يبقى قائما في النمط المصنوعي .

إذ يدير كل نشاط في المنشأة مدير مسؤول عنه . وإلى جانب ذلك، هناك خط إداري آخر يتمثل بوجود مدراء المشروعات، فكل مشروع هو بمثابة قسم مستقل بعهدة مدير مسؤول عنه، ولكل مشروع تقسيماته الداخلية .

فمثل مشروع بناء مستشفى ، تعاقدت عليه شركة مقاولات وتم تعيين مدير مبدئي له ، ولو كان هناك عدد من هذه المشروعات قيد التنفيذ في الشركة المذكورة (مثلا أ ، ب (أعلاه) فإن لكل منها تقسيماتة التي غالبا ما تكون مناظرة لتقسيمات المركز

وينشأ الازدواج في العلاقة بين أنشطة مركز الشركة بالافراد العاملين في فروع تلك

الأنشطة ولكن ضمن مسؤوليات المشروع، وبين علاقة مدير المشروع بهم ذلك لأن إدارة الشركة في المركز تؤكد على النوعين من مجموعات التخصص : النشاطية والمشروعاتية ، وهكذا يخضع الأفراد في المشروع لمدير، ولكن هناك ارتباطا آخر مع أنشطة مركز الشركة ، التي تملك حق التنسيب المؤقت و الدائم لهذا المشروع أو ذلك بحسب توصيات مدراء المشروعات، وكذلك تخصيص الموارد البشرية والمادية والمالية. ويخول المدير العام معظم صلاحياته بشأن المشروعات ، أي مدرائها. ولا تبقى لمدراء الأنشطة أعلاه (الأفراد المالية...) نفس صلاحياتهم السابقة في التنظيم التقليدي ، بل يتنازلون عن بعضها لمدراء المشروعات : ويحتفظون بالأخرى لممارستها تجاه المرؤوسين فيها . فهناك إذن مشاركة في اتخاذ القرارات

بين مدراء الأنشطة ومدراء المشروعات تجاه الأفراد العاملين في المشروعات

ويسبب هذه الخصوصيات فإن موقف مدراء المشروعات يتسم بعدد من الصعوبات . وينبغي أن يتطون بمهارات لا تحتل ذات الأهمية في التنظيم التقليدي ، كما أن دور الأفراد العاملين في المشروعات يتطلب التنسيق بين أوامر مدراء الأنشطة في مركز وبين أوامر مدير المشروع وقد تتطلب منهم بعض المواقف الاختيار بين تنفيذ أي منها

الأنشطة ولكن ضمن مسؤوليات المشروع، وبين علاقة مدير المشروع بهم ذلك لأن إدارة الشركة في المركز تؤكد على النوعين من مجموعات التخصص : النشاطية والمشروعاتية ، وهكذا يخضع الأفراد في المشروع لمدير، ولكن هناك ارتباطا آخر مع أنشطة مركز الشركة ، التي تملك حق التنسيب المؤقت و الدائم لهذا المشروع أو ذلك بحسب توصيات مدراء المشروعات، وكذلك تخصيص الموارد البشرية والمادية والمالية. ويخول المدير العام معظم صلاحياته بشأن المشروعات ، أي مدرائها. ولا تبقى لمدراء الأنشطة أعلاه (الأفراد المالية...) نفس صلاحياتهم السابقة في التنظيم التقليدي ، بل يتنازلون عن بعضها لمدراء المشروعات : ويحتفظون بالأخرى لممارستها تجاه المرؤوسين فيها . فهناك إذن مشاركة في اتخاذ القرارات

بين مدراء الأنشطة ومدراء المشروعات تجاه الأفراد العاملين في المشروعات

ويسبب هذه الخصوصيات فإن موقف مدراء المشروعات يتسم بعدد من الصعوبات . وينبغي أن يتطون بمهارات لا تحتل ذات الأهمية في التنظيم التقليدي ، كما أن دور الأفراد العاملين في المشروعات يتطلب التنسيق بين أوامر مدراء الأنشطة في مركز وبين أوامر مدير المشروع وقد تتطلب منهم بعض المواقف الاختيار بين تنفيذ أي منها

سانساً - النمط الشبكي للتنظيم (Network Pattern) :

في ضوء التوجه العالمي الجاد والمتزايد نحو التكامل الاقتصادي يبرز الآن نمط تنظيمي جديد هو التنظيم الشبكي. فالوحدة الاقتصادية الأوروبية ستشمل قوة مضافة وتكتلا أوثق اعتباراً من سنة 1992 ، وهناك طموحات لتحقيق مستوى أعلى من التكامل الاقتصادي العربي وتزايد أهمية ودور ما يسمى الآن بـ المشروعات العربية المشتركة) وهذا يعني أن المنشأة الواحدة ستعمل بما يحاكي المنظومة الشمسية (Solar System) فالمنشأة الأم تصبح مركزاً إدارياً صغيراً ، تتبعه شركات تقوم مقام بعض الأنشطة الرئيسية مثل شركة العمليات ، وشركة التسويق ، وشركة الشحن ، ومركز للبحث والتطوير كما الشكل (8-10) ويصبح مركز الشركة وكأنه شركة للعقود، في حين أن التنفيذ يتم من قبل الشركات المتخصصة بنشاط معين ، والتي تبعية في السوق . وليس كل مفهوم النمط الشبكي جديداً، لأن الكثير من شركات السيارات أخرى وتجمعها سوية في منتجات جاهزة . ومما ساعد على انتشار الهيكل الجديد سهولة الاتصالات ، والثورة في منظومات المعلومات والتوسع الجغرافي للأعمال ،

غير أن النمط مازال قيد التطوير ، ولم تتبلور حتى الآن إمكاناته المستقبلية

الهيكل التنظيمي

تؤثر القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة والمنشأة بوجه (خاص) بشأن الهيكل التنظيمي في كل من المنظمة أعضائها. وليس من الضروري أن تكون الآثار إيجابية (أو سلبية) لهذين الطرفين بنفس الوقت . أي قد تكون القرارات الهيكلية إيجابية لطرف وسلبية لطرف آخر. فاي تغيير في هيكل المنظمة كما يرى لورنس (Lawrence))، إذا ما أريد أن يكون نافعا ، لا بد أن

يحقق

(1) عرض المنظمة.

أولاً- غرض المنظمة :

(2) نمو الفرد وتطورة.

(3) الرضى الاجتماعي .

إذ لا بد أن يقيم إدخال التغيير الهيكلي من حيث أثره في تحقيق غرض المنظمة ، بمعنى أن التغيير يقبل أو يرفض على قدر وفائه بمتطلبات هذا البعد المنظمي

ثانياً - نمو الفرد وتطورة :

يهتم أعضاء المنظمة بتغيير الهيكل من حيث وفائه بمصلحتهم ، وهم يدركون هذه المصلحة الشخصية من خلال خلفياتهم ، وتدريبهم ، وضرورة الحفاظ على مناصبهم ، والفرص المتاحة أمامهم للتطور والنمو . فقد يؤدي تغيير الهيكل إلى إلغاء بعض المناصب ، أو تقليص نشاط بعض التقسيمات ، مما يعني توسيعا وتقليل فرص النمو أمام المدراء وغيرهم ، وهذا يعنى ان التغيير الهيكلي الذي يهدد هذه الفرص ، سيقاوم منذ البداية .

ثالثاً- الرضا الاجتماعي :

يشبع الأفراد رضاهم عن العمل في المنظمة من خلال انتمائهم لجماعات العمل التي يشعرون انهم جزء منها ، بسبب أواصر الصداقة ، أو الزمالة الناشئة عن الارتباط بين الأفراد فيها ، وقد يؤدي التغيير الهيكلي إلى تفكيك هذه الجماعة ، وبالعكس ، قد يرحب الأفراد بالتغيير المذكور بسبب ما يحققه لهم من رضا اجتماعي أفضل أو أقوى

من المرغوب أن يفي التغيير الهيكلي بمتطلبات الأهداف الثلاثة أعلاه . غير أن ذلك قد يحصل دائما ، وهناك إمكانيات للتوفيق بينها فادراك وجودها وضرورة أخذها بنظر الاعتبار يخلق الفرص للتنسيق والموائمة بين الأهداف الثلاثة ، ويدل بعض العقبات امامها ، ويقلل من

المقاومة للتغيير