



التخطيط الاستراتيجي

جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد
إدارة الأعمال

تصميم المنظمات

من كتاب الإدارة والأعمال
للدكتور صالح مهدي العامري والدكتور طاهر محسن الغالبي

تصميم المنظمات وفاعليتها

ان اختلاف طبيعة عمل المنظمات وحجومها والبيئات التي تعمل فيها تجعل المنظمات تستخدم هياكل مختلفة لتوفر الفاعلية والكفاءة في تنظيم سير الاعمال . وتنتقل المنظمات من شكل تنظيمي الى اخر بفعل المتغيرات البيئية كي تكون اكثر فاعلية وكفاءة في التعامل مع المتطلبات .

وسنتطرق هنا الى ثلاث مستويات او فقرات اساسية عن هذا الموضوع وهي التصميم التنظيمي المناسب و كيفية اختياره و فاعلية المنظمة و مداخل دراستها و خيارات التصميم .

التصميم التنظيمي (اجابة السؤال الاول - اسئلة عامة الغالبي والعامري)

يعرف على انه بناء هيكل مناسب من خلال الاختيار الدقيق والواعي للأبعاد والمتطلبات من هذا الهيكل وموازنتها لتحقيق رسالة المنظمة واهدافها .

ان كثرة المتغيرات وانعكاساتها تتطلب من المنظمات مراجعة هياكلها والتعديل عليها او تغييرها لتكون ذات فاعلية وكفاءة في اداءها ولاهمية هذا الموضوع قدم كل من برنز وستوكر دراسة اجابت عن كثير من التساؤلات حول هذا الموضوع -تصميم هيكل التنظيم- سيتم التركيز على اهم ما جاء فيها وكما يلي: (اجابة السؤال الثاني-اسئلة عامة العامري والغالبي)

١ . التصميم الميكانيكي (الالي) (اجابة السؤال الثاني-اسئلة عامة العامري والغالبي)

هو التصميم الناتج عن علاقة رسمية عالية وشديدة التركيز وكثيرة القواعد والاجراءات مع نطاق ضيق للإشراف واسلوب تنسيق رسمي يؤدي الى هيكل بيروقراطي . حيث وجد الباحثان ان هذا النوع من التصميم يعمل في بيئة تتسم بالاستقرار وان الكفاءة والفاعلية مبنية على اساس ثبات واستقرار الاجراءات ووضوحها ولكنه محدود القدرة في البنية الدينامية المتغيرة .

٢ . التصميم العضوي (اجابة السؤال الثاني-اسئلة عامة العامري والغالبي)

هو التصميم الناتج عن اللامركزية مع قليل من الاجراءات والقواعد مع نطاق اشراف واسع وتنسيق شخصي غير رسمي يؤدي الى هياكل تكيفية تمتاز بالمرونة في بيئة العمل المعقدة وتمكن العاملين من العمل بصورة فرق عمل و من بناء علاقات وشبكات اتصالات مفتوحة تكون عامل تشجيع لهم .

المنظمة المتكيفة : هي تلك المنظمة ذات خصائص بيروقراطية

قليلية تمكن العاملين وتعتمد بناء فرق العمل

مقارنة بين التصميم العضوي والميكانيكي

التصميم الميكانيكي

- منظمة تنبؤية من حيث الاهداف
- سلطتها تمتاز بالمركزية
- كثرة وتركيز القواعد والاجراءات
- نطاق الاشراف فيها ضيق
- المهام تكون تخصصية
- العلاقات والتنسيق يمتاز كونه رسمي و غير شخصي

التصميم العضوي

- منظمة تكيفية من حيث الاهداف
- سلطتها تمتاز بالامركزية
- قلة القواعد والاجراءات
- نطاق الاشراف فيها واسع
- المهام تكون مشتركة
- العلاقات والتنسيق يمتاز كونه غير رسمي وشخصي

فاعلية المنظمة

(اجابة السؤال الثالث - اسئلة عامة الغالبي والعامري)

يعرف هذا الموضوع على انه الاداء العالي والمستمر لتحقيق رسالة المنظمة واهدافها المحددة.

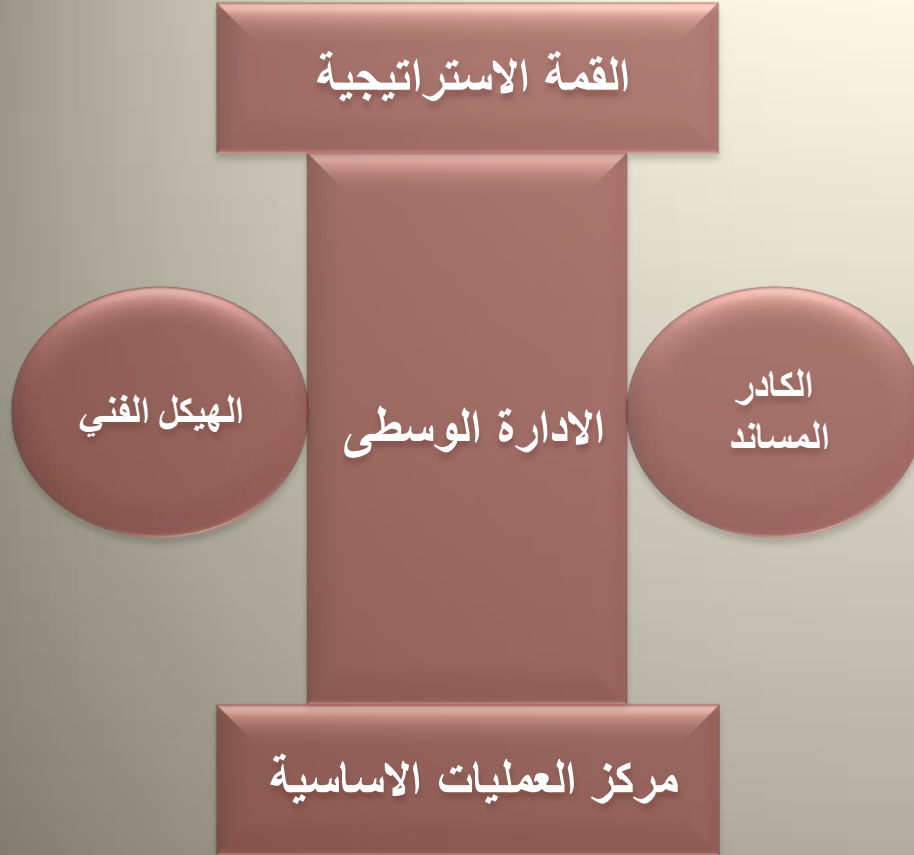
واليوم تحاول المنظمات من خلال تصميمها التنظيمي وهياكلها التنظيمية ايجاد اداة مناسبة لقياس ادائها والفاعلية التنظيمية حيث حلت الفاعلية ضمن اطار عدة مداخل سنلخص بالاتي :

فاعلية المنظمة (اجابة السؤال الثالث - اسئلة عامة الغالبي والعامري)

١. مدخل الاهداف
٢. مدخل مورد النظم
٣. مدخل العملية الداخلية
٤. مدخل المكونات الاستراتيجية
٥. مدخل القيم المتبادلة

اجزاء المنظمة وخيارات التصميم

(اجابة السؤال الرابع – اسئلة عامة الغالبى والعامرى)



مهما كان حجم المنظمة
او طبيعة عملها فأننا نجد
اليوم خمسة اجزاء اساسية
لكل المنظمات وكما في الشكل

خيارات تصميم المنظمات (اجابة السؤال الرابع – اسئلة عامة الغالبي والعامري)

١. الهيمنة للقمة الاستراتيجية : حيث تركز كافة الجوانب العمل بشكل كبير ويكون لدينا هيكل بسيط يمتاز بقلّة (الرسمية والتعقيد) والمركزية العالية ويكون ضعيفاً في تلبية متطلبات المنظمات الكبيرة .
٢. الهيمنة للإدارة الوسطى : حيث سيتشكل تصميم تقسيمي يتبعه هيكل قائم على اساس الاقسام المستقلة المرتبطة بالقيادة من اهم مشاكله التنسيق وربط المنظمة بأجزائها المختلفة.
٣. الهيمنة لمراكز التشغيل : يظهر لدينا هيكل بيروقراطي عالي الاحترافية والمهنية ويكون التركيز على تنفيذ العمل بكفاءة وفاعلية ومن الممكن ان يدار بلامركزية عالية مشكلة هذا النوع من التصميم هو صراعات الاقسام واختلاف قواعد العمل مما يولد صعوبة في التنسيق.

خيارات تصميم المنظمات

٤. **الهيمنة للهيكل الفني** : هنا يكون لدينا تصميم بروقراطي الي حيثي يتمتع بروتينية الاله في مهامها التشغيلية ويمتاز بالمركزية العالية بحثا عن الكفاءة مشكلاته صراعات الاقسام وصعوبة التنسيق في العمل
٥. **الهيمنة للكادر المساند**: يتولد لدينا تصميماً غرضياً يتميز بمرونته العالية ونزعة الابداع والتجديد وقلة المعيارية والرسمية وهو يحاكي الهياكل الشبكية والافتراضية الحديثة والية عمل الفريق الواحد

تحديات عملية تصميم المنظمة

ان عملية تصميم المنظمة تكون مبنية على مجموعة من الفعاليات والوظائف وكمايلي :

- الدور (مجموعة من المهام ذات العلاقة تتطلب سلوكاً من قبل الافراد للقيام بدور معين)
- وظائف الاسناد (كل ماسهل رقابة المنظمة مع البيئة ومختلف اصحاب المصالح)
- وظائف الانتاج (هي مجموعة الوظائف الخاصة بعملية انتاج السلع والخدمات)
- وظائف الصيانة والثبات(هي تلك الوظائف التي تمكن المنظمة من الحفاظ على ادائها والبحث عن الانتاجية وتقليل التكاليف)
- وظائف التكيف (كل مايمكن المنظمة من الاستمرار في مواكبة متغيرات بيئة العمل ومجاراتها)
- الوظائف الادارية (هي مجمل وظائف الرقابة وتنسق الانشطة تكون في كافة المستويات الادارية)

ان التحدي يكمن في خلق التكامل وعملية التنسيق بين جميع هذه الوظائف

وتحديد فعاليتها وتفعيل ادوارها وايجاد الموازنات بين مستويات الاداء والنظام

اثر العوامل الموقفية على التصميم

١. البيئة
٢. التكنولوجيا
٣. الاستراتيجية
٤. حجم المنظمة
٥. دورة حياة المنظمة
٦. الخيار الاستراتيجي للمديرين

اثر العوامل الموقفية على التصميم – البيئة (اجابة السؤال الخامس – اسئلة عامة العامري والغالبي)

في حال البيئة المستقرة يكون تصميم المنظمة ميكانيكي - بيروقراطي فيه مركزية عالية ورسمي وغير شخصي وتكون السلطة والرقابة هي الباحث عن الكفاءة وتحقيق الاهداف

اما في حال كانت البيئة متغيرة وحركية فان الهيكل الافضل هو الهيكل العضوي الذي يمتاز بعدم الرسمية وقابلية **التكيف** وعدم المركزية وبذلك يكون اكثر استجابة لمتغيرات البيئة .

التكيف او يعرف ايضاً بالتكيف المتبادل : هو عملية يستخدم خلالها الافراد الحكم بدلا من المقاييس

والقواعد والاعراف لحل مشكلة معينة من خلال تنسيق العمل وتوزيع مهام العمل بطرق غير رسمية مما

يعطي مرونة عالية في العمل (اجابة السؤال التاسع – اسئلة عامة العامري والغالبي)

اثر العوامل الموقفية على التصميم – التكنولوجيا (اجابة السؤال السادس- اسئلة عامة العامري والغالبي)

هي مجمل المعارف والتجهيزات وطرق العمل التي تحول المدخلات الى مخرجات ذات منفعة ويتأثر تصميم المنظمة بنوع التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج ونوع المخرجات .

- تكنولوجيا الانتاج: بالدفعات الصغيرة(هيكل عضوي)،انتاج واسع ،عمليات انتاج مستمرة (هيكل ميكانيكي)
- تكنولوجيا مكثفة: تمتاز بتكثيف المهارات والجهود لخدمة الزبون كالمستشفيات
- تكنولوجيا وسيطة: ربط الافراد ببعضهم في اطار المناف المتبادلة كالمصارف وشركات التامين
- تكنولوجيا مترابطة: يتحرك بموجبها الزبون من نقطة لآخرى للحصول على الخدمة

اثر العوامل الموقفية على التصميم – الاستراتيجية

ان سلوك الادارة الاستراتيجية يؤثر بصورة كبيرة على تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي فهناك فريقين من الباحثين في هذا الامر الاول من يذهب باتجاه منظمة هجومية توسعية تكون بحاجة الى تصميم مرن يمتاز بالامركزية وشخصي وغير رسمي في العلاقات ليحقق الاستقرار في بيئة متغيرة اما الفريق الاخر فيتبنى استراتيجية دفاعية او انكماشية تحاكي بيئة مستقرة نسبياً يكون فيها التصميم ذات رسمية عالية ومركزية وتقسيم واضح للعمل وتحكمه الرقابة والسلطة .

اثر العوامل الموقفية على التصميم – حجم المنظمة

يلعب حجم المنظمات دوراً مهماً في رسم تصميم المنظمات من خلال حجم المستويات الادارية والرقابة وتوزيع المهام والتخصصات المتوفرة وقواعد العمل .

اثر العوامل الموقفية على التصميم – دورة حياة المنظمة (اجابة السؤال السابع-اسئلة عامة العامري والغالبي)

يقصد به التطور المرحلي للمنظمة عبر الزمن وهي تمر بمراحل نمو مختلفة من ولادة المنظمة –

مرحلة المنظمة الفتية او الشباب – مرحلة منتصف العمر واخيراً النضج

من الممكن ان تبدأ المنظمات بهيكل ما ثم تنتقل الى تعديل هذا الهيكل حسب متغيرات البيئة ومن الممكن ان تستحدث نظام جديد من خلال منظمة فرعية لتتبنى الريادة والابداع من خلال تصميم نظم متزامنة تجمع بين النظام العضوي والهيكلية .

اثر العوامل الموقفية على التصميم – الخيار الاستراتيجي للمديرين

بصورة مختصرة هي سلطة اصحاب القرار نتيجة للصراعات السياسية والاقتصادية التي تفرض توجه معين على حساب توجه اخر .

الانظمة الفرعية للتصميم – التكامل والتمايز والتنسيق

ان المنظمات تتكون من عدة منظومات فرعية تعمل وفقاً لبيئتها وهي تضع لها هيكل تنظمي يناسب الاعمال والمهام والتي تقوم بها وفقاً لطبيعة المشاكل التي تواجهها وفي هذا الاطار تكون هذه الانظمة احيانا مختلفة او متكاملة وفقاً لاسس معينة سيتم التعرض لها

الانظمة الفرعية للتصميم – الاختلاف او التمايز (اجابة السؤال الثامن-اسئلة عامة العامري والغالبي)

التمايز هو درجة الاختلاف بين الانظمة الفرعية المكونة للمنظمة ويأتي هذا التباين من اربعة مصادر التي تلعب دورا في مستوى تعقيد النظام وهي :

١. التمايز وفقا للتوجه الزمني للنظام الفرعي (نظام التصنيع / نظام البحث والتطوير)
٢. الاختلاف على مستوى الاهداف (مدراء الانتاج / مدراء التسويق)
٣. التمايز على مستوى العلاقات الشخصية وهو مايمثل فية نوع العلاقات الاجتماعية وطبيعة صنع القرار في النظام الفرعي بين افراد النظام مما يصعب العمل مع افراد اخرين من نظام اخر
٤. التمايز في رسمية الهيكل من خلال سلوكيات الافراد (نظام الانتاج / العلاقات العامة)

الانظمة الفرعية للتصميم – التكامل

التكامل هو مستوى التنسيق المتحقق بين الانظمة الفرعية للمنظمة ، ان التكامل من الامور المهمة لعمل المنظمات وتوسعى الادارات لربط مكونات التصميم التنظيمي من خلال علاقات السلطة وتبادل التقارير وتنظيم الية المخرجات بين الوحدات من خلال مايعرف بالعلاقات البيئية الذي ينتج من عملية تدفق الاعمال (حركة العمل من نقطة الى اخرى في المنظمة). الذي يتم تطويره عن طريق عملية اعادة الهندسة الذي يرتبط بتحليل قيمة العمليات من خلال التبسيط والتغيير في شكل او مكونات المنتجات الذي يخلق حالة من التداخل بين اقسام واجزاء المنظمات عندما تكون مخرجات قسم معين هي مدخلات لقسم اخر او يجاد تسلسل في عملية الانتاج او تقديم الخدمة الذي يخلق التداخل المتبادل

الانظمة الفرعية للتصميم – التنسيق

ان التنسيق يشير الى انماط التعاون بين الاقسام والوظائف المختلفة في المنظمة بسبب تنوع المهام والانتشار الجغرافي لفروع المنظمات وتنوع الانتاج وانظمة الانتاج والتقنيات المستخدمة ولذلك من اجل توحيد الاتجاهات لتحقيق اهداف المنظمة ويتم ذلك من خلال :

١. التكيف المتبادل
٢. الاشراف المباشر
٣. تقييم المهارات
٤. تقييم العمليات
٥. تقييم المخرجات

أسئلة الخيارات المتعددة :

١. B
٢. C
٣. D
٤. A
٥. A
٦. A
٧. C
٨. C
٩. D
١٠. D
١١. D
١٢. A
١٣. B
١٤. B
١٥. C