

فكيف نختار [OBJ] 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 يحدد 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

37

تنتج العديد من المنتجات.

بعض خصائص الهياكل التنظيمية [OBJ]

1- الهيكل الطويل والقصير TallStructureandFlatStructure

- 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.

2- المركزية واللامركزية Centralizationanddecentralization

- 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

الوظائفي.

- 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

مناسبا، اللامركزية تجعل القرارات سريعة و لكنها تجعل الرقابة أقل

شدة، غالبا ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي.

3- الرسمية Formalization [OBJ]

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.

4- الهيكل الميكانيكي 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.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة، هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات: [OBJ]

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل، الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العامه

2- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

التوظيف

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة. يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن:

تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب. مهام التوظيف الثمانية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية :

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من

الموظفين، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين، ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:-

40

1- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين .[OBJ]

2- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .

3- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل

المنظمة) لسد هذه الاحتياجات .

ثانيا: توفير الموظفين :

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف

الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا: الاختيار :

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر

ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمنظمة :

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجّه بالمنظمة، عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامساً: التدريب والتطوير: [OBJ]

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في

تحسين كفاءة المنظمة .

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين. التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء :

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف :

قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة :

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من

اهتمامات الإدارة أيضا