

## الفصل الثاني

### تخطيط القوى العاملة وعلاقته بأهداف المؤسسة



## مقدمة

أى نشاط لشركة أو منشأة يعمل فى مجال الصناعة أو التجارة أو الخدمات لابد له من هدف وبدون هذا الهدف تصبح كمن قام بارتداء ملابس ونزل من بيته وركب السيارة بلا وجهة أو هدف .. وإذا ما سألت البعض ما هى الأهداف التى من أجلها أنشئت شركاتهم فالكثير منهم سيقول بتلقائية شديدة لاشك أنه الربح وهو شئ بديهى وهذا ما نتفهمه تماماً أنك أسست شركتك لتربح وبدون تحقيق هامش من الربح لن تستطيع الاستمرار وستغلق شركتك ابوابها .. إذن الربح فى حد ذاته ليس بهدف ويقودنا ذلك بقوة إلى أهمية أن نتعلم وندرك تماماً أهمية التسويق وبحوث التسويق عندما نبدأ فى تأسيس أى مشروع ما فمن خلال المعلومات التى ستوفرها لك الدراسات وبحوث التسويق ستتعرف على منافسيك من حيث حجم الإنتاج والجودة والسعر وحجم السوق وشبكة التوزيع و حجم الطلب والنمط الاستهلاكى ( أذواق المستهلك ) ومن ثم تستطيع التعرف على نقاط القوة والضعف لدى منافسيك وبذلك يصبح الطريق أمامك واضحاً وأصبحت ترى موضعاً لتقديمك فى السوق و أن تحدد لنفسك هدفاً ما تسعى لتحقيقه

**مثال :** حددت هدفاً بأنك ستحصل على الفئة (A Class) من المستهلكين من ذوى القوة الشرائية العالية فالمستهلك (A) يهتم فى المقام الأول بالجودة ومعايير الصحة والتغلييف وكل وسائل الرفاهية وهذا يتطلب إعداد كل خطط القوى العاملة والإنتاج والتسويق والبيع لتحقيق هذا الهدف

وحتى يتسنى لك إعداد خطط القوى العاملة لابد لك من إعداد الهيكل التنظيمى وفق الرؤية والأهداف المحددة

## أولاً : مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

### ١. تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة

#### :Determine organization's objectives

إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هي معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية الخاصة بشركتك حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

#### ٢. تحديد ما يجب عمله : Determine what is to be done

الخطوة التالية في عملية التنظيم هي دراسة المهمة الخاصة بوحدة التنظيمية إدارة أو قسماً فهذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف فمثلاً قد تعرف معايير نجاح إدارة التسويق بما تحققه من نتائج إيجابية لصالح المؤسسة من خلال الأقسام التابعة لبحوث تسويق و المبيعات والترويج ..

#### ٣. تخصيص وتوزيع الأعمال : Assign Tasks

إن الخطوة التالية هي تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنشأة وإمكاناتها وظروفها .

مثال: قيام شركة صناعية ما بإيجاد أقسام للإنتاج، والتمويل والتسويق، وشؤون الموظفين ومن هنا نؤكد على أهمية أن تتناسب التقسيمات الإدارية مع حجم المهام والأعباء المنوطة بها فمثلاً، إن مدير التسويق قد يضع شخصاً واحداً مسئولاً عن الإعلان وبحوث التسويق، وقد يقرر أن يشرف بنفسه على العاملين بقسم المبيعات.

#### ٤. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية

والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري، أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة .

#### ٥. تقرير السلطة اللازمة

### **:Decide how much Authority you should Designate**

في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوضها لمروسيك فمثلا، قد يقرر مدير عام الشركة أن يفوض صلاحية الاعتمادات المالية للمديرين بما لا يتجاوز \$١٠,٠٠٠، وما زاد على ذلك فلا بد من الحصول على أعتماذ المدير العام كذلك يجب تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.

### **ثانياً : إعداد الخريطة التنظيمية للمنشأة**

#### **Draw an organization Chart**

ومن أكثر الطرق شيوعاً في التقسيم التنظيمي ما يلي .:

١. التقسيم على أساس الوظائف

#### **Departmentalization by Business Functions**

يقوم هذا التقسيم على أساس التخصص في تقسيم العمل، ويعتبر فردريك تايلور أول من اقترح التنظيم الوظيفي في عام ١٩٠٣. حيث طلب فردريك تايلور بأن يعين لكل منشأة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني متميز وعند تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لهذا المعيار يتم تجمع جميع العاملين الذين يؤدون وظيفة واحدة أو وظائف متشابهة في وحدة واحدة ووفقا لهذا المعيار يمكن أن تجد في التقسيم الإداري إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة مالية، إدارة موارد بشرية. وبناء عليه فان مسئولى المبيعات، و التسويق، و الإعلان يمكن أن تضمهم جميعا في إدارة التسويق وبالمثل فإن إدارة الإنتاج يمكن أن تضم مسئولى المشتريات، و الرقابة على الجودة، والإنتاج.

ويرتبط بهذا الشكل من التقسيم ارتباطا وثيقا، التقسيم على أساس الوظائف الإدارية، والتقسيم على أساس الوظائف التقنية والتقسيم الإداري يقوم حول الوظائف الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بينما التقسيم التقني يتعلق بتجميع الأنشطة اعتمادا على الوظائف التقنية مثل التقطيع، أو اللحام، أو التجميع.

#### ★ مزايا التقسيم الوظيفي:

١. يساعد في تحقيق وفورات الحجم الكبير في نطاق الإدارات الوظيفية وذلك لقلّة الازدواجية في الجهود.
٢. يساهم في تنمية المهارات الإدارية.
٣. يعتبر من أبسط التنظيمات والأكثر انتشاراً.
٤. من أنسب التنظيمات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
٥. يعتبر الأفضل للمنظمات التي يقتصر نشاطها على سلعة واحدة أو سلعتين.

★ عيوب التقسيم الوظيفي:

- البطئ في الاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة.
- يؤدي إلى تركيز القرارات في أيدي الإدارة العليا.
- صعوبة التنسيق الأفقي بين الإدارات الوظيفية.
- النظرة الضيقة إلى الأهداف العامة للمنشأة.

٢. التقسيم على أساس أقسام المنتج

## Departmentalisation by Product Divisions

وفقا لهذا التقسيم يصبح رؤساء الأقسام مسئولين عن إنتاج وتسويق منتج معين وذلك في إطار وحدة تنظيمية معينة بحيث يتم تجميع الأعمال والأنشطة المرتبطة بسلعة ما تحت إشراف فرد أو قسم،

★ المزايا:

١. سرعة استجابة رؤساء الأقسام الإنتاجية لاحتياجات منتجهم الخاص
٢. سهولة المراقبة والمتابعة لأداء المسئولين عن كل سلعة
٣. يتناسب مع البيئة التي تتصف بالتغير السريع وعدم الاستقرار
٤. يتناسب مع الشركات كبيرة الحجم وذات الخطوط الإنتاجية المتنوعة.

★ العيوب:

١. ارتفاع التكلفة الإدارية نظرا لازدواجية الوظائف ، حيث وفقا لهذا التقسيم يتعين وجود مدير مالي ومدير تسويق ومدير إنتاج لكل سلعة في نفس المنظمة.
٢. الصراع بين مديري السلع للحصول على موازنة أفضل.
٣. يقلل من وفورات الحجم الكبير نظرا لازدواجية الوظائف.
٤. صعوبة التنسيق بين خطوط الإنتاج داخل المنظمة الواحدة.
٥. قد يؤدي التقسيم الإنتاجي إلى خسارة رقابة الإدارة العليا ، وذلك لتمتع مديري المنتجات باستقلال كبير في التسويق والتمويل والإنتاج للمنتج الذي يقع تحت مسئوليتهم.

٣. التقسيم على أساس العملاء

### Departmentalization by Customers

تلجأ بعض الشركات إلى تصميم هياكلها التنظيمية على أساس العملاء وذلك عندما يتنوع عملاؤها، بحيث يتطلب كل عميل خدمة تتميز عن الآخر وهذا ما تلجأ له بعض شركات التليفون المحمول نظراً لتنوع عملائها بين شرائح مختلفة ومتعددة من أفراد وشركات وهناك أيضاً الكثير من التباين داخل كل شريحة وهذا التباين يفرض على التنظيم إنشاء إدارة متخصصة لكل شريحة من العملاء

### ★ المزايا :-

من أهم مزايا هذا التقسيم هو اهتمام المدير المستمر وغير المجزأ بالعميل ، مما ينتج عن ذلك خدمة متميزة وأسرع لعملاء المنظمة ، وخاصة حينما تكون حاجات العملاء مختلفة جزئياً .

وهذه التقسيمات تبدو أيضاً جلية في البنوك ، حيث تنشأ البنوك أقساماً خاصة برجال الأعمال والشركات ، وأقسام خاصة بالعملاء الأفراد .

### ★ العيوب :-

ومن أهم العيوب لهذا التقسيم وازدواجية الجهد ، فقد يكون لدى المؤسسة مديرو تسويق أو مديرو إنتاج عديدين مما يضعف من الكفاءة الكلية للمنشأة .

### ٤. التقسيم على أساس جغرافي

#### Departmentalization by Territory

تنشأ الحاجة إلى تطبيق الأساس الجغرافي في التنظيم عندما تتعامل المؤسسة مع أسواق متعددة من حيث الأذواق والحاجات ، عندئذ تمثل كل وحدة جغرافية وحدة تنظيمية قائمة بذاتها ووفقاً لهذا التقسيم تنشأ في كل منطقة جغرافية وظائف التمويل والإنتاج والتسويق ويصلح هذا التنظيم للشركات المتعددة الجنسيات والتي لها أنشطة في بلدان متعددة ، حيث أن مثل هذا التنظيم يساعد أفرع الشركات في التفاعل مع الأذواق والمستويات المتفاوتة بكفاءة .

أما بالنسبة لمزايا وعيوب التنظيم على أساس جغرافي فهي إلى حد كبير مشابهة لمزايا وعيوب التقسيم السلعي .



## ٥. التقسيم المصفوفي Matrix Departmentalization

يتم اللجوء إلى هذا النوع من التنظيم في الظروف البيئية المعقدة، والتي يصعب التنبؤ بها. ويسمى هذا النوع بالنموذج التنظيمي المتطور عن النموذج الكلاسيكي وقد استخدم نموذج المصفوفة التنظيمية في صناعة الفضاء وفي الصناعات الحربية في الولايات المتحدة ثم انتشر بعد ذلك ليطبق في العديد من الصناعات الأخرى، والفكرة الأساسية للمصفوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل، وهناك الفنية التي تمارس أفقياً بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له وبذلك يكون لكل مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وله سلطته على المشروع الذي يديره، وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه إما عن طريق الاستعارة أو تخصيصهم من قبل إدارتهم، وعندما ينتهي المشروع يعود العاملون إلى إدارتهم الأصلية.

### ★ مزايا وعيوب التنظيم المصفوفي :-

#### من أهم المزايا:

يضمن قسماً مكتفياً ذاتياً يكرس اهتمامه المستمر وغير المجزأ لحاجات مشروعه.  
تتجنب الأقسام إنشاء أقسام وظيفية ازدواجية لكل من المشروعات المتعددة  
يسمح للمنشأة باستخدام أمثل لمواردها،  
يؤمن للمؤسسة الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب.

تعدد وتنوع خبرات العاملين أكثر مما لو كانوا يعملون في إدارتهم الوظيفية فقط

### من أهم العيوب

وقوع المديرين في حيرة بين الطلبات المتصارعة لمدير المشروع وفي الوقت نفسه التعليمات التي يتلقاها من مدراء الإدارات التنفيذية التابعين لها، وهذا قد يولد صراعا بين المسؤولين ينعكس سلبا على معنويات العاملين.